

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**GESTÃO ECONÔMICA – GECON - PARA A TOMADA
DE DECISÃO CORPORATIVA**

**GESTÃO ECONÔMICA – GECON - PARA A TOMADA
DE DECISÃO CORPORATIVA**

LEANDRO MARCOS BONAFIN

LEANDRO MARCOS BONAFIN

**Monografia apresentada no curso
de CONTROLADORIA como parte
dos requisitos para obtenção do
título de especialista.**

**SÃO PAULO
2003**

**SÃO PAULO
2003**

AGRADECIMENTOS

Externo meus agradecimentos à minha família, em especial aos meus pais, Sr. Egidio e Dona Mercedes, pela minha concepção, pelo apoio recebido em todos os momentos decisivos da minha vida, e inclusive na elaboração desta obra.

Agradeço a Rosane, minha companheira em todas as situações, que me ajudou e motivou durante o andamento do desenvolvimento desta pesquisa.

Desejo agradecer a Coopercarga, empresa na qual trabalho, que, sabendo da importância deste trabalho sobre um assunto tão importante nos aspectos empresarial, social e científico, me favoreceu quanto à disponibilidade de tempo que precisei destinar para executar esta obra.

Agradeço a Deus, que dá vida aos seres, por aqui ter chegado, sabendo que essa etapa é um sonho de muitas pessoas, embora nem todas possam transferi-lo para a realidade, como eu o consegui.

Faço também um auto-agradecimento, pela minha força de vontade, determinação, esforço e eficácia aplicados no estudo e concretização desta monografia, que, além disso, custaram muitas madrugadas em claro, dedicadas a sua conclusão.

RESUMO

Esta pesquisa desenvolvida sobre a Gestão Econômica – GECON - , tem como foco mostrar a importância desse método no auxílio à tomada de decisões corporativas. Apresenta, no início, um histórico da sua utilização nas organizações, partindo de seus antecedentes históricos, mostrando seu desenvolvimento evolutivo e gradativo. Em alguns aspectos faz críticas ao sistema ortodoxo contábil quanto a mensuração de resultados, porque o GECON tem suas próprias métricas que divergem na maior parte das situações analisadas. A composição do sistema é dada pelos modelos de gestão, decisão, mensuração e informação, os quais tem seus princípios voltados à administração moderna, que partem do planejamento, execução e controle. A Gestão Econômica não tem limites quanto a sua aplicabilidade, pois abrange as esferas pública e privada, e os setores econômicos: industrial, comercial e de serviços. Neste último a evidência tem sido satisfatória quanto à otimização do resultado econômico. Um ponto positivo do sistema é a sua integração com outras áreas, fazendo com que ele seja muito importante, e indispensável, no fornecimento de subsídios para levar à tomada de decisões otimizadas. O GECON vai além disso, seu estudo compreende considerar a avaliação de resultados corporativos baseados nos ativos intangíveis, o que os sistemas tradicionais desprezam. Para atingir o objetivo proposto, foi verificada a presença de fatores positivos que se apresentaram nas obras científicas consultadas. A Gestão Econômica considera em seus princípios a relevância da subjetividade dos fatos que formam o resultado. A mudança da cultura dos gestores tem influência direta sobre o resultado econômico desejado. Este sistema de apoio tende a ser bastante utilizado, a fim de fortalecer a Controladoria e a Ciência Contábil, quanto à centralização de informações gerenciais para suprir tomadas de decisões dos gestores, otimizando o resultado esperado.

Palavras-chave: controladoria, contabilidade, gestão, decisão, mensuração, informação, resultado econômico.

ABSTRACT

This research developed about the economic management – Gecon – has its focus on showing the importance of this method in the assistance of the corporative decisions taking. It shows, in the beginning, a historical of its usage in the organizations, coming from its historical antecedents, showing its evolutive and gradual development. In some aspects, it criticizes the orthodox accounting system as for the measure of the results, because Gecon has its own metrics that diverge most of the parts from the situations analysed. The composition of the system is given by the models of the management, decision, measuring and information, in which has its principles turned to the modern administration, that comes from planing, execution and control. The economic management doesn't have limits to its applicability, because it comprises the public and private spheres, and the economical sectors: industrial, comercial and services. On this last one, the evidence has been satisfactory to the optimizing of the economical result. A positive point of the system is its integration with other areas, making its being very important, and indispensable, on the supply of subsidy to make the decisions optimized. Gecon goes beyond that, its study comprehends considering the evaluation of its cooperative results based on the intangible actives, which the traditional systems despise. To accomplish the goal proposed, it was verified the presence of positive factors that were shown in the scientific works consulted. The economical management considers its principles to the relevance of the subjectivity of the facts that formed the result. The change of culture of the managers has straight influence on the economical result desired. This support system tends to be very used, trying to strengthen the controlling and the accounting science, as for the centralizing of managing information to supply decisions making of the managers, optimizing the expected result.

Key words: controlling, accounting, management, decision, measuring, information and economical result.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
CAPÍTULO I – GECON – MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA	8
1.1 – Os Antecedentes Históricos do GECON	8
1.2 – O Ambiente Organizacional	10
1.3 – A Controladoria e o GECON.....	13
CAPÍTULO II – CONCEITOS DOS MODELOS NO SISTEMA GECON	16
2.1 – O Modelo de Decisão	17
2.2 – O Modelo de Mensuração.....	23
2.3 – O Modelo de Informação.....	28
CAPÍTULO III – APLICAÇÕES DO GECON	33
3.1 – A Gestão Econômica nas Indústrias	33
3.2 – A Gestão Econômica no Comércio	36
3.3 – A Gestão Econômica nos Serviços.....	37
3.4 – A Gestão Econômica no Setor Público.....	40
CAPÍTULO IV – SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	44
4.1 – O Sistema de Gestão Econômica - GECON.....	44
4.2 – O Sistema de Informações de Gestão Econômica - SIGE.....	45
4.3 – Um Modelo de Sistema de Informações Contábil.....	49
4.4 – A Tecnologia da Informação Aplicada ao GECON.....	50
CAPÍTULO V – INFLUÊNCIAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	53
5.1 – O Impacto das Transações nas Organizações com Base no GECON	53
5.2 – Os Sistemas de Padrões e Regras nas Organizações com Base no GECON.....	56
5.3 – As Relações entre a Análise de Resultados, Planejamento e Valor Econômico com Base no GECON	59
CONCLUSÃO.....	63
REFERÊNCIAS	66

INTRODUÇÃO

A empresa, foco de observação e estudo, sofre impacto tecnológico fazendo ressurgir com muita ênfase a figura do *controller*, cujas funções haviam sido dispersas entre os seus vários departamentos, como figura central na arte de apoio a alta administração. Sua responsabilidade é planejar, analisar e direcionar sugestões para uma tomada de decisões coerente nas corporações.

O 'controle' feito pelo *controller* é a influência ou força exercida sob os tomadores de decisões. A função do *controller* abrange as grandes partes do conceito de administrar: planejamento, execução e controle.

Com base em atender estas necessidades incessantes e focar as decisões para um plano certo, surgiu o GECON, um sistema de Gestão Econômica para as empresas. Através dele os gestores conseguem visualizar, para efeito da melhor decisão a ser tomada, os resultados que os métodos tradicionais não conseguem evidenciar.

Embora ainda pouco conhecido, diferente dos métodos tradicionais, o GECON tem como enfoque fazer as modelagens das informações para efeitos puramente gerenciais.

A considerável literatura sobre o assunto reconhece que o sistema já tem seu reconhecimento a nível mundial, difundido como uma forma de contribuição à Ciência Contábil, e ao empresariado, através de aplicações de soluções de eficácia, otimizando os resultados. No âmbito nacional já se evidenciaram muitas mudanças organizacionais causadas pela aderência ao modelo de Gestão Econômica.

Sob esta ótica, este sistema traz muitas vantagens, pois é possível através de seus ambientes internos e externos, ter base suficiente para concretizar um plano ou se certificar de estar tomando a melhor decisão em tempo hábil.

Ele aborda a empresa de forma holística, considerando que todas as áreas agregam valor e não apenas as unidades de negócio, possibilitando uma verdadeira gestão por resultados.

O GECON também tem foco semelhante aos sistemas *ERP – Enterprise Resource Planning*, em que revelam a integração de diversos sistemas de informação, visando a eficiência na disponibilidade de informações.

No final da obra é abordada a aplicabilidade do sistema de maneira mais focada. São situações específicas tratadas com a finalidade de conhecer melhor o método, suas influências no ambiente organizacional, como o impacto que causa cada transação, a abordagem de um sistema de padrões e as relações entre o resultado com os ativos intangíveis.

Há uma forte aderência ao modelo, principalmente nos serviços, especialmente nas instituições financeiras. Os bancos estão mudando a cultura e utilizando a Gestão Econômica para otimizar os resultados.

Por seus princípios, o GECON faz críticas em relação ao sistema tradicional de contabilidade, as quais podem ser evidenciadas no decorrer da pesquisa.

O GECON deixa mais transparente a atuação dos gestores, bem como suas avaliações são mensuradas com base na contribuição efetiva para a empresa. Diversas variáveis de controle podem ser melhoradas pelo estímulo que o sistema exerce sobre o gestor.

O GECON é, acima de tudo, um sistema de apoio à tomada de decisões, e esta obra procura evidenciar argumentos a fim de obter um grau maior de confiança sobre este pensamento.

CAPÍTULO I – GECON – MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA

1.1 – Os Antecedentes Históricos do GECON

Com a constatação da necessidade de adequação dos modelos de administração das organizações para a realidade empresarial, o modelo de Gestão Econômica – GECON – começou a ser concebido pelo professor Armando Catelli, no final da década de 70.

Outro fator que motivou impulsionou o surgimento do novo modelo foi a verificação da ineficácia dos sistemas de contabilidade e de custo, cujas informações serviam de base de apoio ao processo decisório.

Uma década depois, com o apoio da Fipecafi, surgiu o Núcleo de Pesquisa GECON. Este tem como objetivo participar com as grandes organizações do Brasil, em projetos na obtenção de soluções práticas para a gestão e sistemas e informação.

Hoje o GECON conta com quase uma centena de trabalhos de pesquisa acadêmica já publicados e desenvolvidos, inclusive por mestres e doutores, abrangendo não só a esfera nacional, como a internacional.

O GECON é definido como sendo um modelo gerencial utilizado para administrar por resultado econômico, que incorpora um conjunto de conhecimento integrado, visando buscar a excelência nos processos organizacionais, ou seja, a otimização dos resultados por meio da melhoria contínua e da produtividade ou operação.

É compreendido entre dois macro sistemas:

- Sistema de Gestão e Decisão;
- Sistema de Mensuração e Informação

Para se conhecer os princípios do GECON é necessário apenas fazer uma comparação com o sistema de gestão dos modelos tradicionais existentes, sabendo se que no GECON o resultado da empresa é igual à soma dos desempenhos das áreas; as deficiências ou ineficiência não são transferíveis para outras áreas, tampouco

repassadas aos produtos ou serviços; as áreas são tratadas como empresas, e seus responsáveis como o os respectivos donos; a base para avaliação da gestão é a função ou missão definida para cada área.

Os conceitos da Gestão Econômica, atualmente são aplicados em muitas empresas privadas e públicas, para a obtenção da solução de vários tipos de problemas, tais como a implementação de sistemas de informações gerenciais, envolvendo orçamento, custo e contabilidade; implantação de Controladoria; adequação de modelos de gestão para a gestão por resultados, avaliação de desempenho de unidades de negócio; informação de preço de venda; mensuração de ativos, entre outros.

O GECON tem abrangência nos três setores econômicos da sociedade: a indústria, comércio e serviços. Sua disseminação está acontecendo gradativamente, à medida que as empresas sentem a necessidade de mudar, em busca da eficácia.

O sistema está estruturado por uma concepção holística, ou seja, permite a visão geral da empresa, fazendo dele com uma poderosa ferramenta, em substituição de artigos modelos que focavam, em geral, as áreas ou unidades de produção como responsáveis pelo sucesso ou insucesso organizacional, deixando de focar ou identificar os elementos físicos, lógicos, capacitação profissional, mercado (interno e externo), missão e crença da organização como elementos essenciais, cujo entrelaçamento são variáveis fundamentais para a continuidade das mesmas.

A Gestão Econômica utilizada de forma eficaz e eficiente das empresas, segundo a concepção GECON, de autoria de Catelli, contempla os seguintes elementos:

- Modelo de Gestão e Decisão: são princípios crenças e valores que a orientam e impactam as diversas variáveis empresariais, notadamente o processo de tomada de decisão;
- Modelo de Mensuração e Informação do Resultado: modelo relativo ao processo de mensuração física e monetária dos eventos decorrentes de decisões planejadas e realizadas, e relativo ao processo de geração de informações gerenciais.

Como todo sistema, este também trás vantagens e desvantagens, enquanto ferramenta administrativa.

Inúmeros são os benefícios que a Gestão Econômica traz, como a confiabilidade oportunidade de informações, e a consistência, permitindo a delegação de autoridade sem perda de controle, em maior nível.

Um detalhe importante das vantagens é o de promover o envolvimento dos gestores, estimulando a criatividade. Eles se sentem donos de suas áreas, que fazem uma monitoração eficaz dos processos com minimização de riscos. São avaliados pela contribuição efetiva dada à empresa.

No entanto, o único inconveniente é a redução quantitativa de pessoal, em função do alto grau tecnológico que o mesmo pressupõe, sendo o trabalho repetitivo e lógico realizado pela máquina, cabendo ao homem funções mais analíticas.

1.2 – O Ambiente Organizacional

Uma ambiente de grande turbulência e alta competitividade envolve as empresas. Sofrem constantes pressões, inclusive com um volume crescente da taxa de aceleração das atividades, decorrente da revolução tecnológica e que impacta o desempenho.

De acordo com o postulado da continuidade das entidades: “para a contabilidade, a entidade é um organismo vivo que irá viver (operar) por longo período de tempo (indeterminado) até que surjam fortes evidências em contrário...” (Ludícibus, 2000:49), percebe-se que as entidades renovam suas células vitais através do processo de reinvestimento constante.

Para atender a esta premissa, sem que haja a morte súbita (falência) das empresas, os administradores precisam de instrumentos capazes de fornecer amplas informações sobre a situação global da empresa, das quais citam-se: da situação patrimonial ao giro de caixa; da produção à receita; dos custos e despesas ao resultado econômico; da competência a qualidade dos produtos serviços; da tecnologia adequada à capacitação da equipe.

O modelo de empresa familiar começa a ruir aceleradamente cedendo lugar ao profissionalismo, onde é necessário apoiar-se em metodologias cujas ações envolvam processos administrativos participativos com equipes organizadas e voltadas para na obtenção de resultados de com facilidade de absorver novas premissas, sendo esse fator de sobrevivência face à condição de competitividade atual do mercado mundial.

Nesse contexto, em face da necessidade de apoio para o processo de tomada de decisão, os gestores buscam um auxílio no sistema de informações existentes devendo contemplar a visão sistêmica holística, propósito fundamental do GECON.

A constituição de diversos organismos sob a forma de entidades, é o principal motivo pelo qual se explica a organização para a satisfação de suas necessidades.

Estas entidades geram benefícios materiais ou imateriais, que revertem ao próprio homem.

No GECON, estas instituições são tratadas como entidades econômicas, em decorrência do propósito para o qual foram criadas. Elas realizam atividades econômicas para poder sobreviver.

A empresa é entendida como um sistema com base no estudo de suas relações com o ambiente a que se insere, bem como das relações existentes entre os elementos que a compõem.

Um sistema é estruturado por qualquer coisa que consiste em partes unidas entre si, pode ser chamada de sistema.

Pereira (2001:37) contempla o entendimento desse conceito:

“embora conceitualmente existam sistemas com base na simples reunião de dois elementos, somente com o estudo das conexões ou relações entre a suas partes e das interações de todo o sistema (organismo) como um todo, torna-se possível um entendimento a seu respeito.”

Dependendo da capacidade de interação com o ambiente onde estão inseridos, os sistemas podem ser diferentes. Dividem-se em: abertos, capazes de interagir com o ambiente, influenciando-o ou sofrendo influência, e; fechados, não capazes de interagir com o ambiente

Dessa maneira, a empresa, sob o enfoque da teoria dos sistemas, caracteriza-se como um sistema aberto, com um conjunto de elementos que interagem entre si para conseguir um fim comum, em constante inter-relação com seu ambiente.

Um conjunto de entidades que impactam ou são impactados pela atuação da empresa, constituem seu ambiente externo.

Ao estudar esse cenário, Catelli (2001) propõe caracterizá-lo como o ambiente remoto e ambiente e próximo.

O ambiente remoto, segundo o autor, compõe-se e de entidades que possuem autoridade ou influência suficiente para definir variáveis conjunturais ou regulamentares. Nessa classificação estão o governo, e entidades de classe, associações empresariais, entre outras. Estas variáveis, na maioria dos casos não são controláveis pela empresa.

No ambiente próximo, cuja sua composição é formada pelas entidades que compõe o segmento atuante, as variáveis que determinam a amplitude da gestão de cada uma dessas entidades são conhecidas como preços, volumes, prazos entre outras. Servem como exemplo: fornecedores, clientes, consumidores e etc.

Por outro lado, a abordagem do ambiente interno é necessária para se ter a visão holística da empresa, como sendo um sistema.

Assim, num ambiente interno se destacam a missão, os objetivos fundamentais, e seus subsistemas.

A missão é um objetivo fundamental, o qual se constitui na verdadeira razão de uma existência organizacional. É responsável por orientar e integrar suas partes (subsistemas), constituindo-se num objetivo permanente de atuação.

Os objetivos são compreendidos e como regras que habilita a administração a orientar e medir o desempenho da empresa.

Eles podem ser econômicos ou sociais (ou não econômicos). Os primeiros, voltados à maximização da eficiência; os segundos, decorrentes da interação dos objetivos de cada participante nas atividades empresariais.

Para Guerreiro (1999), a empresa pode ser vista com seis subsistemas: institucional, físico, social, organizacional, de gestão e, de informações.

Como já comentado, o GECON se divide, em dois grandes modelos ou sistemas: de gestão/decisão e de mensuração/informação.

Então, o sistema de gestão empresarial responsável por sua dinâmica, pela definição dos seus objetivos, é responsável pela eficácia do sistema empresa.

É entendido conceitualmente como sendo um conjunto de normas, princípios e conceitos que tem por finalidade de orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída, segundo Guerreiro (1999).

O modelo de gestão inclui basicamente quatro fases segundo Catelli, o planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

Por outro lado, existe o sistema de informação, cuja finalidade deste é fornecer dados para servir de apoio às decisões dos gestores.

O processo de gestão, aliado e integrado com o sistema de informações, determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole e *feedback*, os quais são requisitos para que o sistema empresa mantenha-se no rumo dos resultados almejados.

1.3 – A Controladoria e o GECON

A Controladoria não é voltada ao como fazer, nem pode ser entendida como um método. Antes deve-se analisá-la sob a ótica do ramo do conhecimento, servindo como base conceitual. E, após, tê-la como órgão administrativo disseminadora de conhecimento, modeladora e fornecedora de informações.

Como ramo de conhecimento a Controladoria apóia-se nas teorias da contabilidade. A indução à tomadas de decisões ótimas no processo de gestão, deve-se à Controladoria, que tem o poder de dar teoria e conceito necessários para a construção de sistemas de informações para suprir as necessidades dos gestores.

Por outro lado, falando da Controladoria como um órgão administrativo, ela é vista como um órgão aglutinador que direcionar esforços com o fim de otimizar o resultado da organização.

Em outras palavras, a Controladoria é uma área que coordena as informações.

O GECON se relaciona com a Controladoria por atuar de forma sistêmica, sempre lembrando um que bons resultados em áreas isoladas não significa que o todo obteve bom resultado.

À Controladoria se atribui a filosofia de ser uma área com visão ampla, tendo ferramentas adequadas para a otimização do resultado como um todo. Ela assegura que a organização otimize o resultado econômico, ou seja, está voltada à sinergia das ações.

Com a autoridade e a responsabilidade que a Controladoria tem, responde por diversas áreas, na gestão operacional, financeira, econômica e patrimonial.

A idéia do GECON é que a Controladoria tenha estas responsabilidades definidas claramente.

Deve-se ter em mente sempre ao pensar em Controladoria que, ela deve promover melhoria em decisões e servir sempre aos gestores.

A Controladoria baseada na Gestão Econômica fornece instrumentos, estes derivados da implementação das ações. Os principais resultados desse processo são o modelo de decisão, modelo de gestão, modelo de mensuração e o modelo de informação.

É dentro de um sistema de Gestão Econômica, que a Controladoria desempenha as seguintes funções, conforme elenca Catelli (2001):

- Subsidiar o processo de gestão;
- Apoiar a avaliação de desempenho;
- Apoiar a avaliação de resultado;
- Gerir os sistemas de informação;
- Atender aos agentes do mercado.

A implementação nos modelos supra citados conferem ao GECON a responsabilidade da apuração do resultado de cada área. É permitido identificar os resultados operacionais e financeiros no momento em que ocorrem as transações.

Com a integração do GECON com a Controladoria, é fácil identificar, analisar e monitorar índices de desempenho, tais como: margem de contribuição operacional; margem de contribuição financeira; e percentual ou representatividade dos custos fixos em determinado período, rentabilidade operacional.

Estas vantagens não são oferecidas, em sua maioria pelos sistemas tradicionais. E é esta diferença na apuração do resultado econômico e no suporte à atuação dos gestores que fazem do GECON não uma ferramenta, mas um método mais voltado para a realidade e necessidade.

A figura do tradicional centro de custo deixa de existir, passando a ser analisado por centro de resultados e área de responsabilidade.

Em outras palavras, a Controladoria baseada no GECON preocupa-se em espelhar em termos econômicos-financeiros o que acontece nas operações das empresas.

Mosimann e Fisch (1999) dizem que quando não existe na empresa a Controladoria como órgão administrativo, a coordenação dos esforços para a busca da maximização dos resultados globais da empresa será exercida por outro gestor; entretanto, deverá ser sempre aquele que tiver a maior visão generalista.

CAPÍTULO II – CONCEITOS DOS MODELOS NO SISTEMA GECON

O sistema GECON – Gestão Econômica – sob a visão de Guerreiro (1999), compreende a integração dos elementos: modelo de gestão, modelo de decisão, modelo de mensuração do resultado e modelo de informação.

Sobre a necessidade e a importância da Gestão Econômica, Guerreiro (1999) a externa com a ilustração a seguir.

Em uma reunião mensal de análise de desempenho com base na contabilidade, o diretor de produção foi questionado quanto ao resultado desfavorável de sua área. Argumentou que tinha consciência de tal situação, no entanto, incorreu nas mesmas, devido a atenção dispensada para que atingisse a meta/volume de produção (o que realmente aconteceu). Entretanto, esse mesmo diretor colocou a seguinte questão: os números da contabilidade demonstram exatamente o quanto minha área gerou de custos, porém, qual é o lucro que ela proporcionou para a empresa no mês?

Diante disso fica claro o porquê da indignação de muitos gestores com os tradicionais critérios de avaliação de desempenho, devido estes serem avaliados somente pela visão do custo, enquanto que os benefícios decorrentes dos desempenhos de suas atividades raramente são evidenciados ou mensurados.

Com isso, reforça-se mais ainda a importância da utilização da Gestão Econômica, cujos princípios divergem da contabilidade tradicional.

É importante citar as palavras de Caggiano e Figueiredo (1997:30) sobre o modelo de gestão ao falar que “as mudanças no modelo de gestão dão-se por mudanças nas pessoas e não no ambiente.”

O modelo nem sempre é definido e explicitado, gerando conflitos e indefinições entre os gestores. Por essa razão Caggiano e Figueiredo (1997:30) se manifesta que “um dos princípios básicos da gestão é uma clara definição de seu modelo de gestão, e da integração deste com os de decisão, informação e mensuração.”

2.1 – O Modelo de Decisão

Os antigos conceitos sobre gestão empresarial vêm sendo cada vez mais questionados e refletidos, considerados sob a influência da presente fase de globalização e competitividade, aliados a um avanço tecnológico.

Com o passar dos anos os métodos gerenciais que eram acostumados a ser adotados, sofreram grandes metamorfoses, dando lugar a um novo ambiente organizacional.

Segundo Catelli (2001), os sistemas de informações que se encontram ultrapassado são os que relevam os seguintes princípios: tem como paradigma o custo; não medem corretamente o patrimônio empresarial e; não tem condições de informar claramente dados para a avaliação de resultados.

Com o enfoque na necessidade de mudança do cenário comentado, muitos estudos têm sido desenvolvidos na área da Controladoria, resultando na criação de modelos, entre os quais, o de gestão e decisão.

Catelli (2001) cita que a gestão é um processo de decisão baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa.

Esse conjunto de conceitos e princípios é denominado de modelo de gestão, cujo objetivo é promover condições de potencializar a atuação dos gestores.

Mesmo que este modelo conceituado não esteja formalizado, evidencia preocupações e as necessidades dos investidores relativas à condução dos negócios da empresa.

A atuação dos gestores, dentro do modelo de gestão é condicionada por princípios permanentes, cujas origens se reportam nas crenças e valores dos investidores ou acionistas

Na Gestão Econômica, o modelo de gestão segue alguns princípios: o processo decisório é descentralizado e o estilo é de participação, ou seja, há integração entre as áreas; a postura do gestor é de fazer acontecer, empreender, ele se sente o dono do seu empreendimento (área); a sua responsabilidade nisso são compatíveis com a autoridade, e decorrem da missão.

O processo de gestão econômica é um grande processo de controle, garantindo como objetivo, assegurar a eficácia da empresa.

Segundo Catelli (2001), ele é composto pelas seguintes grandes fases: planejamento, execução, e controle. A primeira fase se abre em mais três, planejamento estratégico, planejamento operacional, ajustes no plano.

Já Parisi (2001), com base na definição do modelo de gestão como sendo a carta magna de uma entidade econômica, diz que cada empresa tem sua forma de ser, portanto, com um modelo de gestão com características particulares.

No entanto, o mesmo autor faz a seguinte consideração em sua análise dos modelos de gestão:

“independentemente do estilo que se adote, o modelo de gestão é composto pelos seguintes princípios: poder e responsabilidade, estilo de gestão; postura; papel; processo de gestão; e critério de avaliação de desempenho.” (Parisi, 2001:272).

O modelo de decisão é caracterizado pela tomada de decisões pelos gestores, sobre os eventos que estão sob sua responsabilidade.

Para ocorrer uma tomada de decisão é preciso optar por duas alternativas: tomar ou não tomar uma decisão. Qualquer uma provocaria conseqüências.

Guerreiro (1999) comenta que o processo de tomada de decisões, a nível empresarial, tem uma perfeita correspondência com o ciclo gerencial de planejamento, execução e controle.

No planejamento se caracteriza necessidade de decisão ou definição do problema e suas alternativas de ação.

A execução é o processo da decisão em que se implementa a ação.

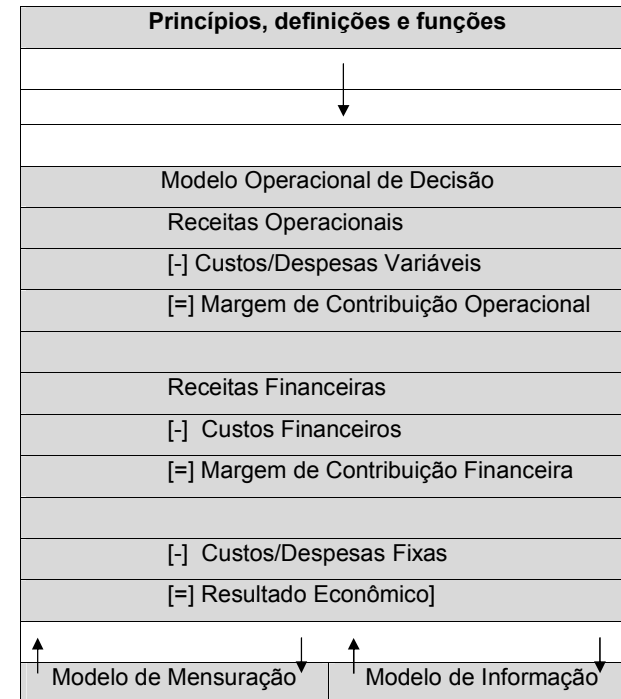
No controle são avaliados os resultados e se implementam as medidas corretivas.

A função do modelo da decisão no processo de tomada de decisão é apoiar o gestor na fase de escolha, e é visto como um processador de informações. Com isso se evidencia a necessidade deste modelo estar em sintonia com um modelo de Gestão

Econômica, haja vista que as decisões devem ser tomadas voltando-se para a obtenção do resultado econômico.

Sistematicamente, Parisi (2001) aponta o modelo conceitual de decisão, cuja lógica é dada pela equação de resultado econômico:

Quadro 1: Modelo Conceitual de Decisão



Fonte: Catelli (2001:130)

Dentro do modelo de gestão, o qual identifica pressões feitas pelo ambiente mercantil, a descentralização do processo decisório é definida para garantir a agilidade nas decisões.

Segundo Parisi (2001), a descentralização se sustenta em dois conceitos, adotados continuamente: o alto controle o controle.

Quem realiza o alto controle é o gestor, em busca do grau de eficácia desejado para sua área. Aqui está incluído o acompanhamento e os desvios em relação ao resultado, que devem ser alvo de ações corretivas durante o processo.

Já o controle é entendido de forma sistêmica e periódica, pois trata-se de uma prestação de contas realizada pela alta administração.

O estilo participativo de gestão é necessário para se garantir a integração horizontal (clientes, fornecedores), vertical (subordinação) e interna de cada área.

A descentralização ainda compreende a atribuição de funções e responsabilidades.

O modelo de Gestão Econômica é baseado na gestão por resultados econômicos. Assim, o trabalho/contribuição dos gestores é avaliado sob a ótica do resultado econômico, que é a base do modelo de gestão dentro da empresa.

A incorporação da gestão por resultado econômico na cultura da empresa depende de alguns fatores. Um deles é o interesse dos investidores ou sócios em rever suas crenças e valores para incorporação na cultura da empresa.

Este fator depende também do clima organizacional, se todos estão se preparando para a mudança dos processos, tendo como foco sempre a otimização do resultado econômico.

E os modelos de gestão podem ser comparados, de acordo com Parisi (2001), seguindo pela tabela a seguir:

Quadro 2: Semelhanças entre os Modelos de Gestão

Aspecto	Modelo Comum	Modelo GECON
Processo decisório	Centralizado	Descentralizado
Funções e Responsabilidades	Decorrentes do modelo organizacional. Responsabilidade pela gestão operacional	Decorrentes da missão. Responsabilidade pelas gestões operacional, econômica e financeira
Autoridade	Delegada Informalmente	Compatível com as funções e responsabilidades
Estilo	Individualista	Participativo
Postura	Burocrática	Empreendedora
Papel	Tecnocrata	“Dono”
Processo de Gestão	Foco no Realizado	Planejamento e Controle
Avaliação de Desempenho	Múltiplos indicadores. Permeia a alta administração	Resultado Econômico. Permeia toda a empresa

Fonte: Catelli (2001:280)

Com esta abordagem fica clarificado, que planejar preços e rentabilidade de uma empresa requer muito conhecimento da cultura ambiental, bem como estrutura de informação bem organizada.

A competitividade que permeia o mercado globalizado leva as organizações a novos conceitos. Hoje ao preço, estão agregados além do custo propriamente dito, a qualidade, o prazo de entrega, a segurança, a confiabilidade, a tecnologia, etc.

Resumindo, se a empresa possuir o melhor produto, ao melhor preço, mas não cumprir com os prazos com certeza ela perderá, para o concorrente que consiga cumpri-lo, pois com o mercado globalizado existem várias opções para o público consumidor, que é na realidade o alvo de toda empresa.

Exemplificando, se o consumidor pretende comprar a geladeira “A”, mas esta não está disponível naquele momento, ele com certeza optará pela marca “B”, cujas características satisfaçam seus desejos.

O modelo GECON, além de trabalhar de forma a clarificar e direcionar as decisões, no que se refere aos dados tangíveis das organizações, leva à reflexão quanto aos dados intangíveis, e por isso mesmo, fáceis de serem esquecidos em uma análise superficial pelos modelos tradicionais.

De forma lógica, o Modelo de Decisão, está diretamente ligado aos objetivos estratégicos da empresa. Assim é direcionado considerando, entre outras, as seguintes condições internas:

- Ter visão sistêmica;
- Saber quem são os concorrentes;
- Saber como o mercado vê;
- Ter estratégia de Marketing;
- Ter uma equipe de vendas;
- Saber qual é o nível de integração;
- Disseminar a informação

Para sustentar essa condição gerencial, o modelo proposto deve ser capaz de espelhar adequadamente o ambiente no qual os gestores estão inseridos.

A aplicação deste modelo considera que o sistema de informação existente reflete integralmente a realidade física, operacional e econômica da empresa.

Assim entende-se que o custo do produto é formado estritamente pelos elementos a ele identificados, portanto pode-se afirmar que seu custo é individualizado o que nos leva a perceber que está se falando de custeio variável.

Já os custos fixos serão tratados de forma diferenciada, sendo identificados ora por lote de produção, ora por família de produto, ou ser subtraído da margem de contribuição total dos produtos, não cabendo neste caso rateios.

Estes custos estarão sempre sob a responsabilidade de um gestor, e ambos, custos fixos e variáveis, estarão relacionados a um período, e, portanto dentro deste espaço de tempo, afetarão o resultado econômico da empresa.

Com estes dados pode-se até preparar uma simulação numérica, a partir das seguintes premissas:

- Valores econômicos de mercado;
- Preços dos produtos – validado pelo mercado;
- Insumo – preços à vista;
- Política de preços – baseada em custo padrão

Para Mosimann e Fisch (1999) o modelo de decisão é o instrumento utilizado pela gestão para predição das conseqüências que advirão nas alternativas disponíveis e para a escolha da melhor alternativa. Volta-se, portanto, para o futuro.

Mosimann e Fisch (1999:55) definem a decisão como “a escolha de uma ação (ou um curso de ações) em um determinado ponto no tempo.”

Caggiano e Figueiredo (1997:33) fazem menção ao modelo de decisão quanto ao seu escopo, que “é a busca da eficácia, e tem como objetivo a otimização da decisão.”

Também releva que o alcance da otimização do resultado em termos de empresa e de áreas, é o objetivo do modelo, implicando numa harmonização da missão da área com a missão da empresa.

Quanto aos gestores, Maximiano (2000) diz que a maior parte do tempo do trabalho gerencial envolve a necessidade de resolver problemas e tomada de decisões.

2.2 – O Modelo de Mensuração

Para se administrar o resultado, antes de tudo deve-se ter conhecimento de como ele se forma.

O modelo da mensuração é constituído pela incorporação de conceitos voltados à correta mensuração do lucro e do patrimônio da empresa. Assim como o resultado global da empresa é formado pela soma dos resultados analíticos, o patrimônio global é formado pela mensuração dos ativos e passivos, individualmente.

A base conceitual aplicada para mensurar os eventos econômicos no sistema GECON, espelha o valor econômico do patrimônio, os resultados das atividades e o resultado global da empresa.

O modelo identifica, mensura, e reporta resultados das atividades das diversas unidades administrativas, transformando o tradicional centro de custo em centro de resultado ou centro de investimento.

Em cada evento é reconhecido o aspecto operacional, financeiro, econômico e patrimonial. Apura-se a margem de contribuição e resultado econômico por meio da mensuração dos produtos e recursos por valores à vista.

Não só os custos devem ser adequadamente mensurados, tendo em vista que no sistema GECON o foco centra-se em resultados. Também os benefícios gerados nas transações nas atividades devem ser considerados na mensuração.

Para o sistema GECON, ou modelo de mensuração é empregado sob alguns conceitos, conforme elenca Catelli (2001): resultados temporais/conjunturais; custos correntes à vista; valor de mercado; equivalência de capitais; reconhecimento de ganhos pela valorização dos ativos; reconhecimento da receita pela produção de bens e serviços; depreciação econômica; moeda constante e custeio direto; margem de contribuição; resultados econômicos operacionais; resultados econômicos financeiros; preço de transferências; custo de oportunidade; orçamento (original, corrigido, ajustado); realizado (em nível do padrão e efetivo); variações (inflação, ajustes do plano, volume, eficiência); custos controláveis versus não controláveis; centro de resultado; centro de investimento; custos fixos identificáveis; *Goodwill*¹ e controlabilidade.

E para que a mensuração do resultado econômico se desenvolva de forma adequada, o sistema de Gestão Econômica põe enfoque em quatro dimensões, sempre existente em cada evento.

A dimensão operacional refere-se aos aspectos físicos dos eventos: quantidade de serviços e produtos gerados, recursos consumidos e qualidade.

¹ O *Goodwill* corresponde à diferença entre o valor atual de toda a empresa, ou seja, sua capacidade de geração de lucros futuros, e o valor econômico de seus ativos, apresentando, portanto, uma característica residual, segundo Antunes (2000). Para ele o *Goodwill* é um dos componentes dos Ativos Intangíveis (os que não possuem existência física), incluindo a subjetividade, o saber, o conhecimento, o Capital Intelectual. O *Goodwill* sempre existirá sob a ótica sinérgica.

A dimensão econômica representa os valores econômicos dos recursos consumidos, que são os custos; e os valores dos produtos de serviços gerados que representam as receitas, logo, toda a atividade apresenta um resultado econômico.

Toda a atividade gera um fluxo de caixa, processo este que é chamado de dimensão financeira.

Todos os fluxos de pagamentos dos insumos necessários para a fabricação de produtos ou composição de serviços e todos os fluxos de recebimentos, constituem um resultado econômico-financeiro da atividade.

Como o impacto financeiro e econômico das transações ou eventos durante um período de tempo, é evidenciado o fluxo patrimonial. A variação patrimonial decorrente deste fluxo resulta no resultado econômico no período. A dimensão patrimonial é espelhada pelo resultado das decisões tomadas e implementadas pelos gestores.

O modelo de mensuração pode ser entendido com a utilização de um conjunto de conceitos que permitam medir o resultado econômico corretamente.

O modelo utiliza-se de diversos conceitos: competência de períodos, de reconhecimento das receitas das atividades pela produção de bens e serviços, e não apenas na venda; custo de oportunidade dos recursos operacionais ativados, método de custeio variável, margem de contribuição, resultados operacionais segregados dos resultados inflacionários e dos financeiros, resultados dos produtos resultados dos centros de resultado, custos correntes de reposição, valores à vista, valor do dinheiro no tempo, custos e receitas controláveis, sistema de padrões e análise das variações orçamentária.

Portanto, a abrangência desse método é bastante ampla, contemplando praticamente todas as áreas da empresa e, induzindo os gestores a buscarem o resultado econômico ótimo, sem perder a visão do todo.

De acordo com Almeida (2002), a mensuração é definida como um conjunto específico de procedimentos para atribuir números a objetos e eventos, com o objetivo de prover informação válida, confiável, relevante e econômica, para os tomadores de decisão.

Almeida (2002) define ainda a mensuração como um conjunto de procedimentos cujo objetivo é fornecer a base conceitual adequada para a mensuração de eventos, de acordo com as necessidades do modelo de gestão da empresa.

A principal tarefa na mensuração do lucro econômico consiste em comparar o valor capitalizado dos recebimentos futuros no início e no final do período. O lucro somente aparece quando existe um incremento do valor capitalizado.

O lucro medido dessa forma corresponde a quantia máxima que o sócios/acionista pode retirar para consumo e ainda manter o capital do empreendimento intacto.

Contabilmente, o lucro corresponde ao resíduo derivado do confronto entre a receita realizada e o custo consumido. A receita é reconhecida normalmente no momento da venda. Algumas naturezas de custos são reconhecidas como consumidas a medida que ocorrem, sendo automaticamente confrontadas com a receita do período em que ocorreram.

Outros tipos de custos são acumulados à medida que ocorrem, durante o período e no final destes, após a determinação da receita, esse montante de custos é segregado com duas partes: uma pertence ao presente e a outra ao futuro. A que é atribuída ao presente torna-se despesa ou custo consumido, sendo confrontado com a receita, aparecendo a determinação do resultado do período. A parte que é deferida para o futuro permanece como ativo.

Um dos argumentos a favor do conceito de lucro é que é a melhor medida do sucesso da administração de uma entidade de negócios em uma economia competitiva. Do ponto de vista dos detentores de capital, o lucro serve para uma política de investimento.

Os investidores procuram otimizar os retornos de seus investimentos, e suas decisões são guiadas pelos lucros proporcionais pelos investimentos existentes.

O investimento mais atrativo é aquele que oferece o maior valor presente dos futuros recebimentos por unidade monetária investida, descontada a taxa de juros. Uma administração de sucesso é aquela que, em determinado período, aumenta o valor presente da empresa, em termos de determinados parâmetros pré-estabelecidos.

Dois parâmetros são especialmente importantes no processo de avaliação do conceito de lucro: utilidade (relevância) e praticabilidade (objetividade). O lucro contábil enfatiza a objetividade e o lucro econômico demanda uma dose considerável de subjetividade, ou seja, da expectativa acerca do futuro.

Por outro lado, o lucro econômico constitui-se uma informação que supre adequadamente os modelos de decisão, e pelo menos dois importantes usuários da informação contábil: o proprietário e o administrador do capital.

Os lucros econômico e contábil, apurados de acordo com os Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos, possuem as seguintes diferenças fundamentais:

Quadro 3: Principais Semelhanças entre o Lucro Contábil e o Lucro Econômico

LUCRO CONTÁBIL	LUCRO ECONÔMICO
Maior objetividade	Maior subjetividade
Apurado pelo confronto de receita de vendas e custos consumidos	Apuração pelo incremento do Patrimônio Líquido
Os ativos são avaliados na base dos custos originais.	Os ativos são avaliados a valor presente do Fluxo de Caixa
O Patrimônio Líquido aumenta pelo lucro	O lucro deriva do aumento do Patrimônio Líquido
Ênfase em Custos	Ênfase em Valor
Não reconhece ganhos não realizados	Reconhece ganhos realizados ou não
Não efetuam ajustes em função de mudanças nos níveis de preços dos bens.	São efetuados ajustes em função de mudanças nos níveis de preços dos bens.
Amarração do lucro à condição de distribuição de dividendos	Amarração do lucro à condição de aumento da riqueza, independente da condição da distribuição de dividendos
Não reconhece o "Goodwill"	Reconhece o "Goodwill"
Crítérios Dogmáticos	Crítérios Econômicos

Fonte: Catelli (2001:88)

Mosimann e Fisch (1999) conceituam o modelo de mensuração como o instrumento utilizado pelo sistema de informações para determinar como os dados serão medidos de modo a gerar informações úteis.

Mosimann e Fisch (1999:58) evidenciam que “a importância da mensuração reside na atribuição de valores numéricos a objetos ou eventos de caráter econômico, como base para a tomada de decisões.”

Em outras palavras, proporciona informações confiáveis, válidas, e associadas a uma determinada escala, numericamente significativas e adequadas ao modelo decisório do usuário.

2.3 – O Modelo de Informação

Iudicibus (2000:49) trata a contabilidade, quanto ao seu objetivo como:

“um sistema de informações e avaliação destinada a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade com relação à entidade objeto de contabilização.”

Para ele, um sistema de informações compreende um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e fornecimento de relatórios que permitem tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custo.

Mas para o GECON o objetivo do sistema de informações é mais abrangente, de acordo com as colocações que seguem.

Mosimann e Fisch (1999) defendem que a informação produzida que não seja distribuída em tempo hábil a uma decisão, perde seu valor.

Buscando apontar e discutir os pontos mais relevantes contidos no processo de tomada de decisões, frisa-se que no cenário organizacional o incremento tecnológico acelerado, torna mais acirrada a competitividade, e que equipes bem treinadas e preparadas começam a fazer a diferença.

Os gestores através de planejamento de resultados, buscam respostas imediatas ao cenário ambiental em que atuam, destacando-se que as empresas mais evoluídas visam garantir o cumprimento de sua missão e de sua própria continuidade.

Tomadas de decisões equivocadas e ineficientes elevam os riscos de não alcançar os objetivos organizacionais, e comprometem a sobrevivência das organizações. A repetição destes equívocos, via de regra, leva à falência as mesmas.

Desta forma, é vital para a continuidade das empresas, a avaliação das principais variáveis envolvidas no planejamento estratégicos. Destacam-se:

- Missão e Política;
- Crenças e Valores;
- Estrutura Organizacional e Análise de Mercado
- Tecnologia e Processos Produtivos
- Preços e Custos
- Equipes e Características dos Gestores

Tratando-se de assunto de máxima relevância, observa-se que a base de dados das informações que suportará as decisões empresarias devem embasar-se nos mais profundos e rígidos conceitos técnicos. Dessa forma, o modelo de informação atende à estas necessidades.

Portanto, ressalta-se a relevância do objetivo da Ciência Contábil neste contexto, que, segundo Iudicibus (2000), serve no fornecimento de informações para os vários usuários, de forma a proporcionar decisões racionais.

A informação, segundo Almeida (2002), tem como característica ser um produto cuidadosamente planejado, recurso necessário para conduzir a organização para uma harmonia de seus ambientes externos e internos. Portanto, a necessidade de disponibilizar ao gestor um instrumento que o apóie no processo de gestão, no fornecimento das informações, é evidenciada pelo sistema de informações, ou modelo de informações de gestão econômica.

Almeida (2002) observa que as literaturas sobre contabilidade e administração reconhecem a importância da informação como um recurso da organização e, inclusive, a teoria da informação têm-se tornado cada vez mais importante.

A preocupação quanto a eficiência da informação deve estar presente, devido esta afetar a todos, especialmente nos ambientes organizacionais.

O sistema de informações é sustentado conceitualmente pela “lógica de elaboração da informação” segundo Guerreiro(1999). E é a peça fundamental no processo de gestão.

No entanto, o modelo de informação deve refletir as características próprias de cada empresa.

Mosimann e Fisch (1999) frizam que a capacidade de redução de incertezas ou de alteração de decisões inerentes a uma informação, está diretamente associada à oportunidade de sua distribuição.

Os autores fazem menção às limitações do sistema de informação, principalmente com a máxima utilidade do processamento eletrônico de dados.

Os gestores necessitam constantemente de mais informações relevantes, o que obriga, portanto, ao sistema de informações possuir um processo de filtragem e de condensação de informações relevantes.

Um gestor não precisa saber como um sistema de informação funciona, apenas como usá-lo.

Maior comunicação significa melhor desempenho, portanto, é válida a abertura de canais de comunicação entre as diversas áreas da empresa com o intuito de atingir os objetivos do conjunto.

Informações que auxiliem nas decisões dos gestores poderão ser negligenciadas porque os tomadores de decisão não sabem manusear determinado conjunto de informações. O gestor pode até delegar a decisão à níveis hierárquicos inferiores com base conhecimento do manuseio da informação.

O modelo de informação ainda deve, sob a ótica do GECON , incorporar todos os atributos e características que atendam aos requisitos dos modelos de decisão e mensuração.

Para complementar o estudo do modelo de informação, Almeida (2002), elenca princípios que orientam o desenvolvimento do sistema:

- Princípio do condicionamento sistêmico: o sistema de informação depende do sistema de gestão e este do sistema institucional (crenças e valores);
- Princípio da coerência do processo do dado: o mesmo sistema que processo o realizado processo o orçado;
- Princípio da utilidade da informação: a informação só é útil se atender o modelo de decisão do usuário;
- Princípio da avaliação do resultado: todos os bens e serviços gerados pelas diversas atividades da empresa devem ter seus resultados mensurados;
- Princípio da tridimensionalidade da gestão: todo o processo de tomada de decisão envolve os aspecto operacional, financeiro e econômico.

As informações devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requerem dados transformados em informações específicas.

A integração dos subsistemas de informações ao processo de gestão, determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole e *feedback*, os quais constituem requisitos para que o sistema empresa mantenha-se no rumo dos resultados desejados que é obtido por meio de informações gerenciais. O sistema de informações engloba alguns subsistemas.

Subsistema de Informação sobre Variáveis Ambientais: o papel desse sistema é subsidiar os gestores durante a fase de planejamento estratégico com informações sobre o ambiente externo. As características desse subsistema são a utilização de banco de dados; ser altamente flexível; pouco estruturado (jornais, revistas, pesquisas de mercado entre outras).

Subsistema de Simulações sobre Resultado Econômico: subsidia gestores durante o pré planejamento, gerando informações sobre resultados econômicos das alternativas simuladas. Caracteriza-se pela descentralização, mensuração de receitas, custos e resultados.

Subsistema Orçamentário: gera informações detalhadas sobre eventos planejados e dá aos gestores informações sobre a fase de planejamento operacional do custo médio-longo prazo. Caracteriza-se pela centralização; altamente estruturando

(sistema de informações similar ao de contabilidade de custos); detalhamento das informações ao mesmo nível do realizado.

Subsistema de Informações de Resultado Realizados: dá aos gestores subsídios durante a fase de controle, gerando informações detalhadas sobre os resultados econômicos dos eventos realizados. Caracteriza-se pela centralização; detalhamento das informações ao nível do planejado, altamente estruturando e compatível com a base conceitual do planejado.

Portanto, há a necessidade de se observar alguns pré-requisitos para a implementação de um sistema de informações. Primeiro, que sejam definidos os objetivos e premissas gerenciais, qual o modelo de gestão, e que estejam em harmonia com as crenças, princípios e valores da empresa, sobretudo.

O sistema GECON utiliza fundamentalmente conceitos e critérios que atendam às necessidades informativas dos diversos gestores da empresa para o seu processo de tomada de decisão específico. Este processo impulsiona as diversas áreas a implementar ações que otimizam o resultado global da companhia.

Mostrar em termos econômico-financeiros o que ocorre em nível das atividades operacionais da empresa é uma preocupação básica do sistema.

CAPÍTULO III – APLICAÇÕES DO GECON

3.1 – A Gestão Econômica nas Indústrias

Para Alves (1998), todo e qualquer meio de apuração de resultado na avaliação de desempenho de uma empresa deve, necessariamente, considerar a eficiência e eficácia na utilização dos recursos de produção. O seu melhor aproveitamento torna-se a cada momento, questão fundamental.

O privilégio da alta tecnologia no Brasil, quase sempre recai sobre médias e grandes empresas. No entanto, as micro e pequenas empresas desempenham importante função na economia nacional. Nestas pequenas empresas, o fornecimento de informações com qualidade, é uma das principais dificuldades para encaminhar os negócios.

Mesmo de posse de informação, de nada adianta a implementar a produção em termos de quantidade, variedade e qualidade, se a empresa não consegue visualizar os efeitos dessas melhorias nos seu resultado.

Além disso, a apuração de um resultado deve ir muito além dos dados hoje utilizados, quase sempre voltados para satisfazer as necessidades fisco-tributárias, ressalta Alves(1998).

Alves (1998:4) faz a seguinte colocação:

“para contribuir na eficácia organizacional, deve-se considerar não apenas reflexos operacionais (decisões sobre vendas, produção, compras, etc), mas também os reflexos financeiros (resultantes do tempo de aplicação e do volume de recursos financeiros aplicados nos eventos) e os reflexos econômicos (ligados à obtenção de resultados através da receita gerada e dos custos envolvidos).”

A empresa, atuando como agente econômico num ambiente de recursos escassos, deve agregar maior valor possível na utilização desses recursos e é possível ter uma visão mais nítida sobre a agregação de valor aos fatores produtivos.

A aplicação do conceito de gestão econômica, através de um modelo de mensuração de resultados em micro e pequenas indústrias, tendo como meta a geração de informações para a tomada de decisão, requerem a adequação de determinadas sistemáticas, justamente em função das peculiaridades dessas indústrias, por apresentar uma menor estrutura, menos complexo, mais centralizada e menos dividida em centros de responsabilidades.

A aplicação prática do GECON no setor industrial, segundo Alves(1998), compreende identificar a diferença entre o modelo tradicional, que concentra a mensuração nas atividades, e o GECON , que requer mensuração dos eventos econômicos, em especial das transações, pois estas, além de representarem os acontecimentos específicos, são fruto das decisões tomadas.

O resultado das áreas, lote ou produto, deve ser apurado comparando os custos incorridos com as receitas que resultam da agregação de valor ao produto, no decorrer do processo produtivo. Em todas as fases o resultado pode ser apurado, e não apenas na venda, portanto.

E modelos tradicionais de gestão, as indústrias seguem os conceitos científicos quanto à classificação de custos, ou que, segundo a ótica do GECON, possuem deficiências, pois se preocupam com seu controle que não no controle do resultado; limitam-se a apurar o valor do estoque e dos custos que constarão nas demonstrações contábeis para atender a finalidade fiscal; na tentativa de simplificar o sistema, adotam a forma de rateio (procedimento evitado pelo GECON), ao invés de apurar com mais complexidade, para melhor ser mensurado.

Um dos exemplos de fatores que interferem no resultado, conforme cita Alves (1998) é questão da depreciação, que poderia ser apropriada diretamente pela natureza do custo, mas acaba sendo apropriada de forma indireta.

Outro caso que autor cita é o da energia elétrica, também não tratada diretamente, embora relevante, decorrente da dificuldade de mensurar o quanto é aplicado em cada produto.

A identificação do custo tem dois propósitos pela visão do GECON apurar resultados e avaliar o desempenho.

No primeiro propósito, os custos são identificados ao produto, lote, etc., desde que não se incorra em critérios de rateio, pois tem o seu grau de subjetividade alto, comprometendo o valor apurado.

E quanto à avaliação de desempenho, os custos devem ser identificados ao produto, ou lotes, pela decisão tomada, a qual gerou a ocorrência do custo.

Como o custo é incorrido para gerar receitas, após a confrontação de ambos, apura-se o resultado da entidade e avalia-se o desempenho de quem tomou a decisão. Para os custos não controláveis - os que fogem ao controle do chefe da unidade - a recomendação é considerá-los como o custo global da empresa, e evitando o rateio e identificando seu único responsável.

Para a avaliação de desempenho dos gestores, é necessário fazer distinção destes custos, dos controláveis (custos previstos, realizados e organizados por um responsável), que a responsabilidade dos gestores fica menor ao se atribuir critérios de rateio para a diluição destes custos entre diversos produtos ou unidades. O seguro da fábrica se enquadra dentro desta linha de raciocínio.

O GECON critica a contabilidade tradicional também quanto à realização da receita, que se dá continuamente no processo e não apenas na venda. A base de identificação e acumulação dos custos não deve se restringir somente às entidades, produto e empresa.

Para evitar a alocação forçada, adota-se como entidade o lote, o turno ou qualquer outra unidade que seja peculiar ao processo produtivo específico.

Quanto aos métodos de custeio, e que visam determinar os critérios para a identificação e a acumulação de custo dos fatores produtivos, na Gestão Econômica, tanto o custo por absorção quanto o custeio variável ainda são enquadrados como métodos tradicionais, por ambos centralizarem suas atenções na apuração do custo unitário do produto, e o controle apenas dos custos não é suficiente para avaliar o resultado e o desempenho.

O método de custeio deve refletir o processo físico-operacional da produção. As simplificações recorridas pelos modelos tradicionais acabam gerando informação que comprometem as decisões a serem tomadas.

3.2 – A Gestão Econômica no Comércio

A aplicação da Gestão Econômica em empresas comerciais é um diferencial, haja vista o atual panorama de mercados sem fronteira, que exige das empresas novos modelos de gestão e informação.

As empresas comerciais, de modo geral, segundo Fernandes (1998), são administradas pelo método denominado fluxo de caixa, onde os gestores tomam decisões com base no saldo financeiro.

Esta administração via fluxo de caixa limita a atuação dos gestores ao aspecto financeiro, dificultando a visão macro da entidade, comprometendo decisões, pela omissão dos aspectos econômicos e patrimoniais.

Fernandes (1998), em sua tese, afirma que a visão limitada do gestor na tomada de decisão, tendo como base o fluxo de caixa, contribui para o decréscimo das empresas.

O autor, além disso, diz também que a contabilidade concebida nos moldes tradicionais, voltada para atender aos interesses fiscais e societários, deixa a desejar quanto à qualidade da informação que gera para o processo de tomada de decisão dos gestores das áreas que compõem o sistema empresa.

Entretanto a contabilidade é a grande aliada das empresas, tendo como finalidade a geração de informações para o processo decisório.

Fernandes (1998) ressalta a importância do foco da contabilidade ao dizer que ela deve prover o varejo de informações ao atendimento dos gestores na avaliação de desempenho das diversas atividades que compõem esse ramo econômico, com base em teorias e conceitos que conduzem os administradores a tomarem decisões que garantam a continuidade de suas organizações, essência fundamental de qualquer negócio.

Em sua obra, Fernandes (1998) também busca alternativas para a pequena e média empresa comercial, por meio da aplicação do modelo de gestão e informação. Inclusive resgata a finalidade informativa da contabilidade para a gestão administrativa dessas empresas, tendo como consequência maior agilidade e modernização.

No caso de empresas comerciais, identifica-se um conjunto de atividades que são objetos de avaliação de desempenho. Elas são realizadas na área ou setor, que está sob a responsabilidade do gestor: compras (atividade de aquisição de recursos para a atividade operacional); estocagem (atividade de manutenção de estoque de bens, mercadorias, material de expediente); vendas (a atividade de colocação dos produtos no mercado); finanças (atividade de aquisição e destinação de recursos financeiros necessários à atividade operacional). Todas essas atividades consomem recursos diferentes e geram produtos também diferentes.

A avaliação de desempenho é um recurso que obtém um gerenciamento eficaz dessas atividades, visando a otimização das suas contribuições para a empresa.

Nas empresas comerciais, os mecanismos de avaliação de desempenho têm sido eficazmente aplicados e colaborados para o alcance dos objetivos.

O exemplo mais comum inicia na direção maior da empresa, que fixa a meta de vender a uma certa quantidade de certo produto num período de tantos dias.

A avaliação dos resultados de empresas comerciais se refere a avaliação dos contribuições dos produtos e serviços gerados pelas diversas atividades empresariais.

A informação requerida para esse tipo de avaliação é a margem de contribuição dos produtos e serviços gerados pelas atividades.

Cada nível de produto e serviço deve ser confrontado com os elementos que compõem a receita e os custos gerados. A comparação com padrões previamente estabelecidos permite a identificação de variações eventuais.

3.3 – A Gestão Econômica nos Serviços

No ramo dos serviços, o GECON tem sido implantado principalmente nas instituições financeiras, contribuindo para melhoria dos mecanismos de gestão, e especialmente de controle.

Apresenta um sistema de informações gerenciais enfocando os modelos de análise e avaliação de desempenho, apuração de resultados, sistemas de processamento de dados e de controle de risco.

Apesar de desempenhar um importante papel como alavancadora de novas tecnologias, especialmente em na área da informática, onde são pioneiras em quase todas as inovações no Brasil, apenas recentemente as instituições financeiras vêm se preocupando em agregar a suas estruturas administrativas um sistema de informações gerenciais à altura do ferramental tecnológico de que dispõe.

São apresentados os benefícios de se implantar um sistema de gestão econômica para bancos, e como seria um modelo de Controladoria que permitisse a busca na eficácia de uma instituição financeira com base na otimização de resultados.

A descentralização física e operacional na indústria bancária é bastante elevada, atingindo redes de agências espalhadas por todo o país.

A concentração das ações decisivas, portanto, devem ser coordenadas procurando otimizar as fontes e uso dos recursos.

Para Farias (1998), nas instituições financeiras, a contribuição de cada agência ou unidade de negócio favorece a obtenção do resultado global da empresa. Esses pontos de apoio precisam trabalhar de forma coordenada para que o resultado gerado conduza o banco a um ótimo resultado.

Um pré-requisito para conseguir este resultado é: a posição de atuação da Controladoria, a qual deve direcionar sua atuação no planejamento estratégico, usando simulações; e no planejamento operacional, com a coordenação do processo para não dissociar as diretrizes estratégicas.

Farias (1998:80) ressalva que para isso a Controladoria precisa estar sintonizada com o cenário econômico, além de:

“conhecer profundamente as diretrizes estratégicas do banco, composição de seus produtos, serviços, além de ter todas as informações gerenciais históricas, a capacidade de penetração dos produtos existentes e de novos (...).”

Os bancos precisam que a Controladoria disponibilize de um sistema de simulação, permitindo aos gestores formularem e projetarem resultados a serem perseguidos.

Além de colaborar com o estabelecimento de metas, a Controladoria deve verificar seu cumprimento, avaliando o desempenho e fornecendo *feedback* quanto à atuação das áreas e à qualidade de planejamento, segundo o entendimento de Farias (1998).

Na atividade bancária, cabe à Controladoria conhecer também os mecanismos de controle e imunização da instituição a respeito dos riscos aos quais está exposta.

O desempenho da Controladoria nas instituições financeiras resume-se na atuação das áreas econômica e financeira, sobretudo.

Também faz parte das tarefas da Controladoria nas instituições financeiras, a incorporação de conceitos e princípios que possibilitam a mensuração e avaliação das contribuições das atividades (resultados).

Identifica-se, através da avaliação de resultado, se os eventos planejados foram realizados, e se as atividades executadas da empresa estão sendo conduzidas de forma eficaz.

A aplicabilidade dos princípios do sistema de Gestão Econômica – GECON - é válida quando aplicados às instituições financeiras (bancos).

O sistema oferece uma variedade de teorias, com solidez, modernidade e é, acima de tudo, completo, contribuindo para a tomada de decisões econômicas.

Ao prever um processo de gestão estruturado, o GECON permite que as instituições financeiras se antecipem às dificuldades do ambiente, utilizando para isso, processos ordenados de planejamento estratégico e operacional.

O processo de gestão envolve todas as unidades num sistema orçamentário, de modo com que cada uma demonstra como atingirá os objetivos desejados.

Farias (1998:168) ressalta que:

“ao apurar o resultado por área de responsabilidade, demonstra quais são os produtos, clientes e áreas com resultados positivos e negativos, eliminando incertezas em relação à tomada de decisões.”

Ainda são adotados, por este modelo, os conceitos de preço de transferência e custo de oportunidade para os produtos e serviços internos, eliminando o repasse de custos entre as áreas.

Depois de conhecer os resultados que as áreas geram, quais os produtos mais rentáveis, os melhores clientes, a melhor agência, o banco ganha uma considerável vantagem competitiva.

É importante, inclusive, a utilização do orçamento como padrão de avaliação de desempenho, este permite que se incentivem iniciativas visando o resultado de sua área e o do banco.

Quanto aos riscos, seu controle desponta os gestores para possibilidades não só de perdas mas também possibilidades de ganhos.

Portanto, Farias (1998) afirma que uma Controladoria estruturada segundo o sistema de Gestão Econômica, está apta a atender aos novos desafios de uma economia globalizada que tem provocado mudanças significativas no cenário das instituições financeiras.

3.4 – A Gestão Econômica no Setor Público

Outra atividade que é possível a prática da Gestão Econômica é, segundo Santos (2002), em universidades federais, sob o enfoque de avaliação de seu desempenho.

As universidades federais, agentes econômicos, inseridos num contexto condicionado pela escassez de recursos e pela necessidade ilimitadas do seu meio ambiente, sentem a necessidade de que se definam as bases para a avaliação de desempenho, ou sendo um instrumento gerencial apto para obter sua eficiência.

Enquanto entidades públicas, as universidades federais devem se ajustar às novas características do modelo de administração pública, defendido pela reforma do Estado, que inclui a reforma da administração pública.

Esta, por sua vez, busca transformar a administração pública brasileira, tida como predominantemente burocrática e com controles rígidos dos processos, em numa

administração pública gerencial, com foco nos controles dos resultados e não mais nos processos.

A avaliação de desempenho possui papel central na implementação e validação da administração pública. De maneira geral, induz os gestores a adotarem posturas e assumirem medidas que concorram para um adequado gerenciamento: estabelecimento da missão; definição das metas e objetivos; aferição da produção e dos resultados.

Para funcionar como instrumento de gestão, o modelo deve estar ajustado de forma adequada à realidade ambiental e operacional da entidade, incorporando fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle das atividades, baseando-se na comparação entre os desempenhos previstos e os realizados, servindo para uma administração otimizada dos resultados gerados nas diversas atividades.

A utilização de indicadores nos modelos tradicionais impede a correta avaliação das contribuições das atividades e, do próprio desempenho.

Os indicadores relativos à parâmetros físicos e operacionais se referem a dados históricos, que não servem de base para avaliação de desempenhos atuais, pois repetem conjunturas passadas que podem não estar ocorrendo no presente.

A avaliação de desempenho deve considerar essencialmente suas dimensões futuras, expressando o que se deseja obter dele, considerando as restrições e variáveis que poderão impactar o desempenho de uma atividade específica.

Em termos de gestão e produção de benefícios sociais, que decorrem do seu objetivo é enquanto instituições representativas dos diversos aspectos da sociedade, não há uma definição de qual seria um modelo de gestão instituído para essas organizações, nem uma definição clara dos seus objetivos sociais e econômicos.

Dessa forma, o estabelecimento de critérios adequados de avaliação de desempenho, ficam a cargo do modelo de Gestão Econômica, que diverge nos critérios tradicionais e legais de avaliação.

Na esfera pública, a aplicação da Gestão Econômica, sob o aspecto do modelo de decisão e apuração de resultados, se traduz numa ferramenta operacional e tecnológica.

Há o monitoramento das ações dos gestores desde a concepção do Plano Plurianual² até a execução por meio das Leis Orçamentárias Anuais, dessa forma, possibilitando a avaliação de desempenho desse gestor pelas autoridades competentes e pela própria sociedade, a maior interessada nos benefícios gerados por tal gestão.

A prática do GECON em empresas públicas pode ser estabelecida, segundo Bezerra Filho (2002), em consonância com as premissas básicas do sistema, voltadas para o planejamento, execução e controle, de forma auxiliar os gestores na execução de programas do governo, objetivando obter resultados econômicos positivos demandados pela sociedade.

Para a esfera pública, a Gestão Econômica se aplica na obtenção da otimização de resultados.

Especificamente, o modelo demanda a identificação de variáveis ambientais como: a inflação, a variação real dos preços dos serviços e insumos, e possíveis mudanças de rumo do plano de governo por conta de situações contingenciais. Estas são monitoradas permanentemente no período que começa com a aprovação do Plano Plurianual e tem seu fim com a execução de cada programa de governo, abrangendo todas as variáveis relacionadas.

Bezerra Filho (2002) dá ênfase no que se refere ao modelo, o qual deverá prever antes de sua validação para constar no Plano Plurianual, que seja procedida a compatibilização do programa com a previsão de arrecadação dos recursos orçamentários para os quatro anos.

O modelo de avaliação de resultado possibilita que o gestor público seja avaliado previamente no planejamento, durante e após a execução do programa, sob o aspecto da eficiência e da eficácia. O indicador gerado com essa avaliação é o resultado econômico do programa, que tem como parâmetro o resultado econômico otimizado (padrão).

Algumas críticas são feitas quanto às limitações do modelo orçamentário brasileiro, abordadas sucintamente por Bezerra Filho (2002).

O custo de oportunidade deve servir como parâmetro. Ele deverá ser levantado a partir do banco de preços, ou seja, informações de suporte ao modelo. Esta

consideração preenche a lacuna existente de que os sistemas de contabilidade orçamentária e financeira adotados pelas entidades públicas no Brasil, não permitem a identificação do custo preciso de cada atividade ou projetos vinculados aos programas de governo estabelecidos nos orçamentos públicos. Este procedimento evita perdas econômicas por licitações fraudulentas.

Catelli (2001:532) alerta que “(...) o próprio processo de privatização em curso no país faz com que as empresas de controle acionário do governo se voltem para a melhoria da qualidade de sua gestão (...)”

Para concluir, ainda enfatiza que o planejamento de resultados requer o estabelecimento de cenários atuais e futuros, os quais sustentem as metas propostas no curto, médio e longo prazo.

² Tipo de Planejamento utilizado em empresas de gestão pública.

CAPÍTULO IV – SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

4.1 – O Sistema de Gestão Econômica - GECON

Melo (2002:30) conceitua o sistema de informações como “todo e qualquer sistema que tem informações como entrada visando gerar informações de saída.”

O objetivo do sistema de informações, para o mesmo autor, corresponde na expectativa de se obter tais informações, para satisfazer determinadas necessidades.

A amplitude desse conceito é melhor entendida ao ler Melo (2002:31), que escreve que a informação de entrada no sistema de informação tem a seguinte característica, ela não é consumida, por ela ter uma natureza lógica:

“Ela incorpora uma saída, mas continua disponível como no momento em que foi recebida. E, ainda, a mesma informação poderia servir como entrada de outro processamento ou até mesmo como entrada de um sistema de informações de outra empresa.”

Para Melo (2002:39) “o sistema de informação da empresa é uma visão conceitual,” porque na realidade o que se observa geralmente é a ocorrência de cada estágio em separado: coleta, processamento e planejamento, decisões tomadas com base nas informações.

Um sistema de gestão se subdivide em processo, este em atividade e esta, em rotina, logo, este conjunto de etapas de processamento que são executadas com periodicidade ou não, pode ser atribuído às informações, resultando no sistema de gestão da informação.

Esta lógica defendida por Melo (2002) ainda é complementa ao dizer que para cada assunto na empresa, existirá um sistema de gestão, citando como exemplo: marketing, recursos humanos, finanças, etc.

Cada sistema de gestão deve ter apenas um responsável: o gestor. Ele deve ter autoridade (poder de decisão), pois a ele recai a responsabilidade pelo sistema de informação da empresa como um todo.

No entanto, o próprio autor concorda que esta forma de definir estruturas e ações, denominada administração por sistemas, já está em desuso, embora continue sendo praticada nas empresas.

O sistema de gestão de informação, para Melo (2002:44) “envolve as funções de planejamento, organização, direção e controle (...).”

Em seu nível operacional, deve ser compreendido como um processo de prestação de serviços para seus clientes internos, cujas atividades geralmente são centralizadas no Centro de Processamento de Dados – CPD.

O sistema GECON objetiva, referindo-se às informações – de acordo com Catelli (2001:285) – “sua consistência, a confiabilidade e a oportunidade, proporcionando maior nível de delegação de autoridade sem perda de controle.”

4.2 – O Sistema de Informações de Gestão Econômica - SIGE

Almeida (2002) diferencia dado de informação, para o melhor de entendimento do modelo, como dado é algo bruto, sem valor ou difícil de ser utilizado. A informação se apresenta como algo útil, ligado a um interesse específico.

Nas palavras do autor, pode-se traduzir como interesse específico no âmbito empresarial como sendo uma função direta do processo de gestão, como variáveis internas ou externas que são os *inputs* nos modelos decisórios.

O conjunto de procedimentos que possibilitam captar as ocorrências internas e externas é necessário ser estabelecido para que estruture e dê subsídio aos gestores que tomem suas decisões.

Para que isso seja possível, hoje existe o sistema de informações, citado por Almeida (2002): sendo um integrado sistema máquina-usuário provendo informações para suportar operações às funções de gerenciamento, análises e tomadas de decisões na organização. O sistema utiliza computadores – *hardware* e *software* - manuais de

procedimentos, modelos para análises, planejamento, controle e tomada de decisões e banco de dados.

E para caracterizar a informação, Almeida (2002) complementa o conceito. O sistema GECON pressupõe a utilização de um sistema de processamento eletrônico de dados com as seguintes características: permita que as informações sejam distribuídas aos gestores e acessadas diretamente por eles, conforme suas necessidades; permita facilidade de interação do usuário; seja um banco de dados unificado e estruturado pelo conceito de engenharia de informações; forneça informações com oportunidade para ações gerenciais no momento da ocorrência dos eventos; e que espelhe o que realmente ocorre a nível operacional.

O modelo de informação, portanto, está estruturado no processamento de dados, sendo um método utilizado para obter e transformar os dados em informações.

O modelo de informação materializa o processo de geração de informações, que consiste nas etapas: recebimento de dados, processamento de dados, e geração de informações.

A arquitetura do modelo de informação, ou sistema de informação é decorrente das seguintes considerações, relevando-se o caráter holístico do GECON:

- A atuação dos gestores está sob a égide institucional (com a definição da missão, crenças e valores);
- As decisões e ações implementadas são conduzidas por um processo de gestão preestabelecido;
- As decisões tomadas serão estruturadas em um processo de tomada de decisão, apoiado por modelo de gestão;
- Em todas as etapas do processo de gestão, os gestores têm suporte do sistema de informações.

O modelo assume identidade própria para cada tipo de organização, tanto ao nível dos dados de entrada quanto de processamento e das informações de saída.

O processamento da informação é efetuado nas dimensões operacional, financeira e patrimonial.

Para Cornachione Júnior (2001) o Sistema de Informação de Gestão Econômica – SIGE – reúne uma série de características distintas dos demais sistemas de informação, inclusive dos gerenciais.

Em função do modelo de gestão da empresa, no SIGE será notada forte presença de informações gerenciais.

O SIGE está atrelado aos conceitos do GECON, e procura suportá-los do ponto de vista operacional.

Dentre os princípios do SIGE, destaca-se o do condicionamento sistêmico, o qual diz que os sistemas de informações dependem do sistema de gestão e este das crenças e valores – sistema institucional.

O Modelo GECON tem um foco semelhante aos ERP – *Enterprise Resource Planning* (Planejamento de Recursos Empresariais) e às soluções desenvolvidas pela companhia alemã SAP AG, cujos principais características destes são a integração e compatibilização de diversos sistemas de informações das organizações, tornando assim, as informações mais disponíveis e sua produção mais eficiente.

O foco do GECON é semelhante, no entanto, as soluções recém expostas não contemplam os seus objetivos. O escopo e a fundamentação estão baseados em um modelo conceitual muito elevado, sendo um sistema de apoio à tomada de decisões.

Pode-se traçar um paralelo entre o Sistema de Informação de Gestão Econômica – SIGE e o sistema de informações ortodoxo. Assim, pode-se ter idéia, a partir do quadro abaixo, de acordo com Cornachione Júnior (2001):

Quadro 4: Comparativo dos Sistemas de Informações

	Sist. Inf. Ortodoxo	Sist. Inf. Gestão Econômica
Adequação aos Modelos de Decisão	Ausente	Presente
Propósitos	Menos apropriados a gestão	Mais apropriados a gestão
Informações Geradas	Poucas	Muitas
Dados Requeridos	Poucos	Muitos
Frequência de Processamento	Menor	Maior
Frequência de Atualização	Menor	Maior
Distribuição	Pequena	Grande
Disponibilidade	Precária	Grande
Tempestividade	Ausente	Presente
Acessibilidade	Precária	Efetiva
Abrangência	Genérica	Específica
Detalhamento	Genérico	Específico
Foco	Ausente, Parcial	Presente, Total
Responsabilidade	Precária	Efetiva
Fases da Gestão	Precária	Efetiva
Sim. Transacional	Ausente	Presente

Fonte: Cornachione Júnior (2001:175)

É possível entender que em função dos objetivos do sistema, do próprio objeto e da arquitetura presente em sua concepção e constituição, temos diferenças substanciais entre os produtos e as soluções.

Essas diferenças, para Cornachione Júnior (2001), compõe um dos elementos mais relevantes: a influência da arquitetura de sistemas na solução final.

4.3 – Um Modelo de Sistema de Informações Contábil

A arquitetura³ de um sistema de informações, para Cornachione Júnior (2001), compreende três recursos fundamentais: recursos humanos, recursos tecnológicos e recursos espaciais.

No entanto, antes de conhecer esses requisitos, vale lembrar que, dentro da gestão econômica – GECON - a aplicabilidade desse modelo de informações caminha de maneira totalmente distinta da realidade das organizações ortodoxas.

Dessa forma, isso impacta o uso, os recursos e a formação do sistema de informação.

Então, a arquitetura, composta por três elementos, em seu primeiro grupo trata dos recursos humanos. Estes representam a reunião de elementos humanos componentes e partes integrantes da solução. Nele se encontram os usuários, desenvolvedores, provedores e mantenedores da solução, ou seja, “as pessoas ou colaboradores que terão a responsabilidade de conceber, criar, usar e ajustar a solução”, segundo Cornachione Júnior (2001:188).

Especialmente ao se tocar no fator humano, a presença de uma pessoa em seu conceito é apontada, de acordo com Cornachione Júnior (2001). Representa o ‘quem’.

Em alguma fase de um sistema de informação é relevante a participação de um elemento humano, desde a delimitação do escopo até a operação, na maioria dos casos.

O elemento tecnologia enquadra a solução propriamente dita: *hardware*, *software*, banco de dados e infra estrutura de telecomunicações.

O fator tecnologia permite, acima de tudo, vislumbrar efetivamente, boa parte das restrições tecnológicas a serem consideradas na implementação do modelo. Este fator representa o ‘como’.

³ Para Cornachione Júnior (2001) a arquitetura de sistema é entendida como a identificação e disposição no espaço das partes e elementos envolvidos no sistema, orientada de forma à obter a eficácia e eficiência da entidade.

E, o recurso espacial refere-se ao espaço físico, espaço temporal, espaço geográfico, e distribuição espacial.

O espaço, sob o enfoque do sistema de gestão econômica, representa resposta às questões: 'onde?' e 'quando?'.

Cornachione Júnior (2001:218) ressalta que “além de representarem um dos recursos mais escassos é difícil de gerenciar tanto no desenvolvimento quanto na produção e manutenção de um sistema de informação.”

Estes elementos arquitetam o sistema de informação, e tem representatividade quanto ao rumo da solução.

Vale lembrar que, além dos fatores citados, é preciso que haja integração entre eles.

A reflexão dos fatores componentes da arquitetura envolve a constatação e a mensuração de requisitos de dados distintos para cada alternativa avaliada. Para Cornachione Júnior (2001) isso pode provocar uma solução mais simples, que tem conseqüências como a minimização do custo e, além disso, a produção de benefícios.

4.4 – A Tecnologia da Informação Aplicada ao GECON

A definição de Tecnologia da Informação – TI – é dada por Padoveze (2000:44):

“tecnologia da informação é todo conjunto tecnológico à disposição das empresas para efetivar seu subsistema de informação. Esse arsenal tecnológico está normalmente ligado à informática e à telecomunicação, bem como a todo o desenvolvimento científico do processo de transmissão espacial de dados.”

O conceito de TI entende que a informação deve fazer parte de uma estrutura em nível estratégico das empresas.

Para o autor, a informação não deve limitar-se a administrar os recursos internos, mas ultrapassar as fronteiras da empresa e integrar-se sistemicamente com fornecedores, clientes, etc., sendo, portanto, fator chave de competitividade.

A estruturação da informação e os sistemas de informações são tão importantes que a TI é fator determinante na competitividade da companhia, já que, além de sua utilização como elemento chave na administração de recursos, a política de TI enquadra-se em nível estratégico.

Tem o papel da definição dos negócios e de própria organização, de acordo com a linha de raciocínio de Walton (1998), que abrange uma gama de produtos de *hardware* e *software*, capazes de coletar, armazenar, processar e acessar dados.

A definição do conceito de sistema de informação pode ser abreviada como um conjunto de recursos (humanos, materiais, tecnológicos e financeiros) agregados para o processamento de dados e produção de informações, permitindo com estas, a empresa cumprir seus objetivos principais.

Com relação ao GECON, Padoveze (2000:145) faz a seguinte colocação sobre a mensuração econômica:

“o ponto forte da informação contábil é a mensuração econômica das transações. É o processo contábil de atribuir um ou mais valores à todos os eventos que acontecem na empresa e tem significado patrimonial. Tudo será medido em termos de valor monetário.”

Assim, a reunião e interpretação das transações da empresa feitas pela contabilidade, seguem uma ótica ímpar: o valor econômico.

Padoveze (2000) ressalta ainda que a contabilidade é o único sistema de informação que consegue atribuir valor a tudo, mostrando a empresa em sua totalidade.

Sobre TI, Cornachione Júnior (2001:113) a conceitua como:

“um domínio que contém todo e qualquer recurso e solução computacional que visa suportar e sempre melhorar o processo de concepção, sensoriamento, geração, transporte e entrega da informação desejada ao seu interlocutor principal.”

Na opinião de Walton (1998), a implementação de um sistema de informações depende crucialmente de: gestão adequada, alto comprometimento organizacional e, forte competência e domínio dos usuários.

CAPÍTULO V – INFLUÊNCIAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Este capítulo trata do GECON de forma mais aprofundada, sendo que o conteúdo dele provém de teses de autores (doutores) renomados na área da Controladoria e contabilidade.

A relação entre a aplicabilidade prática e os conceitos do modelo de Gestão Econômica podem ser evidenciados através dos tópicos que seguem.

5.1 – O Impacto das Transações nas Organizações com Base no GECON

O sistema de Gestão Econômica vai mais além de sua aplicabilidade em diversos setores ou atividades empresariais.

O GECON também interfere nas organizações, quanto ao estudo das transações que ocorrem dentro delas.

Guerreiro (1999) enfatiza que se deve otimizar cada evento (transação) analítico, para que o resultado global seja otimizado.

Para Almeida (2002:6) as abordagens existentes sobre o assunto são incompletas. Por isso, entende e define transação como:

“a menor parte de um negócio ou ocorrência materializada por um processo físico-operacional. É uma ocorrência unitária, decorrente de uma decisão individualizada, que modifica a estrutura patrimonial da entidade, cujo processo físico-operacional é uma troca de recursos econômicos constitui-se na menor unidade de acumulação de resultados econômicos.”

Toda transação provoca alteração no estado do patrimônio líquido, ou seja, o estado de riqueza de uma organização.

O resultado econômico é a melhor medida de eficiência organizacional, fundamentado no Modelo de Gestão Econômica. Aquele, por sua vez, é formado a

partir dos resultados obtidos das transações, cuja origem decorre de decisão individualizada.

Partindo da lógica que a transação é a base/origem da formação do resultado econômico, Almeida (2002) conclui que a otimização do todo requer otimizar transação a transação.

Para isso esta otimização da eficácia organizacional com base nas transações requer previamente um claro entendimento das transações e eventos por parte dos gestores, os quais se apoiarão nos processos decisórios e no modelo de gestão, voltados para a eficácia com base nas transações.

O objetivo do estudo do impacto das transações na eficácia das organizações sob a ótica do GECON, é fundamentado no seguinte raciocínio: ao analisar um fenômeno qualquer, parte-se do mais complexo para o menos complexo e, em seguida do menos complexo para o mais complexo.

Dessa forma, o estudo do impacto das transações é sustentado desse modo, permitindo entender, compreender e identificar com o real impacto da menor parte sobre o todo e, sobretudo agir.

A contabilidade financeira tem tratado com frequência a transação, para ela como a menor parte ou detalhe de um negócio, mas com ênfase muito forte para fins de registro.

A contabilidade de custos e gerencial dispense sua atenção somente na identificação isolada de recursos consumidos ou benefícios auferidos.

Transação é a menor unidade de acumulação e resulta de uma decisão em um instante temporal, e podem ser identificadas como compras, produção, venda, investimento, captação, e aplicação, etc. A ocorrência original da transação está num ponto definido no tempo.

O processo físico-operacional da transação é uma operação de troca de recursos econômicos. Servem como exemplo a aquisição de um pneu para o veículo. É uma relação de troca no qual os agentes econômicos cedem e obtêm recursos. Outros exemplos podem ser citados: venda à vista (cessão de um produto e obtenção de recursos); venda à prazo (cessão de produto e obtenção de um direito) e assim por diante.

Assim, as transações têm como ponto focal de referência determinado instante de tempo. Tanto os recursos cedidos como os recursos obtidos, respectivamente sacrifícios e benefícios, provocam um fluxo ao longo de um horizonte de tempo.

Com a realização dessas transações recém comentadas, acontece o impacto financeiro no fluxo de caixa, visto que os recursos consumidos e os bens e serviços geram desembolsos e entradas de valores e em diversos pontos no tempo. A obtenção (recurso) de empréstimos e financiamentos é outro exemplo com as mesmas semelhanças.

Segundo Almeida (2002), as transações podem impactar nas dimensões operacional, econômica, financeira e patrimonial.

O fluxo econômico compreende a mensuração econômica expressa em termos monetários do valor dos recursos utilizados (custos) e dos produtos gerados (receita). Uma transação, portanto, gera um resultado operacional.

O fluxo patrimonial e evidencia as mutações nas contas patrimoniais decorrentes das transações, dos desembolsos (constituição de contas a pagar, recebimentos, contas a receber, caixa, produtos não acabados e estoque). O resultado um vai compor os Lucros Acumulados, alternando, portanto, a composição da riqueza ou patrimônio da empresa, vê razão destas transações.

Na relação de troca (transação) a contrapartida da cessão de recursos é a obtenção de recursos.

Recursos obtidos são benefícios, e quando mensurados monetariamente denominam-se receitas. Os sacrifícios mensurados monetariamente, são denominados custos.

Do confronto entre eles apura-se o resultado, logo, ele é a consequência de cada transação, se analisado profundamente.

As transações constituem o objeto central das decisões dos gestores e são a base dos processos de gestão. Os custos dos produtos e das atividades dependem do resultado das decisões de compra dos materiais, de investimento e uso de equipamentos do quadro pessoal, etc.

As transações ocorrem no âmbito das atividades. Há um horizonte temporal (linha do tempo) no qual os planos são efetuados, das alternativas escolhidas são executadas e os resultados monitorados.

Elas compreendem processos transformadores de recursos demandados e obtidos num ambiente interno e externo, por meio de um conjunto de operações em bens e serviços destinados a clientes e consumidores internos e externos.

Portanto, o impacto das transações sob o enfoque da Gestão Econômica, abrange o âmbito operacional, patrimonial, financeiro e econômico.

5.2 – Os Sistemas de Padrões e Regras nas Organizações com Base no GECON

Como a eficácia empresarial é obtida pela geração de resultados econômicos, os gestores deveriam tomar as melhores decisões.

Assim, Peleias (1999) argumenta que os eventos, transações e atividades deveriam ocorrer segundo padrões e regras preestabelecidas, representando as melhores práticas para sua consecução.

Um dos fatores que contribuem para o sistema de informação atender ao processo de gestão é a utilização de um sistema de padrões, contemplando os eventos econômicos, transações e atividades em seus níveis planejado e realizado.

O sistema de padrões permite aos gestores acompanhar adequadamente os efeitos de suas ações durante as etapas de planejamento, execução e controle, pois os padrões são o meio pelo qual as decisões dos gestores sobre eventos, transações e atividades são contempladas pelo sistema de informação.

Um sistema de padrões fornece informação que possibilita os gestores verem clara e prontamente as causas favoráveis e contrárias ao desempenho das atividades, permitindo tomar decisões tempestivas. Sob a ótica da Gestão Econômica tem aplicação a eventos e transações que tenham as seguintes características:

- Podem ser formatados e planejados no âmbito da gestão;
- Tem um valor econômico de troca;
- Consomem recursos na sua produção;

- Geram produtos e serviços.

Segundo Peleias (1999), um sistema de padrões deverá contribuir para:

- Suportar as decisões sobre eventos transações e atividades nas etapas de planejamento, execução e controle (processo de gestão);
- Determinar antecipadamente receitas e custos relativos a eventos e transações;
- Comparar receitas e custos reais e padrão, apurando variações que permitam identificar as causas dos desvios.

Ainda contribui para a eficácia gerencial na medida em que permitem obter informações sobre as razões que impediram o seu atingimento. No entanto, observa-se que os padrões devem refletir as políticas e diretrizes adotadas pela empresa.

Assim para estar de acordo com as diretrizes e políticas adotadas pela empresa, é necessário que a utilização dos padrões obedeça uma série de princípios a seguir:

- É possível definir padrões para os eventos, transações e atividades das áreas;
- O valor padrão dos eventos, transações e atividades são o valor correto;
- Objetivam a otimização das margens de contribuição, através de maiores receitas e menores custos;
- Os padrões podem ser utilizados na avaliação econômica da produção interna;
- As variações são identificadas nas áreas de responsabilidade em que ocorrem;
- E principalmente, os padrões devem ser atualizados sempre que houver alteração em relação às condições originalmente estabelecidas.

O processo de fixação dos padrões requer o total envolvimento dos gestores, pois são estes os responsáveis pela obtenção dos resultados ao nível dos eventos, transações e atividades

Em primeiro plano é necessário um modelo de gestão que incorpora um conjunto de crenças, valores e definições, que alavanque a potencialidade do corpo

gerencial, para que os gestores sejam impulsionados ou motivados a tomar as melhores decisões para empresa.

A utilização de um sistema de padrões traz alguns benefícios:

- Ao nível de processamento de dados, aumenta a eficiência operacional do sistema informação;
- Permite armazenar no sistema de informação as regras de decisão acerca dos eventos, transações e atividades planejadas e realizadas;
- Permitem identificar, mensurar e registrar o valor econômico das decisões sobre eventos, transações e atividades;
- Permite obter informações sobre decisões planejadas e realizadas, em sua comparação em bases estatísticas e atualizadas

É necessário avaliar a aderência do sistema de padrões ao processo de gestão, considerando cada uma das etapas componentes do processo.

Ao nível de planejamento, o sistema de padrões permite simular o efeito de decisões sobre eventos, transações atividades.

O uso dos padrões possibilita comparar a contribuição gerada pelos eventos e transações contra a que deveria ser alcançada. Quando ocorrerem variações, devem ser identificadas sua causa e tomadas as medidas necessárias para impedir sua ocorrência no futuro, segundo Peleias (1999).

A aderência do sistema de padrões ao processo de gestão ocorre na medida em que, na etapa de planejamento, integra-se ao orçamento variável.

Na etapa de execução, permite avaliar como deveriam ser realizadas as atividades em termos e índices, através da utilização dos padrões para o realizado.

Na etapa de controle, e as variações de identificadas permitem a tomada de ações que efetivamente otimizem o processo de gestão, em qualquer de suas fases.

O sistema de padrões é um dos pilares do sistema de informação para Gestão Econômica – GECON. Sua utilização e interação com os sistemas de orçamentos e contábil permitem aumentar a eficiência operacional do sistema de informação, aumentar sua agilidade e tornar menor seus custos de operação.

O sistema de padrões é aplicável a todas as atividades empresariais, e não somente à atividade industrial. A sua utilização ocorre nas áreas de responsabilidade em que é possível caracterizar os subsistemas de produção, físicos ou operacionais.

5.3 – As Relações entre a Análise de Resultados, Planejamento e Valor Econômico com Base no GECON

A investigação do relacionamento dos números contábeis apresentados aos sócios ou acionistas, em especial os fluxos realizados de caixa das operações, o lucro contábil, com o preço das ações no mercado acionário, tem sido, durante as últimas quatro décadas, objeto de investigação, de acordo com Lustosa (2001).

A grande questão é a busca da explicação do preço das ações no mercado acionário a partir de variações contábeis extraídas do sistema de informação contábil societário, naquele, cuja estrutura conceitual básica são os Princípios Contábeis Geralmente Aceitos – PCGA.

O modelo PCGA é, predominantemente, orientado ao passado, e o preço das ações, ao futuro. Logo, a existência de ligações entre as duas variáveis indica que pode haver uma relação entre as expectativas futuras (preço das ações) sobre uma empresa, e o desempenho corrente e passado (lucro contábil) dela.

O lucro contábil e os fluxos realizados de caixa duas variáveis bastante utilizadas, devido a primeira exercer poder de influência no mercado das ações.

Esta seção procura evidenciar um estudo entre a relação existentes das duas variáveis recém citadas, ao valor econômico da empresa, que este não é o valor de mercado (definido pelo mercado acionário), nas sim o valor encontrado pelo modelo contábil brasileiro, conceitualmente consistente, o GECON.

Lustosa (2001) em sua tese, buscou referências para o estudo desta relação em um banco comercial.

A compreensão da relação entre o valor econômico da empresa com o lucro contábil e os fluxos realizados de caixa, se conclui após a exposição da natureza e do

comportamento evolutivo no tempo dessas variáveis, segundo as constatações seguintes.

O valor econômico da empresa “é o patrimônio líquido, riqueza, capital da empresa mensurado em termos econômicos(...)” Lustosa (2001:200). Também entendido como o valor presente líquido, depois da dedução dos passivos, das expectativas sobre os resultados econômicos futuros gerados pelo conjunto de seus ativos.

Quanto aos resultados econômicos futuros, eles são divididos em físicos (ativos e os passivos relacionados a decisões já executadas pelos gestores) e intangíveis (decisões ainda não implementadas).

Devido ao impacto concentrado que o valor presente dos fluxos de renda futuros das decisões de investimento produz na riqueza, patrimônio físico oscila com grande variabilidade.

Normalmente o *Goodwill*, patrimônio intangível, também oscila com variabilidade à medida com que um plano de eventos vai sendo executado, transformando-se progressivamente de intangível à patrimônio físico.

A evolução do valor econômico de uma empresa se dá, teoricamente, em linhas retas, de acordo com o pensamento de Lustosa (2001). Evolui sob diferentes inclinações e patamares, os quais refletem mudanças significativas no plano existente ou à adoção de novo plano.

Portanto, é facilitada a predição do valor econômico da empresa, com as características acima expostas.

A segunda variável, o lucro contábil, é entendida como a medida resultante do confronto da receita realizada com os custos e expirados dos ativos que colaboraram para a obtenção desta receita, de acordo com Lustosa (2001).

O lucro contábil tem orientação no passado e é, inclusive, fácil de ser predito. Tem característica constante em função de processos de depreciação de amortização de custos de ativo em cotas constantes, embora sob receitas crescentes. E finalmente, o não considera a inflação e o custo do capital próprio, quando utilizado para fins societários.

A última variável considerada, os fluxos realizados de caixa das operações, é a realização financeira da margem de contribuição, ou seja, é o efetivo recebimento dos valores.

Os fluxos apresentam uma grande variabilidade, e são orientados ao passado, entretanto, são difíceis de serem preditos. Apresentam pouca relação com o lucro contábil (se considerados no mesmo período), embora a tendência é correlacionar-se positivamente com o lucro em períodos maiores.

A conclusão de Lustosa (2001) sobre a relação entre estas variáveis, após tornar explícitos seus comportamentos e natureza, é assim evidenciada:

- Relação do Valor Econômico da Entidade com o Lucro Contábil: o lucro contábil tende a explicar o valor econômico, quanto mais este se realiza no tempo; “o grau de explicação do valor econômico da entidade pelo lucro contábil é inversamente proporcional ao tamanho do patrimônio intangível (*Goodwill*)” Lustosa (2001:204); a baixa variabilidade do lucro contábil (fluxos de caixa) e a variabilidade muito pequena do valor econômico da entidade, favorece as previsões dos valores futuros dessas variáveis;
- Relação do Valor Econômico da Entidade com os Fluxos de Caixa das Operações: por não se distribuir uniformemente em torno de sua linha de tendência, e por apresentar grande variabilidade, os fluxos de caixa tendem a não apresentar relação com o valor econômico da atividade, logo, enquanto a empresa em continuidade, o poder dos fluxos para explicar o valor econômico da entidade é menor do que o lucro contábil. Ressalta, contudo, que os fluxos de caixa das operações, é um fluxo passado de caixa que está contido totalmente ou parcialmente no lucro contábil.

Para conseguir chegar nessas conclusões quanto à relação entre as variáveis, Lustosa (2001) considerou alguns instrumentos de apoio, dos quais pode-se citar: a preferência ao GECON quanto os modelos de apuração do patrimônio e do resultado; comparação entre os modelos GECON e PCGA de outras variáveis contábeis, como

alavancagem financeira e retorno sobre ativos e; o aprofundamento da análise, mensuração e informação do ativo intangível (*Goodwill*).

Enfim, o estudo das relações de variáveis para se chegar a uma explicação do valor econômico, inclui a importância do modelo PCGA, embora este tem a característica de focar o passado, contudo, é bastante útil para apoiar as decisões econômicas de alocação de investimentos do usuário externo.

Uma conclusão complementar feita por Lustosa (2001:208) enfoca que “o lucro contábil teria maior relevância informativa se ele contemplasse o custo do capital próprio.”

No entanto, o autor lamenta que o conceito do custo de oportunidade sobre o capital próprio ainda não esteja incorporado à contabilidade financeira. Assim, dessa lacuna surgiu o EVA⁴ – *Economic Value Added*, o qual enriquece muito a contabilidade, mesmo que seu uso esteja restrito a fins gerenciais.

Lustosa (2001:209) expõe seu pensamento em relação ao confronto da Gestão Econômica e aos Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos: “...não cabem confrontações de importância relativa entre os modelos GECON e PCGA. Ambos são úteis para os fins a que visam servir.”

Dessa maneira, um modelo não desmerece o outro, separadamente, ambos suprem as necessidades para os fins que foram desenvolvidos, embora haja opiniões contraditórias dos outros autores, conforme já confrontados no desenvolver desta obra.

⁴ O EVA – *Economic Value Added* (Valor Econômico Adicionado) é em sua essência, o Modelo dos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos, com a figura do custo de oportunidade sobre o Capital Próprio.

CONCLUSÃO

Ao longo da explanação do trabalho procurou-se mostrar sob os diversos aspectos as influências que o método da Gestão Econômica pode proporcionar nos resultados da empresa, baseando-se no objetivo de validar a tomada de decisão corporativa partindo dos princípios da Gestão Econômica.

Após exame detido em literatura principal disponível sobre o assunto, observou-se que este modelo de apoio à administração não recebeu nenhum tipo de crítica que o fizesse perder sua importância quanto a sua aplicabilidade em toda sua abrangência pública ou privada.

Apesar da grande importância do setor financeiro para a economia, a literatura produzida ainda é muito incipiente, deixando à vista amplas oportunidades de estudo para os interessados.

Segundo Guerreiro (1999), o Modelo GECON atende aos pressupostos básicos da teoria das restrições⁵ materializada na máxima ‘deve ser feito o que é necessário e não deve ser feito o que não é necessário’.

Entretanto, o GECON tem em seus princípios, a idéia de que a Controladoria, área coordenadora da informação, tenha responsabilidades claras definidas. Com base nisso, o sistema de Gestão Econômica pode ser aplicado em organizações que não tenham as metas definidas. E, principalmente naquelas em que necessitam de reestruturação devido às mudanças que estão sujeitas a cada dia, impostas naturalmente pelas leis do mercado e concorrência acirrada.

⁵ A Teoria das Restrições – *TOC (Theory Of Constraints)* foi criada e desenvolvida por Eliyahu M. Goldratt, nos EUA, na segunda metade dos anos 80. Pode ser entendida como uma ampliação do pensamento da tecnologia da produção otimizada, pois se utiliza em grande parte de sua teoria. A Teoria das Restrições rompe as barreiras do sistema produtivo e generaliza, para a empresa como um todo, o pensamento da otimização, contemplando assim o conjunto de restrições globais (financeiras, mercadológicas, produtivas, etc.) a que a empresa está submetida. Na *TOC*, a palavra-chave é ‘restrição’, definida como qualquer coisa que limite o alcance do objetivo da empresa.

Os principais resultados do processo da implementação das ações da Gestão Econômica são o modelo de decisão, modelo de gestão, modelo de mensuração e o modelo de informação, base esta que compõe o sistema.

A diferença oferecida pelas vantagens em relação aos sistemas tradicionais faz do GECON não uma ferramenta, mas mais um método que se volta para a realidade e a necessidade das empresas, que objetivam tomar as melhores decisões.

O GECON trata de forma diferente o aspecto da avaliação de desempenho dos resultados. Um argumento que comprova isso é a troca do centro de custo pelo centro de resultados.

A gestão dentro dos padrões da Gestão Econômica também segue um pensamento diferente: o gestor se sente o dono do seu empreendimento.

Essencialmente, o GECON está estruturado no tripé planejamento, execução e controle, o que faz dele um poderoso método administrativo.

Também tem sua visão de gestão voltada sempre à obtenção do melhor resultado econômico para a empresa.

Rever os conceitos, crenças e valores é um passo inicial para aderir ao modelo. Há a necessidade de se mudar a cultura, sobretudo.

Dessa forma, um aspecto importante que se pode citar do modelo é a preocupação que ele tem com a organização como um todo. São considerados inclusive os valores intangíveis investidos, nas avaliações de desempenho. O valor econômico é totalmente divergente do valor patrimonial contabilmente mensurado.

O sistema tem outro predicado quanto à forma de mensuração, ele sempre tem foco no resultado, e para isso faz análises por transação ocorrida.

Ele evidencia também a diferenciação quanto ao lucro, em relação aos sistemas tradicionais, porque o trata com maior subjetividade, diferindo do lucro contábil, apurado com base nos custos.

A aplicabilidade do sistema não é restrita. Estende-se pelos setores industrial, comercial e de serviços, inserido tanto nas esferas públicas quanto nas privadas.

Um departamento de Controladoria apoiado nas bases do GECON tem estrutura forte o suficiente para se submeter aos desafios de uma economia globalizada que costuma interferir nas estruturas e cenários das organizações.

Deixa-se aqui a sugestão para a aplicação do modelo em empresas cooperativas, especialmente as de médio e grande porte, porque ele também se adapta neste tipo de organização.

Amplamente, com base no estudo desenvolvido e opiniões científicas coletadas, acredita-se que não há aspectos contraproducentes na utilização do sistema GECON em todos os segmentos que as organizações estão inseridas, pois ele contribui efetivamente para a tomada de decisão corporativa, abordando a Controladoria de maneira moderna.

Este sistema foi concebido com êxito, e pelas constatações, os resultados de seu uso vêm sendo satisfatórios.

Assim, a tendência é cada vez aumentar o interesse pelo estudo do método de apoio, que faz dele uma forte ameaça aos sistemas contábeis tradicionais obsoletos, cujo foco vêm se perdendo, no sentido de oferecer subsídios para tomar a melhor decisão em menor tempo nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Britto de. *Contribuição ao Estudo das Transações e seu Impacto na Eficácia das Organizações sob o Enfoque da Gestão Econômica – Gecon*. 2002. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002
- ALVES, Nadson Jaime Ferreira. *Modelo conceitual de Mensuração de Resultado para Micro e Pequenas Indústrias. Um Enfoque em Gestão Econômica – Gecon*. 1998. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000
- BEZERRA FILHO, João Eudes. *Modelo Conceitual de Decisão e Apuração de resultados: Uma Contribuição para a Avaliação da Eficiência e Eficácia na Gestão dos Recursos Públicos*. 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002
- CAGGIANO, Paulo César; FIGUEIREDO, Sandra. *Controladoria: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 1997
- CATELLI, Armando. *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 2001
- CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard Bruno. *Sistemas Integrados de Gestão: Uma Abordagem da Tecnologia da Informação Aplicada à Gestão Econômica (Gecon): Arquitetura, Método e Implantação*. São Paulo: Atlas, 2001
- FARIAS, Cláudio Gondrim Bezerra. *A Controladoria no Contexto do Sistema de Gestão Econômica (Gecon) – Uma Abordagem para Instituições Financeiras*. 1998. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998

- FERNANDES, José Luiz Nunes. *Aplicação do Modelo de Gestão Econômica na Atividade Comercial Varejista de Tecidos*. 1998. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998
- GUERREIRO, Reinaldo. *A Meta da Empresa: Seu Alcance sem Mistérios*. São Paulo: Atlas, 1999
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBECKE, Ernesto Rubens. *Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável às demais sociedades/Fipecafi*. São Paulo: Atlas, 2000
- LUSTOSA, Paulo Roberto Barbosa. *Um estudo das Relações entre o Lucro Contábil, os Fluxos Realizados de Caixa das Operações e o Valor Econômico da Empresa: Uma Simulação Aplicada a um Banco Comercial*. 2001. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2000
- MELO, Ivo Soares. *Administração de Sistemas de Informação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. *Controladoria: seu papel na Administração de Empresas*. São Paulo: Atlas, 1999
- PADOVEZE, Clóvis Luis. *Sistemas de Informações contábeis – Fundamentos e Análises*. São Paulo: Atlas, 2000
- PELEIAS, Ivan Ricardo. *Contribuição à Formação de um Sistema de Padrões e Análise de sua Aderência ao Processo de Gestão, sob a Ótica do Modelo Gecon*. 1999. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999
- SANTOS, Luis Paulo Guimarães dos. *Modelo Conceitual de Avaliação de Desempenho das Universidades Federais Brasileiras: Um Enfoque Fundamentado no Sistema de Gestão Econômica – Gecon*. 2002. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002
- WALTON, Richar E. *Tecnologia da Informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998

FICHA CATALOGRÁFICA

B697 Bonafin, Leandro Marcos

Gestão Econômica – GECON – para a tomada de decisão corporativa / Leandro Marcos Bonafin. – São Paulo, 2003.

67 p.; 30 cm.

Monografia – Pós-Graduação (Especialização em Controladoria) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2003.

Bibliografia: p. 66-67.

1. Controladoria. 2. Contabilidade. 3. Gestão Econômica.
I. Título.

CDD 658.15