

CONTABILIDADE NUM CONTEXTO DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS: UMA ABORDAGEM INICIAL

JOSÉ ALONSO BORBA

Resumo:

O presente trabalho objetiva comentar alguns aspectos da contabilidade gerencial estratégica. Diante de uma economia cada vez mais competitiva, mercados instáveis e renovação tecnológica acelerada, a necessidade de informação gerencial de cunho estratégico torna-se imperativo para a sobrevivência organizacional. Em nossa opinião, não basta conhecer muito bem o seu próprio negócio. As organizações deveriam buscar integrar em seus sistemas de informação outras variáveis concernentes ao comportamento de seus concorrentes, clientes e fornecedores.

Palavras-chave:

Área temática: *O Papel da Controladoria na Gestão Estratégica de Custos*

CONTABILIDADE NUM CONTEXTO DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS: UMA ABORDAGEM INICIAL

Autor: JOSÉ ALONSO BORBA
Contador
Mestre em Contabilidade pela FGV/ISEC/RJ
Professor do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC
Doutorando de Contabilidade da FEA/USP
E-Mail: jalonso@usp.br

Resumo

O presente trabalho objetiva comentar alguns aspectos da contabilidade gerencial estratégica. Diante de uma economia cada vez mais competitiva, mercados instáveis e renovação tecnológica acelerada, a necessidade de informação gerencial de cunho estratégico torna-se imperativo para a sobrevivência organizacional. Em nossa opinião, não basta conhecer muito bem o seu próprio negócio. As organizações deveriam buscar integrar em seus sistemas de informação outras variáveis concernentes ao comportamento de seus concorrentes, clientes e fornecedores.

Área Temática:

O papel da Controladoria na Gestão Estratégica de Custos

1. ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

Diante de uma economia cada vez mais competitiva, mercados instáveis e renovação tecnológica acelerada, a necessidade de informação útil, oportuna, clara, íntegra, relevante, flexível, completa e preditiva é fundamental para o crescimento e a continuidade das organizações. Contudo, as informações geradas pela contabilidade gerencial tradicional têm sido alvo de diversas críticas e por conseguinte, algumas sugestões.¹

Geralmente, tais críticas enfatizam a impossibilidade que muitos sistemas contábeis têm para refletir adequadamente tanto o que ocorreu no período passado, quanto - o que parece ser muito mais importante - o que acontecerá se à organização tomar certos rumos de ação. Para se determinar tais rumos, é necessário conhecer detalhadamente as informações geradas pelos ambientes micro e macroeconômico e relacioná-las com à missão da organização.

¹ *Existe uma grande quantidade de livros e artigos em revistas especializadas enfocando de alguma forma as várias razões dessas críticas, como também o remédio apropriado na opinião de cada autor. A contabilidade tem sido tachada "de inimiga da produtividade", "irrelevante para um ambiente competitivo", "a principal causa do declínio dos negócios das empresas ocidentais", entre outras classificações.*

De acordo com Anthony, Dearden & Bedford, [1994 p. 47] deve-se considerar outras áreas chaves de sucesso além do custo, lucro e retorno sobre o investimento. Por exemplo, em uma empresa de fabricação de aviões, a qualidade do produto é um ponto crítico a ser monitorado; em um hotel, a ocupação, o retorno de antigos clientes; em uma universidade, o número de alunos em sala de aula, a produção acadêmica dos docentes, desenvolvimento de seus professores, absorção de conhecimento pelos alunos, etc.

Obviamente, como quase tudo que tem surgido nas duas últimas décadas na área contábil, isto não pode ser considerado como novo ou revolucionário. Já na década de cinquenta, a General Electric estabeleceu que o desempenho organizacional em suas unidades seria medido através de oito áreas chaves e mudou a percepção tida até então sobre o assunto.²

Ultimamente, em nosso país, a liberalização da economia tem obrigado as empresas públicas e privadas a se adaptarem ao ritmo das mudanças - pelo menos daquelas que desejam permanecer e crescer em um mercado cada vez mais dinâmico, exigente e competitivo. Uma das conseqüências desse novo perfil parece ser em favor da dimensão estratégica da informação.

Fundamentalmente, quando se fala em estratégia, a maioria dos textos enfoca a conquista da vantagem competitiva sustentável, ora como o fornecedor de produtos ao menor custo, ora como fornecedor de produtos diferenciados.

Para Kaplan et alii [1995 p. 14] informação estratégica são as informações que guiam a tomada de decisão a longo prazo das organizações. Informação estratégica pode incluir:

- Rentabilidade de produtos, serviços e clientes;
- Comportamento de concorrentes
- Preferências dos clientes e tendências
- Oportunidades de mercado e tendências
- Inovações tecnológicas

No entendimento de Goold [1994 p. 181] às decisões estratégicas são aquelas que podem gerar efeitos significativos, sistemáticos e continuados no desempenho dos negócios e da lucratividade.

Além disso, para a permanência em um mercado globalizado, faz-se necessário também que todas as pessoas, desde aquelas que operam no chão da fábrica, até aquelas que comandam no topo, estejam engajadas e comprometidas com a missão da organização. Fundamentalmente o que se quer é que todas as ações estejam voltadas para um objetivo comum.

Essas tendências sugerem que a contabilidade gerencial deveria ampliar seu conjunto de informações incluindo dados sobre o ambiente em que a empresa opera. Nas palavras de Clarke [1997 p 5] sob muitos aspectos, esse foco é intuitivo. Aqueles que escrevem sobre estratégia empresarial enfatizam que o mercado, cada vez mais competitivo, favorece um planejamento estratégico preemptivo em vez da administração reativa... É uma questão de sobrevivência.

A área da contabilidade que vêm sendo apresentada como emergente neste sentido é a Contabilidade Gerencial Estratégica³. Basicamente ela aborda três áreas principais, quais sejam:

1. exame ambiental
2. análise do concorrente
3. observação de determinados dados internos a partir de uma perspectiva muito mais estratégica do que meramente operacional.

² Um interessante estudo de caso enfocando as oito áreas chaves da General Electric pode ser encontrado no livro de Anthony, Dearden & Bedford contido na bibliografia deste trabalho. As áreas eram as seguintes: rentabilidade, produtividade, liderança no produto, atitude dos empregados, desenvolvimento pessoal, responsabilidade diante do público, posição no mercado e entre os objetivos de curto e longo prazos.

³ Na pesquisa efetuada pelo autor sobre o tema em português, utilizando a denominação no título de Contabilidade Estratégica ou Contabilidade Gerencial Estratégica foram encontrados dois artigos (um de Souza na Revista do Ibracom e outro do prof. Iudicibus na RBC) que estão contidos na bibliografia. Obviamente, diversos outros autores nacionais devem ter escrito sobre o tema em outros artigos, sem contudo caracteriza-lo como Contabilidade Estratégica.

Contudo, os vários autores que estão escrevendo sobre o assunto como Simmonds [1981, 1986], Bromwich, [1990], Goold [1990], Ricwood et al. [1990], Simons [1990], Ward [1992], Bruggeman and Van der Stede [1993], Bromwich and Bhimani [1994], Coates, Rickwood & Stacey [1996] Smith [1997], Stainer [1997] entre outros não concordam, com uma estrutura conceitual completa do que seja a contabilidade gerencial estratégica.

Da mesma forma como colocada pelos autores acima, e talvez até muito mais abrangente, observamos tanto nos textos como nas aulas do professor Catelli que a visão de uma contabilidade que incorpore fatores ambientais (concorrentes, tecnologia, demanda por clientes e mudanças sociais e econômicas) deveria fazer parte do sistema de informação do tomador de decisão. Esta visão do presente e do futuro dos negócios e de todas as suas possíveis percepções e implicações deveriam ser quantificadas e analisadas para que o gestor pudesse se antecipar aos seus concorrentes.⁴

Neste sentido, para Shank e Govindarajan [1996 p 34] a contabilidade estratégica vai suplantará a contabilidade gerencial como uma estrutura para a tomada de decisões ao demonstrar que a contabilidade gerencial carece de relevância estratégica.

Certamente, aos olhos do leitor, isto pode parecer, usando as palavras do professor Iudicibus *um vinho velho numa garrafa nova*. Entretanto, acreditamos que a necessidade de se compreender a dimensão estratégica dos negócios e tentar incorporá-la na contabilidade não é algo perceptível nos atuais sistemas de informações - pelo menos aqueles que conhecemos. Em nossa opinião não importa muito a nomenclatura utilizada - se contabilidade estratégica, contabilidade gerencial ou controladoria. **O importante seria que o sistema de informação contábil estivesse percebendo e medindo as variáveis ambientais que afetam ou poderiam afetar positiva ou negativamente o negócio da empresa.**

Através de perguntas simples podemos dimensionar se nosso sistema preocupa-se ou não com esta questão. Por exemplo, a sua contabilidade procura conhecer e dimensionar as características de seus concorrentes, ou pelo menos dos principais? Ela se preocupa em saber o que eles estão oferecendo, com que preço, qualidade, prazo, e tempo de entrega? Qual a lucratividade do seu setor de atividade?⁵

Com certeza essas respostas não são facilmente obtidas. Provavelmente, não conseguimos respostas exatas, e sim aproximações dessas informações. Mesmo assim, acreditamos que a leitura do ambiente que cerca uma organização - quando incorporada ao sistema de informação - mesmo que aproximada - pode contribuir sobremaneira para alavancar os negócios, ou antecipar decisões de migração de mercado.

Neste sentido, nosso objetivo é comentar de forma ampla alguns dos aspectos relacionados à contabilidade gerencial, com intuito de colaborar como desenvolvimento de uma contabilidade que agregue outras variáveis além das já tradicionais.

2. PERSPECTIVA DO AMBIENTE

⁴ O GECON - Gerenciamento econômico desenvolvido pelo professor Dr. Armando Catelli com forte colaboração do professor Dr. Reinaldo Guerreiro vem sendo pesquisado por mestrandos e doutorandos de Controladoria e Contabilidade da FEA/USP há vários anos. Diversas teses de mestrado e doutorado foram e estão sendo apresentadas sobre este tema. Pela dificuldade de muitos leitores em obterem tais trabalhos, estamos citando dois trabalhos sobre o GECON.

⁵ Num artigo no Jornal Folha de São Paulo em 10/08/97, o jornalista Luís Nassif em sua coluna comentou a falta de números no Brasil. Há setores relevantes da economia que não dispõem de sequer um indicador confiável. Os institutos de pesquisa procedem a levantamentos setoriais lentos, em cima de matrizes defasadas, calcadas no velho, que nem de longe conseguem captar os novos movimentos da economia. Em sua opinião, esta falta de informação confiável é um dos itens intangíveis de maior peso no chamado custo Brasil.

Porter [1985] tem contribuído muito com a literatura acerca da vantagem competitiva. Essencialmente, são identificados três áreas consistentes com a busca da vantagem competitiva:

1. Liderança em custo:
2. Produtos diferenciados:
3. Nicho de marketing

As principais fontes de vantagens competitivas encontradas na literatura são principalmente aquelas relacionadas com os fatores macroeconômicos, intervenção governamental, economias de escala, baixo custo de mão-de-obra e práticas gerenciais.⁶

A inovação é essencial para a sobrevivência de longo prazo de uma empresa assim como para a manutenção de sua vantagem competitiva.

As empresas deveriam prever e se possível quantificar o impacto das mudanças ambientais dos seus produtos e mercados. Os principais fatores de acordo com SMITH [1997, p 78] que deveriam ser considerados são:

1. Fatores tecnológicos;
2. Fatores demográficos;
3. Fatores Legais;
4. Fatores econômicos;
5. Fatores políticos.

A impacto individual ou coletivo desses fatores na informação econômica afeta diretamente o sistema de informação contábil. Antecipar, prever e tentar incorporar essas mudanças ambientais - que invariavelmente não temos o mínimo controle - no sistema contábil pode significar num primeiro momento uma vantagem competitiva diante dos concorrentes. E, num segundo momento, em mercados altamente competitivos, tais conhecimentos e suas relações com o empreendimento passem a ser provavelmente uma questão de sobrevivência e continuidade.

3. ESTRATÉGIA E INFORMAÇÃO CONTÁBIL NECESSÁRIA

Para Goold [1994 p. 181] a informação gerada pela contabilidade freqüentemente falha em prover “inputs” para o estrategista. A tarefa do estrategista é desenvolver uma compreensão das relações entre os objetivos e os recursos aplicados e os seus resultados em termos de volume de vendas, preços, custos e rentabilidade.

Numa administração estratégica, especialmente numa atmosfera tecnológica, os tomadores de decisão precisam saber claramente das mudanças que estão ocorrendo em sua posição estratégica. Eles precisam saber quem, quanto e porque a organização está relativamente melhorando ou piorando. Tais indicadores são raramente revelados pela contabilidade gerencial convencional, que invariavelmente enfatiza o lucro do período. Na verdade, é possível que, uma melhoria da posição competitiva no curto prazo possa gerar uma diminuição do lucro também no curto prazo. Assim, o foco tradicional da contabilidade gerencial deveria ser alargado para abraçar fatores externos, e impedir análises imprudentes.

O quadro seguinte demonstra as várias relações possíveis entre a estratégia dos negócios e o ambiente externo.

⁶ Obviamente, existe indústrias competitivas que não combinam esses fatores. Por exemplo, o caso da indústria de sapatos italiana (citada por Porter) que detém liderança mundial combinando baixa tecnologia e ganhos altos em pequenas empresas familiares com pouca intervenção governamental. Sua habilidade de inovar é seu fator competitivo preponderante.

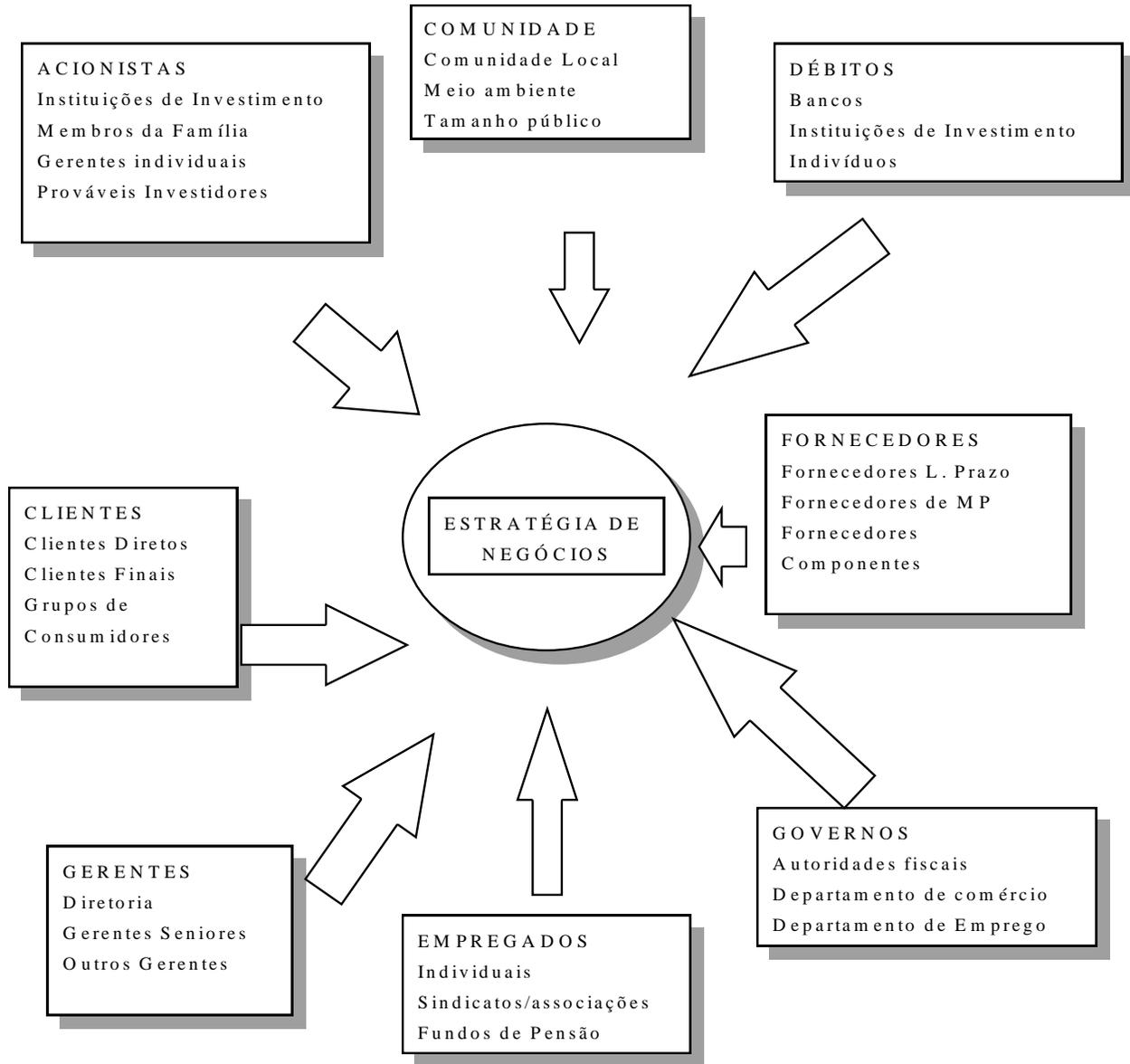


Figura 1: Acionistas impactando as estratégias dos negócios. Fonte Ward [1992, 5]

Para Smith [1997 p. 67] as decisões estratégicas são requeridas em três áreas fundamentais dos negócios:

1. **Estratégia corporativa:** Qual é o nosso negócio? Em que tipo de negócio deveríamos estar?
2. **Competitividade:** Quem são nossos atuais e futuros concorrentes? Como nos competimos eficaz e eficientemente com eles?
3. **Estratégia operacional:** Como nos perseguimos as metas corporativas? O que a organização compreende em termos de marketing, administração de recursos humanos, finanças, funções da contabilidade e da tecnologia da informação para alcançar os objetivos corporativos?

A contabilidade gerencial estratégica teria como enfoque as metas da organização e revolveria ao redor da criação e manutenção de um sistema de apoio a decisão que proveria as informações necessárias. Uma característica importante seria a medida de desempenho, exigindo da contabilidade gerencial indicadores apropriados, precisos e oportunos de desempenho em todos os níveis do negócio.

A análise para se identificar e quantificar as relações estratégicas, deve ser alimentada com dados e informações, e a maioria diz respeito as informações de custos dos produtos e dos serviços bem como dos resultados deles derivados. Tradicionalmente, tais informações são asseguradas pelos contadores gerenciais. É interessante observar as cinco grandes deficiências do sistema de informação contábil apresentadas por Goold [1994 p. 182 183] que servem como suporte ao nível estratégico.

1. Os custos não são agrupados em categorias adequadas para uso em decisões estratégicas;
2. Os custos não são alocados segundo os diferentes segmentos e também não há informação sobre a lucratividade por segmento;
3. Pouca ou nenhuma ação no sentido de modelar os custos e os lucros dos competidores;
4. Falta de flexibilidade para análise das alternativas;
5. Demasiada ênfase nos aspectos financeiros, internos e de curto prazo em prejuízo daqueles referentes ao longo prazo, externos, de mercado e tecnológicos;

A arquitetura da contabilidade gerencial estratégica presente na figura 01 mostra como as funções se relacionam umas com a outras, e a como os estágios deveriam se integrar.

ARQUITETURA DA CONTABILIDADE GERENCIAL

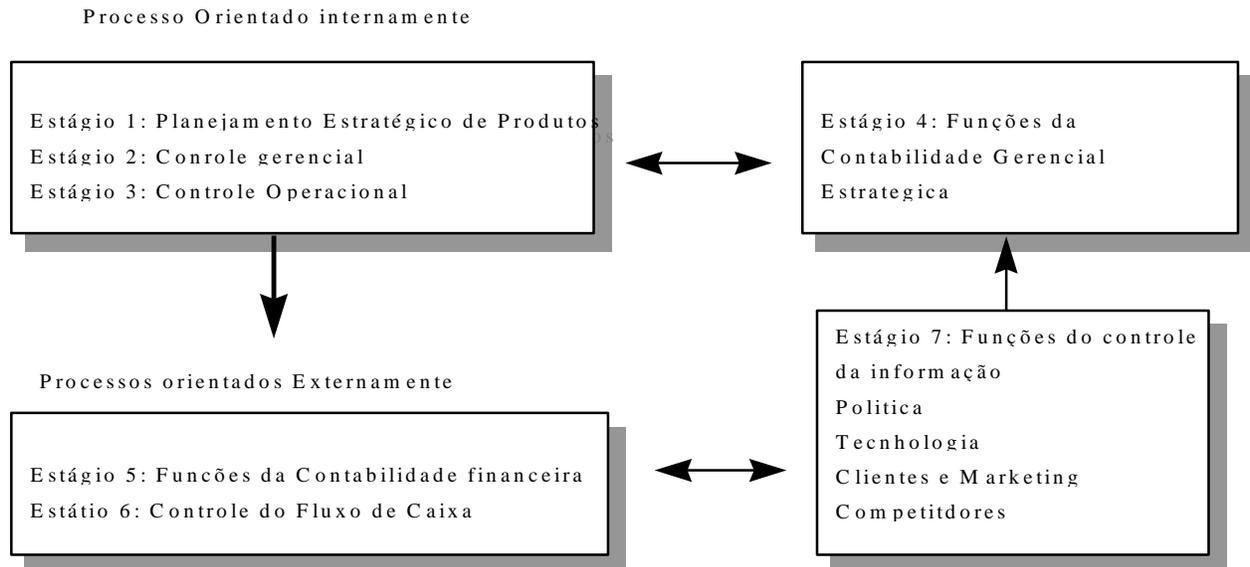


Figura 2: Arquitetura da contabilidade gerencial estratégica. Fonte Kawada & Johnson[1993, 6]

4. CONTABILIDADE E CULTURA

Infelizmente, os relatórios contábeis raramente vão além da medição financeira e interna do custo e do lucro e concentram-se mais nas situações atuais e no passado recente do que nas tendências de longo prazo, as quais podem ser um indicativo de futuras perspectivas. Além disso, os relatórios contábeis raramente incorporam ações não financeiras.

As razões culturais que levam o contador a sua concepção formal de seu papel diz respeito de acordo com Goold [1990, p. 188 e 189] ao seguinte:

1. Os contadores preferem ver a si mesmos como provedores de dados financeiros objetivos (factuais) sobre uma empresa... Daí segue que os contadores sentem-se mais confortáveis ao registrarem fatos já ocorridos, do que em auxiliar a direção na decisão sobre assuntos estratégicos e do futuro, pelo menos onde isso implique em fazer alocações subjetivas de custos (e possivelmente discutíveis), estimativas sobre custos dos competidores ou fornecer respostas hipotéticas sobre o “que ocorreria se nos fizéssemos isso”.
2. Um segundo aspecto do ideal da objetividade dos dados é a incansável busca da precisão máxima em tudo que faz... A idéia de que uma resposta aproximada, mas imprecisa, é tudo o que se necessita, vai contra o instinto natural de muitos contadores e isso os impede de fornecer informações de grande utilidade.⁷
3. Um terceiro motivo é que o compromisso com os fatos é, naturalmente arrematado por uma necessidade de auto proteção... A intenção de evitar responsabilidade por erros conduz conseqüentemente a atitudes extremamente conservadoras quando se trata de distanciar-se dos fatos.
4. A execução de atividades adicionais (e importantes) envolveria recursos adicionais de mão-de-obra (e equipamentos). Por essa razão raramente existe entusiasmo para a geração de relatórios adicionais, simplesmente porque não há pessoal disponível para isso. As necessidades e prioridades de curto prazo bloqueiam assim as de longo prazo.

Aparentemente, pelo que sabemos, não existe pressão da alta administração para eliminar essa resistência cultural. Os presidentes que são supostamente os verdadeiros estrategistas, são os que deveriam provocar a mudança necessária, considerando-se que para isso eles devem estar suficientemente informados sobre essas deficiências e sobre o inegável potencial não explorado do sistema de informação contábil.

5. O CONTROLLER COMO ESTRATEGISTA DOS NEGÓCIOS

Ao que parece, a história da controladoria e da função do controller em nosso país é muito pouco conhecida. Poucas pesquisas enfocam qual sua formação, campo de atuação, características etc.⁸

Na opinião de IUDICIBUS [1994, p. 305] talvez seja melhor investir no contador estratégico em lugar da contabilidade estratégica. O que muitas vezes não se consegue com processos sistêmicos pode ser suprido com a qualidade dos profissionais envolvidos com a empresa, embora, é claro, sempre se deva perseguir o aperfeiçoamento dos aplicativos de suporte à decisão, mas sem ficar inativo à sua espera.

Contudo, apesar dos controllers tradicionalmente participarem do planejamento operacional, do orçamento e da análise financeira nas empresas, além de estarem aumentando sua participação na tomada de decisão gerencial, seu potencial de participação no processo de planejamento estratégico muitas vezes é ignorado na opinião de Goldenberg [1994, p 111]. Infelizmente não temos pesquisas em nosso país que possam comprovar tais afirmações.⁹

⁷ Na opinião de Nagagawa, confirmando a crítica do autor, o conceito de acurácia é considerado mais relevante do que o conceito de exatidão.

⁸ Numa pesquisa recente apresentada na Revista Trevisan, com 45 empresas do estado de São Paulo, relacionadas no anuário 500 Maiores e Melhores de 1995, mostra que a presença de um controller é tão mais relevante quanto mais competitivos são os mercados e que as empresas que contaram com esse profissional foram as mais bem sucedidas. É possível que no Brasil, a atividade não tenha florescido com a mesma intensidade com que se desenvolveu no primeiro mundo. Em trinta anos de inflação, a busca da competitividade perdia importância diante de taxas inflacionárias de 40% ou 50% ao mês. Hoje, a controladoria parece ganhar nova e fundamental relevância.

⁹ Numa pesquisa realizada pelo IMA - Instituto de contadores gerenciais dos EUA foi identificado uma forte maioria entre os seus membros que disseram que a gerência

Num ambiente altamente competitivo, a principal função da contabilidade gerencial estratégica, talvez seja adicionar valor a organização.

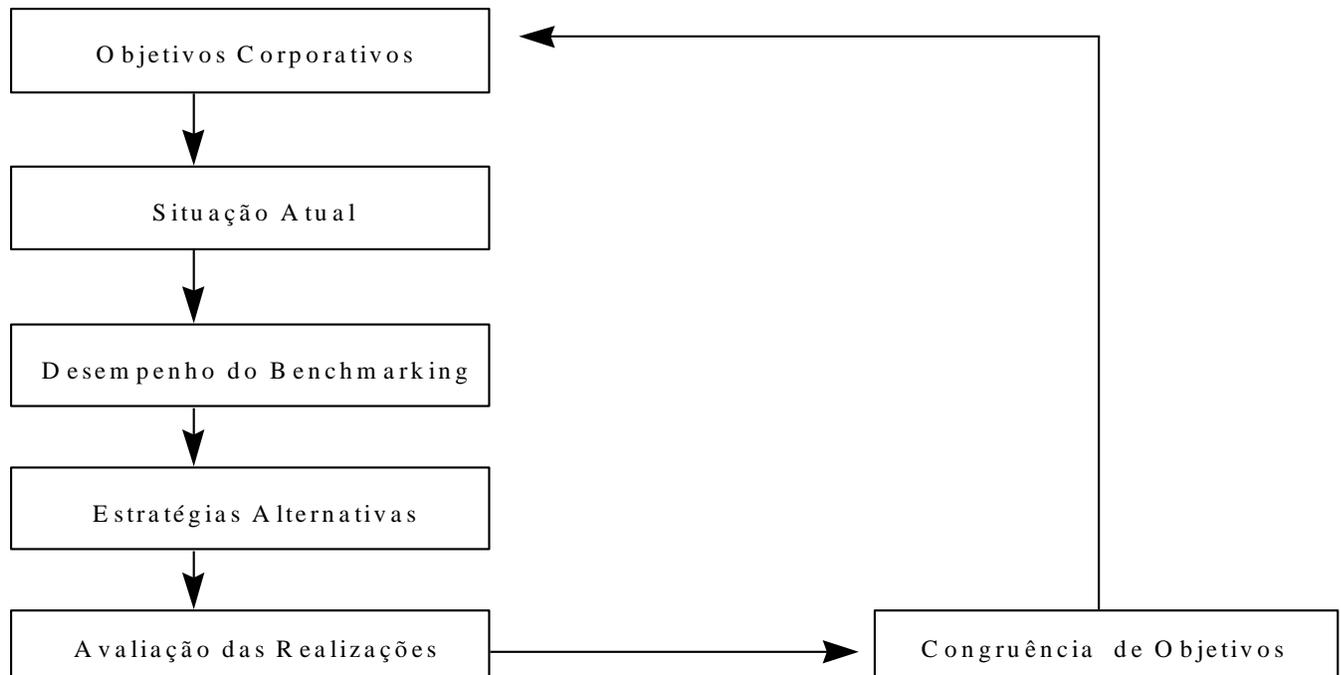
Assim, acreditamos que, se a missão mais importante da controladoria é estar voltada para a gestão e controle econômico com vistas a satisfação da missão e continuidade da empresa [Riccio & Petters, 1994, p. 8], podemos deduzir que o controller deveria participar de todo o processo de planejamento estratégico da organização.

6. OBJETIVOS CORPORATIVOS

O compromisso da missão organizacional, junto com o plano estratégico para sua realização deveria ser estabelecido pela alta administração. As metas e objetivos deveriam ser implementados através de processos e articulados pelos seus impactos nos clientes. Hiromoto em artigo na Harvard Business Review [1988 p. 34-35] enfatizou a relação entre metas corporativas estratégicas e a prática da contabilidade gerencial no Japão.

Na opinião do autor, mais do que estabelecer a maneira correta de fazer as coisas, a abordagem proativa naquele país procura escolher procedimentos contábeis que apoiem as metas escolhidas. O autor mostra neste artigo como o sistema contábil pode ser usado para suporte estratégico. As companhias japonesas parecem usar os sistemas de contabilidade mais para motivar os empregados a agir de acordo com as estratégias de produção de longo prazo do que prover os gerentes com dados precisos de custos, análise de variações e lucros. A contabilidade atua mais para influenciar do que no papel de informar. Por exemplo, a alta gerencia nas empresas japonesas se preocupa menos em saber-se o sistema de alocação dos custos indiretos está refletindo precisamente a alocação dos recursos corporativos do que em saber se o sistema afeta as prioridades de redução de custos dos gerentes médios e dos trabalhadores da produção.

O quadro abaixo estabelece a relação entre os objetivos corporativos e os resultados com a congruência de objetivos.



estratégica de custos é uma onda do futuro. A liderança dessa área em suas empresas era exercida pelo diretor financeiro (36%), pelo controller (26%), pelo diretor presidente (25%) ou por outras áreas e profissionais (13%) [Hrisak 1996, p49].

Figura 3: Abordagem da Contabilidade Gerencial Estratégica. Fonte Smith [1997, p 68].

7. ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Normalmente, as empresas estabelecem suas metas e estratégias de acordo com à inúmeras influências externas sobre o ambiente, bem como sua posição em relação aos concorrentes. Todos os produtos ou serviços compartilhados por vários concorrentes competem no mercado com uma série de variáveis e características significativas. Essas características ou parte delas podem atrair o consumidor final e é isto que confere valor as mercadorias ou serviços, tornando tais atributos (qualidade, confiabilidade, aparência, desempenho, assistência pós venda e tempo de resposta aos pedidos dos clientes entre outros) essenciais na formulação das estratégias das organizações. Embora, as fontes de informação sobre os concorrentes sejam inúmeras, podemos elencar algumas que são consideradas fundamentais:

- Clientes em comum;
- Bancos e mercados financeiros;
- Equipe de vendas própria;
- Dados da indústria e estatísticas institutos governamentais e privados;
- Análise física dos produtos dos concorrentes;
- Artigos de jornais e divulgação de fatos relevantes;
- Relatórios financeiros publicados

Os competidores podem ser analisados pelo tamanho, volume de produção variedade, ciclos de vida dos produtos, capacidade, etc. O quadro evidencia à estratégia e suas relações fundamentais.

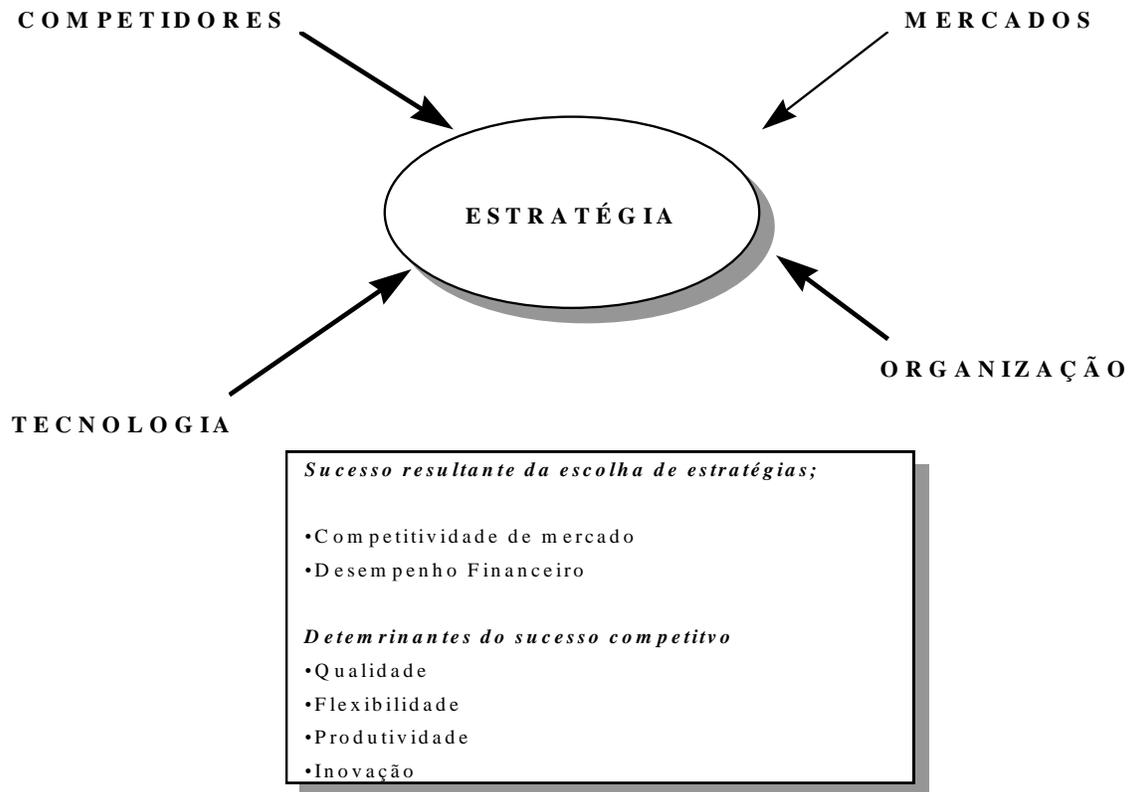


Figura 4: Fonte Stainer [1997, p. 61]

8. UM PEQUENO CASO SOBRE O OBJETIVO CORPORATIVO

O exemplo abaixo é bastante simples e procura evidenciar que o objetivo corporativo deveria ser claramente demonstrado, capaz de ser medido e atingível.¹⁰ A companhia “AB” tem 15% de participação no mercado para seu produto “XY”. O custo padrão e a margem de lucro para o produto “XY” é o seguinte:

Preço de Venda	\$ 10,00
(-) Material	\$ 4,00
(-) Mão-de-obra	\$ 2,00
(-) Custos Indiretos	\$ 1,00
(=) Margem de Contribuição	\$ 3,00
(-) Custos Fixos	\$ 2,00
(=) Lucro	\$ 1,00

O orçamento de vendas do produto “XY” durante 19x0 foi de \$ 1.500.000 e foi proposto pelo diretor de marketing que a participação no mercado poderia ser aumentada para 20% para 19x1, 19x2 e 19x3 se os seguintes gastos com promoção fossem agregados no início de cada um dos três anos:

19x1	\$ 100.000
19x2	\$ 75.000
19x3	\$ 50.000

Os custos fixos de \$ 2,00 por unidade são 50% referentes depreciação e os outros 50% referente uma expectativa de aumento de \$ 30.000. A empresa “AB” tem um objetivo de retorno sobre lucro total de 15% que deveria ser aplicado como uma taxa do fluxo de caixa descontado para este tipo de projeto com este tipo de risco.

Para saber se o projeto deveria ser ou não adotado assumimos que estes seriamos únicos fatores considerados:

Vendas 150.000 unidades a \$ 10,00	\$ 1.500.000
(-) Material Direto	\$ 600.000
(-) Mão-de-obra	\$ 300.000
(-) Custos Indiretos de Fabricação	\$ 150.000
(=) Margem de Contribuição	\$ 450.000
(-) Custos fixos	\$ 300.000
(=) Lucro	\$ 150.000

Avaliação do projeto - Aumento de 5% na participação de mercado							
SAÍDA DE CAIXA				ENTRADA	VALORES PRESENTE		
	Gastos Promoção	Custo Fixo	Saída	Entrada	Fluxo Líquido	15% FD	Valor Presente
Ano 0	\$ 100		\$ 100		\$(100)	1.0	(100.0)
Ano 1	\$ 75	\$ 30	\$ 105	\$ 150	\$ 45	.97	39,2
Ano 2	\$ 50	\$ 30	\$ 80	\$ 150	\$ 70	.76	53,2

¹⁰ Baseado num exemplo extraído/adaptado do artigo *Strategic Management Accounting and the corporate objective* do professor George Pogue que consta na bibliografia.

Ano 3		\$ 30	\$ 30	\$ 150	\$ 120	.66	79,2
Total	\$ 225	\$ 90	\$ 315	\$ 450	\$135		71,6

O fluxo é calculado com base no aumento de 50.000 unidades com margem de contribuição de \$ 3 por unidade - existe um acerto de contas dos custos de \$ 30.000 que está mostrado no fluxo de saídas.

O diretor gerente tem pedido que a avaliação a mais seja considerada com o crescimento do mercado de vendas de \$ 400.000, isto é, $4/15 \times \$ 1.500.000$ que seria 40.000 unidades.

As vendas de \$ 400.000 ou 40.000 unidades deveriam gerar uma contribuição ou entrada de caixa de \$ 120.000, isto é, a redução de \$ 30.000 comparada com os 5% de aumento de percentual de mercado.

Avaliação de Projeto - Aumento de 4% na participação de mercado							
	Gastos Promoção	Custo Fixo	Saída	Entrada	Fluxo Líquido	15% DF	Valor Presente
Ano 0	\$100		\$100		\$(100)	1.0	(100,0)
Ano 1	\$ 75	\$ 30	\$ 105	\$ 120	\$ 15	.87	13,1
Ano 2	\$ 50	\$ 30	\$ 80	\$120	\$ 40	.76	30,4
Ano 3		\$ 30	\$ 30	\$ 120	\$ 90	.66	59,4
Total	\$ 225	\$ 90	\$ 315	\$ 360	\$ 45		2,9

Como crescimento da participação de mercado de 4% gerará um VPL de + 2,9; se a participação de mercado for menor que 4%, a promoção não alcançará um retorno líquido sobre o fluxo de caixa descontado a uma taxa de 15%.

Em alguns negócios, a participação de mercado pode ser o objetivo principal ou corporativo, mas na AB o objetivo principal era obter uma taxa de fluxo de caixa descontado de 15%.

9. CONCLUSÃO:

Obviamente, a realização do planejamento estratégico e sua ligação com a contabilidade gerencial implica em muito mais dificuldades do que a tarefa de compreender o que é estratégia.

Já no início de seu livro Ward [1992 p. 1) coloca que *a Contabilidade Gerencial Estratégica poderia ser mais apropriadamente chamada de contabilidade para a gerência estratégica ou contabilidade gerencial num contexto das estratégias de negócios que estão sendo planejadas e implementadas pela organização.*

Em nossa opinião, estes outros títulos expressam, em princípio, uma melhor definição do que seja e do que se quer de uma contabilidade que incorpore, além das informações tradicionais, as variáveis ambientais que impactam os negócios de qualquer empresa.

Contudo, é possível que a utilização desta terminologia em nosso país não surta os efeitos necessários, visto que o termo estratégia incorpora um conjunto amplo de definições que invariavelmente são difíceis quando do estabelecimento de parâmetros. Outro aspecto seria a resistência natural as mudanças e a dificuldade de se implementar novas idéias.

Quanto ao profissional, concordamos com a opinião do professor Iudicibus [1994, 303] quando diz que temos de saber passar do raciocínio puramente aritmético, dos contadores, para o algébrico, dos economistas, sendo capazes, a partir de nossas experiências, de construir modelos. Adicionalmente, também devemos ter a ousadia de passarmos da análise individual, item a item, ou feita numa perspectiva micro, para uma visualização agregada, consolidada ou macroeconômica. Isto vai nos ajudar a avaliar a posição relativa de nossa empresa dentro do contexto.

Do pouco que poderíamos concluir, diante de um tema tão amplo e complexo, acreditamos que o processo de aprimoramento da contabilidade gerencial seja decorrente de um processo evolutivo das organizações, que diante de uma nova conjuntura econômica, social e política necessitam de outras informações que até então não eram tão importantes ou necessárias para os seus negócios. Para que tal processo ocorra e se aprimore continuamente, talvez, os controllers e acadêmicos tenham que buscar ligar - através de parâmetros mensuráveis - a contabilidade

gerencial à estratégia empresarial. É possível até, que isto seja muito mais relevante do que calcular os custos e receitas “verdadeiros”.

Finalmente, no nosso entender, o contador gerencial ou o controller com uma visão estratégica dos negócios da empresa não deveria ter medo das novas necessidades, abordagens e filosofias para a boa gestão econômica. Talvez, refletindo sobre as palavras de Galileo consigamos mudar alguns paradigmas dentro da contabilidade - **“CONTE O QUE FOR CONTÁVEL, MENSURE O QUE FOR MENSURÁVEL E O QUE NÃO FOR MENSURÁVEL, FAÇA COM QUE SE TORNE MENSURÁVEL”**.

BIBLIOGRAFIA

- ANTHONY, Robert N. DEARDEN, John, & BEDFORD, N.M. *Management Control Systems*. 5.ed. Homewood, Richard D. Irwin. 1990.
- ATKINSON, Anthony A , BANKER, Rajiv D. , KAPLAN, Robert S. & YOUNG, S. Mark. *Management Accounting*. Prentice-Hall, 1995.
- BAILEY, James A. Measuring your mission. *Management Accounting*. 44-46, dec/1996.
- BROMWICH, Michael & BHIMANI, Alnoor. Management Accounting: Evolution not Revolution. *Management Accounting*. 5, Oct/1989.
- BRUGGEMAN, W. & SLAGMULDER, R. The impact of technological change on management accounting. *Management Accounting Research*. (6), 241-252, 1995.
- CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; VATAN DOS SANTOS, Roberto. A mensuração do resultado segundo a ótica da Gestão Estratégica de Custos. *III Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos*. UFPR, 1996.
- CLARKE, Peter J. A necessidade de Relevância na Contabilidade Gerencial. *Boletim do Ibracon*. 4-7, Fev/1997
- COAD, Alan. Smart work and hard work: explicating a learning orientation in strategic management accounting. *Management Accounting Research*, (7) 387-408, 1996.
- COATES, Jeff, RICWOOD, Colin, STACEY, Ray. *Management Accounting for Strategic and Operational Control*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1996.
- COLLIER, Paul & GREGORY, Alan. Strategic Management Accounting: a UK hotel sector case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (7):1 16-21, 1995.
- COOPER, Robin. *When Lean Enterprises Collide: Competing through confrotation*. Harvard Business School Prez . 1995.
- GOLDENBERG, Marta da Conceição Louro. *Contabilidade Estratégica: O papel do controller no processo de planejamento estratégico*. São Paulo, Dissertação de mestrado, FEA/USP, 1994.
- GUERREIRO, Reinaldo. *A meta da Empresa seu alcance sem mistérios*. São Paulo, Atlas, 19996.
- HAMEL, Gary. Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*. 69-82, Jul/ago/1996.
- HIROMOTO, Toshiro. Another Hidden Edge: Japanese Management Accounting. *Harvard Business Review*. 22-26, Jul/Agu/1988.
- IOB - **Informações Objetivas**. É a Contabilidade “Estratégica” ou é o Contador que Deve Assumir uma Postura Estratégica. *IOB - Temática Contábil e Balanços*. Bol. 37/94.
- HRISAK, Dan. The Controller as Business Strategist. *Management Accounting*. 48-49, dec/1996.
- KAWADA, Makoto & JONHSON, Daniel F. Strategic Management Accounting - Why and How. *Management Accounting* aug/93, 1993.
- KLOOT, L. Organization learning and management control systems: responding to enviromental change. *Management Accounting Research* 8 (1), 47-74, 1997.
- LAPSLEY, I. & PETTIGREW A . Meeting the challenge: Accounting for change. *Financial Accountability & Management*. 10(2), may /1994.
- POGUE, George. Strategic Management Accounting and the Corporate Objective. *Management Accounting*. 46-49, Febr/1990.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Campus, Rio de janeiro, 1989.
- RICCIO, Edson L. & PETERS, Marcos R. S. Novos Paradigmas para a função Controladoria. *Encontro Anual da ANPAD*. 09/93 8-20.

- RICCIO**, Edson L. *Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação*. Tese de doutorado, FEA/USP, 1989.
- SHANK**, John K. & **GOVINDARAJAN**, Vijay. *A Revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Campus, Rio de Janeiro, 1996.
- SMITH**, Malcolm. *Strategic Management Accounting: text and cases*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1997.
- STAINER**, Alan. Productivity and strategic management Accounting. *International Journal of Technology Management*. (13) 01: 57-67, 1977.
- TOMKIS**, Cyril & **CARR**, Chris. Reflections on the papers in this issue and a commentary on the state of Strategic Management Accounting. *Management Accounting Research*. (7) 271-280, 1996.
- WARD**, Keith. Accounting for Marketing. *Management Accounting*. 20, May/995.
- WARD**, Keith. *Strategic Management Accounting*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1992.
- WHITELEY**, Stan. Are you into strategic management accounting? *CMA Magazine*, 3-4 nov/1995.