**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS – NÍVEL ESPECIALIZAÇÃO**

**Angelita Barbosa da Fontoura**

# CONTABILIDADE GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS – UMA VISÃO COMPETITIVA

**UFSM**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

# CONTABILIDADE GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS – UMA VISÃO COMPETITIVA

**por**

Angelita Barbosa da Fontoura

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Bancárias – Nível Especialização, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão de Organizações Bancárias.**

CPGGOB

Santa Maria, RS, Brasil

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS – NÍVEL ESPECIALIZAÇÃO**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova**
**o Artigo de Especialização**

# CONTABILIDADE GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS – UMA VISÃO COMPETITIVA

**elaborado por**

**Angelita Barbosa da Fontoura**

como requisito para obtenção do grau de
**Especialista em Gestão de Organizações Bancárias**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

_____
Profª. Ms. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga
Presidente/Orientadora

_____
Prof. Dr. Paulo Sérgio Ceretta

_____
Prof. Ms. Guerino Antônio Tonin

Santa Maria, 22 de outubro de 2004

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Forças que governam a competição num setor 09

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 01

2 REFERENCIAL TEÓRICO 03
2.1 Contabilidade Gerencial 03
2.1.1 A Evolução do Sistema 03
2.1.2 Sistemas de Contabilidade Gerencial nas Organizações 05
2.2 Vantagem Competitiva da Contabilidade Gerencial nas Organizações Bancárias 07

CONSIDERAÇÕES FINAIS 12

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS …… 14

# INTRODUÇÃO

Contabilidade Gerencial nas Organizações Bancárias com um olhar para os aspectos da competitividade nos faz pensar sobre as origens dos sistemas, sua evolução e situações neste meio de década do novo milênio.

A questão principal deste estudo foi responder à seguinte indagação: *Como se dá a vantagem competitiva da contabilidade gerencial nas organizações Bancárias?*

Percebe-se, atualmente, que a contabilidade gerencial está sofrendo mudanças importantes para adequar-se ao ambiente desafiador que empresas do mundo inteiro estão enfrentando. A concretização dessas mudanças, ou seja, o sucesso organizacional, passa pelo recebimento de informações precisas e pertinentes sobre a economia e o desempenho da empresa em questão.

A informação gerencial financeira são dados financeiros e operacionais sobre as atividades, processos, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes da empresa.

Sendo a contabilidade gerencial um processo que produz informação operacional e financeira para funcionários e administradores, seu processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar as decisões operacionais e de investimentos.

Nesse contexto, as empresas que elaboram produtos e prestam serviços que os clientes valorizam, produzindo-os e distribuindo-os por meio de processos operacionais eficientes, divulgando e vendendo, efetivamente, os resultados da empresa aos clientes, têm maiores chances de alcançar o sucesso.

Nesse cenário, a melhoria continua de desempenho é necessária para igualar-se ou manter-se-á frente dos principais competidores. Melhoria continua refere-se aos processos avançados, pelos quais os funcionários solucionam problemas e pesquisam métodos para reduzir e eliminar desperdícios, melhorar a

qualidade e reduzir defeitos. Isto é, os gerentes precisam encontrar formas de informação gerencial contábil para assistir e fortalecer os funcionários em suas atividades de melhoria contínua.

A informação gerencial contábil, também auxilia operadores e gerentes nas atividades decisórias e de resolução de problemas.

Assim, pode-se inferir que a utilização do sistema de contabilidade gerencial e a interpretação da informação gerencial contábil, são decisões importantes para as instituições bancárias que prestam serviços em ambientes globalmente competitivos e tecnologicamente desafiadores.

A elaboração desse artigo teve como objetivo geral alertar as organizações Bancárias sobre a importância da Contabilidade Gerencial na competitividade; e específicos, levantar os referenciais sobre Contabilidade Gerencial; conhecer os princípios da competitividade e, sistematizar os dados através da construção de um texto, respondendo a questão da pesquisa.

# 2 REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 Contabilidade Gerencial

### 2.1.1 A Evolução do Sistema

A evolução dos sistemas de contabilidade gerencial, no entender de Thomas e Kaplan deu-se para promover a eficiência na atividade operacional básica da organização. A necessidade de registrar informações sobre transações comerciais tem existido sempre que as pessoas têm comerciado entre si nos mercados de troca. Porém, a demanda por informações de contabilidade gerencial é um fenômeno bem mais recente.

Antes do início do século XIX, praticamente todas as transações de troca ocorriam entre um empresário - proprietário e indivíduos que não faziam parte das organizações: fornecedores de matérias-primas, mão-de-obra paga por tarefa, e clientes. Não existiam "níveis de gerência" ou empregados assalariados por longos prazos.

A importância de desenvolver estudos na área de contabilidade gerencial deve-se as informações que a mesma desenvolve para facilitar a administração, gerenciamento e tomada de decisões. Os indicadores de contabilidade gerencial foram projetados para motivar e avaliar a eficiência de processos internos, e não para medir a lucratividade geral da empresa.

Estudos mostram que a contabilidade de custos e a gerência de custos são de grande importância no entendimento da contabilidade gerencial. Para Johnson e Kaplan (1998), a contabilidade de custos foi a primeira manifestação

do atual sistema de contabilidade gerencial, ela foi desenvolvida para preencher uma necessidade gerada pelo processo de informes financeiros. Para os custos tinham de ser distribuídos, de modo que os dispêndios relacionados aos produtos pudessem ser separados em custos de produtos vendidos e estoques.

A grande inovação de contabilidade gerencial foi o indicador de retorno do investimento (ROI). O retorno do investimento fornecia uma indicação geral do sucesso comercial de cada unidade operacional e de toda a organização.

A partir a Revolução Industrial, tornou-se interessante para os proprietários de empresas do século XIX direcionarem somas de capital para seus processos de produção. De modo a obterem a máxima eficiência de seu investimento de capital, os proprietários contrataram trabalhadores para prazos longos, em vez de arcarem com os custos e riscos de repetidas contratações casuais.

Em meados do século XIX grandes avanços nos transportes e nas comunicações, destacando-se a invenção da ferrovia e do telégrafo, propiciaram oportunidades adicionais de ganhos para organizações grandes e hierárquicas. Mas sem um aumento correspondente da qualidade e quantidade das informações de contabilidade gerencial, tais organizações não teriam sido capazes da captar plenamente os ganhos potenciais de escala aumentada das operações.

As evoluções finais nos sistemas de contabilidade gerencial ocorreram nas primeiras décadas do século XX, em apoio ao crescimento das corporações diversificadas de múltiplas atividades.

Podemos afirmar que em 1925, deu-se o surgimento da contabilidade gerencial, pois possivelmente todas as práticas de contabilidade gerencial hoje usadas haviam sido desenvolvidas: cálculo de custos de mão-de-obra, matéria-prima e despesas gerais, orçamentos de caixa, receitas e capital, orçamentos flexíveis, previsões de vendas, custos padrões, análises de variância, preços de

transferência e indicadores de desempenho divisional. Estas práticas haviam evoluído para atender às necessidades de informações e controle dos gerentes de organizações cada vez mais complexas e diversificadas. A essa altura, o ritmo das inovações pareceu dar uma parada. Talvez faltasse incentivo para continuar desenvolvendo procedimentos de contabilidade gerencial inovadores.

Conforme Johnson e Kaplan (1998) os sistemas de contabilidade gerencial podem e devem ser projetados em apoio às operações e estratégia da organização, mas falta conhecimento, e esse conhecimento pode emergir da experimentação e da comunicação. O espírito inovador visível há cem anos, no princípio do movimento de administração científica, pode ser recuperado por gerentes inovadores e pesquisadores acadêmicos comprometidos com o desenvolvimento de novos conceitos no projeto de sistemas de contabilidade gerencial relevantes.

### 2.1.2 Sistemas de Contabilidade Gerencial nas Organizações

A Contabilidade gerencial foi definida pelo Instituto de Contadores Gerenciais (*Institute of Management Accounting*) como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar dentro de uma empresa e assegurar uso apropriado e responsável de seus recursos (ATKINSON *et al*, 2000, p. 67).

Sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas.

Recentemente, com a ampliação da informação gerencial contábil, a mesma inclui informações operacionais ou físicas (não financeiras), tais como qualidade e tempo de processamento, tanto quanto informações mais subjetivas como mensurar o nível de satisfação dos clientes, capacitação dos funcionários e desempenho do novo produto.

A informação gerencial contábil ajuda os administradores na medida em que permite a interpretação os custos e da lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas. Além disso, mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desempenho econômico liga a estratégia da empresa à execução da estratégia individual de cada unidade operacional. É também um dos meios primários pelo qual operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem *feedback* sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro (ATKINSON *et al*, 2000, p. 37).

Quanto as funções da Contabilidade Gerencial nas organizações, Atkinson *et al* (2000) evidencia o controle operacional, o custeio do produto e do cliente, o controle administrativo e o controle estratégico. Segundo o autor, a demanda pela informação gerencial contábil varia conforme o nível da organização.

Durante o século XX grandes mudanças também ocorrerem nas empresas de serviços, tendo sua importância nas economias modernas, crescido substancialmente.

Atkinson *et al*. (2000) considera que, historicamente, os gerentes de empresas de serviços têm usado a informação gerencial contábil com menor intensidade do que os gerentes de empresas industriais.

Dentre as empresas de serviços estão as instituições financeiras, ou seja, os Bancos comerciais, Bancos de investimento, empresas hipotecárias, empresas de seguro, corretoras e distribuidoras de valores.

Durante o último quarto do século XX, o ambiente competitivo, tanto para as empresas de serviços como para as empresas industriais, tornou-se mais desafiante e exigente. Conseqüentemente, as empresas atuais demandam por informações gerenciais contábeis diferentes e melhores.

## 2.2 Vantagem Competitiva da Contabilidade Gerencial nas Organizações Bancárias

O sistema bancário brasileiro sofreu, a partir da Segunda Guerra Mundial, os efeitos de severo processo inflacionário que se desenvolveu desde então e que atingiu seu clímax em 1964. Em conseqüência dessa desordem política, econômica, financeira e administrativa, desencadeou-se um esquema de reestruturação do País.

A reestruturação do sistema bancário, determinou a movimentação de recursos financeiros fazendo com que se ajustassem aos níveis de interesses coordenados pelo Ministério da Fazenda, para sustentação dos meios econômicos e financeiros da Nação, formando nova imagem administrativa com repercussão internacional (SILVESTRE, *et al.,*1983).

Preocupados com a nova dimensão, os bancos habituados a processos rudimentares movimentaram-se no sentido de obter um custo operacional mais reduzido, equilibrando os seus orçamentos, aplicando inúmeras técnicas, inclusive a de fusões, e a de incorporações, sendo estas incentivadas pelo Banco Central do Brasil.

A revolução tecnológica do meio bancário, provocou uma verdadeira conscientização, forçando a busca de padrão mais elevado, harmonizando-se com os interesses de seus clientes.

Mais tarde, com o aumento da tecnologia dos sistemas de informações, assim como o enfoque radical no aumento da competitividade, houve um crescimento no âmbito das organizações bancárias da preocupação com resultados na produtividade e no desempenho econômico-financeiro da organização.

Com relação à competitividade, está mais intensa e complexa entre as organizações bancárias, pois o mercado de capitais passou a migrar rapidamente de um lugar para outro à procura de novas oportunidades de investimentos, ainda que transitórias.

Em tempos em que as informações estão ao alcance de todos, com mais facilidade e rapidez, do ponto de vista da competitividade empresarial, as organizações são capazes de transformar a informação rapidamente em uma oportunidade. Para muitas organizações o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento. Nessas circunstâncias, os fatores tradicionais de produção – terra, mão-de-obra e capital trazem retornos menores, uma vez que o conhecimento através do gerenciamento do conhecimento das pessoas proporciona um retorno mais eficaz.

Porter (1999, p. 27) afirma que “o estado da competição num setor depende de cinco forças básicas. Sendo que a potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor”.

As Forças competitivas de Porter estão diagramadas na figura 1, logo a seguir.

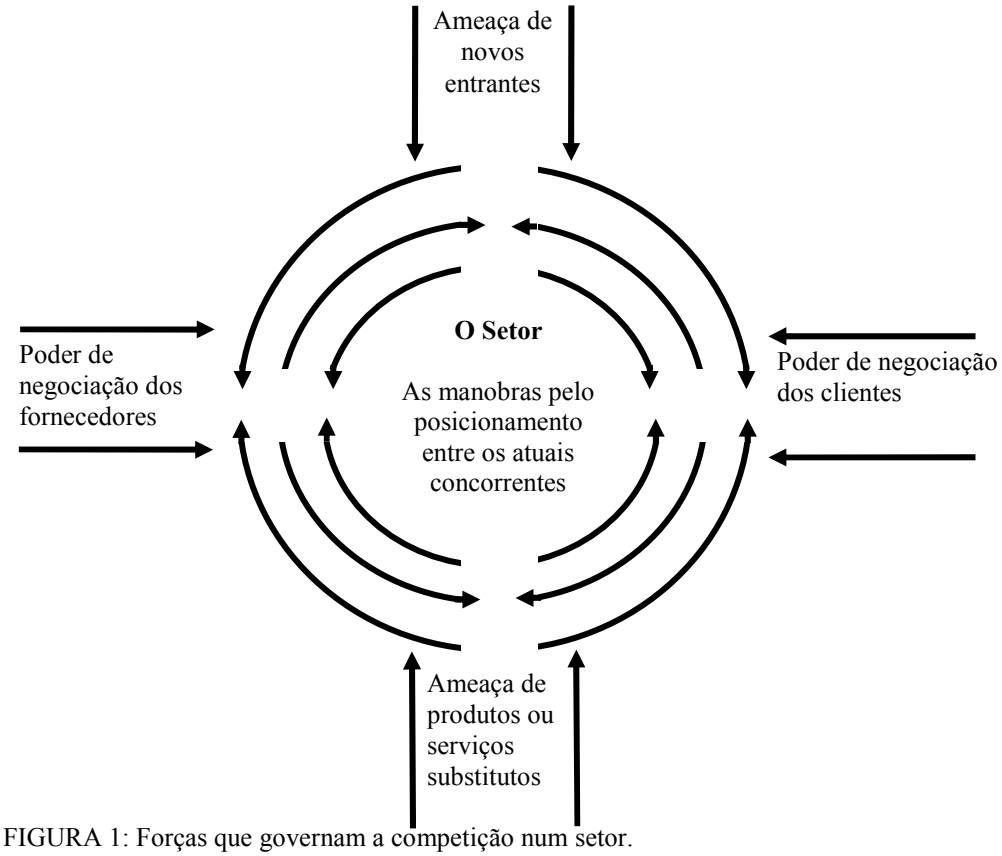


FIGURA 1: Forças que governam a competição num setor.

Porter (1999) afirma ainda que, as empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado. Sem dúvidas, algumas barreiras da competição estão desmoronando, com a atenuação da regulamentação e com a globalização dos mercados. É verdade que as empresas investiram energias, de forma adequada, para se tornarem mais esbeltas e ágeis. No entanto, em vários setores, o que muitos denominam hipercompetição não passa de autoflagelação, em vez do resultado inevitável da mudança nos paradigmas da competição.

O grande problema é a incapacidade de distinguir entre eficácia operacional e estratégia. Uma busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade de ferramentas e técnicas gerenciais:

gestão da qualidade total, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia e gestão da mudança.

Todos os setores têm uma estrutura subjacente ou um conjunto de características econômicas e técnicas fundamentais que dão origem às forças competitivas.

A revolução da informação está afetando a competição entre as organizações. A medida em que a tecnologia da informação consome uma parcela crescente de seu tempo e investimentos, os gerentes das organizações se tornam cada vez mais conscientes de que a questão não pode permanecer sob a responsabilidade exclusiva dos departamentos.

A tecnologia da informação precisa ser concebida de maneira ampla, para abranger as informações que a empresa cria e utiliza, assim como uma vasta gama de tecnologias convergentes e vinculadas que as processam. Assim, o conceito envolve, além de computadores, equipamentos de reconhecimento de dados, tecnologias de comunicação, automação de fábricas e outras modalidades de hardware e de serviços.

A revolução da informação, segundo Porter (1999, p. 84), afeta a competição de três maneiras vitais:

- ✓ Muda a estrutura setorial e, assim, altera as regras da competição.
- ✓ Gera vantagem competitiva ao proporcionar às empresas novos modos de superar o desempenho dos rivais.
- ✓ Dissemina negócios inteiramente novos, em geral a partir das atuais operações da empresa.

Na opinião de Atkinson *et al* (2000, p. 51) “os gerentes das empresas de serviços exigem agora informações para melhorarem a qualidade, a pontualidade e a eficiência das atividades que eles executam tão bem, como tomar decisões sobre produtos, serviços e clientes individuais”.

Nesse sentido, as instituições bancárias realizam uma série de operações com o objetivo de atender ao desenvolvimento econômico-financeiro com resultados positivos, utilizando-se dos mais diversos mecanismos operacionais, incluindo aí, a contabilidade gerencial, através da interpretação das informações, orientados, em princípio, pelos órgãos oficiais e internamente desenvolvidos pelos departamentos competentes.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a competição global, o rápido progresso na tecnologia de processos e produtos, as violentas flutuações nas taxas de câmbio e preços das matérias-primas, os sistemas de contabilidade gerencial de uma organização precisam fornecer informações oportunas e precisas para facilitar os esforços de controle de custos, para medir e melhorar a produtividade e para a descoberta de melhores processos de produção, de modo que a fixação de preços, a introdução de novos produtos, o abandono de produtos obsoletos e a resposta a produtos da concorrência possam se basear na melhor informação possível sobre as necessidades de recursos para aquele produto.

As grandes organizações descentralizadas necessitam de sistemas para motivar e avaliar o desempenho de seus gerentes. Os sistemas deveriam fornecer incentivos e sinais apropriados para gerentes empenhados em diferentes funções, com diversos produtos e processos, em operações globalmente dispersas.

Assim entendemos que contabilidade gerencial da organização serve como um elo de comunicação importante e bidirecional entre gerentes e subordinados. Ela é o meio pelo qual os executivos comunicam as metas e objetivos da organização para os gerentes subordinados e descentralizados.

O que faz com que a remuneração e a promoção dos gerentes e subordinados normalmente se baseie nos números informados pelo sistema de contabilidade gerencial. Por isso, ela é um componente necessário na estratégia da empresa de alcançar o sucesso competitivo.

Significa que a empresa na atividade bancária passou a trabalhar com o conceito de eficácia operacional, diversificando as suas ferramentas e as suas

técnicas para melhorar sua organização do ponto de vista da contabilidade gerencial.

Um excelente sistema de contabilidade gerencial não irá, por si só, garantir o sucesso na economia de hoje em última instância, o sucesso depende de produtos que vão ao encontro das necessidades dos consumidores, de sistemas eficientes de produção e distribuição e de esforços de comercialização efetivos.

Acredita-se que a produção, utilização e disseminação de técnicas e ferramentas apropriadas à fluidez comunicativa entre os vários setores de uma organização, bem como a elaboração e a execução de estratégias e favoreçam a mobilidade vertical na instituição, certamente, promovem novos e contínuos movimentos agilizadores, avaliadores e indicadores de fluxos, produtividade e possibilidades para a empresa, tanto na relação vertical entre os diferentes setores internos quanto na horizontal em relação ao mercado financeiro e da economia em geral.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


ANTUNES, M. T. P. **Capital Intelectual.** São Paulo: Atlas, 2000.

ATKINSON, Anthony A; BANKER, Rajiv D.; YOUNG S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo:Atlas, 1987.

JOEL, A. C. BAUM. **Ecologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

JOHNSON. H. T., KAPLAN R. S. **A Relevância da Contabilidade de Custos**.Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KAPLAN, R S., COOPER R. **Custo E Desempenho. Administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

PORTER, Michal E. **Competição** = *On competition*: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVESTRE, Antonio A; RUSSO, Francisco; MAEDA, Luiz Kinti. **Contabilidade Bancária**. São Paulo: Atlas, 1983.