

# CONTABILIDADE GERENCIAL:

## UMA VISÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

---

**Adm. Luiz Roberto Nascimento**

[lroberto@plugnet.com.br](mailto:lroberto@plugnet.com.br)

**CRA-SP-57867 - Pós Graduação em Finanças**

**Prof. Administração Financeira FAC.ANGLO-LATINO**

---

Trago à reflexão, dos demais profissionais, alguns pontos sobre a contribuição que a Contabilidade Gerencial pode prestar à gestão estratégica das empresas que estarão presente no Século XXI. Tais pontos deverão pautar nossa atuação voltada para a responsabilidade de adequar as empresas, sob nossa gestão, de instrumental que estejam a tom com a realidade brasileira e propiciando o enfrentamento competitivo no âmbito administrativo-industrial.

1) **Valorização das Peças Contábeis e Orçamentárias:** É de suma importância a incorporação das peças DOAR & ORÇAMENTO, uma vez que no exterior são geradas metodologias de avaliação dos negócios, sendo que a mais recente é a disputa entre o **EVA** (Economic Value Added, idealizado por Stern Stewart) X **VBM** (Value Based

Muito embora o Prof<sup>o</sup>Charles B.Holland-Sócio da Ernst&Young Intl., em sua palestra ***Profissionalização do Conselho de Administração e Introdução de Comitês de Auditoria***, realizada a 01/nov/89 na BOVMESB(Bolsa de Valores Minas, Espírito Santo e Brasília) aos analistas da ABAMEC/MG, tenha declarado que as modernas técnicas de avaliação de desempenho econômico-financeiro indiquem que as multinacionais substituiriam o ***“Demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos”***, pelo ***“Fluxo de Caixa Realizado”***, sendo também proposto a alteração na Lei 6404 de 15/dez/76, que em seu Art.176-III introduziu o DOAR como obrigatório, ao lado do Art.188. É sabido difícil a elaboração e interpretação, mas gostaria de ver a melhora no nível tecno-gerencial no Brasil e que ambas as peças incorporadas como instrumento gerencial, bem como dentre os mensuradores de desempenho financeiro.

No que diz respeito ao ORÇAMENTO, muito mais que seu resgate em função da estabilidade monetária atual, que dificultava as projeções e comparações com o realizado, este deve ter seu espaço de destaque dentre as ferramentas gerenciais, não só da área Contábil-Financeira, mas como apoio da gestão corporativa dos negócios.

2) ***Qualidade e Produtividade***. Este tem sido um binômio amplamente utilizado na literatura voltada ao *management*, sendo que não podemos desvinculá-las de outro fator igualmente importante, qual seja a ***Manutenção dos Negócios e da Rentabilidade***. Para tanto faz-se necessária a adoção de políticas empresariais que

integrem, permanentemente, o **Programa de Redução e Otimização de Custos**, às demais posturas gerenciais modernizantes, uma vez que o gerente brasileiro apenas preocupa-se com sua utilização em momentos de crise nos negócios, sejam de origem endógenas ou hexógenas;

3) **Margem x Giro como Fonte de Ganhos de Economia de Escala.** Deve ser entendido como aquela rentabilidade máxima atingida a partir da MARGEM MÍNIMA, objetivando o GIRO MÁXIMO/MAIS VELOZ das mercadorias e/ou produtos vendidos. Este procedimento propiciará aumento nas quantidades produzidas, fazendo com que o termo acadêmico ECONOMIA DE ESCALA seja obtido pela redução dos CUSTOS FIXOS UNITÁRIOS, provenientes do aumento das quantidades produzidas sem alteração no parque industrial, ou como os economistas chamam de **coeteris paribus (todas a demais variáveis mantidas constante)**.

4) **Análise Gerencial de Custos.** Cabe a nós, gerentes da área Contábil-Financeira, conscientizar os demais integrantes do corpo gerencial da valorização dos Custos Gerenciais, fazendo com que os custos sejam focados a partir de outro ângulo, uma vez que as técnicas tradicionais(aplicáveis também à área administrativa) deixaram de considerar os seguintes fatores:

a) Lotes Econômicos de Produção e de Compras: a aplicação desta atitude gerencial, faz com que possamos *abrasileirar* técnicas, como: **Just-in-Time, Kanban, TOC-Theory of Constraints e Células de Produção**, de forma que os ganhos de produtividade ou de materiais adquiridos, também possam refletir redução nos custos do produto final, em decorrência da queda dos custos de

armazenagem, transporte, manutenção de estoques e tempo de fabricação;

b) Máquinas/Equipamentos Inoperantes ou Obsoletos: os custos fixos podem estar inflados ou mesmo impedindo que sejam diluídos pela produção, quando o maquinário deixa de operar ou estejam operando equipamentos de tecnologia já ultrapassada e/ou de alto custo de manutenção, há que se descartá-los e buscar a reposição caso seja necessário;

c) Mão de Obra Inabilitada: falta de treinamento do pessoal poderá trazer queda e até mesmo a impossibilidade de elevação do nível de produtividade operacional, bem como de adaptação às modernas técnicas administrativas;

d) Utilizar Programa Linear de Produção: a busca da linearidade operacional, para elevar o nível de produtividade das unidades de negócio, eliminando os efeitos nocivos da sazonalidade;

e) Burocracia Comercial-Administrativa Excessiva: pode trazer encarecimento destas atividades, bem como retardar atendimento dos clientes ou mesmo perda para a concorrência. A racionalização não significará perda de controle, pois evitar uso de bens da empresa pelos empregados, deverá ser a partir da conscientização geral; ou então a velocidade no atendimento de clientes, poderá ser obtida através da informatização de atividades e sistema de comunicação eletrônica;

f) Fadiga de Máquinas e Operadores: busca de apoio da Engenharia de Processos com o fito de evitar que, Equipamentos e Homens sejam submetidos a situação de *stress*, por trabalharem além da capacidade estabelecida pelos fabricantes ou pelos

princípios ergonômicos. Desta forma, manutenções preventivas e as atividades desenvolvidas deverão estar voltadas à redução de acidentes, paradas não programadas, desperdício, defeitos e retrabalho;

g) Timing dos Estoques: estar sempre atento ao tempo de permanência de Matérias Primas, Produtos em Processo e Acabados, assim como integração de ações com as áreas de Suprimentos e Mercadológica, subsidiando decisões visando a redução do nível de Estoques, bem como que a obsolescência não venha a sucatear materiais;

h) Lay-Out e/ou Processos de Fabricação: deve-se constantemente avaliar a disposição das linhas de produção e processos fabris, buscando a eliminação de 'gargalos de produção', bem como baixe o nível de produtos em processo, pessoal e maquinário no 'contra-fluxo' natural de produção;

i) Implantação de Metas Mensuráveis/Redução de Custos: instituir mensuradores, tanto atuais como futuros, devendo ser divulgados periodicamente os resultados, de maneira a não diminuir o nível de envolvimento dos empregados;

j) Integrar ao Processo, os Fornecedores de Matérias Primas e/ou Serviços: quase nada adianta adotar as mais modernas técnicas no âmbito interno, se não houver integração dos fornecedores de matérias primas e/ou serviços, inerentes a atual tendência terceirizante. Desta forma, há que integrar todos no **Programa de Certificação de Qualidade**, para que a cadeia produtiva seja sensibilizada no propósito da **Qualidade&Produtividade**, mesmo nas empresas que não almejam obtenção da chancela da série ISO-9000.

5) ***Eliminar Desperdício em Todas as Tarefas***: Existe um ditame erroneamente disseminado na cultura brasileira, qual seja “*Custos não Existem. São MONTADOS Pelos Contadores*”. A realidade diz que todas as tarefas realizadas incorrem em custos, pois são utilizados: Pessoal, Equipamentos e Materiais. Sendo assim, os custos inerentes a elas, deverão ser atribuídos a cada uma. Assim, cabe conscientizar todos os empregados no sentido de que devem, por exemplo, estar ao detalhe de que se não tiverem nenhuma atividade a realizar, não devem ***‘inventar’***, pois estarão incorrendo em custos, gastando material, equipamentos e recursos em geral.

Estes pontos levantados não têm a pretensão de ser uma verdade em si mesmo, no entanto devemos estar constantemente pensando e repensando nossa postura gerencial de maneira que as ações deixem de ser exclusivamente voltadas ao aspecto material, valorizando o ser humano, para termos uma organização tecnicamente moderna; gerencialmente de baixa vulnerabilidade a erros, fraudes e roubos; socialmente justa; eticamente correta e economicamente voltada a resultados positivos e capacitada a superar crise. Falando em economia, gostaria de deixar a palavra do grande pensador argentino Carlos B.G. Pecotche, que escrevendo, em 1942, sobre ***O Capital Não Existe***, assim se pronunciou: “*Qual é, pois, o verdadeiro capital? A inteligência. O volume do capital estará sempre em relação com o grau de cultura da inteligência. Mas uma inteligência desenvolvida exclusivamente para o lucro se perverte, desnaturalizando sua verdadeira função*”

São Paulo, 22 de Março de 2002

**Adm. Luiz Roberto Nascimento**

CRA-SP-57867 Pós Graduado em Finanças

Professor de Administração Financeira FAC.ANGLO-LATINO

R.José Sá Rocha, 134-V.Mariana

**04126 020**-S.Paulo-SP-cel.(00)9939-1208