

A Contabilidade como ferramenta indispensável à Gestão Empresarial*

RESUMO

A contabilidade, por ser alimentada diariamente pelas transações realizadas na empresa, pode ser considerada um sistema de informação indispensável à gestão. Nem sempre a contabilidade é vista como uma ferramenta gerencial, mas como uma obrigatoriedade exigida por lei. Por isso, cabe ao contador demonstrar ao administrador que a contabilidade financeira pode se transformar em uma ferramenta gerencial, cuja principal finalidade é auxiliar os gestores no processo decisório. Buscando um diferencial competitivo é crescente o número de empresas que vêm investindo em meios que ofereçam informações estratégicas a fim de possibilitar aos gestores tomadas de decisões mais seguras e de forma proativa. O desenvolvimento deste trabalho visa demonstrar a importância dos dados contábeis para gestão empresarial. Não houve intenção em esgotar o tema que é bastante polêmico e fruto de diversos assuntos acadêmicos e profissionais. O artigo foi baseado em bibliografias sobre o assunto, pesquisas na internet e conteúdos apresentados em aula.

Palavras chave: Finanças, Contabilidade, Gestão Empresarial, Administração.

INTRODUÇÃO

Atualmente a Compensação Tributária constitui um dos principais instrumentos legais utilizados pelas empresas, tanto na razão da não-cumulatividade de tributos como "Pis", "Cofins" e "Ipi", bem como em decorrência de créditos fiscais existentes em virtude de ações de repetições de indébitos.

A nossa Constituição Federal, pelo próprio sistema adotado pelo legislador constituinte, é bastante abrangente, indo desde normas programáticas, que efetivamente devem estar contidos no seu texto, até minúcias que, em verdade, desmereciam guarida no que se convencionou chamar de Lei Maior de uma nação.

A Constituição Federal (CF) consagrou o princípio do federalismo delimitando e dividindo entre os entes políticos (União, Estados-Membros, Distrito Federal e município) o poder de tributar.

O estabelecimento do sistema tributário nacional é muito importante, por trazer os princípios gerais em matéria tributária, dispor a respeito da competência, limitações à imposição tributária, discriminação das rendas, imunidades, isenções e outras questões de suma importância.

Em seu título VI – Da Tributação e do Orçamento, os artigos 145 a 159, determinam em seu conteúdo os princípios de tributação e os elementos delimitadores da atividade de tributar, funcionando como elemento disciplinador no poder de tributar.

A CF não cria efetivamente tributos, ela apenas outorga competência tributária para as pessoas políticas, ou seja, confere aos entes políticos a aptidão para criar, modificar, e extinguir, por meio de leis, tributos.

Em verdade, alguns doutrinadores afirmam que o sistema tributário nacional é um verdadeiro subsistema, que trata dos aspectos da imposição tributária pelo estado, dos poderes exercidos por este na esfera tributária e das garantias dos contribuintes perante estes poderes.

O Sistema Tributário Nacional compõe-se de tributos, que, de acordo com a Constituição, compreendem os impostos, as taxas e a contribuição de melhoria (145).

Na área tributária, existem vários princípios constitucionais, a reger a forma de imposição tributária, são eles: legalidade (art.150, I); isonomia (art.150, II); irretroatividade (art.150, III, "a"); anterioridade (art.150, III, "b"); proibição de confisco (art. 150, IV); liberdade de tráfego (art. 150 V); imunidades (art. 150, VI); outras limitações (arts.151 e 152); capacidade produtiva (art.145 ,inc.1).

O problema central sobre o qual repousa o presente trabalho é a questão da relevância dos dados contábeis para o gestor na tomada de decisões.

Demonstrará a importância da Contabilidade financeira e gerencial na administração das empresas, e o papel do contador como principal facilitador dessa tarefa.

Serão apresentados os usuários mais frequentes da Contabilidade, as demonstrações contábeis exigidas pela Legislação e a preeminência de saber analisá-las, bem como a importância da utilização de indicadores financeiros e não financeiros.

O fluxo de caixa também será citado neste capítulo, pois permite ao administrador planejar e controlar melhor as entradas e os gastos de sua empresa.

Por fim, serão abordados de forma resumida os tipos de custeio mais utilizados pelas empresas e a necessidade de se conhecerem os custos dos produtos e serviços para melhor administrá-los.

A fim de conseguir melhores resultados esse estudo terá caráter dedutivo descritivo fundamentado em revisão bibliográfica correlata.

CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL

A Contabilidade pode ser definida como um sistema de registros e apuração ou medição da riqueza (LEITE, 1988). Gonçalves e Batista (1996) definem Contabilidade como "ciência que tem por objeto o estudo do Patrimônio a partir da utilização de métodos especialmente desenvolvidos para coletar, registrar, acumular, resumir, e analisar todos os fatos que afetam a situação patrimonial de uma pessoa."

A Contabilidade por ter o patrimônio como objeto principal e por estar presente nas rotinas empresariais deverá obedecer a algumas exigências perante a Legislação, como os Princípios e as Convenções contábeis. Conforme o Artigo 3º da Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) N.º 750/93, os Princípios Fundamentais de Contabilidade são: ENTIDADE, CONTINUIDADE, OPORTUNIDADE, REGISTRO PELO VALOR ORIGINAL, ATUALIZAÇÃO MONETÁRIA, COMPETÊNCIA, PRUDÊNCIA.

As Convenções contábeis representam um complemento dos Princípios, delimitando conceitos, atribuições e direções no trato de problemas contábeis. São elas: a Objetividade, a Materialidade, o Conservadorismo e a Consistência (OLIVEIRA, 1991). A Contabilidade financeira está intimamente ligada às rotinas contábeis da empresa exigidas pela Legislação e muitas vezes não consegue atender às necessidades que os administradores têm por informações gerenciais.

Horngren (1986, p. 23) acredita que a contabilidade não pode apenas atender às necessidades legais servindo basicamente às financeiras, pois assim sua utilidade para a administração praticamente desapareceria.

Além do dever de cumprir todas as exigências impostas pela Legislação, uma das principais tarefas do contador é facilitar a compreensão das informações contábeis aos administradores, demonstrando a importância da Contabilidade no processo decisório.

Saber como melhor interpretar os resultados da empresa é um dos objetivos primordiais da Contabilidade gerencial. Segundo Anthony (1974), a Contabilidade deverá preocupar-se em gerar informações úteis à administração, atendendo às necessidades dos gestores.

A contabilidade gerencial utiliza instrumentos para auxiliar a interpretação dos resultados levantados através da contabilidade financeira, como a análise e a interpretação das demonstrações contábeis, os indicadores financeiros e não financeiros,

as ferramentas como Benchmarking, planejamento estratégico, Balanced Scorecard, entre outros.

Oliveira (apud SANTOS, 1993, p.18) afirma que o trabalho gerencial é um processo administrativo que envolve planejamento, organização, direção e controle voltados para resultados.

Sendo a empresa uma organização de recursos físicos e humanos, cabe aos administradores saber gerenciar tais recursos da melhor forma possível.

Padoveze (1996, p. 26) comenta a importância de uma entidade ter o apoio da Contabilidade gerencial na administração de seus negócios, pois, segundo ele, se houver dentro dessa entidade pessoas que consigam traduzir conceitos contábeis em ações práticas, a Contabilidade estará sendo um instrumento para a administração.

Já Longenecker (apud LONGENECKER; MOORE; PETRY, 1997, P. 516) afirma que "todo empresário deve ter conhecimentos suficientes sobre o processo contábil, inclusive sobre demonstrativos financeiros, para poder reconhecer quais métodos contábeis poderão funcionar de forma mais vantajosa em sua empresa"

Enquanto a Contabilidade financeira está voltada às exigências fiscais, a Contabilidade gerencial está voltada à gestão da empresa, e ambas têm a sua utilidade e apresentam características diferenciadas devido ao seu público-alvo.

A Contabilidade gerencial confecciona relatórios conforme as necessidades dos administradores, muitas vezes utilizando como fonte de informações os dados contidos nos relatórios gerados pela Contabilidade financeira, em que esses dados são transformados em uma linguagem mais concisa e clara para o administrador.

O importante é saber analisar e interpretar as demonstrações contábeis para atender às necessidades de respostas dos gestores.

Segundo Iudícibus (1988, p. 127), "a análise de balanços mais aponta problemas a serem investigados do que soluções".

Horngren (1986, p. 516) comenta o papel do contador no processo de tomada de decisões citando que "muitos gerentes querem que o contador ofereça sugestões sobre uma decisão, mesmo que a decisão final sempre pertença ao executivo operacional".

Sendo um dos propósitos deste trabalho o de melhorar as relações entre contador e administrador para que ambos participem do processo decisório, é essencial que o contador demonstre seu principal papel perante a empresa, que é a geração de informações úteis ao gestor a fim de facilitar as tomadas de decisão.

A Resolução CFC nr. 774/94, cita que "os objetivos da Contabilidade, quando aplicada a uma entidade particularizada, são identificados com a geração de informações, a serem utilizadas por determinados usuários em decisões que buscam a realização de interesses e objetivos próprios"

Cada usuário está interessado em algum aspecto particular da empresa, e os mais comuns em empresas prestadoras de serviço, por exemplo, são os especificados a seguir (OLIVEIRA, 1993).

- . Fornecedores: estão interessados na capacidade de pagamento de seus clientes, ou seja, sua liquidez.
- . Clientes: preocupa-se em saber se os fornecedores terão capacidade para atendê-los conforme suas exigências, tanto no produto como nos prazos de pagamentos.
- . Concorrentes: fornecem padrões para a empresa auto-avaliar-se.
- . Instituições financeiras: analisam a rentabilidade em relação aos prazos, às condições de pagamento e à liquidez da empresa.
- . Dirigentes: interessam-se pelas análises como uma ferramenta nas tomadas de decisão.
- . Governo: utiliza-se da análise de balanços para obter informações de cunho financeiro e evolutivo das empresas.

A Contabilidade e a administração de empresas caminham lado a lado, pois a Contabilidade se alimenta de informações, e estas são necessárias tanto para o planejamento como para as tomadas de decisão.

Atualmente, os relatórios financeiros deixaram de ser apenas informativos numéricos.

A necessidade crescente por informações úteis à administração e que gerem resultados fez com que o contador percebesse a importância de transformar números em relatórios gerenciais, seja através de simples gráficos desenvolvidos em planilhas auxiliares ou até mesmo em softwares especializados em gestão, tornando a Contabilidade gerencial cada vez mais usual no cotidiano das empresas.

Horn gren (1986, p. 516) comenta o papel do contador no processo de tomada de decisões citando que "muitos gerentes querem que o contador ofereça sugestões sobre uma decisão, mesmo que a decisão final sempre pertença ao executivo operacional".

Sendo um dos propósitos deste trabalho o de melhorar as relações entre contador e administrador para que ambos participem do processo decisório, é essencial que o contador demonstre seu principal papel perante a empresa, que é a geração de informações úteis ao gestor a fim de facilitar as tomadas de decisão.

A Lei nº 6.404/76, conhecida como a Lei das Sociedades Anônimas, estabelece em seu Artigo 176 as demonstrações financeiras que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da sociedade e as mutações ocorridas no exercício.

1. Balanço Patrimonial.
2. Demonstração do Resultado do Exercício.
3. Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados.
4. Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.
5. Notas Explicativas.

Segundo Franco (1991), "a estática patrimonial é demonstrada no Balanço Patrimonial, que é a representação dos bens, direitos e obrigações do patrimônio, pondo em evidência a igualdade entre os valores ativos e passivos".

A segunda demonstração exigida pela Lei das S.A. é considerada mais dinâmica por parte dos administradores.

A demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados deverá conter alguns dados. A demonstração das origens e aplicações de recursos indicará as modificações na posição financeira da sociedade.

As notas explicativas são necessárias para esclarecer o resultado do exercício e a situação patrimonial da empresa.

Conforme Iudícibus (1988, p. 22), "a análise e interpretação das demonstrações contábeis faz sentido quando, além de sua função de informar o posicionamento relativo e a evolução de vários grupos contábeis, também serve como um painel geral de controle para administração".

Segundo Padoveze (1996, p. 117), basicamente o ferramental de análise de balanço é composto da análise vertical e horizontal, dos indicadores de desempenho e da avaliação final.

Essas duas ferramentas serão brevemente descritas a seguir.

ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

Pode-se definir a análise horizontal como sendo uma comparação que se faz entre valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais.

Matarazzo (1997 p. 251) afirma que a análise horizontal baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior, geralmente a mais antiga da série.

Já a análise vertical é definida, segundo Franco (1991), como "a determinação da porcentagem de cada elemento patrimonial em relação ao conjunto indicando o

coeficiente dos diversos grupos patrimoniais, dando-nos assim idéia precisa de distribuição dos valores no conjunto patrimonial".

A participação expressiva de uma conta ou grupo de contas do total da demonstração analisada deverá ter uma atenção especial, pois uma alteração brusca nos valores poderá comprometer a situação econômico-financeira da empresa.

Matarazzo (1997, p. 255) recomenda que as análises vertical e horizontal sejam usadas conjuntamente, pois uma complementa a outra.

Segundo Gomes (1997, p. 76), os indicadores de desempenho deverão ser selecionados para controlar a evolução da capacidade competitiva da organização.

A criação dos indicadores e sua permanência de uso são particularidades de cada empresa, estando intimamente ligadas ao seu ramo de atividade.

Ao longo do tempo, pode-se identificar as carências de determinados indicadores, havendo a necessidade de nova implementação ou até mesmo de substituição.

Kaplan (1998) acredita que os indicadores de desempenho deverão conter informações que satisfaçam tanto os gerentes como os funcionários.

O aperfeiçoamento dos indicadores tende a ser contínuo, à medida que a empresa conseguir identificá-los e colocá-los em prática tornar-se-á um poderoso instrumento de medida do desempenho da empresa.

Os indicadores econômico-financeiros estão relacionados ao contexto quantitativo, tendo nas demonstrações contábeis sua principal fonte de informações.

A análise através de indicadores econômico-financeiros ou de quocientes, como também é conhecida, é muito valorizada por profissionais da área financeira, pois a relevância de se compararem contas e grupos gerará maior conhecimento do que a análise isolada de cada componente das demonstrações contábeis.

Iudícibus (1988, p. 145) afirma que "o uso de quocientes tem como finalidade principal permitir ao analista extrair tendências e comparar os quocientes com padrões pré-estabelecidos".

É recomendado não utilizar uma quantidade excessiva de quocientes, pois esse procedimento tende a facilitar a perda do foco inicial, que é a compreensão dos valores expostos em determinada demonstração contábil.

Os grupos de quocientes mais utilizados pelos usuários são:

- a) quocientes de liquidez;
- b) quocientes de endividamento;
- c) quocientes de atividade (rotação);

d) quocientes de rentabilidade.

A harmonia entre os indicadores financeiros e não financeiros auxiliará o administrador na identificação dos pontos fortes e fracos da empresa.

Os indicadores não financeiros envolvem o contexto social e qualitativo da empresa, os quais são definidos de acordo com as particularidades de cada uma delas.

Como exemplos podem ser citados o valor intelectual, a criatividade e a rotatividade dos empregados, as promoções, o número de dias sem acidentes de trabalho, o sucesso no recrutamento de empregados, a qualidade dos produtos, o nível de satisfação dos clientes e a evolução participativa no mercado.

Cada vez mais, o capital humano tem se tornado um diferencial competitivo nas empresas, principalmente nas que prestam serviços.

Investir em treinamento e desenvolvimento dos funcionários deixou de ser um investimento de difícil retorno, pois a tecnologia e a informação passaram a fazer parte do cotidiano empresarial.

De acordo com Padoveze (1996), os gastos com treinamentos e desenvolvimento dos funcionários ainda são tratados como despesas na Contabilidade.

GESTÃO DE FLUXO DE CAIXA

Matarazzo (1997, p. 370) descreve os principais objetivos do fluxo de caixa, os quais são listados a seguir:

Avaliar as alternativas de investimentos. Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários. Avaliar as situações presentes e futuras do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue à situação de iliquidez. Certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

A elaboração desse demonstrativo financeiro é indispensável na administração de qualquer negócio, devido ao valor das informações financeiras prestadas ao administrador.

O fluxo de caixa reflete o passado, o presente e auxilia no planejamento empresarial, pois o administrador tomará decisões baseado em informações que extraiu, muitas vezes, desse fluxo.

Basicamente existem dois modelos de fluxo de caixa mais utilizados: o fluxo de caixa pelo método direto e o fluxo de caixa pelo método indireto.

Por apresentar dados financeiros e econômicos na sua estruturação, o método indireto confunde muito os usuários leigos em Contabilidade (PADOVEZE, 1996).

Zdanowicz (1998, p. 40) define fluxo de caixa como sendo "o instrumento de programação financeira, que compreende as estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado".

Segundo Martins (1991), a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço são tão importantes para a gestão da empresa quanto o Fluxo de Caixa.

As duas primeiras demonstrações são utilizadas para analisar a evolução do patrimônio e para conhecer a sua efetiva rentabilidade; já a análise financeira de curto prazo o Fluxo de Caixa é mais útil, pois dá condições ao administrador de acompanhar a liquidez da empresa.

CUSTO DO PRODUTO

A preocupação em se conhecer o custo dos produtos é uma questão muito discutida nos encontros entre administradores e contadores. Desses encontros deverão surgir idéias de como melhorar a gestão de custos na empresa a fim de reduzi-los sem prejudicar a qualidade dos produtos.

O contador poderá contribuir nesse processo demonstrando ao administrador os custos dos seus produtos e sugerindo soluções de como reduzi-los; e o administrador terá a tarefa de transmitir a importância para toda a empresa de se conhecerem os custos e a de administrar da melhor forma possível os centros de custos.

Segundo Padoveze (1996), cada vez mais se torna imprescindível que os administradores conheçam os custos das atividades de suas empresas. Para tanto, deverá ser identificado o método de custeio mais adequado à realidade da organização.

Figueiredo (apud BEULKE; BERTÓ, 1996) afirma que o primeiro objetivo na formulação do preço de um produto é cobrir todos os custos variáveis incorridos em sua fabricação e venda. O segundo objetivo é obter a maior margem possível a fim de que possam ser cobertos os custos fixos e seja obtido um lucro.

A importância de se encontrar o custo real dos produtos está intimamente ligada à precificação. Beulke (apud BEULKE; BERTÓ, 1996, p. 33) relaciona custo (a ser administrado e minimizado), preço (ajustado ao mercado para ser competitivo) e margem de contribuição (suficiente para remunerar o custo fixo e propiciar um retorno adequado).

As metodologias de apuração de custos mais utilizadas na Contabilidade são o custeamento variável e o custeamento por absorção, por serem mais práticas e de fácil visualização do custo dos produtos.

A Legislação influencia muito na atitude das empresas em demonstrar seus verdadeiros custos, pois as formas de se calcularem os custos dos produtos estão intimamente ligadas ao resultado da empresa, que, por sua vez, será oferecido à tributação (MARTINS, 1996).

Devido a essa preocupação em atender à Legislação, a necessidade de se gerenciarem custos pode deixar de existir dentro das empresas. Seguindo essa linha de pensamento, surgiu um novo método de custeamento denominado Activity Based

Costing (ABC) ou Custeio Baseado em Atividades, que procura aprimorar o custeamento dos produtos, sempre voltado para a gestão estratégica de custos.

Independente do método de custeio adotado pela empresa, este oferecerá vantagens e desvantagens a serem consideradas (CHING, 1997). O método de custeio variável (direto) trabalha com a margem de contribuição dos produtos, concentra-se nos custos diretos dos produtos e por isso não é aceito pela Legislação.

O método de custeio por absorção, apesar de ser aceito pela Legislação, aloca todos os custos e despesas ao produto, sejam eles diretos, indiretos, variáveis ou fixos.

A forma de alocar os custos indiretos é feita utilizando-se o método de rateio, sendo muito criticado pelos adeptos do ABC (MARTINS, 1996; IUDÍCIBUS, 1998).

O ABC não é um novo método de custeio a fim de atender à Legislação; é tido como uma ferramenta gerencial que está voltada às atividades da empresa. Dessa forma, não utilizam rateios na alocação dos custos, despesas indiretas e fixas.

Para facilitar o processo segue uma sistemática compostas de cinco passos, cada qual compreendendo um conjunto de tarefas bem definidas, de forma a facilitar a condução por parte do contador e a assimilação e o engajamento por parte do gestor.

Os passos para implantação dessa sistemática são introduzidos abaixo de forma resumida.

Passo Um - Analisar a empresa: nesta fase o contador irá conhecer a organização na sua totalidade, buscará informação junto à contabilidade da empresa, analisará documentos que descrevam os processos de rotinas da empresa, enfim estudará cada detalhe que julgar importante e necessário para melhor conhecer estudará cada detalhe que julgar importante e necessário para melhor conhecer os objetivos estratégicos da empresa ora analisada. Passo Dois - Entender o processo decisório da empresa: verificar junto aos gestores como são tomadas as decisões atualmente, qual é a fontes das informações que servem de base a essas decisões, quais são os instrumentos utilizados no processo decisório e quais são os atores envolvidos. Neste passo são identificadas oportunidades

para melhorar processo decisório. Passo Três - Analisar os dados disponíveis nos sistemas contábeis: o contador deverá analisar o sistema contábil adotado pela empresa, além de outros repositórios de dados, a fim de identificar fontes de dados que possam ser transformadas em informações úteis à administração da empresa. Passo Quatro – Elaborar relatórios: nesta fase serão transformados os dados identificados no passo anterior em informações úteis ao processo decisórios, cujos resultados será a elaboração de relatórios capazes de evidenciar as operações da empresa de maneira a facilitar as tomadas de decisão. Os relatórios desenvolvidos nesta etapa deverão estar de acordo com as necessidades e características particulares de cada empresa, isto é, serão personalizados. Esses relatórios não serão necessariamente aqueles mais conhecidos e utilizados pelos gestores de uma forma geral, mas sim, relatórios que contenham informações julgadas úteis aos gestores de determinada organização. Passo Cinco – Adaptação do processo decisório: o contador apresentara aos gestores as diferentes formas de elaboração de relatórios desenvolvidas na fase anterior e explicará como essas informações poderão ser utilizadas para melhorar o processo decisório da empresa. Nesta fase serão analisados os fatores que foram abordados na elaboração de relatórios afetos ao planejamento estratégico e as novas possibilidades de interpretação da situação da empresa, a fim de demonstrar a viabilidade da incorporação de instrumentos apoiados sobre a contabilidade da participação ativa do gestor em todo o processo.

A sistemática apresentada um processo interativo, pois envolve a participação do gestor ativamente ao longo dos passos, e incremental, porque as mudanças no processo decisório vão ocorrendo gradualmente e de forma contínuas, ou seja, com o término de um ciclo completo (desenvolvimento das cinco fases), existirão novos insumos para se reiniciar todo o processo novamente, e assim sucessivamente.

CONCLUSÃO

A contabilidade pode ser considerada uma fonte de informação valiosa para uma empresa, pois é alimentada com dados gerados por todos os centros de lucro que a compõem.

São na contabilidade que os fatos ocorridos na empresa se transformam em lançamentos contábeis, que, por sua vez, geram dados que poderão ser transformados em informações gerenciais capazes de dar suporte às mais diversas decisões tomadas pelos administradores, seja a empresa do ramo industrial, comercial ou prestadora de serviços.

As informações contábeis deverão propiciar ao usuário uma melhor compreensão dos fatos ocorridos na empresa em determinado momento. Entretanto, na maioria das vezes, os relatórios gerados pela contabilidade têm apenas o objetivo de atender à legislação vigente do ramo de atividade ao qual a empresa pertence.

Devido a essa particularidade, nem sempre os gestores conseguem visualizar o resultado de suas ações através de tais relatórios, pois a nomenclatura utilizada não pertence ao dia-a-dia do empresário. Cabe então ao profissional da contabilidade estudar formas de evidenciar as informações contidas nos relatórios contábeis a fim de apoiar o processo decisório.

O desenvolvimento deste trabalho visou enriquecer e melhorar o processo decisório, gerando com isso uma vantagem competitiva para as empresas, tomando como base a contabilidade.

A fim de dar suporte ao processo de gestão empresarial, o estudo apresentado sugeriu a elaboração de uma sistemática que consiga inserir, de forma gradativa, a contabilidade gerencial, com o objetivo de gerar conhecimento aos gestores facilitando o processo de tomada de decisão.

Essa sistemática visa inserir o gestor na elaboração dos relatórios gerenciais, de modo que possam ser desenvolvidos instrumentos de apoio à gestão mais próxima das reais necessidades dos administradores.

A participação do gestor na elaboração e validação dos relatórios gerenciais é determinante para o sucesso dos relatórios, os quais constituem parte integrante do processo decisório da empresa. Com relação à inserção desse processo de forma incremental, é sabido que, quando as mudanças são graduais, tornam-se mais fáceis de serem absorvidas e, conseqüentemente, apresentam resultados de forma mais rápida.

Uma das vantagens desse sistema integrado de informação seria a minimização ou até mesmo a extinção dos retrabalhos realizados pelos departamentos financeiro e contábil, uma vez que estes desenvolvem os relatórios gerenciais utilizados no processo de tomada de decisões.

Naturalmente o tema discutido não se esgota com esta pesquisa, sendo fundamental que o estudo tenha continuidade para aprimorar os relatórios gerenciais, que visam, sobretudo, informar ao gestor o resultado de sua administração.

*** Juliano do Amaral Leite**

Formado em Administração de Empresas, MBA em Administração em Marketing e MBA e Administração em Finanças, Empresário hoje trabalho no ramo de Importações.