



PROF. ARIEVALDO ALVES DE LIMA

O SISTEMA CONTÁBIL-GERENCIAL

Como toda ciência, a contabilidade tem suas características: a primeira diz respeito à forma de estudo dos fatos administrativos e a sua apresentação escrita de relatórios e resultados; a segunda diz respeito a característica comportamental dos “cientistas” envolvidos, os administradores e os contabilistas.

Essas características particulares, aliadas ao desconhecimento, por parte de muitas pessoas, da importância da disciplina como componente administrativo das empresas, concorrem para que a contabilidade e os contadores tenham baixo índice de popularidade dentro e fora da empresa. Entretanto a administração contábil e financeira nunca foi tão importante quanto nos dias de hoje.

A velocidade dos acontecimentos é atenuada pela ajuda prestada aos contadores pelos sistemas de informações gerenciais, fazendo com que se tornem o centro de referência, dando direcionamento as atividades da empresa. O desafio da contabilidade e do contador no final desse século foi tornar seus relatórios mais compreensíveis e mudar a imagem e o comportamento do “artista principal” através de treinamento, aprimoramento e desenvolvimento pessoal¹.

Em pesquisas e seminários sobre a importância da contabilidade entre administradores de empresas, percebe-se a evidência que estes colocam em primeiro lugar, antes mesmo das áreas de finanças e economia². Outras amostras do fato são ouvidas nos seminários de temas contábeis e/ou de forma mais ampla em congressos patrocinados por especialistas neste segmento. Outro dado importante é percebido, quando se aborda o assunto,

¹ A intenção deste paper e a tentativa de mostrar as diferentes necessidades dos clientes internos do departamento de contabilidade e o que deve mudar no marketing pessoal deste, para que aquele aprimoramento seja atingido.

² Ludícibus, Sergio em sua obra Teoria da Contabilidade relata com bastante propriedade este foco.



PROF. ARIEVALDO ALVES DE LIMA

é o desempenho da maior parte das empresas que tiveram excelente performance, atribuindo grande importância à contabilidade em contrapartida aquelas que não se houveram bem, não fizeram menção da importância da contabilidade no seu planejamento ou tomada de decisões³.

A contabilidade deve não somente atuar como ciência de registro de fatos administrativos como também influenciar o planejamento estratégico e dar suporte ao marketing, a produção e a outros setores da empresa, através de seus controles contábeis e financeiros.

Para isso a mentalidade do contador e de seu departamento deve ajustar o foco e fazer com que seus relatórios se adaptem as necessidades de cada setor, não ao contrário.

Agencias governamental exigem uma visão patrimonial da empresa determinada por lei; os fornecedores querem ter outra visão para dar crédito à empresa e, por fim os clientes necessitam de informações de fácil entendimento, que sirvam como “entradas” para desenvolverem seu processo e gerarem suas “saídas” .

O acionista minoritário se interessa pelo fluxo regular de dividendos e pelo preço de mercado de sua ação; o acionista de porte quer dividendos, valor de mercado da ação e P/L (lucro por ação); o acionista preferencial quer a segurança do fluxo de dividendos mínimos ou fixos; a media e a alta administração está interessada em maximizar os fluxos que lhes permitam atingir as metas dos acionistas além das metas empresariais. Tem-se, portanto, uma clara visão dos diferentes anseios e finalidades de cada um dos grupos, além, é claro, da diferente propensão de cada um deles para correr riscos⁴.

³ Os Rumos da Ciência Contábil no Mundo Globalizado, 3º encontro do Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, nov 2000. Encontro professores de Contabilidade no Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro. 2001.

⁴ Retorno sobre os ativos, retorno sobre patrimônio líquido, situação de liquidez, satisfatória e folga na situação de endividamento.



PROF. ARIEVALDO ALVES DE LIMA

No meio dessa diversidade de finalidades, existe a necessidade de que as informações ajudem a cada um dos grupos a entender o que esta acontecendo com a empresa. O tipo de meta condiciona o tipo de suporte informacional. O quadro a seguir justifica melhor estas apreciações do autor:

Metas	Suporte informacional
Fluxo regular de dividendos	Modelos de fluxo de caixa
Valor de mercado da ação	Sistemas de informação complexos
Fluxo de dividendos mínimos	Dados contábeis por caixa e competência
Minimização de risco	Indicadores econômicos de risco de mercado

Os contadores são, por formação acadêmica e – por que não dizer – por natureza, detalhistas e analíticos, dando ênfase, por exemplo, a balanços e demonstrações de resultados. Todavia os contadores devem ajustar o foco de suas ações e lembrar que, no dia-a-dia, deparam com administradores de várias áreas e que, portanto, devem estar alerta para as necessidades de equipes multidisciplinares, multiculturais, no esforço conjunto de atingir as metas para satisfazer os acionistas e, com isto, perpetuar o funcionamento da empresa.

Devem, dessa forma, pensar a empresa como um sistema integrado e desenvolver um processo de comunicação que considere os seguintes pontos: a informação que deve ser coletada; a interpretação da informação; seleção da melhor forma de comunicação para os grupos de interesse; observação do tipo de informação reclamado pelo usuário; a habilidade do usuário em interpretar a informação adequadamente⁵.

As experiências praticadas pelo autor, no cargo de Controller numa empresa alemã, foram significativas permitindo a interpretação das metas ou políticas da alta administração. Afinal, como vender os serviços contábeis aos

⁵ Como exemplos, o autor cita a falta de uma metodologia eficaz para análise, e feedback ao departamento de marketing, do efeito de seus planos de propaganda nas vendas da empresa; a falta de uma metodologia eficaz para identificar, medir e informar ao departamento de produção os efeitos da melhoria técnica do produto sobre o lucro da empresa.



PROF. ARIEVALDO ALVES DE LIMA

outros setores da empresa e fazer o endomarketing do departamento de contabilidade e finanças? Entre as tarefas mais comuns discutidas nas reuniões semanais com a Diretoria da empresa, eram identificar quais os relatórios contábeis discutidos pelos setores interessados; as reuniões eram realizadas a fim de assegurar que os diversos grupos entendessem os relatórios contábeis, identificando aqueles necessários e eliminando os desnecessários; sempre que possível se utilizava elementos visuais e gráficos, que são mais compreensíveis, para mostrar tendências⁶.

Por ser a contabilidade um departamento de serviços, que não gera receita em curto prazo, e por estar o contador constantemente ocupado e sob pressão, por vezes necessitando de espaços físicos e melhores sistemas, que também ajudem a minimizar a pressão do trabalho e melhorar o humor geral do departamento, nem um nem outro contam muito com a simpatia dos outros departamentos.

A alta administração deve, portanto, cuidar para que a cultura organizacional mude, a fim de mudar também a visão que em geral se tem do departamento de contabilidade. Devem, ainda, fazer com que os sistemas de informação de tecnologia avançada concorram para que a função contábil seja mais interativa com os diversos setores, dando informações relevantes, de fácil utilização, mas que propiciem a tomada de decisão e contribuam para que se possam atingir metas departamentais e da empresa.

O autor observa, ainda, nas pessoas que as novas tecnologias são uma novidade que requer adaptação em termos operacionais. É preciso aprender a mexer com equipamentos, a trabalhar com programas e assimilar

⁶ O bom papel do profissional de contabilidade é de melhorar seu nível de cultura geral e de comunicação dentro da empresa; aprendendo a participar das reuniões e ser proativo, antecipando as necessidades dos clientes internos e externos; evitar prender-se demasiadamente em detalhes; tentar entender os objetivos variados dos setores operacionais e quais variáveis deseja controlar, para assim gerar relatórios que atendam a essa finalidade e desta forma estimular a utilização dos relatórios gerenciais para tomada de decisão.



PROF. ARIEVALDO ALVES DE LIMA

conceitos e vocabulário próprios de uma nova área. Na comunicação eletrônica, a noção de contato virtual como algo contrário ao contato humano determina um dualismo artificial. Mas além disto, essas tecnologias levam a novas experiências em um sentido mais profundo. No mundo da comunicação mediada por computador, se vive num outro espaço⁷ e num outro tempo, diverso do tempo e do espaço vividos no mundo da comunicação de oralidade primária e da cultura escrita⁸. É um espaço que não se define por coordenadas geográficas, nem por seus elementos materiais concretos⁹. O espaço de interação dos grupos de discussão na Internet, materialmente falando, seria a soma das microscópicas áreas de disco magnético que armazenam as mensagens circuladas em seu interior nas máquinas de cada participante e no servidor que as distribui. Ou seja, definir materialmente este “espaço virtual” é não definir nada de substantivo a seu respeito.

Na experiência docente do autor em cursos on-line, quando numa sala de aula virtual, alguém afirma “estamos aqui”, esse “aqui” se refere, na verdade, a uns espaços puramente relacionais, cuja realidade material ou localização geográfica não tem a menor importância. Assim como uma nova representação do espaço surge sob a influência da tecnologia da escrita, as novas tecnologias fazem aparecer um novo espaço onde é preciso aprender a se movimentar¹⁰.

As experiências nos dois espaços profissionais, tanto docente como a prática na área de contabilidade e finanças têm favorecido substancialmente o autor, seja no desenvolvimento dos trabalhos de campo, seja no

⁷ Este novo espaço tem sido chamado de ciberespaço, mundo virtual ou espaço digital.

⁸ O autor tem experimentado essa diferença no seu campo de pesquisa docente quando das aulas presenciais oferece ao aluno o ambiente virtual para leitura de atividades acadêmicas em sua home page <http://www.grupoempresarial.adm.br> citando o uso do computador como enriquecimento dos temas discutidos em sala de aula.

⁹ A localização de uma “sala virtual”, por exemplo, em grande evidência na universidade que o autor leciona presencialmente <http://www.estacio.br/saladeaulavirtual.html> é um endereço lógico, uma seqüência de caracteres que identifica um conjunto de arquivos binários num disco de computador.

¹⁰ O autor desenvolve trabalhos de tutoria assíncrona e síncrona em cursos de contabilidade à distância através dos sites <http://www.onlineuniversity.br> e outros órgãos na EAD.



PROF. ARIEVALDO ALVES DE LIMA

enriquecimento das pesquisas na academia universitária, onde a formação continuada e a exigência do mundo globalizado fazem com que não existam fronteiras para o conhecimento acelerado e conseqüentemente o transporte destas informações nas Universidades aos alunos de graduação em administração, ciências contábeis e todas as outras onde haja a necessidade do conhecimento da contabilidade como um sistema de informações¹¹.

As concepções finais sobre este apaixonante tema, mostra em todas as suas extensões, que o sistema de informações contábeis de uma empresa é um conjunto interdependente de pessoas, das estruturas da organização, das tecnologias de informações disponíveis e dos procedimentos e métodos que permitem o bom funcionamento da engrenagem empresarial. Quanto maior for a organização, maior também deverá ser o controle interno, a fim de que seja atingida a meta dos capitalistas¹².

¹¹ O foco das dinâmicas contempla a contabilidade como um conjunto de conhecimentos ordenados que visam controlar o patrimônio de uma entidade, registrando os fatos administrativos nos livros legais e fornecendo os relatórios para análise econômico-financeiro dos administradores e tomada de decisão dos múltiplos interessados. Para maiores informações sobre a matéria, o autor sugere a leitura de sua dissertação de Mestrado em Administração de Negócios, com o título “A Contabilidade como fonte de Informações da Administração dos Negócios da Empresa – Fundamentos Conceituais dos Relatórios Contábeis”. Universidade Estácio de Sá, 1998.

¹² É extremamente importante que os gestores conheçam profundamente a organização que esta sob sua responsabilidade, bem como, o ambiente competitivo no qual ele opera. Assim é nítida a importância da informação, pois é a partir dela que os gestores identificam tanto as ameaças como as oportunidades que o ambiente oferece à empresa.



PROF. ARIEVALDO ALVES DE LIMA

REFERENCIAS

ANTHONY, Robert N. Management Accounting. Homewood, 2000.

HORNGREN, Charles. Contabilidade de Custos. SP, LTC, 2002

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos, SP, Atlas, 2003.

http://w.terravista.pt/usadas/322/sistema_contabeis acesso jul 2003

<http://.virtualbooks.terra.com.br> acesso ago 2003

<http://ascurseafsp.org/custos/cadeiadevalor.pdf> acesso ago 2003

<http://w.abmbrasil.com.br> acesso ago 2003

http://www.internext.com.br/dmsc/contab_admfin.html acesso ago 2003

<http://www.eac.fea.usp.br/congressosp> acesso ago 2003

<http://www.grupoempresarial.adm.br> acesso ago 2003

<http://www.iesam.com.br> acesso ago 2003