

Gerenciamento contábil: facilidade para todos

Júlio Cândido de Meirelles Júnior

O artigo mostra a necessidade de um diferencial competitivo para as empresas modernas e principalmente para aquelas que são prestadoras de serviços. O diferencial sugerido para uma conduta inovadora vem a partir da necessidade de uma postura que permita às empresas um posicionamento baseado no paradigma da necessidade de informações para tomada de decisões. Esses registros têm origem na contabilidade que oferece um nicho de informações estratégicas, principalmente quando essas estão *online*, o que garante um maior e melhor posicionamento de suas ações no mercado. Pretende-se mostrar aos alunos e profissionais a importância da contabilidade como fator diferencial para o sucesso empresarial.



Novas posturas gerenciais

As empresas que querem sobreviver neste mercado competitivo precisam evidenciar seu potencial de trabalho e se colocarem de maneira pró-ativa e visualizada por seus clientes como inovadoras e parceiros potenciais. Segundo Day (2001, p. 28) "as empresas orientadas para o mercado são competentes em prever alterações nesse cenário e novas oportunidades como também agir antes das concorrentes". Os investimentos em tecnologia e em sistemas que ofereçam informações estratégicas aos usuários para tomada de decisão são fatores fundamentais para o sucesso de suas operações.

Quando se volta para a contabilidade, percebe-se que essa é um dos valores essenciais da gestão moderna pois, alimentada diariamente com riquíssimos dados de todas as transações realizadas na organização, torna-se um centro de informações estratégicas indispensáveis ao gerenciamento de qualquer empreendimento. Marion (2005, p. 25) esclarece que "a Contabilidade pode ser considerada como sistema de informações destinado a prover seus usuários de dados para ajudá-los a tomar decisão". Infelizmente, muitas vezes mal interpretada, essa não é vista como uma ferramenta de grande valor para decisões gerenciais, mas apenas como um instrumento para cumprir a obrigatoriedade legal. Os contadores modernos precisam quebrar esse paradigma e evidenciar a importância da contabilidade para a administração moderna e sua influência nas decisões de sucesso dos grandes empreendimentos, pois quem não tomar decisões embasadas em circunstâncias reais fatalmente será surpreendido e poderá perder os resultados alcançados por anos de trabalhos.

A importância da contabilidade para decisões empresariais deve ser cultivada nas faculdades, sendo já demonstrado para os alunos o seu valor como instrumento gerencial. Nas empresas o seu valor deve ser evidenciado aos gestores

por meio dos dados e informações contidos nos relatórios contábeis financeiros que evidenciam o cenário da organização. Para que isso seja feito, é necessário que os responsáveis pela contabilidade tenham conhecimento do seu negócio, de forma que, munidos de todo esse cabedal de informações, possibilitem um novo direcionamento para a administração da empresa, embasado em dados reais, disponíveis *on-line* pela contabilidade. Nesse processo fica evidenciado o papel fundamental do contador, principalmente quando se trata de pequenas e médias empresas que dependem diretamente dessas informações.

Esse novo cenário deve ser montado para facilitar as decisões e ajustá-las à realidade empresarial, muitas vezes escondida por meio de números frios que não possibilitam uma real interpretação da posição dessa no mercado, ocasionando deturpações e procedimentos que podem impactar negativamente na empresa. Um novo mercado se abre diante desse paradigma que deve ser explorado principalmente para as empresas de pequeno e médio porte de nosso país.

Essa nova visão estratégica permite aos usuários uma montagem de cenários que envolvem toda a estrutura organizacional e permite a visualização – a curta, médio e longo prazos – de situações que possibilitem, à organização, direcionamento e novos rumos quando necessários. Percebe-se que a Contabilidade Gerencial permite aos seus usuários uma nova visão holística do sistema organizacional, transferindo aos administradores e gestores informações que propiciem a elaboração de estratégias operacionais e financeiras para um direcionamento embasado na realidade financeira da empresa.

O mercado para esse tipo de informação, na Contabilidade Gerencial, é muito grande, pois o número de pequenas e médias empresas no país é enorme; para comprová-lo, basta consultar a Internet e as fontes governamentais. Os contadores devem investir nesse ramo aproveitando toda a bagagem estrutural

de seu trabalho para direcionar as empresas a obter resultados utilizando os mesmos exemplos das grandes, acompanhando o mercado, suas tendências, seus direcionamentos, políticas e posturas. Heifert (2000, p. 21) orienta que "decisões causam movimentos de recursos de vários tipos, os quais, em última instância, resultam em mudanças no padrão de fluxo de caixa do negócio", evidenciando a contabilidade como um fator de suprimento de informações para a gestão tanto em pequenas como em grandes empresas.

Contudo, para a introdução desses conceitos que abrem uma nova porta para a Contabilidade Gerencial, como um novo nicho de mercado, é de fundamental importância a atuação dos contadores, conselhos, instituições de ensino e todos os órgãos direta ou indiretamente ligados ao desenvolvimento organizacional. Essa tendência exige a criação de novos hábitos para os contadores com relação à cultura organizacional, colocando-os mais perto das situações de decisão, envolvendo-os na dinâmica de processos decisórios, na análise das atividades da empresa e no seu gerenciamento. A contabilidade está apta a fornecer informações sobre atividades empresariais para que a gestão atue de forma eficiente e possa gerenciar, planejar e direcionar as ações da entidade. Para que isso ocorra de forma eficiente, é necessário que essas informações estejam prontas e decodificadas para que os gestores possam identificar nesse cenário as alternativas de mercado, possíveis problemas e montar planos de ação para a continuidade da empresa.

Os pequenos empresários precisam saber que a contabilidade proporciona informações importantíssimas para as decisões a partir da confecção de relatórios conforme a necessidade de cada ramo de atuação. Marion (2005, p. 27) esclarece que "de maneira geral, o profissional contábil gerencia todo o sistema de informação, os bancos de dados que propiciam tomada de decisões tanto de usuários internos quanto externos". A

Os pequenos empresários precisam saber que a contabilidade proporciona informações importantíssimas para as decisões a partir da confecção de relatórios conforme a necessidade de cada ramo de atuação.

interpretação desses dados, de forma precisa e gerencial, deve ser feita de modo profissional, consciente para atender a necessidade de respostas dos gestores empresariais. Os prestadores de serviços contábeis devem estar cientes dessas necessidades e trabalharem com esse direcionamento. Marion (2005, p. 27) ainda evidencia o fato de que "toda sociedade espera transparência dos informes contábeis, resultados não só de competência profissional, mas, simultaneamente, de postura ética". Assim, o pensamento do profissional contábil deve estar voltado para a satisfação de seu cliente, apresentando seus trabalhos sob três premissas básicas: a linguagem simples da filosofia que norteia os aspectos de seu direcionamento gerencial, a inovação constante e a qualidade de todo o trabalho.

A contabilidade e os diagnósticos precisos

A contabilidade, tradicionalmente, vem cumprindo ao longo dos anos o seu papel nas empresas e essas, por sua vez, subutilizando as mãos hábeis do contador apenas para satisfazer as exigências fiscais. Segundo Andrade (2005, p. 9), "nessa área, os cuidados devem se concentrar no estabelecimento de um fluxo interno de informações que garantam os

controles e a conferência de saldos na contabilidade".

A função de produzir informações para tomada de decisões é um fator fundamental para as empresas modernas que querem um novo direcionamento para as suas ações e posturas empresariais. A função deturpada nas empresas pequenas ou mesmo nos escritórios de prestação de serviço, em que o contador está voltado apenas para as exigências do fisco, já não satisfazem as tendências no momento atual, que necessitam de um contador participante das decisões empresariais. A respeito, Figueiredo e Caggiano (1997, p.41) esclarecem que: *O desenvolvimento de sistemas e metodologias que proponham modelos gerenciais que otimizem o desempenho das empresas por meio de seu sistema de gestão e informação é a contribuição esperada dos contadores, para aproximar a contabilidade das necessidades atuais do mundo dos negócios.*

Reportando-se ao princípio da continuidade, verifica-se que a empresa nasceu para a vida longa e próspera e nesse sentido o contador é peça fundamental para manter a empresa em desenvolvimento e atingir seus objetivos, que são a continuidade e a obtenção de lucros. O fator de sucesso para qualquer empreendimento empresarial está ligado diretamente ao controle de suas atividades, projetos e aplicações de conceitos na gestão, não se esquecendo de que a contabilidade e a administração caminham juntas. É fundamental esclarecer que a contabilidade se mantém atualizada pelas informações diárias dos processos empresariais, e essas são altamente relevantes para a gestão da empresa.

Ao analisar a história da humanidade, verifica-se que a evolução do homem está ligada diretamente ao seu desenvolvimento técnico-científico, e assim permanece até os nossos dias. O desenvolvimento da humanidade, das sociedades e das empresas em particular se encontra em estado de contínua aceleração rumo ao crescimento. Percebe-se que o crescimento vem da necessidade de cri-

ar, inovar, buscar novos rumos e direcionamentos para um novo patamar, sempre à frente. A contabilidade tem que se manter atenta, estudando as condições em que os fenômenos patrimoniais acontecem, pois, de acordo com Sá (2000, p. 41), esses fenômenos ocorrem "com a finalidade fundamental de ensejar conhecimentos para aferir e ensejar a consecução da eficácia (e que é a satisfação plena da necessidade aziendale)". O contador não foge a essa regra, pois tem dentro de si a renielha divina que lhe permite conceber idéias, ter ideais, ter o desejo de inovar e crescer. A atualidade não permite mais ficarmos sentados observando o tempo passar e apenas aproveitando o que os outros criam, é necessário conhecer novos caminhos e experiências diferentes. Não é possível viver no tradicionalismo, apenas como um telespectador social, deve-se ser um participante atuante no sistema, que crie nos empresários o desejo de participar, evoluir, crescer. Para isso é necessário que o contador seja um exemplo vivo de postura ética e serviços, pois o cliente tem sempre que ser surpreendido e, com esse objetivo, deve-se ter a certeza de que renovar é preciso. É necessário transmitir uma imagem e um serviço de qualidade por meio de um cenário bem montado, bem estruturado, que permita ao empresário visualizar o seu negócio de forma holística em todos os detalhes, proporcionando informações precisas para o gerenciamento.

Fatores de serviços e ferramentas indispensáveis

Muitos alunos e colegas fazem sempre a mesma pergunta crucial: o que usar como ferramenta gerencial? Além dessa pergunta, sempre um comentário danoso: "os meus clientes não querem saber de controle; só a rotina normal para a fiscalização". Diante da pergunta que vejo como tradicional em nossa comunidade, retorno com uma diferenciada: o que fazer? Helfert (2000, p. 21) evidencia que "as decisões diárias

tomadas pelos gerentes, de uma forma ou de outra, geram impactos nos recursos que eles controlam dentro de um inter-relacionamento dinâmico." Com base nessa citação, deve-se abrir um leque e uma oportunidade para refletir sobre o caso e chamar todos para um questionamento e estudo sobre o assunto. O momento atual pede que o contador mude o paradigma da contabilidade. É uma tarefa árdua, mas prazerosa, que certamente ajudará a mudar os rumos de nossa economia e de nossa sociedade. Nesse sentido Sá (2000, p. 41) orienta que "cada empresa, cada lar, cada associação, em suma, toda e qualquer célula da sociedade necessita de aplicação do conhecimento contábil".

Uma das primeiras sugestões em sala de aula é uma análise das ferramentas e sistemas disponíveis que possibilitem uma visualização do cenário como um todo. Partindo desse ponto, o céu é o limite para a exploração no território gerencial. Mas sempre se deve iniciar em um ponto estratégico, e nada mais justo e salutar do que começar com a demonstração do fluxo de caixa. O primeiro passo amador ou gerencial é estabelecer o controle efetivo das finanças. Nesse caso a demonstração do fluxo de caixa, que é uma ferramenta gerencial de trabalho, pode ser utilizada em todos os níveis gerenciais e de controle interno, na prevenção de problemas de liquidez, na evidencição da relação entre lucro e fluxo de caixa e para apoio na definição das estratégias de compras de insumos para empresa e pagamentos de dívidas. Helfert (2000, p. 295) evidencia que: "qualquer empresa em operação representa uma série de fluxos de caixa futuros esperados". Com esse instrumento, fica possível a análise rápida de toda aplicação de recursos da empresa, via caixa ou bancos. Nesse sentido, viabiliza os cenários de planejamento empresarial à medida que indica os reflexos das políticas financeiras adotadas pela empresa com relação aos recursos financeiros. As metodologias existentes apontam objetivos específicos para essa ferramen-

ta e uma orientação para sua utilização. Esse sincronismo fica estabelecido quando se pode avaliar as alternativas de investimentos, ou mesmo controlar as situações presentes, a longo prazo, e as aplicações do disponível em caixa. Enfim, essa ferramenta possibilita uma visualização de todas as decisões que evidenciem reflexos monetários até o ponto de incentivo às aplicações quando existe caixa em excesso.

É importante que a contabilidade oriente as empresas para a importância do controle financeiro diário, que irá apoiar as decisões de gestores. Deve ser evidenciado em uma periodicidade que atenda as exigências de controle, incentivando as empresas a utilizar esse recurso com grande vantagem competitiva. O fluxo de caixa orçado com o realizado tende a ser uma ferramenta indispensável na administração financeira da empresa, pois será nessa variação que o gestor conhecerá o motivo por que ocorreu um desvio de orçamento, datas e motivos. Pode-se observar que a contabilidade oferece diversas ferramentas gerenciais capazes de auxiliar o gestor na administração de seus negócios, e o fluxo de caixa é apenas um pequeno recurso disponível. O mercado oferece uma gama imensurável de programas e literatura sobre o assunto, mas que deve ser abordada com cautela, após uma avaliação de suas características e das necessidades dos clientes.

Com os elementos da contabilidade em mãos, o contador pode participar da resolução de problemas da empresa, formulando um equacionamento e propostas de soluções para apoiar o dirigente em sua tomada de decisão. Todo esse sistema de informações de níveis operacionais implantados e utilizados de forma eficiente para o controle do fluxo das atividades básicas da organização, tal como vendas, caixa, controle de materiais e outros, torna-se um aparato de grande valor para a coleta de informações e armazenamentos de novos conhecimentos associados ao negócio para administração da continuidade das tare-

fas cotidianas da empresa. Essa riqueza de informação torna a atividade contábil habilitada para a administração de qualquer empreendimento, pois nela se concentra toda a movimentação patrimonial e financeira da organização. O acompanhamento histórico das informações mediante análises quantitativas é uma ferramenta de decisão e de impacto muito importante que a contabilidade oferece aos gestores, juntamente com todos os sistemas envolvidos.

A Contabilidade no território da decisão empresarial

A Contabilidade é uma das principais fontes de informações da empresa, principalmente em qualidade, riqueza de dados, detalhes operacionais e financeiros. Segundo Sá (1998, p. 36):

Como as outras ciências, a Contabilidade:

a. possui fontes de informação organizadas sistematicamente;

b. pode enunciar verdades sobre fatos verificáveis;

c. tem condições de descobrir novas fatos e de estabelecer modelos de situações ainda não constatáveis;

d. por meio de sua doutrina e da experimentação, pode enunciar leis científicas válidas universalmente;

e. contribui para a evolução da humanidade por seus postulados de eficácia no uso da riqueza, militando em favor do bem-estar material das células sociais, de seus componentes e de toda sociedade.

O grande paradigma no momento é a união da contabilidade com a gestão empresarial para o controle eficaz. O contador tem uma visão detalhada de todo o processo envolvendo todos os fatos contábeis. Por outro lado, a administração empresarial com a sua visão macro da organização determinada pelo planejamento estratégico e pelo uso dos

diversos instrumentos gerenciais possibilita um casamento perfeito para a orientação da empresa. Verifica-se, portanto, a importância e a necessidade do planejamento para curto prazo, para longo prazo e no dia-a-dia da organização, ou seja, com um planejamento eficiente para as entradas e saídas de caixas diárias, semanais e mensais evidenciadas no ciclo operacional da empresa.

Existe uma catalise nas funções da contabilidade e administração que devem estar sempre predispostas à sinergia operacional. Deve-se verificar, na organização, a implementação de dispositivos que permitam aos gestores e contadores a utilização de um único tipo de linguagem que proporcione a compreensão dos fatos por todos os envolvidos. Diante desse paradigma, temos a necessidade do repensar contábil-administrativo, que nesse aspecto deve ser representado pela busca do conhecimento da organização em toda a sua totalidade, por todos os envolvidos na questão.

O conhecimento estruturado e dividido entre os profissionais da empresa permite o estudo detalhado de cada componente, em cada processo, o que irá proporcionar a compreensão do todo e o conhecimento das partes com uma maior assimilação dos envolvidos em cada etapa do processo e no sistema, de uma maneira holística. A análise empresarial deve ser feita de maneira criteriosa pelos envolvidos, principalmente pelo contador, com uma apreciação voltada para as informações contábeis, para os processos rotineiros que permitam conhecer melhor os objetivos estratégicos da empresa. A partir desse ponto é de grande importância a verificação com a administração geral da empresa sobre os passos que direcionam o processo decisório, os caminhos envolvidos que permitem as tomadas de decisões, bem como as fontes de informações utilizadas e os instrumentos operacionais e financeiros dentro desse cenário dinâmico. Devem ser feitas análises dos dados disponíveis nos sistemas da empresa e checada a qualidade das informações para que se possa

dimensionar um processo em que todas elas sejam de utilidade para a empresa. Com isso deve ser efetivada a integração dos dados analisados em informações úteis.

Fica evidenciada a importância da Contabilidade para as empresas modernas pelos dados verificados até o momento e, nesse aspecto, é importante salientar a visão do contador na análise dos dados disponíveis nos sistemas contábeis da empresa estudada. Se os dados não forem suficientes, deverão ser implantados sistemas complementares para melhorar o diagnóstico em questão. De posse de todo o sistema estruturado, o contador terá, enfim, condições de transformar todos os dados disponíveis pelo sistema em informações úteis, que agregarão valor à tomada de decisão. Com as informações disponíveis, o contador pode preparar os relatórios que darão suporte à necessidade dos gestores. A definição do formato dos relatórios, bem como de quais os relatórios necessários, virá da necessidade de cada empresa, e será identificada durante as solicitações e entrevistas com os clientes. Os relatórios fornecidos devem estar de acordo com as necessidades do cliente e da experiência do contador ao demonstrar um item a mais para facilitar uma melhor interpretação da situação da empresa, como análise vertical e horizontal, rentabilidade dos produtos e serviços, detalhamento de todas as receitas, indicadores de desempenho, podendo incluir os financeiros e não-financeiros. Pode-se anexar a lucratividade por departamentos e o fluxo de caixa pode ser aberto em várias etapas incluindo uma visualização semanal, mensal, de acordo com as necessidades da empresa.

Considerações finais

Quando se vislumbra o potencial de uma empresa, volta-se aos princípios contábeis e, nesse interim, ao princípio da continuidade que engloba todos os aspectos gerenciais para manter a mesma em sintonia com o mercado e em

evolução constante. Cabe enfatizar a importância dos gestores da empresa e de sua contabilidade para o seu crescimento, assegurando os recursos financeiros aplicados e a serem submetidos, seja em recursos permanentes ou simplesmente em capital de giro. Sá (1998, p.104) enfatiza que: "Uma gestão é boa quando ocorre a eficácia, ou seja, quando a empresa pode pagar bem seus compromissos, obter lucros, conservar-se em plena vitalidade, manter seu equilíbrio, não desperdiçar, estar protegida contra riscos e continuar crescendo". Seguindo esse raciocínio, verifica-se a importância do entendimento da cadeia gerencial para que se possam atingir os objetivos propostos não só de liquidez, mas, em todos os sentidos, do projetado operacional, com informações contábeis que permitam o controle e o comportamento do fluxo de caixa.

Espera-se que essas informações possam contribuir para um redirecionamento contábil empresarial, para a valorização da profissão contábil e para o incentivo ao aprimoramento contínuo de todas as pessoas envolvidas na contabilidade.



Júlio Cândido de Meinelles Júnior – Mestre em Contabilidade pela Universidade Vale do Rio Verde de Três Corações/MG. Professor da Fundação Educacional Machado Sobrinho - Faculdade de Ciências Contábeis – Juiz de Fora/MG e da Fundação Educacional São José – Coordenador da Faculdade de Ciências Contábeis de Santos Dumont/MG.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Guy Almeida. Lucros líquidos e a prestação de contas. Revista Fênix, São Paulo em A, n.º 118, ago./set. 2005.
- DAY, George S. A Empresa Orientado para o Mercado. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- FIGUEIREDO, Sandra. CASCIANO, Paulo César. Controladoria: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.
- HILFERT, Knop A. Técnicas de Análise Financeira. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MARCON, José Carlos. Contabilidade Empresarial. São Paulo: Atlas, 2001.
- SÁ, Antonio Lopes de. Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas, 1999.
- SÁ, Antonio Lopes de. Fundamentos da Contabilidade Geral. Belo Horizonte: UFMG, 2001.