



Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Contabilidade e Atuária

CONTROLE GERENCIAL: QUE BICHO É ESSE?

Fábio Frezatti

AGENDA

1

Falando sobre o “bicho”

2

E a contabilidade gerencial?

3

Quais são as grandes prioridades?

4

Empresas brasileiras: como está a “foto”?

5

Conclusões

AGENDA

1

Falando sobre o “bicho”

2

E a contabilidade gerencial?

3

Quais são as grandes prioridades?

4

Empresas brasileiras: como está a “foto”?

5

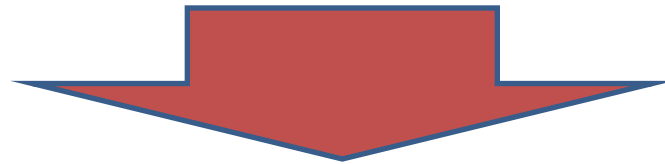
Conclusões

Ambiente de negócios

- Globalização e suas demandas
- Foco no mercado, exclusivamente
- Tudo se constitui em produto
- Perda de controle sobre o desenvolvimento
- Foco na convergência e homogêneo
- Mudanças constantes, abruptas e direcionamento com baixa previsibilidade

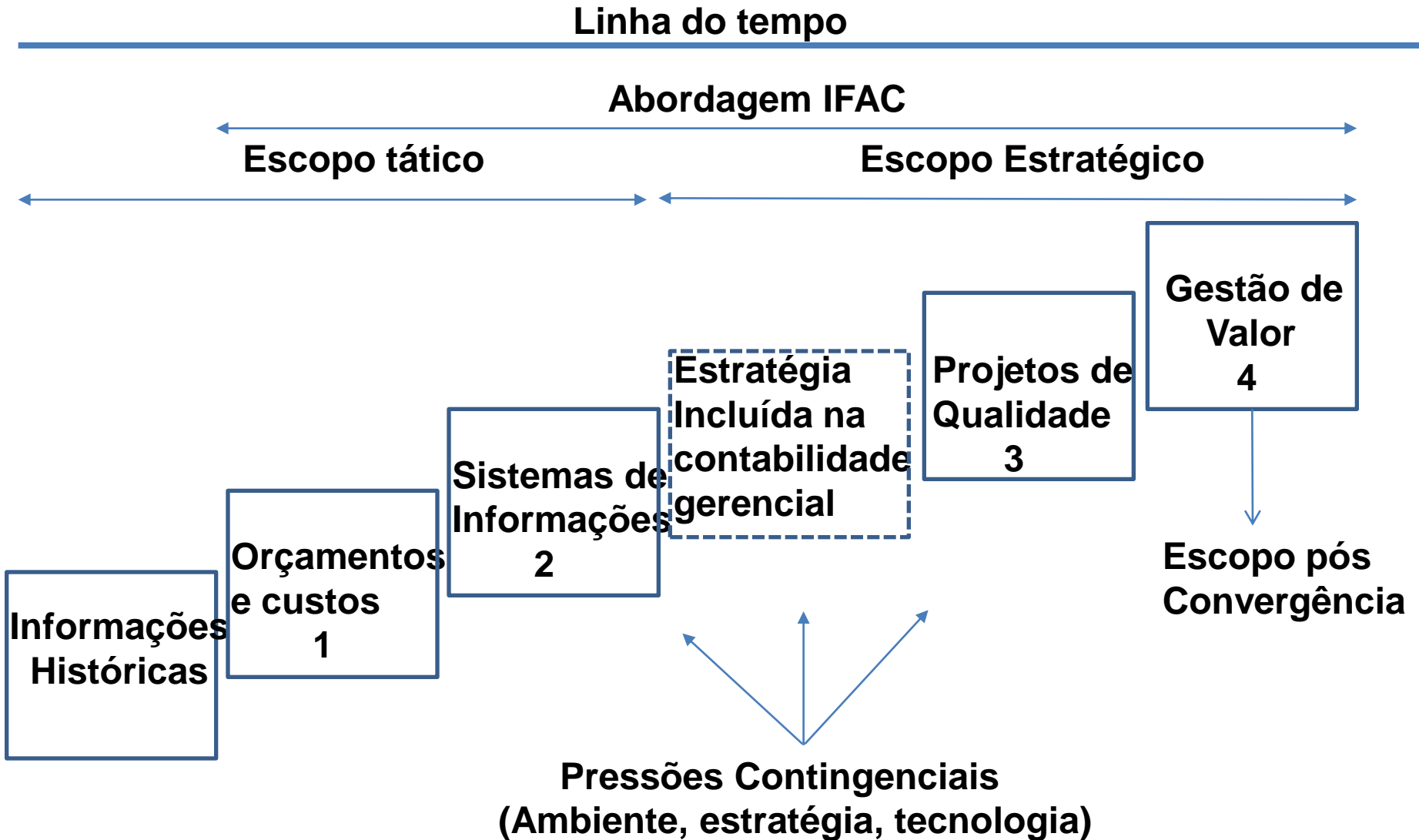
Demanda criada pelo ambiente

- Consistência nas ações (curto & longo, estratégicas & táticas, etc)
- Entendimento, análise e ações frente ao risco
- Necessidade de respostas rápidas com assertividade
- Fator H imprevisível e cada vez mais relevante
- Busca da inovação sem prejuízo de controle
- Tensões dinâmicas múltiplas



Necessidade de visão de longo prazo,
com preocupação estratégica

Evolução do escopo da contabilidade gerencial



O controle gerencial

“É o **processo** pelo qual os **gerentes** **asseguram** que os **recursos** necessários à organização são **obtidos e utilizados** **eficiente e eficazmente** no cumprimento dos **objetivos** da mesma organização”

ANTHONY, 1970

“**Rotinas e procedimentos formais**, baseadas em **informação**, utilizadas pela gerência para **manter** ou **alterar** padrões de atividade organizacional”

SIMONS, 2000

O controle gerencial

“É o **processo** pelo qual os **gerentes** em todos os níveis **asseguram** que as pessoas que eles supervisionam **implementam as estratégias definidas**”

ANTHONY; GOVINDARAJAN , 2001

“É o **processo** de **guiar** a organização para **padrões viáveis** de atividade em um **ambiente em mudança.**”

BERRY, BROADBENT; OTLEY, 2005

Estrutura do controle gerencial

Relacionamento

Contabilidade Gerencial

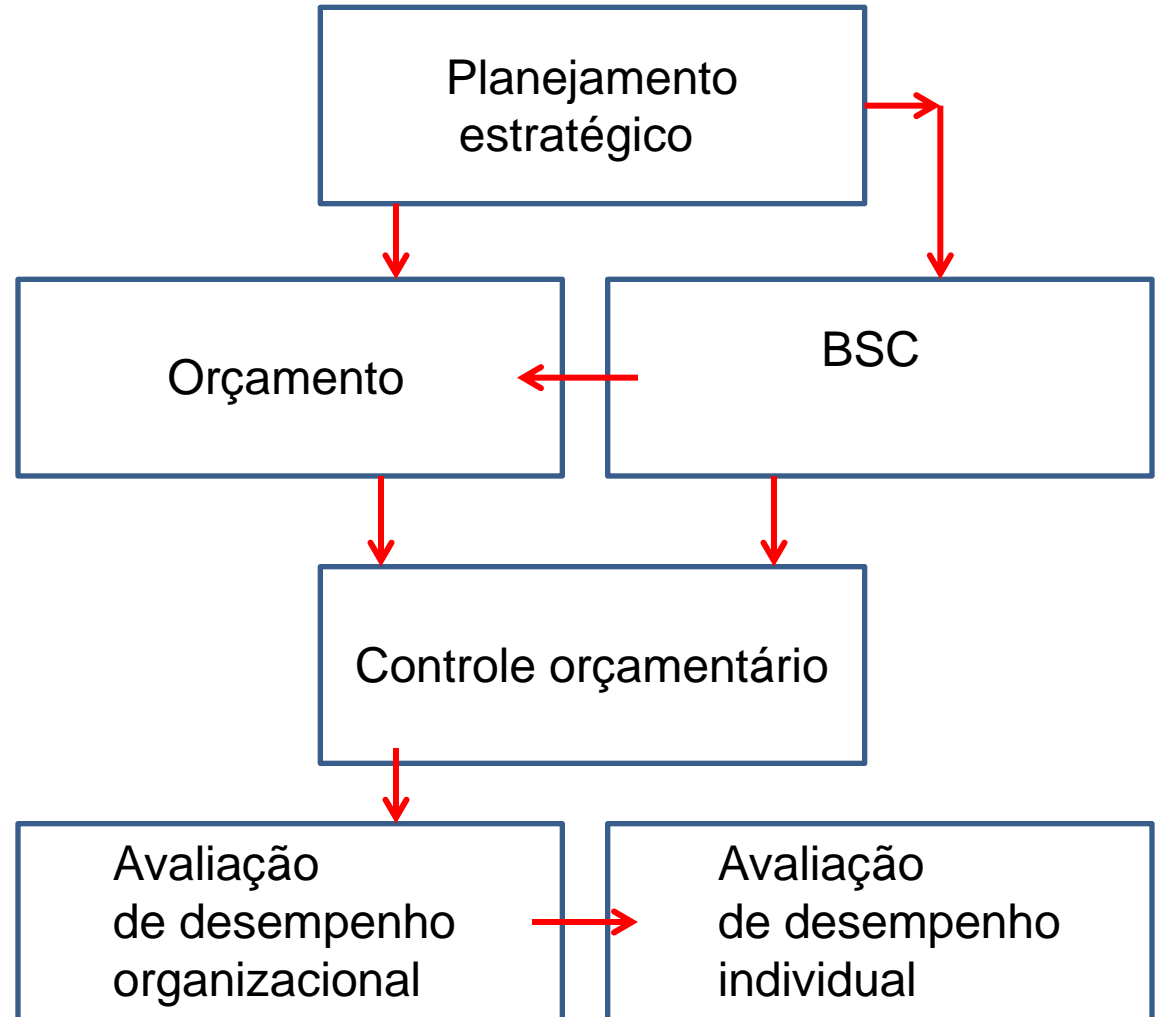


Artefatos

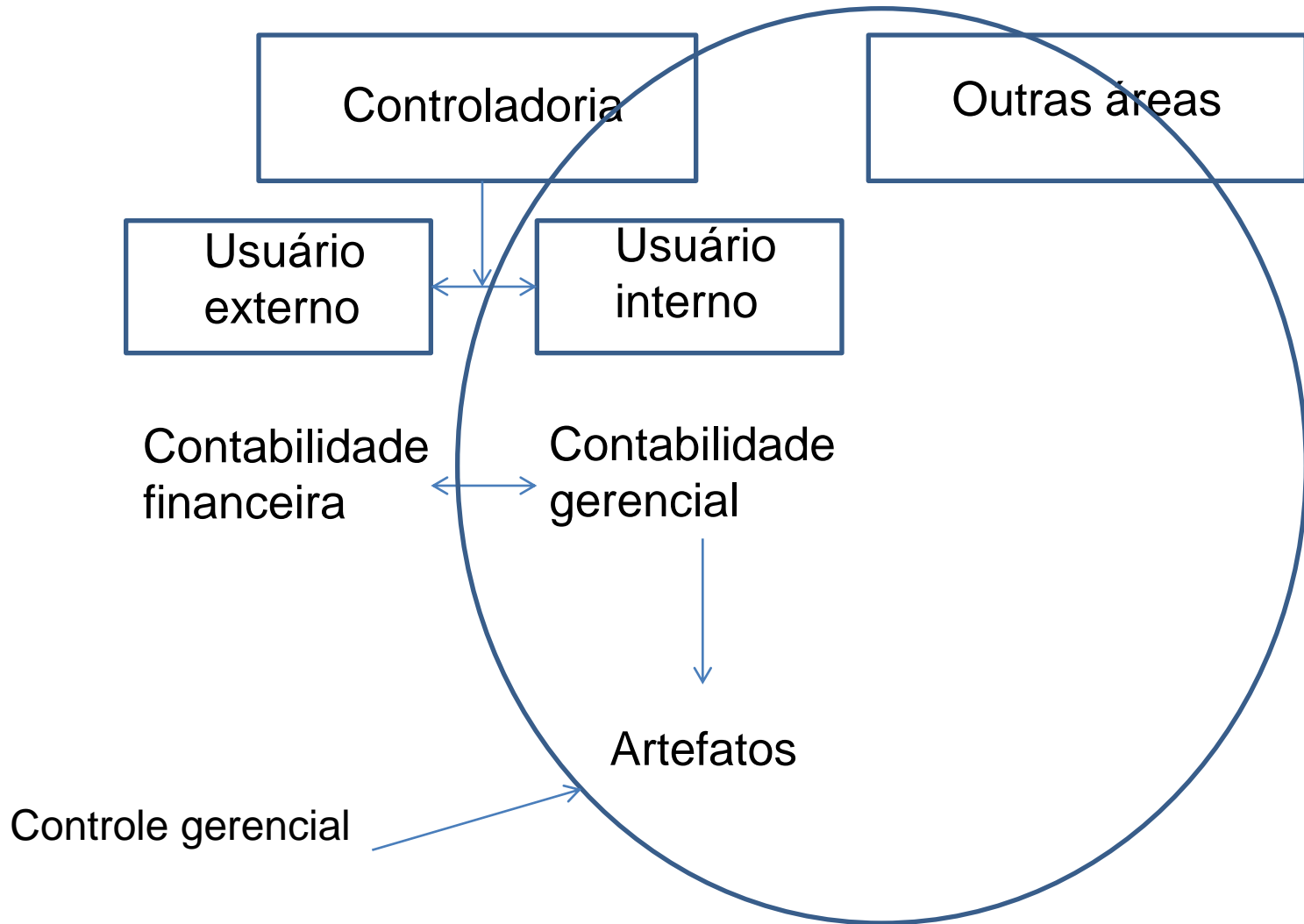


Estrutura Organizacional

Estrutura



Controladoria, contabilidade gerencial e controle gerencial



AGENDA

1

Falando sobre o “bicho”

2

E a contabilidade gerencial?

3

Quais são as grandes prioridades?

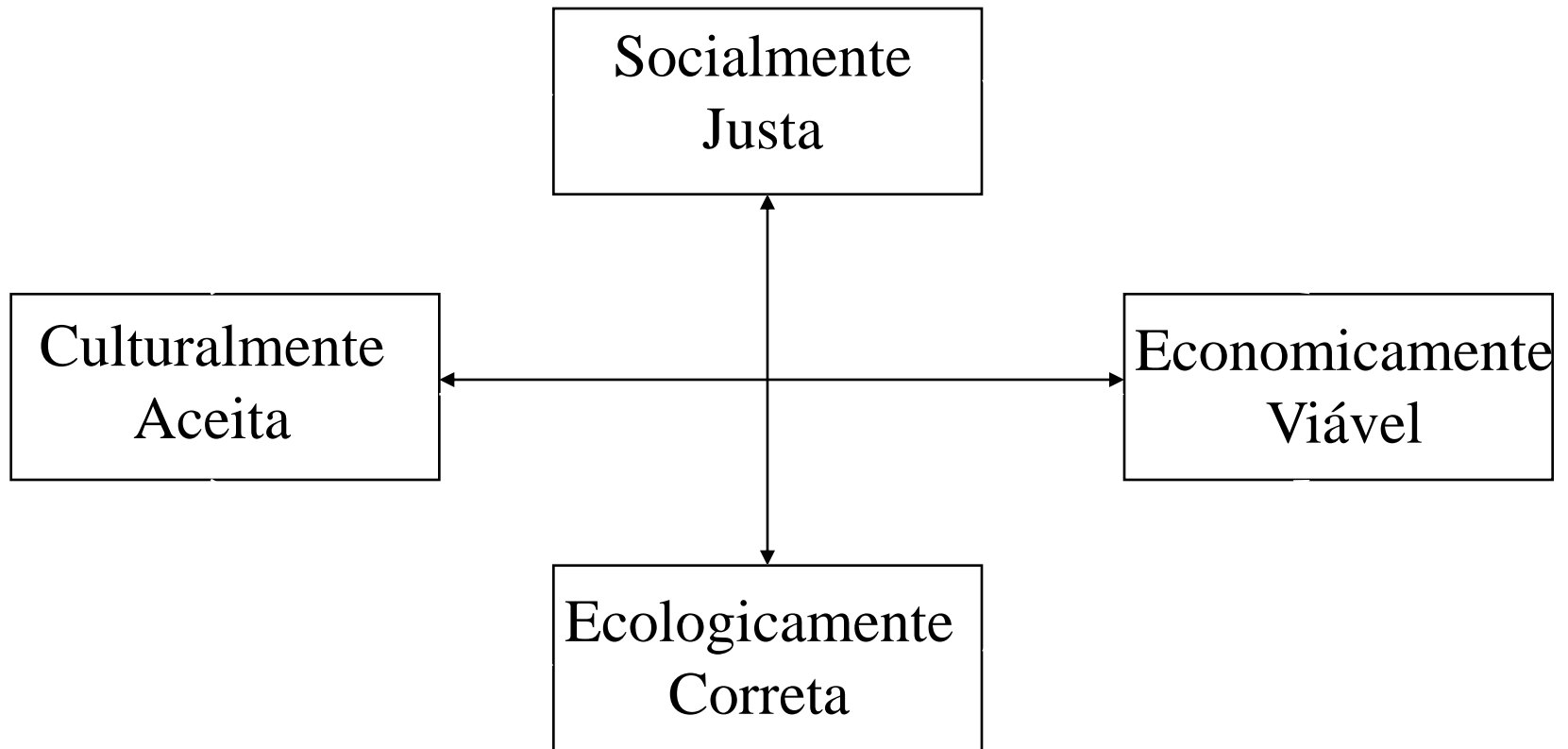
4

Empresas brasileiras: como está a “foto”?

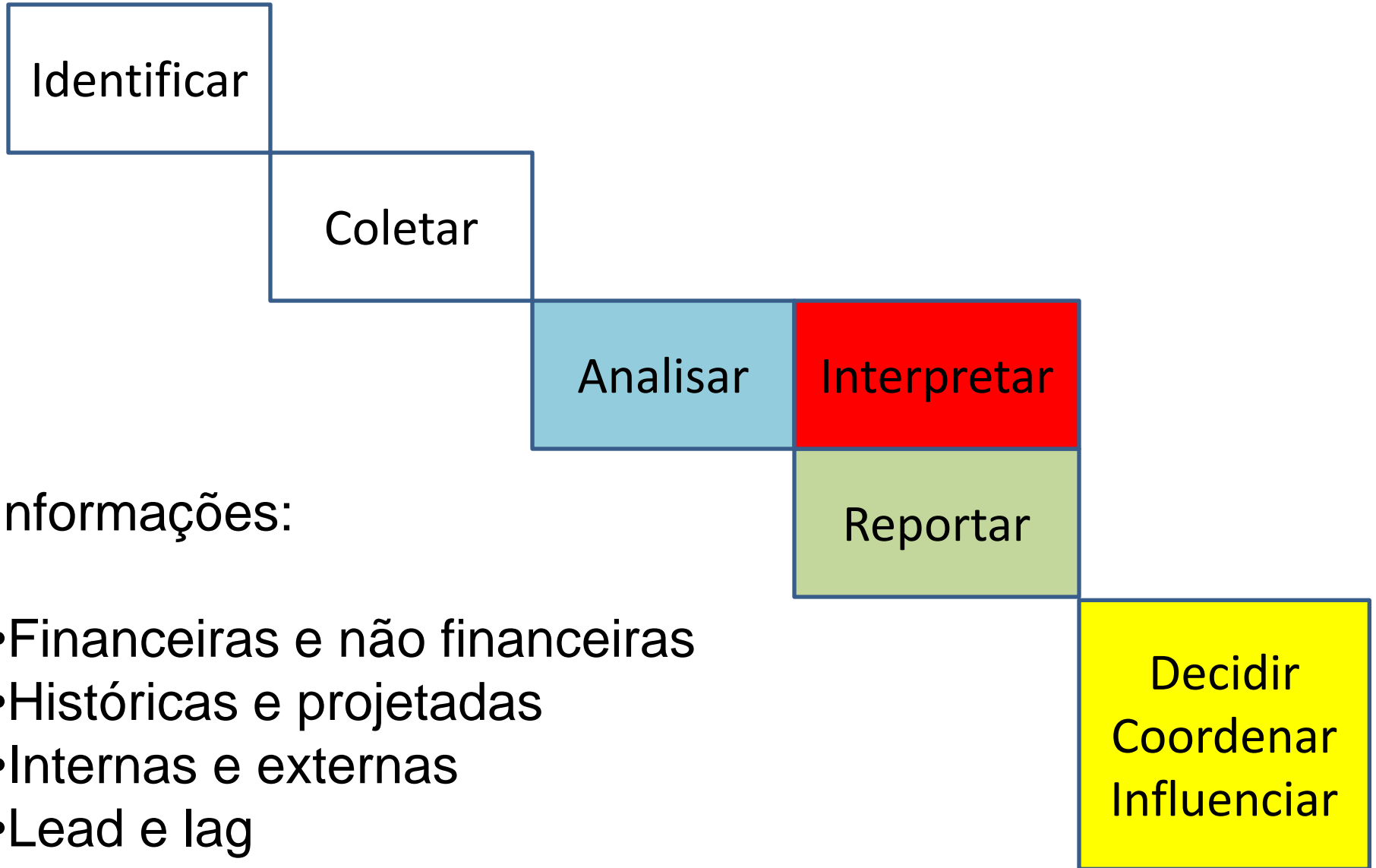
5

Conclusões

Ambiente de negócios e sustentabilidade

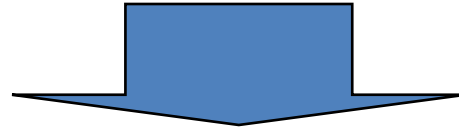


Papel da contabilidade



Contabilidade gerencial

**Identificar, coletar, mensurar, classificar,
interpretar e reportar.**



**INFORMAÇÕES ÚTEIS para os gestores
(Anthony e Welsch, 1981)**

- **Apoio ao PROCESSO DECISÓRIO dos gestores
(Anderson, Needles, Cadwell, 1989)**
- **NECESSIDADES dos gestores internos da organização
(Louderback et al 2000)**
- **Apoio ao PROCESSO DECISÓRIO, INFLUENCIAR e
COORDENAR PESSOAS (Hansen and Mouritsen, 2007)**



Tubarão

Humano

Golfinho

Tricrátopo

Cachorro

AGENDA

1

Falando sobre o “bicho”

2

E a contabilidade gerencial?

3

Quais são as grandes prioridades?

4

Empresas brasileiras: como está a “foto”?

5

Conclusões

DISTÚRBIOS

Como qualquer outra parte de seu corpo, seu cérebro pode sofrer distúrbios. Algumas vezes, eles aparecem dentro do cérebro na forma de AVCs, convulsões, e enfermidades tais como a esclerose múltipla. Em outras ocasiões as células do cérebro ficam fora de controle, formando tumores. Adicionalmente, o cérebro pode ser invadido por elementos externos tais como micróbios. Todas estas ocorrências podem interferir no funcionamento cerebral.

AVC [derrame]

Um AVC é o equivalente a um ataque do coração, mas dentro do cérebro - o fornecimento de sangue a uma parte do cérebro cessa. Um vaso sanguíneo obstruído ou rompido pode ser a causa.



Obstrução

CONVULSÕES

Algumas vezes a tempestade elétrica cai em desincronia e descarrega milhões de impulsos elétricos ao mesmo tempo. Isto é conhecido como convulsão. Quando as crises ocorrem repetidamente o transtorno é conhecido como epilepsia.

Entre as pessoas famosas que sofreram de epilepsia estão o antigo herói militar Alexandre Magno, o general e estadista romano Julio César, o general e imperador francês dos séculos XVIII e XIX Napoleão Bonaparte, o compositor Ludwig van Beethoven, a escritora Agatha Christie e o ator Danny Glover.



Muito ao mesmo tempo

ESCLEROSE MÚLTIPLA

A esclerose múltipla destrói a mielina, o material macio que isola partes de alguns neurônios. Como resultado, as mensagens dos neurônios se tornam mais lentas, confusas ou são bloqueadas.

Entre 250.000 e 350.000 pessoas nos Estados Unidos têm esclerose múltipla. Ela é duas ou três vezes mais comum em mulheres do que em homens. Ninguém sabe o motivo.



Lentidão

Desafios relevantes no controle gerencial

Desafios

- Por que não consegue ter um artefato?
- Por que não consegue manter um artefato?
- Por que sou obrigado a ter um artefato?
- O que eu tenho na entidade e é crítico no negócio?
- Como lidar com o discurso da sustentabilidade?
- Como organizar a governança?
- Como tratar um problema de forma não reducionista?
- Como as coisas são feitas?
- Como se comunicar na organização?

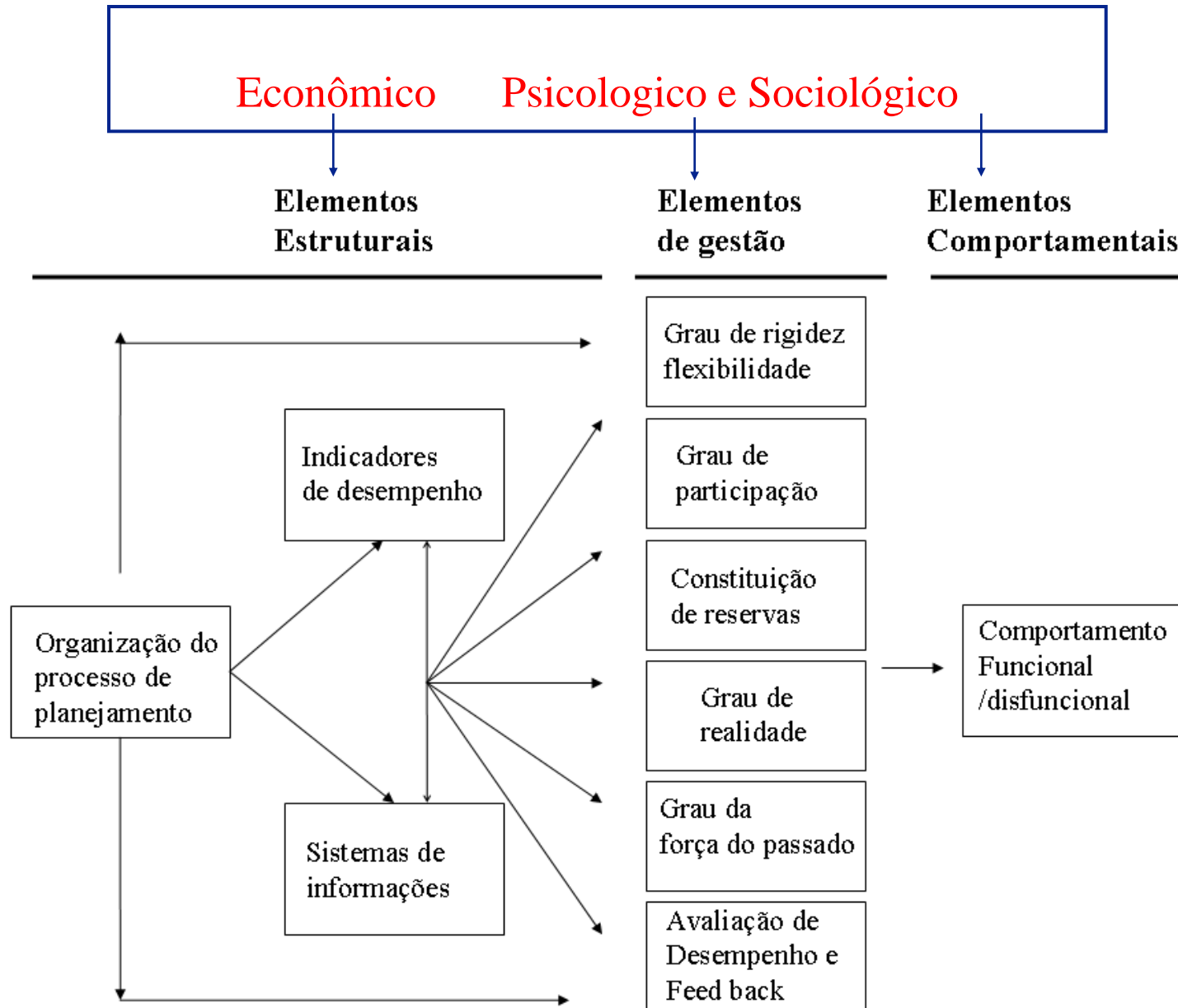
Abordagens conceituais

- Ciclo de vida organizacional
- Teoria institucional
- Teoria da contingência
- Resource Based Value
- Teoria dos stakeholders
- Teoria da Agência
- Grounded Theory
- Teoria da prática
- Geração “x” e geração “y”

Principais focos de atenção no controle gerencial

- Processo decisório para controle estratégico
- Avaliação de desempenho para controle estratégico
- Modelos para mensuração e avaliação de desempenho
- Controle gerencial para novas formas de organização
- Risco e controle
- Cultura e controle
- Teoria e prática

Modelagem de análise Grounded Theory



AGENDA

1

Falando sobre o “bicho”

2

E a contabilidade gerencial?

3

Quais são as grandes prioridades?

4

Empresas brasileiras: como está a “foto”?

5

Conclusões

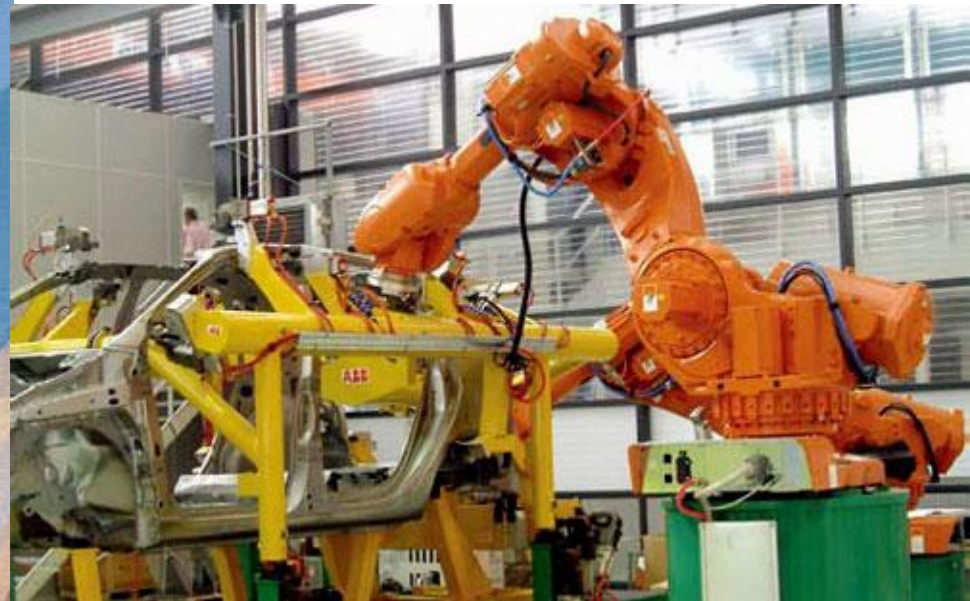
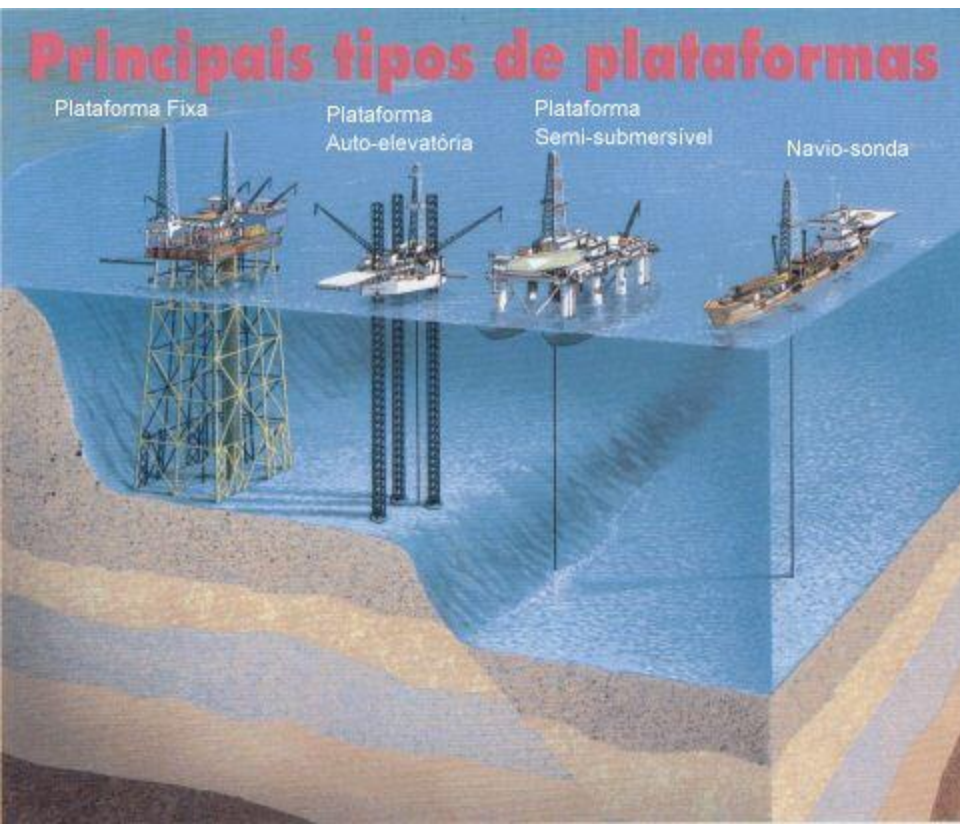
Imagem impacta economicamente



A



B





Frequências de conhecimento e uso dos artefatos

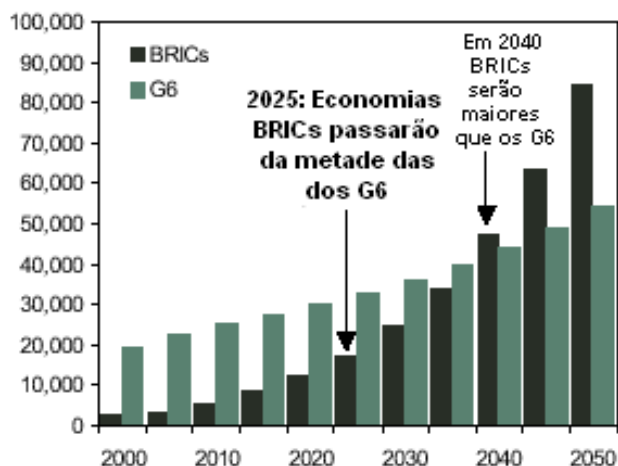
Atributos	0 - Não é conhecido		1 - Conhecido		2 - conhecido e disponibilizado		3 - conhecido, disponibilizado e utilizado		Mediana	Média	D.P.
Planejamento estratégico formalizado	9	7%	18	14%	15	12%	83	66%	3	2,4	0,98
Orçamento anual tradicional	6	5%	8	6%	4	3%	107	86%	3	2,7	0,80
Rolling forecast	44	35%	28	22%	8	6%	45	36%	1	1,4	1,30
Orçamento de capital	9	7%	16	13%	11	9%	89	71%	3	2,4	0,97
Análise da lucratividade de produtos, clientes e mercados	22	18%	11	9%	6	5%	85	68%	3	2,2	1,20
Opções reais na análise de projetos de investimentos	37	30%	23	18%	10	8%	55	44%	2	1,7	1,31

Empresa	Posição no ranking no mundo - Forbes
Petrobrás	18
Bradesco	51
Banco do Brasil	52
Vale	80
Itausa	82
Eletrobrás	235
CSN	478
Usiminas	620
Tele Norte Leste	658
JBS	698

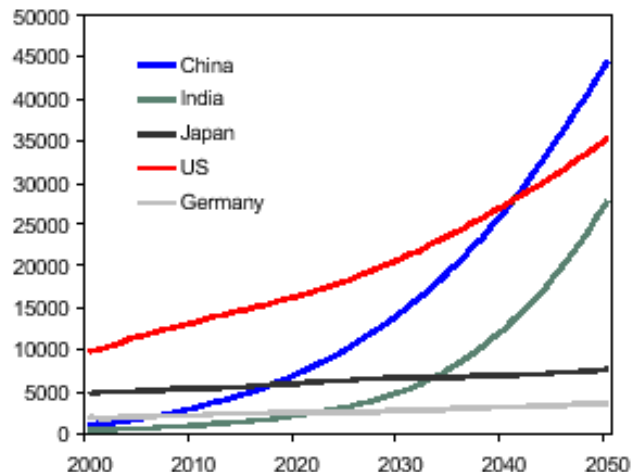
O Estado de SP, 24/04/2010, pag19



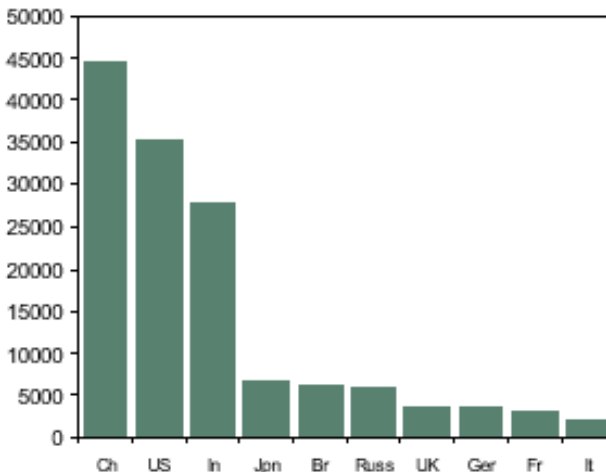
BRICs terão um PIB em US\$ maior do que os dos G6 em menos de 40 anos



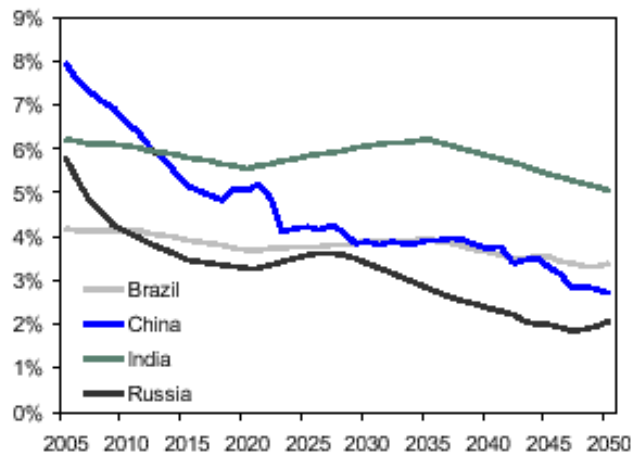
China ultrapassa os G3; Índia está bem atrás



As maiores economias em 2050



Índia mostra o mais rápido potencial de crescimento entre os BRICs



AGENDA

1

Falando sobre o “bicho”

2

E a contabilidade gerencial?

3

Quais são as grandes prioridades?

4

Empresas brasileiras: como está a “foto”?

5

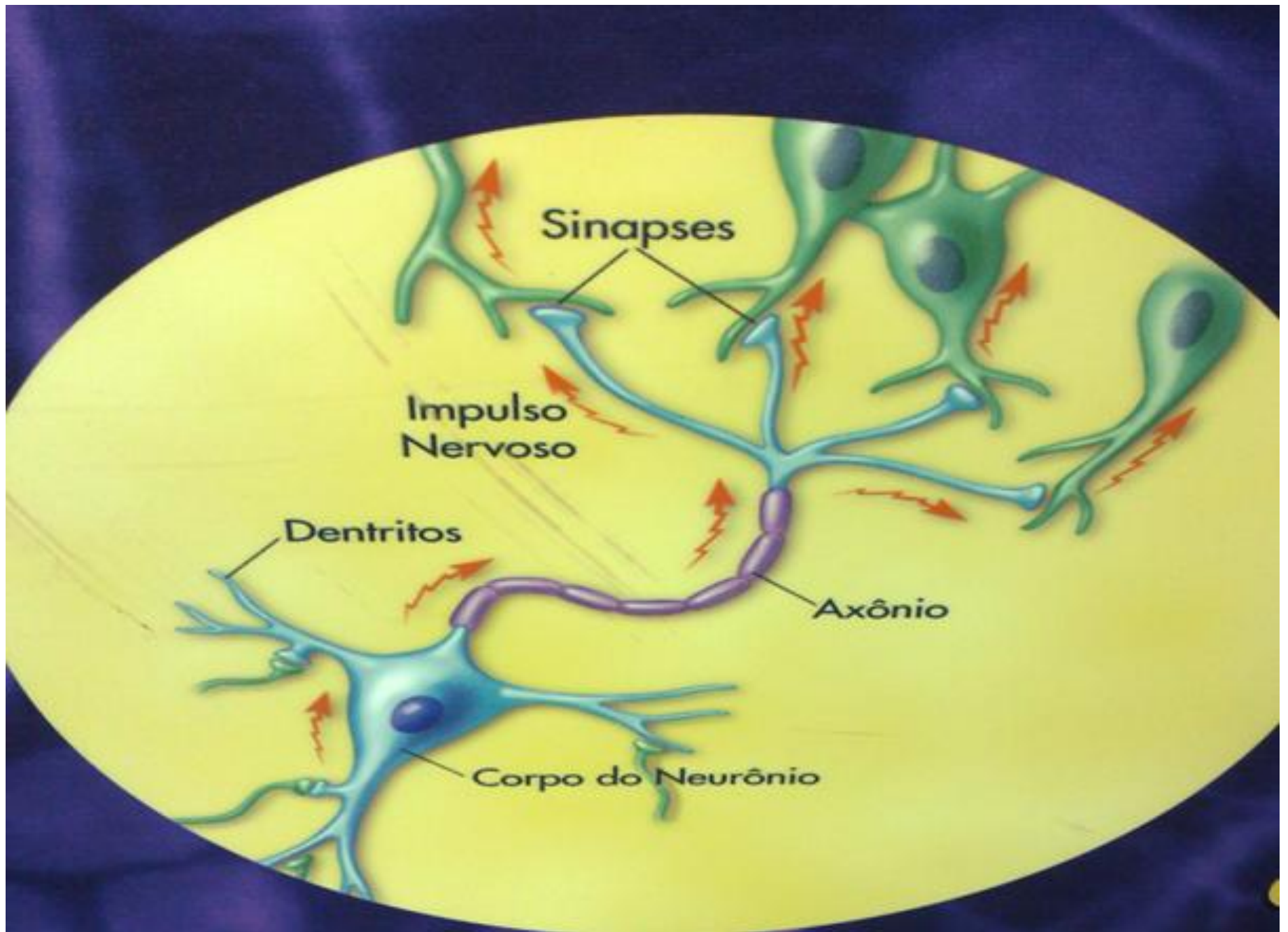
Conclusões

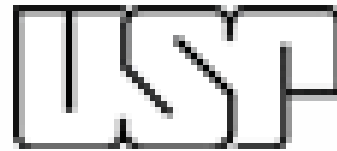
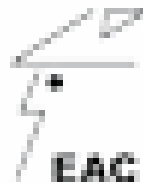


Foto tirada em 2/10/2009, no Rio de Janeiro

Benefícios

- Visão integrada: estratégica e tático
- Racional perante concorrência
- Mudança no ambiente
- Gestão do risco
- IFRS (International Financial Reporting Standard)
- Accountability e indicadores





Laboratório de Pesquisas Sobre Práticas Gerenciais

Dúvidas, comentários?

Contatos:

frezatti@usp.br

(11) 3091.5820, ramal 229

<http://www.eac.fea.usp.br/eac/lppg/>