CRIANDO UMA REDE DE COOPERAÇÃO COM A INFORMAÇÃO E O CONTROLE

Luís César Johnson da Rocha

Resumo:

Este trabalho procura demonstrar a importância de produzir relatórios internos e como eles deveriam ser formatados, quem os deveria receber, quando eles deveriam ser emitidos, como eles deveriam ser distribuídos e como a informação deveria ser resumida e depender do receptor. Com objetividade ele discute o desenvolvimento de novos canais para tornar a informação e a comunicação disponíveis para todo o negócio, otimizando competências comportamentais que apoiem a natureza dinâmica dos modelos organizacionais. Este artigo não trata apenas do modo como informar, mas de qual é o papel do controlador frente às novas tecnologias de informação, bem como o papel da própria informação enquanto veículo capaz de criar um contexto favorável no relacionamento entre todas as atividades em que a empresa esteja envolvida e a manutenção do seu foco na missão.

Palavras-chave:

Área temática: *A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização Empresarial*

**CRIANDO UMA REDE DE COOPERAÇÃO COM A INFORMAÇÃO E O
CONTROLE**

Luís César Johnson da Rocha
Mestrando em controladoria
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Av. João Pessoa, 52 – Porto Alegre. RS
lcesar@net-ok.com.br

**A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização
Empresarial**

CRIANDO UMA REDE DE COOPERAÇÃO COM INFORMAÇÃO E CONTROLE

A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização Empresarial

Resumo: Este trabalho procura demonstrar a importância de produzir relatórios internos e como eles deveriam ser formatados, quem os deveria receber, quando eles deveriam ser emitidos, como eles deveriam ser distribuídos e como a informação deveria ser resumida e depender do receptor.

Com objetividade ele discute o desenvolvimento de novos canais para tornar a informação e a comunicação disponíveis para todo o negócio, otimizando competências comportamentais que apoiem a natureza dinâmica dos modelos organizacionais.

Este artigo não trata apenas do modo como informar, mas de qual é o papel do controlador frente às novas tecnologias de informação, bem como o papel da própria informação enquanto veículo capaz de criar um contexto favorável no relacionamento entre todas as atividades em que a empresa esteja envolvida e a manutenção do seu foco na missão.

INTRODUÇÃO

Uma das questões mais discutidas entre os executivos de empresas dos mais variados tamanhos é: “Como posso crescer?”. Ou nas maiores: “Como posso crescer ainda mais?”. Certamente, uma das respostas está relacionada com a manutenção e ampliação das atividades empreendedoras dentro da organização. Para isso acontecer devemos criar um novo conjunto de linguagem e ferramentas que reflitam, na atividade de cada empregado, uma forte adesão à estratégia.

Um bom controlador, ao emitir seus relatórios, sabe como ver as ilimitadas possibilidades de transmitir conhecimento e possibilitar a todos o domínio da informação.

Por que criar uma estrutura de relatórios que incentive o conhecimento da estratégia e missão?

Porque muitas vezes é preciso crescer com investimentos externos!

Os relatórios dirigidos ao público externo podem e, muitas vezes, devem demonstrar aos acionistas e potenciais investidores os caminhos que a empresa pretende seguir bem como a competência da diretoria em conduzir a companhia com segurança em meio a crescente necessidade de gerenciar os conflitos relacionados com os negócios e chegar rapidamente a decisões que levem a empresa a ser bem sucedida.

Porque favorece o desenvolvimento interno!

O controlador ao desenvolver seus relatórios em conjunto com empregados de diversos níveis de uma organização faz com que estes também se desenvolvam. O controle exercido *junto* dos outros, e não *sobre* os outros, trás para a empresa um clima de maior confiança e cooperação, aumentando o nível de satisfação no trabalho.

Porque cria uma estrutura de cooperação nas organizações!

Ao controlador é dada a tarefa de manter a equipe de administração altamente informada e motivada, dedicando-se à realização do valor econômico por meio de ações e de mudanças. Em resumo, espera-se que o controlador, através da disseminação da informação, impulse rapidamente as mudanças necessárias frente às objeções, ao mesmo tempo que mobilize as pessoas da organização para que tomem as medidas necessárias para induzir as mudanças.

Porque relatórios bem planejados reduzem custos!

Como tentaremos mostrar no decorrer deste trabalho, alguns formatos de relatórios atualmente mais aceitáveis ou exigidos, via de regra, trazem em suas práticas uma forte consideração com o seu custo de criação, distribuição e manutenção.

Quando preparando relatórios para consumo interno, o controlador deveria observar vários princípios gerais. Seguindo-os, o controlador produzirá relatórios que são oportunos e pertinentes, que se dirigem de imediato à maioria das necessidades urgentes do time de administração.

REGRAS DE COMO INFORMAR

As seguintes regras são classificadas e agrupadas em várias categorias principais.

A primeira envolve dar à administração só a informação exata, isto é, precisa. Uma quantia excessiva de informação irrelevante atravanca um relatório e pode muito bem esconder os dados que a administração mais precisa.

As regras nesta primeira categoria são:

Informe através de exceção. Faça um relatório de rendas e despesas extraordinárias. A quantidade grande de atividades em qualquer função faz com que o gerente responsável não tenha tempo para fixar-se em cima de todo detalhe. Ao invés disso, o gerente quer evitar perda de tempo e verifica se as áreas estão procedendo de acordo com o plano e revisam só a informação sobre as que não estão. Por exemplo, um relatório pode mostrar apenas artigos que variam do orçamento mais que 10%.

Informe através de áreas de responsabilidade. Um leitor só quer ver a informação que é de sua preocupação direta. Isto significa que o controlador tem que subdividir a informação de forma que os relatórios mostrem apenas rendas, margens, custos etc...Toda a informação deve ser personalizada de acordo com a área de responsabilidade. Isto direciona o enfoque do leitor no que é da maior importância.

Uma área de responsabilidade, ou centro, pode ser de três tipos.

- Um centro de responsabilidade pode ser um centro de custos, se o supervisor é responsável por custos (Ex.: as despesas do departamento, ou o material direto, ou custos diretos de mão-de-obra).
- Um centro de responsabilidade pode ser um centro de lucro, se o supervisor é responsável por uma contribuição de lucro estipulada.
- Finalmente, se um gerente não só é o responsável por resultados de lucro, mas também pelos investimentos e se exige que produza uma margem ou ganho, então o centro de responsabilidade é um centro de investimento.

Só informe quando necessário. Por exemplo, muitos executivos sênior só querem ver informação uma vez no mês ou trimestre, porém devemos considerar que alguns gerentes de setores podem precisar de informação diariamente.

A frequência do relatório é da mesma maneira importante como o conteúdo do relatório. Reduza o nível de detalhe para níveis mais altos de administração. É talvez óbvio que o tipo de informação que um vendedor necessita é diferente do fornecido ao gerente de vendas.

Assim, a apresentação da informação detalhada para linha de frente é mais resumida para níveis mais altos de administração.

Mantenha relatórios simples e claros. Num relatório, o controlador deveria expressar-se com simplicidade e clareza de forma que um leitor não tenha que chamar o departamento de contabilidade toda vez que o lesse. Um relatório não deveria conter qualquer linguagem técnica que um leitor não possa entender facilmente ou que necessite um grande número de notas explicativas ao final do relatório.

A próxima categoria importante é a dos relatórios que devem dar aos leitores uma comparação e, através dessa comparação, julgar a informação apresentada, de forma que eles saberão se a informação que eles estão revisando varia significativamente das expectativas.

As regras nesta categoria são:

Distribua informação comparativa. Informação de desempenho isolada normalmente é de pequeno significado. Para alguém saber se há um problema, as informações devem ser comparadas a um orçamento, algum padrão, ou número de desempenho passado. Se não há nenhuma informação comparativa disponível use-a como uma base para os próximos relatórios.

Mostre tendências. O controlador pode criar relatórios que mostram tendências com o passar do tempo. Este tipo de informação é mostrado melhor graficamente, porque a maioria das pessoas entende melhor este tipo de apresentação que um relatório numérico direto. Outra opção é mostrar a tendência em comparação a uma figura relacionada. Por exemplo, um gráfico que mostra uma tendência crescente de custos em

armazém fica muito mais informativo quando apresentado próximo a uma linha de tendência que mostra uma diminuição no número de transações dirigidas pelo armazém, este formato mostra à administração que há um problema que requer uma correção imediata.

Inclua algum comentário. Às vezes, até mesmo com informação comparativa ou tendência demonstrada, a importância da informação não é imediatamente óbvia. O controlador pode evitar este problema incluindo um parágrafo breve no começo de um relatório, ou talvez um resumo que claramente mostre as áreas primárias que o leitor deveria revisar.

Altere a forma de apresentação para adaptar-se as necessidades do leitor. O controlador achará formas diferentes para departamentos diferentes ou indivíduos dentro de departamentos que verão a informação apresentada de modos diferentes. Se o relatório não aparecer no formato que eles entendem, eles podem não ler ou quase não entenderão o que se quer transmitir. Por exemplo, aos vendedores de uma loja, um quadro de avisos onde todo o grupo pudesse ler talvez seja o mais adequado, porque este é o modo como a maioria das informações são apresentadas àquele grupo de empregados e eles estão acostumados a ler daquela maneira.

Alternativamente, gerentes específicos podem preferir a informação da exceção, enquanto que outros preferem uma lista completa de informações. É do controlador a responsabilidade de determinar os formatos necessários a prover.

Unifique relatórios. Apesar de ser discutível considerar uma alteração nos relatórios para abranger mais leitores, também é necessário considerar a unificação de relatórios. Meios de padronização é o que o controlador tem que determinar o formato do relatório correto para o ambiente, e então mantê-lo. Modificações e interrupções no formato só confundirão o leitor, até mesmo se o controlador pensa que as modificações são melhorias. Ao invés disso, é melhor manter um formato de relatório por um intervalo razoável, talvez um ano, e então revisar o formato quando o ambiente determinar qualquer mudança. Consistência é crucial para um leitor ter compreensão.

Finalmente, há vários papéis que não se classificam em nenhuma categoria geral. Estes são relacionados à oportunidade, precisão, validade, e utilidade de relatórios.

Relatórios Oportunos. A informação não é de muita valia se é entregue tão tarde que a condição que é informada já foi corrigida ou ficou significativamente pior desde então; um empregado quer ver a informação que dá uma indicação cedo da dificuldade, de forma que a ação corretiva possa ser tomada imediatamente. Porém, um relatório que mostra ao empregado o desempenho por um período pode ser necessário que seja emitido trimestralmente, desde que não seja esperado que a informação mude muito neste íterim.

Relatórios precisos. O controlador deve estar absolutamente certo que a informação que apresentou é suficientemente precisa para satisfazer o propósito de cada relatório. Erros em relatórios resultam em uma falta de confiança neles e no departamento de controladoria. Isto pode exigir uma revisão pessoal de cada relatório pelo controlador antes que seja lançado ou, talvez, alguma "reavaliação" de cada relatório, de forma que se torne extremamente difícil o lançamento de uma informação inexata. Relatórios que vão endereçados aos executivos deveriam ser em dobro conferidos, porque podem ser tomadas decisões políticas importantes com base na informação transmitida.

Assegure-se que os relatórios são úteis. Um relatório pode ter sido útil quando criado, mas relatórios velhos tendem a ficar iguais enquanto há mudança de condições operacionais e, assim, se transformando em um desperdício de papel. Para evitar este problema, o controlador deveria revisar relatórios periodicamente bem como seus conteúdos e assegurar-se de que a informação e o "layout" ainda sejam aceitáveis.

Verifique que são válidos e efetivos. Alguns relatórios são um produto natural das operações de contabilidade e exigem pouco ou quase nenhum esforço para prepará-los. Outros, especialmente os que requerem informação que o sistema de computador não está desenhado para armazenar e para disseminar, pode exigir uma quantia surpreendente de esforço criativo. Quando o custo de um relatório parece ser excessivo, o controlador deveria revisar a situação com a pessoa que pede o relatório para determinar se a despesa é compatível com o benefício de ter o relatório. Muitas pessoas que pedem relatórios especiais não têm nenhuma idéia do esforço envolvido e podem cancelar os pedidos deles, uma vez que sejam informados do custo. Também, podem ser solicitados relatórios caros apenas algumas vezes. Neste caso, o controlador deveria inspecionar os relatórios mais caros periodicamente para determinar como poderiam ser eliminados.

Embora pareça ser um número excessivamente grande de regras para seguir quando se criam relatórios, um controlador não tem que as considerar toda vez um relatório é emitido. Ao invés disso, é necessário só revisá-los quando os está emitindo periodicamente ou criando um relatório. Uma vez que um relatório foi criado ou revisado, o controlador tem que monitorar apenas sua precisão e oportunidade. Considerando que relatórios não duram para sempre, o controlador deveria montar um calendário que liste uma data de revisão periódica para cada relatório. Quando uma data de revisão surge, o controlador pode discutir o relatório com o setor para determinar se ainda é necessário, ou se deveria ser modificado.

TIPOS DE RELATÓRIOS

Os tipos de relatórios que um controlador emite entram em um número pequeno de categorias. Contanto que um controlador reconheça o tipo de relatório necessário, fica fácil de preparar corretamente e formatar a informação. Se o controlador não reconhece o tipo de relatório necessário,

pode resultar na informação errada que é transmitida ou pode ser apresentado em um formato que é inaceitável ao receptor.

Esta seção descreve as categorias principais de relatórios que um controlador emite, o cronograma deles e como eles são usados.

O primeiro tipo de relatório é por planejamento. Relatórios planejados tratam-se de programas antecipados para operações futuras ou condições financeiras previdentes. Há subcategorias deste relatório e estão baseados no período de tempo envolvido ou no segmento empresarial que beneficiam:

Previsões de alcance limitado. Estes tratam de projeções ou programas preparados em uma fração de tempo regular para uma porção ou seções relativamente grandes da operação inteira, ou um principal segmento no qual o projeto resulte e condições para um período relativamente pequeno de tempo (normalmente um ano ou menos). Exemplos de tais relatórios de planejamento de alcance limitado incluem: declarações de orçamento ou declarações de fluxos monetários, declarações de condição financeira.

Planejamento de alcance limitado especial para estudar segmentos particulares do negócio. Pretende-se que este grupo inclua os estudos especiais de segmentos particularmente problemáticos ou específicos nos quais o planejamento e a atenção devem ser enfocados para se chegar a um programa satisfatório. Cercar-se de estudos especiais que tratam de funções limitadas ou áreas geográficas do negócio.

Exemplos de análises que poderiam ajustar-se nesta categoria são: a expansão de um mercado de um produto novo, aplicações de processos internos para novas tecnologias, inventário que explicita custos para um armazém específico, estudo de localização para instalações novas, distribuição de produto em um território.

Previsões de longo alcance. Tais estudos devem ser bastante gerais por natureza. Eles incluiriam cinco ou até mesmo dez ou mais anos de projeções das atividades globais de uma companhia ou áreas em particular. Tais estudos são, freqüentemente, o resultado de esforços em comum com o departamento de vendas ou um grupo de pesquisa econômico. O departamento do controlador prevê o efeito de planos propostos em investimento de capital de futuro, disponibilidade de dinheiro vivo, e resultados operacionais para a companhia ou divisões principais ou, até mesmo, para segmentos menores. Os relatórios, embora menos detalhados, seriam um pouco semelhantes em natureza aos incluídos nos relatórios de planejamento de alcance limitado.

O segundo tipo de relatórios são para controles. Pretende-se, com eles, ajudar no controle de operações ou de negócios indicando áreas que precisam de ação corretiva. Há duas versões destes relatórios, ou seja, criá-los baseado no nível sumário de informação apresentado e no período de tempo envolvido. Eles são:

Relatórios de controle sumários. Estes relatórios resumem o desempenho, normalmente um mês, e servem para duas funções úteis: eles informam à administração mais alta, da efetividade geral de

desempenho e eles agem como um cheque contra os relatórios de controle diário. Os exemplos de relatórios de controle sumários incluem comparações entre a situação atual e o orçamento de vendas através do território, divisão ou um determinado setor da empresa, relatórios de custos mensais, comportamento de contas a receber, declarações mensais de inventários, comparações do atual e do orçado, declarações de renda e despesa por produto, e resumos de excesso de custos industriais por responsabilidade.

Relatórios de controle atuais. Estes são relatórios emitidos de hora em hora, diariamente ou semanalmente sobre aqueles pontos que causam divergências de planejamento ou desempenho standard. O objetivo é ação corretiva e pronta antes que perdas grandes se desenvolvam. Exemplos destes tipos de relatórios incluem relatórios diários ou semanais de vendas de um produto; comparação com uma previsão; relatórios diários ou semanais sobre o excesso no uso de material; de hora em hora, diariamente, ou relatórios semanais que comparam o uso de horas padrão trabalhadas; declarações de despesa departamentais mensais comparada com o orçamento de despesas; relatórios de inventário em tempo real; relatórios semanais sobre recibos de dinheiro vivo, desembolsos, e desequilíbrios financeiros comparados com o planejamento

O terceiro tipo de relatório é para informação. Estes relatórios são de um âmbito mais abrangente e usualmente pretende-se que eles apresentem e interpretem fatos para a administração usar no planejamento e na determinação de políticas. Há duas versões deste tipo de relatório que proporcionam a qualquer tempo enfileirar dados ou análises detalhadas de áreas chaves:

Relatórios de tendência. Estes relatórios comparam os resultados de uma atividade ou uma condição baseada em um período de meses ou anos para mostrar mudanças no crescimento ou composição. Eles podem ser expressados como relações ou em unidades. Sua tendência é cobrir e relacionar uma larga área de informações e pode demonstrar a relação de causa e efeitos a qualquer item como, por exemplo: a criação de novos produtos e a taxa de participação no mercado; ou eles podem apresentar relações, como a porcentagem de vendas e despesa para aumentar as vendas, durante um certo tempo, enfim, pode-se dizer que estes relatórios demonstram a capacidade do controlador de subsidiar a administração na busca e captura de oportunidades para ajustar atividades, processos, negócios, etc...

Relatórios analíticos. Algumas ilustrações de relatórios analíticos incluem análises de mudanças nas condições financeiras, análises de mudanças em lucro bruto ou margem de contribuição, análises de excesso nos custos industriais, análises de vendas por cliente ou produto, determinações de “break-even-point”, (ponto de equilíbrio) e determinações de renda marginal através de produtos.

Podem ser feitas outras classificações de relatórios além dos exemplos mostrados aqui, mas estas são as categorias primárias nas quais um controlador pode dividir informação quando construindo relatórios.

CONHEÇA OS RECEPTORES

A informação apresentada pelo controlador aos empregados da companhia varia grandemente, especialmente em termos do nível de detalhamento, dependendo da posição ocupada pelo receptor. Esta seção descreve como o relatório muda constantemente dependendo do receptor, e dá numerosos exemplos dos tipos de informação que cada tipo de receptor espera.

RELATÓRIOS PARA A COMISSÃO DE DIRETORES

Ao nível mais alto da companhia reside a comissão de diretores. Há muita variação entre companhias sobre a informação apresentada à diretoria. Isto pode originar-se, em grande parte, das diferenças na composição da diretoria, diferenças em filosofia de administração, ou diferenças na sofisticação ou experiência na preparação de relatório pelo controlador ou pelos leitores do relatório. Se os sócios de empresa são principalmente empresários de êxito que têm que administrar as próprias companhias e que não têm nenhum interesse financeiro significativo na corporação, então a tendência é de informar menos detalhado. Do outro extremo está o conselho de acionistas, que consiste, em grande parte, de pessoas com investimentos pesados no negócio e desejosos de uma administração profissional que mantenha sua classe informada em um grau mais alto para afiançar um máximo de ajuda. Diante de tais circunstâncias, é fornecida uma quantia grande de dados não operacionais. Falando de modo geral, a diretoria está interessada em assuntos de política mais ampla, tendências gerais de vendas e salários, desempenho competitivo, e especialmente planos para garantir a solidez do investimento a longo prazo. Sendo assim estes relatórios deveriam incluir:

- A declaração de renda, como também detalhe adicional que pertence às áreas do problema;
- O resultado operacional da companhia e suas divisões principais;
- As rendas trimestrais e anuais de lucros, bem como a comparação com o orçado;
- A declaração de fluxos monetários, acompanhada por um resumo de todos os itens de dívidas atuais e instalações de novos créditos;
- O comportamento de despesas importantes.

RELATÓRIOS PARA EXECUTIVOS SÊNIORS

Os interesses de executivos sênior cercam o empreendimento empresarial inteiro. Esses executivos também se preocupam com o quadro global. Por exemplo, o vice-presidente de vendas está interessado na eficiência da produção e volume, como também o programa de pesquisa de um novo produto, condições de negócios gerais, produto atual, estimativa da rede de

descontos, etc... A preocupação principal do vice-presidente está inclinada para a área de sua especialização, mas o vice-presidente também se preocupa com as operações globais da companhia. Adequadamente, os relatórios regulares para executivos sêniores normalmente incluem:

- Relações financeiras e operacionais;
- Relações de tendências;
- A análise de condições especiais ou explicações de discrepâncias;
- A comparação de resultados atuais para o orçamento.

Dependendo do nível do executivo a ênfase está nos aspectos globais e não no desempenho departamental ou outros detalhes.

RELATÓRIOS PARA GERENTES DE DEPARTAMENTO

As responsabilidades de gerentes de departamento são mais restringidas que a dos executivos gerais e são relacionadas a departamentos particulares e centros de custo. Estas pessoas são, principalmente, responsáveis pela coordenação de um número pequeno de funções e, assim, os relatórios deveriam ser formulados de modo a mostrar os resultados somente destas funções. Embora tendências ou planejamento sejam de algum uso, a ênfase principal está em controle de custo. O gerente de departamento é o superintendente de um grupo de departamentos. Ele precisa manter o material que flui ao centro de custo, a produção de partes em equilíbrio dentro de cada grupo, e despesas dentro do orçamento. Porque o gerente de departamento é o responsável pelos centros de custos individuais, o interesse destes gerentes está no desempenho do custo central como unidades e não nos trabalhos individuais. A seguir temos um esboço de relatórios que seriam úteis a um gerente de departamento:

- Relatório diário de desempenho dos operários através do centro de custo;
- Relatório mensal de despesas através do centro de custo;
- Resumo mensal de desempenho;
- Resumo mensal de manutenção fora do programa;
- Tempo de máquina inativo;
- Semanalmente faça a reportagem de perdas materiais em cima de expectativas apresentadas.

Gráficos de desempenho podem ser muito útil neste nível, especialmente se exibirem tendências. Por exemplo, a tendência em porcentagens de sobras destacará qualquer problema com o passar do tempo, com o aumento de perdas crescentes.

RELATÓRIOS PARA SUPERVISORES

Os executivos do mais baixo escalão de supervisão estão na linha de frente. Eles lidam com o empregado individual: o vendedor, o operador ou mecânico, o balconista, o técnico de laboratório. Ele está onde os controles começam, onde o dinheiro está sendo realmente gasto e onde podem ser feitas poupanças. Estes supervisores são constantemente comprometidos a sugerir

como podem ser aumentadas as vendas de produtos particulares, como podem ser reduzidas perdas materiais e como uma operação deveria ser executada. Eles são os nomes que constroem o moral entre trabalhadores que passam ou criam entusiasmo entre os trabalhadores individualmente.

Neste nível, relatórios são de ajuda se permitem revisão e comparação com desempenho passado, padrões, ou orçamentos. Os relatórios facilitam uma revisão do progresso e também níveis de registro de eficiência. Eles podem ser um registro do quanto um supervisor está se afastando de sua responsabilidade.

Além disso, os relatórios podem contribuir para edificar o moral mostrando quem são os melhores funcionários. Eles também podem ser úteis mostrando por que um trabalhador não ganhou o máximo de gratificação ou o que pode ser feito para ganhar até mesmo mais. Tendo em vista que os supervisores de primeira linha se preocupam com o desempenho do trabalhador individual, os relatórios deveriam mostrar desempenho individual.

DISTRIBUIÇÃO DE RELATÓRIOS

Com o advento de novas tecnologias, há muitos modos para um controlador distribuir relatórios de contabilidade internos. Estes incluem e-mail e transmissões de correio de voz, como também apresentações de vídeos enviados através de computador. Porém, o controlador tem que considerar vários fatores antes de decidir o método correto de distribuição de relatórios que ainda pode incluir tais métodos tradicionais como oral ou relatórios escritos. Esta seção discute tanto os fatores a considerar quando se escolhe um método de distribuição de relatório como também uma descrição e as razões por usar vários tipos de distribuição.

Confidência. Alguns relatórios, especialmente esses relativos à folha de pagamento e assuntos financeiros, contêm informações que não deveriam se tornar de conhecimento comum dentro de uma companhia. Por isto, deverá ser usando um controle direto da informação que será distribuída. Um sistema desprotegido (como deixar um correio de voz em uma caixa postal que não é protegida por uma contra-senha) pode resultar em disseminação sem autorização de informação.

Despesa de distribuição. Alguns relatórios têm alto custo de distribuição. Por exemplo, um relatório com mil páginas requer uma quantia vasta de trabalho para copiar e remeter. Porém, alguns canais de distribuição, como e-mail, tornam a distribuição automática e em grande velocidade, e pode emitir cópias “extras” de relatórios a um custo adicional perto de zero.

Oportunidade. Informação de contabilidade não é de muito uso se a pessoa que precisa de informação adquire isto tardiamente e não há nenhuma chance para corrigir a situação. Adequadamente, o controlador deve selecionar um método de distribuição que acelera a velocidade de entrega se a oportunidade é um assunto principal.

Depois de considerar a confidência, conteúdo, distribuição, e assuntos de oportunidade associadas com a distribuição de um relatório, um controlador pode, então, determinar qual dos métodos de distribuição seguintes são mais satisfatórios para a disseminação da informação.

Relatórios eletrônicos. E-mail é um modo excelente e gratuito para distribuir informação ao longo de uma companhia. É especialmente útil para entregar mensagens pequenas, entretanto, também podem ser anexados arquivos longos. É um benefício aos viajantes com acesso de modem para o sistema de e-mail, porque eles podem recobrar arquivos em qualquer lugar do planeta. Porém, é fácil de ter acesso a pessoas e e-mail se os computadores deles não estão protegidos com contra-senha ou se as contra-senhas não são mudadas regularmente. É necessário muito cuidado com listas de distribuição de e-mail, pois freqüentemente inclui as pessoas que deixaram a companhia, especialmente se estas listas não atualizadas regularmente. Assim, estes e-mails podem acumular muitas informações interessantes que podem ser acessadas de forma inconveniente.

Finalmente, alguém pode enviar um e-mail que é transmitido por linhas de telefone entre localizações, o que faz deste um método menos útil para enviar informação confidencial. Em resumo, é um modo rápido e barato para transmitir informação. Entretanto, a confidência pode ser um problema.

Relatórios de relâmpagos. A “oportunidade” é freqüentemente muito importante para as demonstrações financeiras. Muitas vezes, é necessário prover informação com extrema rapidez e de uma forma não muito apropriada. A disseminação de tais dados pode significar o sacrifício de alguma precisão, principalmente se usando algumas estimativas em vez de resultados atuais. Todo cuidado deve ser tomado para que tais estimativas não prejudiquem a utilidade das informações.

Esses relatórios, freqüentemente, são chamados de relatórios “flash”, e podem ser empregados em uma variedade de circunstâncias.

Os resultados operacionais mensais de resumo de volume de vendas, custos standards, e talvez discrepâncias, são conhecidos como exemplos de fazer um relatório rápido para satisfazer as necessidades de administração de topo. É importante etiquetar relatórios de flash como sendo estimativas, de forma que não causem nenhuma confusão quando de sua comparação com relatórios atuais finais, pois estes podem refletir resultados um pouco diferentes.

Apresentações gráficas. O uso de gráficos está ficando cada vez mais difundido na apresentação de informações financeiras. Sua vantagem principal é a facilidade com que podem ser visualizadas tendências e relações entre as demais demonstrações. Quadros e dispositivos semelhantes minimizam o tempo que a administração tem que passar para pegar relações significantes ou pontos de dificuldade.

Porém, gráficos não permitem a determinação de uma quantia precisa prontamente. Onde a figura exata é desejada, então, é freqüentemente melhor acompanhar os quadros com itens estatísticos relacionadas.

Há muitos métodos de apresentação gráfica a maioria deles se encontra nas categorias seguintes:

Quadros de barra. Um quadro de barra contrasta quantidades por comparação de barras de duração variada, mas largura uniforme. São construídos quadros de barra de porcentagem simples em uma moda semelhante, a não ser que a duração da barra representa uma porcentagem. Um exemplo de um quadro de barra.

Quadros de linha. Variações nos dados são representadas por uma linha ou curva. As linhas podem ser mostradas em duas ou três dimensões. Esta é a forma mais popular de imagem gráfica usada, por carregar informação financeira.

Quadros de torta. Esta técnica contrasta quantidades comparando figuras com áreas variadas. Estes são muito úteis quando comparados a um quadro de torta de um período prévio, de forma que um leitor veja os dois quadros e pode comparar para averiguar o tamanho de mudanças proporcionais que aconteceram com o passar do tempo de uma maneira fácil.

Relatórios orais. Um relatório feito pessoalmente é um relatório de alta qualidade, pois o apresentador pode responder a qualquer pergunta e, também, destacar pontos-chaves que o receptor, caso contrário, poderia não entender.

É muito útil se o relatório oral é acompanhado por ajudas visuais. Também, o apresentador deve ter um conhecimento profissional, conhecimento completo do assunto e que tenha prática em fazer apresentações, pois isto contribui grandemente para a qualidade do relatório.

Esta opção é de elaboração trabalhosa e, sendo assim, é usado só em relatórios que são de significado principal, como revisões periódicas de resultados operacionais que requerem muito tempo para preparar e apresentar. Assim, o controlador deveria usar isto de forma parcimoniosa.

Relatórios de vídeos. Embora raramente usado, uma companhia pode criar uma apresentação em vídeo que transmita aos empregados ou por um arquivo de vídeo que chega no e-mail deles. Isto permite fazer apresentações típicas, como fusões de companhia.

É geralmente preferível reunir grupos de pessoas para ver uma apresentação para que todos tenham, então, uma chance para fazer perguntas a um representante que deveria estar presente para aquele propósito.

Se enviado por e-mail, isto pode “entupir” a cadeia de e-mail, porque arquivos de vídeos são muito grandes. Em resumo, este método de distribuição tem só alguns usos e não é, contudo, um método popular para emissão de relatórios.

Relatórios de correio de voz. Um número crescente de relatórios está sendo emitido por correio de voz. Estes devem ser relatórios muito

pequenos. Tipicamente, nenhum tem mais que um minuto ou dois, porque poucos ouvintes estão dispostos a escutar por muito tempo. Isto significa que relatórios de correio de voz são restringidos para se fazer resumo de situações, como vendas diárias ou níveis de produção, etc... Suas restrições são semelhantes aos e-mails, pois distribuem lotes de informação que facilmente se obtém acesso, caso não haja uma proteção de contra-senha. Porém, desde que só os relatórios mais urgentes são normalmente distribuídos desta forma, isto significa que, geralmente, uma pequena quantidade de informação enviada se consideraria confidencial.

O controlador tem variadas opções de distribuição de relatório ao seu dispor. A escolha do método de distribuição é dirigida por vários fatores-chaves, como a confiança da informação que é distribuída e o custo de distribuição. Uma vez que o controlador considerou os vários fatores, está claro que há um ou dois possíveis métodos de distribuição.

ASSUNTOS COM INFORMAÇÕES ESPECIAIS

Alguns controladores estão movendo-se no sentido de, além de dar simplesmente a informação financeira, prestar também outra informação que seja igualmente importante à saúde a longo prazo de uma companhia. Esta seção discute a natureza desta informação adicional, o formato no qual deveria se reportar e o papel do controlador neste tipo de informação. Algumas das companhias mais avançadas estão enfocando mais que informação estritamente financeira. Ao invés disso, eles criaram um maior alcance nas informações que localizam-se nas seguintes áreas:

A perspectiva financeira. Medidas típicas incluem crescimento de vendas, lucros, retorno de investimento, avaliação de valor acionário, desempenho de rendimento de dividendos e mudanças na relação de preço/ganhos.

A perspectiva de cliente. Medidas típicas incluem mudanças em porcentagens de tempo de entrega, fracasso na relação produto/taxa de entrega e a velocidade e precisão de respostas para clientes.

Aprendizagem organizacional. Medidas típicas incluem a velocidade de desenvolvimento de novos produtos, percentual de erros de empregados, taxas de processamento e reduções de tempo, como também o número de patentes arquivadas.

Processos empresariais. Medidas típicas incluem reduções de tempo de ciclo, reduções de taxas de erro, e mudanças na taxa de empenho de empregado. Estas áreas se agruparam num assunto muito bem demonstrado por Robert S. Kaplan em "Balanced Scorecard", que é um método de medidas de desempenho.

CONCLUSÃO

Finalmente, nós controladores já percebemos que informação interna adequada não inclui somente informação financeira. Em ambiente competitivo, hoje tão intenso, é necessário que a administração também receba

informações sobre processos de negócios, clientes, e aprendizagem organizacional. Por causa disso, o controlador pode ter uma posição sem igual na companhia.

Propositadamente, neste artigo não foram abordados os relatórios externos, visto que estes, de um modo geral, têm com raras exceções, seus formatos determinados por leis. As demonstrações financeiras, com o propósito de publicação legal, ainda que de grande relevância, não oferecem ao controlador um campo muito amplo para exercitar sua criatividade.

O controlador, através de relatórios, pode prover um valioso serviço a Companhia e seus acionistas demonstrando, conforme a necessidade de cada área a forma de obter um maior valor econômico. O controlador deve ser capaz de transmitir conhecimento crítico para tomada de decisões em qualquer nível.

Referências bibliográficas

Birley, Sue, Daniel f Muzyka: Dominando os desafios do Empreendedor. Makron Books, 2001-08-00

Araujo, Ane: Cauch Um parceiro para o Seu Sucesso. São Paulo, Ed. Gente, 1999.

Iudícibus, Sérgio: Contabilidade Gerencial. São Paulo Ed. Atlas, 1985.

Willson, D James, Steven M. Bragg, Controllership. The Work of the Managerial Accountant. Hardcover, Maio-1999.