

ANTONIO MARMO PEREIRA

CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Luiz Carlos de Souza, MSc

**CURITIBA
2004**

DEDICATÓRIA

Dedico aos familiares que devo todos os momentos felizes da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, criador de todas as coisas, sempre presente, em todos os momentos da minha vida.

Aos meus familiares, pelo carinho, compreensão e apoio, que nos acompanham e sempre oferecem forças para continuar e vencer os obstáculos que apareceram.

Aos colegas de Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças, pela convivência e amizade.

Agradecemos aos ilustres mestres desta Instituição de Ensino, principalmente ao Orientador Professor Luiz Carlos de Souza, que acompanhou no decorrer da monografia com empenho e dedicação.

EPÍGRAFE

“O poder nasce do querer. Sempre que o homem aplique a veemência e perseverante energia de sua alma a um fim, vencerá os obstáculos, e, se não atingir o alvo, fará pelo menos coisas admiráveis”.

José de Alencar

RESUMO

PEREIRA, Antonio Marmo. **CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO.** Esta monografia tem como finalidade apresentar um contexto no que tange, a informação na Contabilidade que é de suma importância como instrumento de gestão. A contabilidade como instrumento de gestão pode ser aplicada ao estudo, controle e interpretação dos atos ocorridos no patrimônio das empresas comerciais, mediante registro, demonstração expositiva e revelação desses fatos. O presente estudo retratou a importância da evolução da contabilidade, seus conceitos, objetivos e aplicabilidades. Foi dada ênfase a importância da informação contábil, verificando as informações gerenciais e sua influência na publicação das demonstrações financeiras. Verificou-se também a política de crédito e as técnicas de análise adotadas pelas instituições para tomada de decisão e risco na concessão de crédito. Foi utilizada a metodologia determinada pelo método indutivo, que consiste nos estudos das partes, para então poder se estudar o todo. A pesquisa bibliográfica, também será de suma importância, principalmente para o embasamento teórico do assunto, assim como o planejamento das linhas de ação a serem seguidas no trabalho. Verificou-se que no estudo da contabilidade como instrumento de gestão deve-se considerar, também, fatores subjetivos, tais como o processo político e cultural que envolve relações de caráter humano e social, e as percepções dos indivíduos quanto ao contexto no qual se enquadra a filosofia empresarial. O presente estudo buscou apresentar uma abordagem no que tange a ferramenta gerencial Sistema de Informações Contábeis, verificando a análise do ambiente contábil, missão e objetivos organizacionais. A principal função das informações contábil está em desenvolver e prover dados para mensurar a performance da empresa, avaliando sua posição financeira para o pagamento de impostos. Usando os princípios geralmente aceitos, o contador prepara demonstrações financeiras que reconhecem a receita no momento em que os gastos são incorridos. É possível concluir que para o contador, a preocupação básica é o registro das operações. O profissional contábil procura captar, organizar e compilar dados. É possível concluir que o Sistema de Informações Contábeis é uma nova ferramenta de medição de desempenho, baseado em dados financeiros e não financeiros, que proporciona uma gestão estratégica nos diversos setores de uma organização, que busque a realização de metas estratégicas de longo prazo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO 1 – A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA GERENCIAL NA CONTABILIDADE	11
1.1 CONCEITO DE CONTABILIDADE.....	11
1.2 OBJETIVO DA CONTABILIDADE.....	11
1.3 TÉCNICAS DA CONTABILIDADE	12
1.4 CAMPO DE ATUAÇÃO DA CONTABILIDADE	14
1.5 RECURSOS DA INFORMATIZAÇÃO CONTÁBIL	16
1.5.1 A importância da informação contábil	16
1.5.2 A influência da legislação sobre a contabilidade.....	19
CAPÍTULO 2 – AS INFORMAÇÕES GERENCIAIS E SUA INFLÊNCIA NA PUBLICAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	22
2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS	22
2.2 A CONTABILIDADE COMO SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	23
CAPÍTULO 3 – POLÍTICA DE CRÉDITO X TÉCNICAS DE ANÁLISE ADOTADAS PELAS INSTITUIÇÕES	26
3.1 CONCEITUAÇÃO DE CRÉDITO	26
3.2 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL	27
3.2.1 Subsistema normativo.....	28
3.2.2 Subsistema operativo.....	30
3.3 RELEVÂNCIA DO CRÉDITO	32
3.4 A TOMADA DE DECISÃO: CONCESSÃO DO CRÉDITO	34
3.5 TOMADA DE DECISÃO: ADMINISTRAÇÃO DE RISCO.....	39
3.5.1 Definição de risco.....	39
3.5.2 Técnicas de administração do risco	39
CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO: A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO	44
4.1 METODOLOGIA	44
4.2 COLETA DE DADOS	44
4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	45
4.4 PRÉ TESTES E REVISÃO FINAL DO QUESTIONÁRIO.....	46

4.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	46
4.6 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS.....	47
4.6.1 Análise do perfil das empresas.....	47
4.7 QUESTIONÁRIO.....	52
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DE RESULTADOS.....	54
5.1 RESULTADO DA PESQUISA.....	54
5.2 CONCLUSÃO DA PESQUISA.....	64
CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS.....	69

INTRODUÇÃO

A informação na Contabilidade é de suma importância como instrumento de gestão, desta forma, é aplicada ao estudo, controle e interpretação dos atos ocorridos no patrimônio das empresas comerciais, mediante registro, demonstração expositiva e revelação desses fatos, com o fim de oferecer informações sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da atividade mercantil.

Acredita-se que um adequado sistema de informações contábeis, que ofereça as variáveis requisitadas pelo tomador de decisão e análises fundamentadas em aspectos do ambiente interno e externo, abordando inclusive dados extracontábeis, mas influentes na questão econômico-financeira da organização, é um fator muito importante para assegurar a manutenção e a melhoria de um sistema de gestão em busca da excelência empresarial.

A questão-chave é oferecer o conjunto de informações que esteja em pleno uso pelos dirigentes de empresas de sucesso. Outro processo é enriquecer a literatura contábil, abordando o conjunto de informações que pode ser extraído a partir dos dados contábeis e evidenciar que o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e os demais demonstrativos são, na realidade, peças que são entendidas como relatos para contadores e/ou especialistas da área financeira.

Por outro lado, o profissional que elabora as informações foi condicionado para produzir os demonstrativos com preocupações técnicas, voltadas para o atendimento das disposições legais e dos princípios fundamentais da contabilidade. A eficácia pelo pleno atendimento às necessidades do usuário nunca foi uma prioridade para este profissional e, mesmo sabendo que sua função é elaborar

relatos, sente-se incomodado quando é requisitado a fornecer novas formas e abordagens da informação.

O comportamento gerencial e o grau de importância dado às informações estão muito relacionados com o ambiente competitivo das empresas, particularmente influenciado pelo padrão de concorrência da indústria onde a companhia estiver inserida. Já a preferência pelo elenco de sinalizadores da performance da companhia é, dentre outros fatores, consequência da cultura, no sentido de hábitos e crenças forjados no ambiente interno, e do nível intelectual do tomador de decisões.

Analisando o enfoque acima, o problema de pesquisa abordada através da seguinte questão: a informação contábil pode ser considerada uma importante ferramenta gerencial na tomada de decisões?

O objetivo principal está em demonstrar a importância do uso da informação contábil como ferramenta de gestão gerencial e tomada de decisões.

Dentre os objetivos específicos, citam-se os seguintes:

- Discutir a importância das informações gerenciais a partir dos dados contábeis;
- Identificar abordagens de informação quando da publicação das demonstrações financeiras;
- Determinar as diferenças de política de crédito, e das técnicas de análise adotadas pelas instituições;
- Demonstrar um estudo de caso, analisando a informação contábil como ferramenta de gestão e sua importância na tomada de decisões.

A amostragem subjetiva é utilizada para populações onde o analista pode ver todas as unidades de população e selecionam aquelas que lhe parecem serem as representativas da população.

VI – Técnicas de amostragem

VD – Análise Gerencial das Informações Contábeis

A contabilidade é parte integrante do sistema de administração e seu papel é facilitar o desenvolvimento e a implementação das estratégias empresariais. Desta forma, é possível citar as possíveis hipóteses:

- A) Formular estratégias;
- B) Implementar controles para monitorar as ações e avaliar o grau de sucesso das metas estabelecidas.

CAPÍTULO 1 – A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA GERENCIAL NA CONTABILIDADE

1.1 CONCEITO DE CONTABILIDADE

A contabilidade pelo seu conjunto de princípios, normas e procedimentos próprios, é uma ciência com o objetivo de conhecer a situação patrimonial das pessoas e as suas mutações.

Diversos são os conceitos apresentados, onde IUDÍCIBUS destaca:

"É a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos nele ocorridos, com o fim de oferecer informações sobre sua composição e variações, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial." (1981, p. 28)

"É a ciência que estuda e pratica as funções de orientação, de controle e de registro relativo aos atos e fatos da administração econômica" (MARION, 1997, p. 18).

A contabilidade tem por objeto o patrimônio administrável e em constante alteração.

1.2 OBJETIVO DA CONTABILIDADE

Dentre as finalidades da contabilidade: estudar e controlar o patrimônio, fornecendo informações a quem dela necessitar.

Modernamente as finalidades da contabilidade são reunidas em duas: finalidade de planejamento e finalidade de controle.

O planejamento consiste em adotar um modelo de ações dentre diversos outros possíveis. Pode abranger toda a entidade, com a mudança do

comportamento até hoje adotado ou apenas parcialmente, dependendo do objetivo maior da organização. A informação contábil pode ser um forte suporte para o planejamento e, mais ainda, quando estabelecendo padrões, torna claras situações futuras.

O controle está ligado à análise da obediência das definições adotadas pela organização. A informação contábil apresenta-se como o indicador da situação patrimonial tornando possível a verificação do desempenho da organização em atingir as metas traçadas. Como consequência, e pelo possível retorno no caso de êxito no atendimento das metas e políticas delineadas, a informação contábil além de meio de comunicação é uma forma de promover a motivação de todo o corpo organizacional.

1.3 TÉCNICAS DA CONTABILIDADE

Para atingir os seus objetivos a contabilidade se utiliza técnicas próprias, quais sejam:

- Escrituração;
- Demonstrações Contábeis;
- Análise De Balanços;
- Auditoria.

Entende-se por escrituração a técnica pela qual são registradas as as ocorrências com efeitos no patrimônio. Algumas regras devem ser seguidas para que as informações possam ser aproveitadas e compreendidas por todos aqueles interessados. A escrituração é um meio utilizado para possibilitar, pela agregação

dos diversos fatos ocorridos, a elaboração de demonstrativos capazes de formar a posição da riqueza patrimonial.

As *Demonstrações Contábeis* podem ser apresentadas sob diversos ângulos informativos. Algumas são, digamos, uma consolidação dos fatos registrados ou escriturados. O Balanco Patrimonial, por exemplo, mostra a situação do patrimônio, em determinado momento, resultante da escrituração de diversos fatos. A Demonstração do Resultado do Exercício também é resultante de diversos fatos, positivos e negativos, escriturados durante um ano. Mostra como a empresa se saiu naquele ano. O Inventário é outra demonstração e preocupa-se em mostrar a composição de alguns itens patrimoniais, analiticamente, algum sem a utilização dos registros contábeis como, por exemplo, os estoques que são fisicamente verificados e outros com base nos registros contábeis como valores a receber e a pagar, valores que a empresa mantém nas instituições financeiras e outros (ANTHONY, 1981).

A Análise De Balanços é a técnica pela qual determina-se a capacidade de pagamento da empresa, o grau de solvência, a evolução da empresa, a estrutura patrimonial e outras. Pela análise de balanços é possível comparar a situação da empresa dentro do setor de que faz parte. Apresenta quocientes úteis para os interessados na riqueza patrimoniais, efetivos e potenciais, auxiliando-os, pela relação entre elementos naquele período e pela evolução durante os anos, a interpretar os demonstrativos apresentados.

A Auditoria é a técnica pela qual é verificada a qualidade da informação prestada confirmando, ou não, se os demonstrativos apresentados representam com fidelidade a situação patrimonial. Na auditoria examina-se os documentos geradores da transformação patrimonial e a estrutura dos demonstrativos contábeis,

elaborando-se PARECER conclusivo sobre a correta utilização dos procedimentos e princípios contábeis, inclusive a fidedignidade da informação (FRANCO 1997).

1.4 CAMPO DE ATUAÇÃO DA CONTABILIDADE

A contabilidade tem um vasto campo de atuação, podendo atuar nas pessoas físicas e nas pessoas jurídicas, com finalidade lucrativa ou não, inclusive as de Direito Público como a União, Estados, Distrito Federal, Municípios e demais.

Por seu objeto, o patrimônio, e as suas finalidades, é fácil concluir a importância da contabilidade e, como conseqüência, a amplitude do seu campo de atuação.

Junto a cada organização existe um grupo de pessoas com interesse direto nas informações fornecidas pela contabilidade.

Essas pessoas são direta ou potencialmente vinculadas a entidade, indo os seus interesses, desde o sentimentalismo, até o de retorno de investimentos. Resumidamente apresentamos os principais interessados na informação contábil (MARION, 1997):

- Empregado da empresa: tem interesse por ser, a empresa, a sua fonte individual de recursos traduzidos pelo salário, gratificações e participações nos lucros. É normalmente, o responsável pela manutenção da sua família devendo haver, portanto, o esforço pessoal para os bons resultados da sua fonte de renda;
- Sócios e acionistas: podem ser encarados sob vários aspectos. Os sócios e acionistas podem ter como principal interesse o retorno do investimento feito nas empresas e a segurança da aplicação. Se, além da participação

na sociedade, são responsáveis pelas decisões na empresa, a quantidade e qualidade das informações são maiores pela responsabilidade de dirigir o destino da organização, traçando planos e metas. Nas organizações mais fechadas ainda existe a ligação sentimental, havendo o respeito e amor pela obra realizada;

- Administradores e outros responsáveis pelas decisões: necessitam de informações similares ao sócio-administrador acima referido;
- Fornecedores e emprestadores de dinheiro: tem como principal objetivo o retorno dos recursos investidos, seja pela entrega de mercadorias, de dinheiro ou outra forma de propiciar o funcionamento da organização. As informações que necessitam são, pois, ligadas à rentabilidade e garantia de retorno dos capitais investidos;
- Governo: tem dois grandes interesses que podem tornar como suporte as informações contábeis. O financiamento da atividade governamental, para o bem-estar de toda a população, necessita de recursos que, em grande parte, vem da atividade empresarial sob a forma de tributos. Outra informação que pode ser extraída da contabilidade é sobre o desenvolvimento em áreas geográficas, setores de atividade e outras que, convenientemente compiladas, podem orientar a política de desenvolvimento da nação;
- Pessoas em geral: somos todos interessados nas informações fornecidas pela contabilidade, em sentido amplo, quando potencialmente investidores de recursos ou, mesmo de uma forma restrita, a do nosso dia-a-dia, conciliando renda com gastos. Não necessariamente precisamos montar um sistema de contabilidade pessoal, embora possível, mas lembremos

que o objeto da contabilidade é o patrimônio e, o individual, deve ser administrado caracterizando contabilidade.

1.5 RECURSOS DA INFORMATIZAÇÃO CONTÁBIL

1.5.1 A importância da informação contábil

A contabilidade é freqüentemente acusada de ser parte interessada no debate ideológico sobre o papel da economia de mercado, pois os contadores estão administrando os hospitais, numa alusão a que os hospitais estariam fora da avaliação de eficiência econômica, condicionante restritiva ao recebimento de recursos e incompatível com os propósitos dessas instituições. Os autores acham difícil imaginar uma sociedade, cujos recursos sejam limitados em relação às necessidades, que não queira usar a informação contábil em auxílio às suas decisões.

A contabilidade trata de mensurar, documentar e controlar a faceta principal da vida da empresa, que é o dinheiro. Sua importância, portanto, dificilmente pode ser exagerada. O desenvolvimento da contabilidade precedeu e, em grande parte, possibilitou a evolução do comércio e da atividade bancária. Em algumas sociedades, principalmente na Grã-Bretanha e, sobretudo no meio dos contadores, era comum no passado acreditar que a formação da contabilidade era o único treinamento necessário para o exercício da administração geral (HORNGREN, 1997).

A comunicação das estratégias é alicerçada em relatórios contábeis, sob o caráter de projeções, como forma de evidenciar a toda a organização os parâmetros

de desempenho econômico-financeiro esperado, pela execução das ações desdobradas a partir das estratégias formuladas. As táticas ou medidas para tornar realidade às estratégias empresariais também são formuladas com base nas informações contábeis, através dos elementos que favoreçam o estabelecimento dos itens de controle que irão permitir a verificação do atendimento dos objetivos da companhia ao final de determinado período.

Uma das etapas mais importantes do planejamento empresarial refere-se ao monitoramento da ação gerencial e dos resultados alcançados pelas unidades organizacionais. Este processo requer, além do cotejamento dos custos incorridos e da verificação de melhorias de eficiência, o acompanhamento e o controle do plano de resultados ou de lucros, dependendo do tipo de organização. Os instrumentos contábeis devem ser adaptados ao tipo de situação em que são empregados, para que possam verdadeiramente auxiliar as atividades de gestão estratégica da companhia.

Ainda segundo Shank e Govindarajan in HORNGRE (1997, p. 6), três generalizações podem ser feitas à contabilidade, respeitando as necessidades dos gestores de empresas:

- a contabilidade não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta para auxiliar o processo decisório da companhia, independentemente da normalização imposta pelos órgãos fiscalizadores ou das boas práticas usadas normalmente. A eficácia do sistema contábil deve ser contemplada em função da sua contribuição para assegurar o acompanhamento das estratégias e o desempenho empresarial;
- as técnicas e os procedimentos contábeis devem ser adotados em conformidade com as situações em se apliquem eficazmente. Por

exemplo, a taxa de retorno sobre o investimento não tem sentido para indicar desempenho de atuação de médias gerências, considerando que estas não possuem metas de magnitude estratégica. Por outro lado, este indicador é muito importante na ocasião em que se decide por projetos ou investimentos. Os indicadores e outros elementos elaborados a partir dos dados contábeis, podem, às vezes, não ter utilidade para determinada situação e ter muita importância para auxiliar outros tipos de decisão ou controle.

Um sistema contábil deve ser avaliado quanto à sua adequação ao modelo de gestão da companhia. Por exemplo, um sistema "target-cost" é uma excelente ferramenta para avaliar desempenho se a empresa adota a estratégia voltada ao baixo custo do produto. Entretanto, seria contraproducente usar esse sistema numa empresa que busca uma estratégia de diferenciação através de inovação de produtos.

Portanto, o sistema contábil de uma empresa deve ser avaliado à luz do seu modelo de planejamento e à sua estrutura de comando. Isto envolve a criação de mecanismos de acompanhamento de custos em conformidade com as estratégias da companhia. As estratégias podem ser na direção de investimentos em novas plantas industriais ou podem ser na busca da liderança pelo custo. Nestes casos, o enfoque do sistema de contabilidade gerencial é distinto e, portanto, organizado para atender demandas exclusivas de informações.

1.5.2 A influência da legislação sobre a contabilidade

De acordo com a FIPECAFI (1993; p. 41), a contabilidade sempre foi muito influenciada pela legislação fiscal, especialmente a do Imposto de Renda. Contudo, se por um lado o Governo em diversas ocasiões exigia procedimentos que conflitavam com os princípios e conceitos científicos da ciência contábil, por outro lado, através de diplomas legais, contribuiu para acelerar a evolução da contabilidade.

Um dos marcos mais notórios da influência da legislação sobre a contabilidade foi a aprovação da Lei 6.404/76, que trata das sociedades por ações e estabelece um conjunto de normas e princípios para a elaboração das demonstrações financeiras, também chamadas de demonstrações contábeis. O diploma legal estabelece os tipos de demonstrações, conteúdo, periodicidade e outros elementos que representaram na época grande evolução na qualidade das informações contábeis.

Encontra-se tramitando no Congresso Nacional projeto de alteração da Lei das Sociedades Anônimas. Já foram aprovadas as modificações relacionadas aos aspectos societários e referentes aos direitos e prerrogativas dos acionistas, através da Lei 9.457, de 05 de maio de 1997. À parte que trata sobre aspectos contábeis encontra-se em análise pelas comissões, para, posteriormente, ser submetida à votação no plenário da câmara.

Os informes devem ser estruturados de maneira lógica para que possam atender eficientemente às necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as decisões para a empresa. Sendo assim, entende-se que as fraquezas e

insuficiências da informação gerenciais, motivadas por moedas de diferentes poder aquisitivo (épocas distintas), valores históricos defasados, faltam de avaliação dos reflexos dos custos e receitas financeiras nas atividades operacionais, dificuldade de mensuração da contribuição dos produtos no resultado empresarial, reconhecimentos da receita apenas na ocasião da venda e dificuldade de avaliação do desempenho das diversas áreas, em virtude de controvertidos critérios de rateio de custos indiretos.

Tradicionalmente, o papel dos relatórios contábeis tem sido limitado no sentido de fornecer demonstrativos de desempenho financeiro sobre fatos já ocorridos, sem a pretensão de explicar os fatores que os provocaram. À medida que a concorrência se acirrou entre as empresas, os gerentes passaram a buscar outras fontes de informações que explicassem os fatores críticos de sucesso ou de insucesso e as formas como eles podem ser mensurados.

No caso de sistemas de custos, os gerentes de linhas de produção têm dificuldade em interpretar variâncias apontadas por sistemas de custos padrão e associá-las a um problema específico. Como uma variância em geral tem múltiplas causas, as ações para controlar os desvios não são identificadas com facilidade. Outro aspecto é que os gerentes raramente vêem o reflexo de suas ações de chão-de-fábrica nos relatórios contábeis, em virtude de serem emitidos de forma agregada, não permitindo enxergar determinado nível gerencial específico, o que termina por levar à frustração em relação ao esforço despendido.

Apesar de um investimento apresentar fluxo de caixa negativo em certos períodos, este poderia colocar a companhia numa área estratégica, de grande interesse mercadológico, a partir da qual poderia explorar oportunidades vislumbradas nas competências empresarias daquela companhia em particular. Por

exemplo, a construção de uma nova rodovia pode se revelar inviável do ponto de vista econômico, mas pode contribuir para a redução de acidentes e reduzir gargalos de tráfego. Em ambos os casos podem-se ensaiar um exercício de mensuração dos valores envolvidos, mas haverá muito de subjetividade e, portanto, estará fora do objeto de cálculo, registro e relato da ciência contábil.

CAPÍTULO 2 – AS INFORMAÇÕES GERENCIAIS E SUA INFLÊNCIA NA PUBLICAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

As empresas produzem diariamente inúmeros relatórios com muitos dados que nunca se tornarão informações ou então que jamais trarão qualquer benefício, mesmo assim continuarão a ser produzidos porque foram previstos quando o sistema foi concebido.

Segundo MARTINS (1996, p. 30), raramente uma informação é totalmente inútil para a administração, mas, não raro, deixa de ser examinada ou retransmitida, por questão de prioridade, em decorrência do tempo disponível do gestor. Cada informação provoca um gasto e pode trazer um benefício. Isso tem de ser muito bem analisado na hora de se decidir pela implantação do sistema contábil e mesmo após o início do seu funcionamento.

Sobre a função gerencial, existem muitos conceitos e teses a respeito, que vão desde explicações a respeito das virtudes das empresas sem gerentes até recomendações de estruturas sem empregados, compostas apenas de gerentes. A expressão administradora, refere-se ao dirigente-coordenador-líder de uma tarefa, processo, unidade organizacional ou companhia.

Conforme OLIVEIRA (1993; p. 37), o trabalho gerencial é um processo administrativo, que envolve planejamento, organização, direção e controle voltados para resultados. Só pode ser exercido por quem tem autoridade e exerce liderança. Há organizações que possuem uma alta administração constituída com autoridade

formal, mas não exercem a liderança por incompetência ou por rejeição dos colaboradores.

Também há lideranças que são capazes de fazer as coisas acontecerem dentro das empresas, sem possuir autoridade hierárquica. Os primeiros são típicos de órgãos ou empresas públicas e estes últimos são muito requisitados pelas empresas empreendedoras. Os gerentes, via de regra, são contratados para distribuir recursos e criar condições para que as pessoas se motivem para produzir e corrigir o curso de ações, visando atingir objetivos preestabelecidos.

Existe a crença de que é possível estabelecer um conjunto de informações de natureza contábil que atenderia plenamente às necessidades dos usuários internos e externos. Isto é uma meta a ser perseguida, que deve ser examinada também no aspecto de custo para sua obtenção. Nesta tarefa deve-se ter em mente o atendimento a todos os tipos de usuários, em todas as suas dimensões, considerando que as necessidades de cada usuário são singulares e estão relacionadas ao grau de discernimento do receptor e ao objetivo da sua utilização.

2.2 A CONTABILIDADE COMO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

A contabilidade é por excelência um sistema de informações, isto é, sistemas de informações são capazes de responder a perguntas que exigem a utilização de procedimento de decisão. Desta forma, o sistema de contabilidade é o principal, e o de maior credibilidade, dentre os sistemas de mensuração de quase todas as empresas (HORNGREN; 1997 p. 3).

Este deveria fornecer informações para cinco amplos aspectos da gestão empresarial:

- **Formulação de estratégias globais e planejamento de longo prazo** - Inclui desenvolvimento de novos produtos, decisões de investimentos tanto em equipamentos quanto em marcas, patentes e treinamento de pessoal. Frequentemente esta atividade depende de informações específicas e especiais;
- **Decisão de alocação de recursos aos produtos, clientela e políticas de preço** - Esta tarefa exige relatórios sobre lucratividade de produtos ou serviços, marcas e categorias, clientes, canais de distribuição e outros;
- **Planejamento de custos e controle de operações e atividades** - Requer informações sobre faturamento, custos, ativos e passivo de departamentos, fábricas e áreas de responsabilidade;
- **Medição de desempenho e avaliação de pessoas** - Refere-se a comparações de resultados atuais com as metas planejadas. Estas avaliações se baseiam tanto em mensurações financeiras quanto em números não-financeiros;
- **Atendimento às normas dos órgãos reguladores de procedimentos contábeis e aos requisitos legais das demonstrações contábeis** - As demonstrações contábeis e os relatórios correlatos devem observar os pronunciamentos das entidades reguladoras e ter como objetivo final o atendimento da demanda de informações dos acionistas, subsidiando-os em suas decisões de comprar, manter e vender as ações que possuem. No Brasil as principais entidades envolvidas na normalização de

procedimentos são o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), o IBRACON e a CVM. No que se refere a requisitos legais, a legislação societária e a do Imposto de Renda são as que mais estabelecem normas. Nos Estados Unidos da América os procedimentos contábeis e as regras de apresentação das demonstrações financeiras são regulados principalmente pelo Financial Accounting Standards Board - FASB.

Cada aspecto citado anteriormente tem suas peculiaridades. Cabe ao contador, a partir de sua base de dados, fazer a combinação adequada das informações, de forma a atender plenamente ao seu usuário. Pronunciamentos do IBRACON (1994, p. 23), orientam no sentido de que os objetivos da contabilidade devem estar sintonizados com aquilo que o usuário da informação achar importante para auxiliar o seu processo decisório.

Os destinatários da informação contábil são denominados de usuários e tanto podem ser pessoas físicas como jurídicas. Os usuários são aqueles que tenham interesse na avaliação da situação e do progresso de determinada empresa, organização sem fim lucrativo ou até mesmo o patrimônio individual de uma pessoa.

O desenvolvimento humano está relacionado com a qualidade e o volume de informações, enquanto que o ritmo de sua disseminação fornece indicações do grau de conhecimento de um povo. Em seu artigo abordando a Administração na era da informação, Earl (1997; p. 28-30) afirma que os teóricos tentaram definir e idealizar a informação, mas as suas conclusões ficaram condicionadas às áreas científicas em que os próprios atuavam.

CAPÍTULO 3 – POLÍTICA DE CRÉDITO X TÉCNICAS DE ANÁLISE ADOTADAS PELAS INSTITUIÇÕES

3.1 CONCEITUAÇÃO DE CRÉDITO

Partindo da origem da palavra, “crédito” é fácil de ser conceituado: significa “crer”, “acreditar”, “confiar” ou “Credutum” que quer dizer confiança. A palavra é por demais abrangente, pois tanto as pessoas físicas quanto as jurídicas têm ou não têm crédito. Tanto as instituições financeiras quanto o comércio se utiliza à confiança para oferecer crédito aos seus clientes. Seu significado é ainda mais profundo quando se diz que alguém está sem crédito “, o que, em outras palavras, quer dizer que está” sem confiança” (SANTOS, 2000).

Conceder crédito a alguém implica em confiar algo para recebimento de volta em data futura.

Na realidade brasileira, impossível é pensar que as empresas não tenham algum tipo de venda a prazo, por meio de cheque pré-datado, duplicatas, cartão de crédito ou o famoso crediário no comércio. Existe a venda a prazo (a crédito) porque os compradores (clientes) não têm condições de quitar seus compromissos à vista. É uma conveniência para o cliente porque este nem sempre repassa aos seus clientes os produtos para pagamento à vista. Forma-se uma cadeia de credores e devedores, permitindo às empresas aumentar seu volume de vendas que os clientes prometem pagar numa data futura. É uma ferramenta para incrementar negócios, vendas, e aumentar o faturamento. O mundo competitivo do comércio às Instituições Financeiras pressiona os consumidores a adquirirem produtos para pagamento futuro, tendo ou não moeda disponível no ato da compra. Utilizam-se do Marketing para criar necessidades e oportunidades nos consumidores. Vendas a crédito

umentam o volume de vendas, contas novas podem ser abertas nas instituições e clientes novos são agregados à carteira, expandindo o mercado e novos nichos de negócios são acrescentados.

De acordo com SCHRICKEL (1998, p. 25), "crédito é todo *ato de vontade* ou disposição de alguém de destacar ou ceder, *temporariamente*, parte do seu *patrimônio* a um terceiro, com a *expectativa* de que esta parcela volte a sua posse integralmente, depois de decorrido o *tempo estipulado*".

A cessão de um bem ou patrimônio envolve expectativas quanto ao recebimento. Necessário que se reconheça que a qualquer "crédito" está associada a noção de "risco", que será abordado mais adiante, no capítulo 4.

3.2 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

Como o crédito tem uma ligação muito forte com as instituições de financeiras, ou seja, com os bancos, deve-se fazer referência ao Sistema Financeiro Nacional para situá-lo.

O Sistema Financeiro Nacional consiste de um conjunto de instituições oficiais e privadas que funcionam como meio para a realização da intermediação financeira, aproximando os agentes com situação orçamentária superavitária dos agentes com situação deficitária. Os agentes com situação deficitária precisam de recursos para atender às suas necessidades de consumo e investimento, enquanto que os agentes com superávit precisam de alternativas para aplicar seus excedentes., propiciando condições para que os dois tipos de agentes econômicos (os superavitários e os deficitários) tenham suas necessidades atendidas, estimulando,

ao mesmo tempo, a elevação das taxas de consumo e de investimentos. Desta forma, eleva o nível de produção e de consumo da economia.

O Sistema Financeiro Nacional pode ser dividido em dois subsistemas: um normativo e outro operativo.

3.2.1 Subsistema normativo

A normalização e controle das instituições que operam no mercado ficam a cargo do subsistema normativo. Sua composição é formada pelo Conselho Monetário Nacional, Banco Central do Brasil, Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e pela Comissão de Valores Mobiliários:

- Conselho Monetário Nacional: é o órgão que fixa as diretrizes das políticas monetárias, creditícia e cambial do país, não desempenhando função executiva. Dentre as suas funções, está a autorização para emissão de papel-moeda, a determinação das taxas de compulsório para as instituições financeiras, a regulamentação das taxas de redesconto, bem como os limites para remuneração dos serviços bancários;
- Banco Central do Brasil: este é órgão executivo do Conselho Monetário Nacional cumpre e faz cumprir as normas expedidas pelo Conselho Monetário Nacional, intervindo diretamente nas instituições que operam no sistema financeiro. São de sua competência a emissão de papel-moeda, o recebimento do compulsório dos bancos comerciais, a realização das operações de redesconto e empréstimos às instituições financeiras, a realização das operações de compra e venda de títulos públicos federais,

a fiscalização das instituições financeiras e diversas outras atividades. É, portanto, o executor da Política Monetária;

- Banco do Brasil: é um banco comercial oficial que também tem função de operacionalizar a política oficial do governo federal, relativa ao crédito rural e ao crédito industrial. Adicionalmente, desempenha algumas funções governamentais, por exemplo, a câmara de compensação de cheques e o Departamento de Comércio Exterior (DECEX);
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES: responde política de investimentos em longo prazo, visando ao desenvolvimento econômico e social do país, o fortalecimento da empresa nacional e criação de pólos de produção, entre outras funções. Tem um conjunto de recursos, por exemplo, o FINAME, que visa atender às necessidades de investimento das empresas nacionais, na aquisição de máquinas e equipamentos. Presta, também apoio às exportações brasileiras;
- Comissão de Valores Mobiliários – CVM: disciplina basicamente o mercado de ações e debêntures, assegurando o funcionamento das Bolsas de Valores e demais instituições auxiliares. Fiscaliza a emissão, o registro e a negociação dos títulos emitidos pelas sociedades anônimas. Emite normas sobre demonstrações financeiras para as empresas de capital aberto, entre outras funções.

3.2.2 Subsistema operativo

Subsistema operativo é composto pelas instituições financeiras (bancárias e não-(bancárias) que operam diretamente na intermediação financeira. As normas operacionais das instituições financeiras constam do Manual de Normas e Instruções que é elaborado pelo Banco Central do Brasil. São as seguintes instituições que operam no mercado:

- **Bancos Comerciais**: têm eles a finalidade do recebimento de depósitos a vista e o financiamento das necessidades de recursos de curto prazo das empresas. Captam também depósitos a prazo fixo, efetuam operações de câmbio e repasses de moeda nacional e internacional, além da prestação de diversos serviços financeiros;
- **Caixas Econômicas**: integram o Sistema de Poupança e o Sistema Financeiro da Habitação (SFH), financiando a construção de imóveis residenciais. Todavia, equipara-se aos bancos comerciais na captação de depósitos a vista e no atendimento às necessidades de recursos de curto prazo das empresas. Operam com crédito direto ao consumidor e empréstimos às pessoas físicas sob penhor de bens pessoais. Centralizam o recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS – dos trabalhadores, e têm ainda a função de administrar as loterias federais;
- **Cooperativas de Crédito**: são instituições financeiras privadas e têm por objetivo oferecer crédito e prestar serviços a seus associados;
- **Bancos de Investimentos**: tiveram, inicialmente, o objetivo de atender às necessidades de recursos de médio e longo prazo das empresas, para fins de capital de giro e para investimentos no ativo permanente. Não podem

captar depósitos a vista, porém obtêm fundos por intermédio de Certificados de Depósitos Bancários e de Recibos de Depósitos Bancários. Operam com repasses de moeda nacional e internacional e com as operações de underwriting, por meio do lançamento e colocação de ações e debêntures de empresas no mercado, entre outras atividades;

- **Banco de Desenvolvimento:** são instituições financeiras especializadas em operações financeiras de médio e longo prazo. O Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é o principal agente do governo. O Banco do Nordeste do Brasil e o Banco da Amazônia são bancos de fomento regionais, enquanto os bancos estaduais de desenvolvimento operam somente com empresas sediadas em seus respectivos estados. Operam basicamente com os recursos oriundos de repasses de órgãos financeiros do governo federal;
- **Sociedades de Crédito:** Financiamento e Investimento; são instituições financeiras cujo objetivo é financiar a aquisição de bens e serviços aos consumidores por meio do crédito pessoal, bem como financiar o capital de giro de empresas. Não sendo instituições depositárias, sua captação de recursos dá-se por meio de colocação de letras de câmbio;
- **Sociedades de Arrendamento Mercantil (Leasing):** as operações de leasing são uma forma de locação de bens móveis com o objetivo de uso, pelo arrendatário, em atividade produtiva. Essa forma de locação dá ao arrendatário, no final do contrato, as opções de renová-la, adquirir o bem por seu valor residual ou ainda simplesmente devolvê-lo à empresa. A principal fonte de recursos dessas sociedades é a emissão de debêntures;

- **Sociedades de Crédito Imobiliário:** seu principal objetivo é financiar a construção e aquisição de imóveis, sendo os depósitos em caderneta de poupança seu principal instrumento de captação. Essas sociedades também podem captar recursos por meio de emissão e colocação de letras imobiliárias e repasses concedidos pelo Sistema Financeiro da Habitação;
- **Associações de Poupança e Empréstimo:** são organizadas sob a forma de sociedades civis, sendo de propriedade de seus associados. Seus objetivos, operações ativas e passivas, são basicamente as das Sociedades de Crédito Imobiliário;
- **Bancos Múltiplos:** os bancos múltiplos surgiram em 1988 a fim de racionalizar a administração das instituições financeiras. Permite às empresas de um mesmo grupo a consolidação em uma única instituição financeira com personalidade jurídica própria, com único balanço e único caixa, uma significativa redução de custos.

3.3 RELEVÂNCIA DO CRÉDITO

A função mais importante dos bancos é intermediar recursos de terceiros, promovendo a captação de poupanças de agentes superavitários, direcionando-os para agentes deficitários, promovendo, nessa interação, o financiamento das mais diversas atividades produtivas para o desenvolvimento dos países, das comunidades e das pessoas. Pelo fato de o Capital Social das empresas e seu Capital de Giro não serem o suficiente para o exercício das suas atividades operacionais, os recursos de que necessitam provêm de terceiros e os bancos promovem, tão-somente, a

intermediação desses recursos. Para que os recursos sejam repassados, e como são de agentes superavitários, seu retorno é tão importante quanto foi sua saída. Logo, certos critérios são necessários e devem ser respeitados, atentando para o princípio da segurança.

Como definimos, no início deste trabalho, “crédito” é “confiança”, é “acreditar em alguém”. Quando se confia algo a alguém, o retorno, dentro dos padrões acordados, é esperado. “Afim um banco, qualquer banco, excluído outras considerações de natureza político-filosóficas, é uma empresa, como tantas outras e tem certo objetivo a perseguir e alcançar que, de resto, se resumem em sua própria manutenção e sobrevivência e interação no meio em que se predispõe a interagir” (SCHRICKEL, 1998, p. 36).

E para reforçar a idéia acima, o mesmo autor acrescenta:

“O banco” vive “de serviços e operações de empréstimos saudáveis e lucrativos. O banco comercial não empresta (pelo menos não deve, por não ser sua missão) a *fundo perdido*. Ou seja, ele não doa recursos” (p. 46).

Além da segurança necessária para desenvolver sua atividade, outro ponto a considerar é a confiança, um relacionamento que envolve a empresa e seu universo de clientes, entre os que têm recursos de sobra e os que necessitam de recursos. Situações houve no Brasil em que os aplicadores não se questionaram a respeito das instituições financeiras às quais confiaram seus excedentes para que fossem repassados a terceiros e amargaram longos anos de espera para reaver seus capitais. “Afim, em resumo, *segurança e confiança* são avenidas de mão dupla” (SCHRICKEL, 1998, p. 39).

O aplicador deve basear sua confiança em três pilares: segurança, liquidez e rentabilidade. Assim como os recursos de terceiros são repassados, devem ser

recuperados, pagos as despesas operacionais e impostos e repassados novamente, permitindo, assim ao banco, melhor administrar seu fluxo de caixa. As atividades sadias banco-cliente constroem, com o passar do tempo, um relacionamento continuado, produtivo e benéfico para ambas as partes. Mas, renovar um empréstimo, só por renová-lo, ou por ser a única solução, foge dos propósitos da intermediação financeira, ou ainda, pode ser a solução para o tomador insolvente, mas um problema perene para a instituição.

3.4 A TOMADA DE DECISÃO: CONCESSÃO DO CRÉDITO

Repletos de informação a respeito do tomador, bem como da sua capacidade e honestidade e, analisadas as demonstrações financeiras, chega a hora da tomada de decisão de conceder o crédito ou não. É sempre uma situação complexa, pois o emprestado dispõe de informações a respeito do passado do tomador quando este já é conhecido há mais tempo. A questão fica mais complicada quando a decisão deve ser tomada para o cliente que ainda não tem a tradição negocial com a instituição de crédito. As análises já estão todas devidamente esgotadas, como: endividamento bancário e fiscal, o ativo, patrimônio líquido, vendas, IOG (investimento operacional em giro), NCG (necessidade de capital de giro), e saldo de tesouraria (ST). Mas, assim mesmo, muitas perguntas, ainda há pendentes de resposta, pois "A rigor, não há empréstimo sem risco algum". (SCHRICHEL, 1998, p. 87).

A bem da verdade, tomar decisão para o deferidor do crédito, não deveria ser problema algum, porque, na vida, todos os dias, decisões são tomadas, desde a roupa a vestir, hora de levantar, local do almoço, em qual banco aplicar os recursos

Um dos elementos que antecedem a tomada de decisão é a experiência. Porém, o tempo e o processo decisórios não são estáticos. São processos, logo são dinâmicos. Hoje não é possível deferir crédito na experiência acumulada do passado, quando os relacionamentos bancários e comerciais eram predominantemente personalísticos, o que ainda acontece em cidades do interior onde a famosa caderneta de crédito contém os registros dos débitos dos clientes. Hoje, ao contrário,

“É preciso mais agilidade, mais e mais ações e reações ainda mais rápidas, capacidade de adaptação, mais flexibilidade, mais follow up acerca do que está acontecendo a nossa volta. É o mundo moderno, tecnológico, cibernético, molecular, integrado, de crescente complementaridade e interdependência. Já não é possível ser expert em tudo (se isto, algum dia, pudesse ter sido o caso!). É preciso ser generalista, mas com especialização e conhecimento técnico suficiente, para enfrentar a concorrência, subsistir e desenvolver-se pessoal e profissionalmente” (SCHRICKEL, 1998, p. 71).

Além da experiência, o julgamento é outro ingrediente que acompanha a tomada de decisão. O *feeling* cede lugar ao profissional preparado e o *feeling* só se adquire com o tempo. Certos fatores não são quantificáveis na análise de crédito e, igualmente, são importantes na tomada de decisão e que, às vezes, são determinantes para deferir ou indeferir o empréstimo.

SILVA (1998, p. 147), conta que, certa ocasião, num curso para gestores de crédito, um dos participantes lhe confidenciou que nunca tomara prejuízo, embora não conhecesse análise financeira. Conhecia bem seus clientes e quando observava que um gerente de empresa começava a freqüentar muito sua agência, desconfiava de que a empresa não estava bem e procurava afastar-se.

Normalmente, algum tempo depois, algo acontecia com a empresa, O julgamento, neste caso, baseava-se na experiência acumulada do gestor, mas será que seu julgamento sempre foi correto? Quantas empresas ajudaram a “quebrar” por

não conceder o crédito e quanto deixou de ganhar para aquele banco porque não atendia com crédito muitos bons e potenciais clientes. Por isso, o julgamento requer algo mais do que a experiência anterior e, às vezes, contraria, inclusive, a bagagem anteriormente adquirida.

A política de crédito da instituição é que define os parâmetros para seus deferidores adotarem posturas mais objetivas em vez de procurarem as ótimas (sem risco), como, por exemplo, deferir crédito somente para empresas tradicionais e conhecidas da instituição. "Evitamos exposições muito elevado, onde você tem o risco do evento." Quando clientes como o The Limited ou Wendy's cresceu além de um certo tamanho, o Banc One rapidamente os passou para bancos de centros financeiros como o Morgan Guaranty Trust". (CAOUILLE, ALTMAN & NARAYANAN, 2000, p. 31)

O feeling tem um caráter subjetivo e o conhecimento técnico retira este aspecto do crédito, conferindo mais objetividade às ações, conforme nos recomenda SCHRIKEL:

"A todos que participam ativa, positiva e decisivamente no processo de crédito das instituições financeiras (e de outras entidade que concedem empréstimos, ou, simplesmente, concedem crédito) é recomendada à contínua ponderação de forma profissional, lógica e prática das variáveis que são colocadas ou buscadas junto aos tomadores de empréstimos, visando com isso aconselhar mais apropriadamente as *decisões* e proteger seus ativos, porém sem perder de vista o *foco* da natureza do seu negócio: conceder crédito ou emprestar recursos (geralmente de terceiros), para financiar atividades produtivas de outros terceiros, e prestar serviços. A *análise de crédito* é apenas *uma parte*, mesmo que muito importante, deste processo e negócio". (SCHRIKEL, 1998, p. 35)

Hoje, seu foco voltou-se, também, para a exportação. Pode-se, ainda, dividir o ambiente em macroambiente: onde se encontram as variáveis pertinentes às atividades políticas, econômicas e psicossociais, podendo influenciar decisivamente

a atividade das empresas por meio de planos econômicos, abertura da economia para a importação e outros

E para enfatizar a necessidade da importância da experiência anterior e do julgamento, novamente, SCHRICHEL esclarece:

“A análise de crédito, que em verdade se decompõe em diversas e diferentes tarefas somatórias, pode ser parcialmente atendida pelos modernos instrumentos informatizados que a técnica nos coloca à disposição. Contudo, o elemento humano continuará sempre crucial para a avaliação de certas variáveis quantitativas e qualitativas, e para a formulação de opiniões e decisões com relação ao futuro, as quais, com certeza, nenhum computador da mais recente geração poderá suprir integral e suficientemente” (SCHRICHEL, 1998, p. 36).

Toda empresa está sempre inserida num contexto social. Por isso o ambiente deve ser considerado para a tomada de decisão. Mercados velhos são estáveis, ao passo que os novos são voláteis. Além de todos os fatores relevantes para a tomada de decisão, a dependência é outro fator preponderante. Como exemplo, é possível citar a indústria automobilística brasileira, que dependia exclusivamente das montadoras de veículos. O ambiente operacional constitui o público alvo e os aspectos relacionados à atividade diária da empresa, como: fornecedores, concorrência, mercado consumidor. É o espaço da empresa, onde ela atua. Deve-se, considerar também, o processo criativo, o que sempre é mais difícil. “O processo criativo requer uma superação do enfoque habitual. Necessita romper barreiras psicológicas, sociais e auto-impostas a fim de encontrar um novo enfoque”. Esta frase de Torgersen e Weinstock resume bem as dificuldades do processo criativo que podem ou não ser inibidas pelo ambiente do decisor. “Assim o ambiente deve ser propulsor do processo decisório” (SECURATO, 1996, p. 20).

3.5 TOMADA DE DECISÃO: ADMINISTRAÇÃO DE RISCO

3.5.1 Definição de risco

“Risco é definido em dicionário como: casualidade, perigo ou possibilidade de perigo. Assim, risco se refere à chance de ocorrer algum evento desfavorável” (BRIGHMANN & HOUSTON, 1999, p. 158).

Em finanças, têm sido utilizados conceitos distintos para riscos e incerteza. Algumas definições para melhor entendimento destes conceitos são descritas abaixo:

“O *risco* existe quando quem toma decisões puder estimar probabilidades relativas a vários resultados. *Distribuições probabilísticas objetivas* baseiam-se normalmente em dados históricos... A *incerteza* existe quando quem toma as decisões não tem nenhum dado histórico a partir do qual possa desenvolver uma distribuição probabilística e precisa fazer estimativa aceitável, a fim de formular uma distribuição probabilística subjetiva” (GITMAN, 1984, p. 131).

3.5.2 Técnicas de administração do risco

A administração do risco tem sua importância para os objetivos do credor. Receber de volta os recursos de terceiros repassados para os tomadores requer um acompanhamento criterioso para evitar surpresas futuras. Saber quais são os níveis de risco aceitáveis e gerenciá-los com habilidade requer um compromisso de todos aqueles envolvidos com a atividade de crédito. Empréstimo de dinheiro, além de financiar o bem comum, tem como objetivo o retorno dentro dos prazos avançados entre as

partes. Esta é a teoria. Na prática diversos fatores convergem para aumentar o nível de risco, como o crescimento dos mercados, o consumidor mais exigente, produtos com valores agregados (um dos pilares do mercado globalizado), a concorrência entre os fornecedores e linhas de crédito com juros mais acessíveis, dentre outros:

A) RISCOS INTERNOS À EMPRESA: Há várias maneiras de classificar os riscos internos à empresa, dependendo da metodologia adotada. Após verificações, optou-se pela classificação a seguir:

- RISCOS LIGADOS À PRODUÇÃO: são aqueles decorrentes de modificações em seu ciclo de produção. Neste caso pode-se elencar a falta de matéria-prima ou a manutenção de elevados estoques. A dependência da importação de matéria-prima pode-se transformar em problemas seja pela elevação das alíquotas de importação ou até a possível proibição do governo para importar. Há ainda a possibilidade de os produtos se tornarem obsoletos e não mais serem competitivos neste mercado globalizado. Os equipamentos já podem estar obsoletos e não mais adequados para participar do parque industrial da empresa, gerando produtos mais caros e mais defasados. A falta de empregados ao serviço é outro fator a considerar;
- RISCOS LIGADOS À ADMINISTRAÇÃO: há empresas que são fontes de referência pela solidez e qualidade dos seus produtos. Outras mantêm a tradição de honestidade e qualidade dos produtos/serviços prestados. Porém, cresceram à sombra dos seus proprietários. Quando chega a hora da troca de comando e a empresa não tem estrutura de se manter. É mais comum acontecer nas empresas familiares que não

se interessam para criar uma administração profissional e o caixa da empresa serve a todos os interesses familiares em primeiro lugar;

- **RISCOS LIGADOS AO NÍVEL DE ATIVIDADE:** certas empresas têm grande capacidade de produção mas estão atrelados aos altos custos fixos. Se o volume de vendas não for expressivo, com um pequeno sinal de recessão, já correm o perigo de não manter o nível de equilíbrio. Estas empresas, pelos custos fixos e volume de vendas expressivo que precisam realizar, necessitam de muito capital de giro, muitas vezes oriundo de fontes onerosas;
- **RISCOS LIGADOS À ESTRUTURA DE CAPITAIS:** em outras situações, empresas apresentam lucro operacional positivo, porém, deduzidas as despesas financeiras, sobra muito pouco. Empresas lastreadas em cima de recursos de terceiros, à medida que expandem suas atividades, são sempre perigos de falência;
- **RISCOS LIGADOS À FALTA DE LIQUIDEZ:** Nos Cs do crédito, (BLATT, 1999, p. 49) apresenta 3 novos Cs do crédito, sendo um deles: Caixa. Empresa que não gera caixa, não sobrevive. A geração de caixa é exatamente para cumprir com as obrigações, do contrário está beirando a insolvência e, às vezes, nem com a venda dos seus ativos consegue saldar seus compromissos.

B) RISCOS EXTERNOS À EMPRESA

- **RISCOS LIGADOS A MEDIDAS POLÍTICAS E ECONÔMICAS:** a atividade política reflete na atividade do país. O risco político pode ser associado a perturbações políticas como revoluções, levantes, insubordinação à

ordem. Os fatores de risco político decorrem da relação existente entre a constituição e a maneira como é aplicada. Há países em que a constituição tem importância tal que presta credibilidade ao governo. Em outros é usada – reformada para atender aos objetivos do governo. Riscos sociais decorrem de greves. Riscos econômicos podem ser afetados pela elevação dos custos (via aumento de salários, dos insumos, do petróleo, da energia elétrica). O risco de soberania pode surgir quando um país se nega a pagar sua dívida (México, Brasil). O risco de transferência surge quando um país adota controles de câmbio sobre remessas. A burocracia também exerce papel relevante, influenciando a velocidade com que as coisas são resolvidas;

- **RISCOS LIGADOS A FENÔMENOS NATURAIS E ECOLÓGICOS:** o volume de chuvas ou de secas e geadas reflete nas safras agrícolas, influenciando na oferta e demanda desses produtos que, além de servirem como alimento, são matérias-primas para os mais diversos setores da economia e, ainda, responsáveis pelo superávit na balança de pagamentos, via exportação. Basta citar, no Brasil, os produtos café e soja. Os movimentos de preservação da ecologia são determinantes em certas regiões, impedindo determinadas atividades, por ex. o IBAMA na indústria madeireira;
- **RISCOS LIGADOS AO TIPO DE ATIVIDADE:** atividades há que tem ciclo de vida curto, o que torna os empréstimos altamente arriscados. Financiamentos de longo prazo viram financiamentos indeterminados;
- **RISCOS LIGADOS AO MERCADO:** a demanda pode não absorver a produção e ainda os concorrentes podem, lançar produtos mais

competitivos. Exemplos são mais evidentes agora com o mercado globalizado e acordos internacionais. Com a abertura econômica, produtos de melhor qualidade e menor preço podem facilmente ser colocados nos mais diversos países. Mercados de bebidas, tecidos e automóveis são exemplos vividos por nós brasileiros;

- **RISCOS LIGADOS ÀS OPERAÇÕES DE CREDITO:** já foi dissertado anteriormente que o futuro é incerto e não podemos prever o que o amanhã nos reserva. Novos eventos podem surgir e mudar o destino da nação e da empresa. Ainda hoje e, infelizmente, por muito tempo, o preço do petróleo vai exigir dos países constantes readaptações na sua economia. A globalização, a abertura econômica e, também, a estabilidade econômica para nós brasileiros, é fatores de risco. Neste caso, quanto mais aumentamos o prazo das operações, mais incertas se tornam e o risco torna-se cada vez mais provável. Por outro lado, quando são deferidas operações de curto prazo, as empresas também vão ter sérios problemas pois a sua necessidade não se resolve com operações de curto prazo;
- **RISCO DE IMAGEM:** possibilidade de perdas decorrentes de a instituição ter seu nome desgastado junto ao público em razão de publicidade negativa ou não;
- **RISCO DE DECOLAGEM:** problemas enfrentados pelas empresas em instalação.

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO: A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

4.1 METODOLOGIA

Com o intuito de atender aos objetivos propostos neste estudo e com base na fundamentação teórica, apresenta-se neste a metodologia que tornou viável realização do presente trabalho.

Foi utilizada a metodologia determinada pelo método indutivo, que consiste nos estudos das partes, para então poder se estudar o todo. A pesquisa bibliográfica, também será de suma importância, principalmente para o embasamento teórico do assunto, assim como o planejamento das linhas de ação a serem seguidas no trabalho.

No estudo da contabilidade como instrumento de gestão deve-se considerar, também, fatores subjetivos, tais como o processo político e cultural que envolve relações de caráter humano e social, e as percepções dos indivíduos quanto ao contexto no qual se enquadra a filosofia empresarial.

4.2 COLETA DE DADOS

Para o melhor desenvolvimento deste trabalho, serão abordadas fontes teóricas, em livros do gênero, jornais, revistas, internet e pesquisa de campo em empresas que implementaram o Sistema de Informações Contábeis e ainda empresas que estão em fase de implementação, na busca de viabilizar um melhor controle e avaliação de seus processos organizacionais.

4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

A metodologia da contabilidade como ferramenta de gestão, busca uma integralização de desempenho e processos das informações contábeis, viabilizando o desenvolvimento e implementação de um sistema de indicadores gerenciais alinhado com a contabilidade empresarial, abordada nas seguintes etapas:

Preparação - é realizada uma avaliação do estágio da gestão de desempenho e das iniciativas de melhoria existentes. Palestras apresentam os conceitos e técnicas associadas aos sistemas de informações contábeis e esclarecem os objetivos do projeto e sua metodologia.

Estruturação - uma série de entrevistas e reuniões de trabalho são realizadas para estruturação da Contabilidade como ferramenta de gestão. Nesta fase são desenvolvidas ou esclarecidas a missão, visão e estratégia empresarial. O objetivo final é obter o consenso sobre os fatores críticos de sucesso, objetivos estratégicos, indicadores e metas para cada uma das quatro perspectivas. É também equacionada a integração das informações contábeis para tomada de decisão.

Implementação - neste estágio são detalhados os procedimentos para coleta e consolidação de dados. São definidos as responsabilidades, periodicidade, formas e meios para apresentação das informações gerenciais.

Melhorias contínuas - os gerentes planejam e implementam as ações para realização de suas metas de melhoria de desempenho. Com base nos indicadores, avaliam seus progressos, tomam as ações corretivas necessárias e reportam os resultados obtidos.

4.4 PRÉ-TESTES E REVISÃO FINAL DO QUESTIONÁRIO

Será aplicado um questionário em três empresas que atuam como prestação de serviços em informática, sendo analisadas da seguinte forma:

Empresa A: atua como consultoria em sistemas de informação, no mercado há 15 anos, detentora de clientes potenciais. Esta empresa já implementou a contabilidade como ferramenta de gestão.

Empresa B: atua como distribuição de alimentos e comércio de produtos hortifrutigranjeiros, no mercado há 7 anos, está em fase de implantação de sistema de contabilidade gerencial.

Empresa C: atua como prestadora de serviços em telefonia e serviços de instalação de telefones, no mercado há 01 ano e meio, busca um melhor controle de sua contabilidade gerencial e busca melhores conhecimentos da estratégia através do sistema de contabilidade integrado.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

O questionário é composto de perguntas fechadas, que foram respondidas individualmente com a identificação do profissional pesquisado. Tendo em vista que as perguntas foram formalizadas de forma fechada para minimizar percepções e objetivos a análise de dados, buscou-se na tabulação, as variantes de respostas dadas, para efeito de análise do conteúdo.

AMOSTRA: serão efetuadas 30 questões, sendo distribuídas 10 questões para cada empresa (A,B e C). Visando uma melhor análise das informações obtidas através da aplicação do questionário, será elaborada uma tabulação dos dados e apresentação dos mesmos.

TÉCNICA DE PESQUISA: Questionário

4.6 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS

Apresenta a seguir as informações gerais das empresas pesquisadas. Os instrumentos utilizados na avaliação serão através de entrevistas com os principais executivos (sócios e gerentes), além de questionários orientados e observações de relatórios gerenciais apresentados pelas empresas A, B e C. O objetivo do estudo de caso, está em demonstrar a importância da implementação da Contabilidade como Ferramenta de Gestão, visando a realidade de empresas pesquisadas e como as mesmas devem usufruir as informações contábeis.

4.6.1 Análise do perfil das empresas

Perfil da empresa: Consiste na apresentação básica da empresa através das principais características da gestão empresarial e as principais atividades.

Mercados, clientes, relacionamentos: Determinam as principais características apresentadas pelo ambiente em que a empresa atua, tais como: o perfil e nível de exigência dos clientes, a forma de atuação dos concorrentes e as características dos fornecedores;

Avaliar gerencial: consiste em analisar através as informações, bem como os principais processos relativos ao gerenciamento da implementação da Contabilidade como Ferramenta de Gestão.

A ênfase da apresentação deve ser colocada na identificação das empresas prioritariamente indicadas para melhorias com a sugestão de indicadores para análise do desempenho da contabilidade como ferramenta gerencial na tomada de decisões.

1. EMPRESA A

Empresa A: atua como consultoria em sistemas de informação, no mercado há 15 anos, detentora de clientes potenciais. Esta empresa já implementou a contabilidade como ferramenta de gestão.

O mercado de atuação da empresa é segmentado de acordo com as inovações tecnológicas e soluções em sistemas de informação. Sua prestação de serviços está concentrada através da ferramenta gerencial contábil. Os clientes apresentam alto nível de exigência quanto a qualidade dos serviços prestados, a disponibilidade de tempo e processamento das informações, principalmente à necessidade de consultores treinados para prestar os serviços de gestão empresarial e atendimento em situações que podem causar dificuldades na gestão de informatização.

O relacionamento comercial com os clientes se traduz em diferentes formas de trocar informações, as quais servem para determinar suas expectativas e requisitos. A aquisição de informações dá-se de forma e em momentos variados.

Pontos fortes:

O comprometimento com a qualidade é uma preocupação do diretor geral desta empresa, que lidera pessoalmente as ações pela qualidade na prestação serviços, assim como dedica parte de seu tempo em leituras sobre o assunto e realiza visitas a outras empresas discutindo com sua equipe algumas ações voltadas à prática da contabilidade gerencial.

Oportunidades de melhoria:

Existe a prática e o conhecimento, por todos os colaboradores, da ferramenta gerencial contábil, mas a empresa não implantou um programa de qualidade efetivo em todos os seus aspectos.

2. EMPRESA B

Empresa B: atua como distribuição de alimentos e comércio de produtos hortifrutigranjeiros, no mercado há 7 anos, está em fase de implantação de sistema de contabilidade gerencial.

A empresa busca a implementação de sistema na contabilidade gerencial, o gerente administrativo analisou e buscou informações sobre a ferramenta gerencial contábil, e através da gestão empresarial presente viabilizou relatórios gerenciais que convenceu a Diretoria Geral para a implementação do Sistema de Contabilidade Integrado.

Dentre as mudanças que podem contribuir para a gestão empresarial da empresa B, verificou-se as seguintes:

Capacitação dos funcionários:

Existem alguns facilitadores relacionados com programas de capacitação. Todos os funcionários serão submetidos à treinamentos específicos de acordo com cada função. Os cursos de atualização e conhecimento de produtos/serviços serão implementados segundo a visão do sistema de contabilidade gerencial, será elaborado um cronograma de capacitação elaborado de acordo com as necessidades identificadas pela gerência.

Oportunidades de melhoria:

- A capacitação dos funcionários deve ser estendida para outras áreas do conhecimento, além das suas fronteiras de atuação.
- A maior parte das decisões é tomada em conjunto. Os grupos não são formados exclusivamente por pessoas atuantes no mesmo setor. Todos os esforços são mantidos no sentido de atender bem ao cliente.
- Realizações de reuniões periódicas entre os departamentos para discussão dos problemas de rotina e da implementação do sistema de informações contábeis.
- Elaboração e controle de alguns indicadores de desempenho identificados no setor de serviços.
- As atividades são desenvolvidas de acordo com um padrão preexistente mas não formalmente definido através de algum manual.

EMPRESA C

Empresa C: atua como prestadora de serviços em telefonia e serviços de instalação de telefones, no mercado há 01 ano e meio, busca um melhor controle de sua contabilidade gerencial e busca melhores conhecimentos da estratégia através do sistema de contabilidade integrado.

Devido ao pouco tempo de existência no mercado, a empresa C não possui todo o conhecimento sobre a importância de um sistema de contabilidade integrado. Desta forma, serão demonstrados os principais aspectos gerenciais e as dificuldades para a implementação de uma melhor ferramenta gerencial.

Informações sobre a empresa

A empresa não implantou efetivamente um programa de qualidade aonde possam ser evidenciados resultados para o seu desempenho organizacional. Os objetivos são elaborados de acordo com a realidade em que se encontra a situação da empresa, em relação ao mercado e relação ao momento financeiro.

A ausência de um plano estratégico, é percebida em relação à todos os setores da empresa, assim como a implantação de um programa de qualidade na prestação de serviços que venha delinear objetivos de impacto nos resultados da empresa. Em sua estrutura, não há uma atividade específica existente, cuja principal ação seja a facilitação do processo de implantação da gestão e implementação do sistema contábil na empresa. A estrutura do sistema contábil não está devidamente formada, assim a alta direção da empresa C, busca compreender a importância do estabelecimento da Contabilidade como Ferramenta de Gestão em seu processo empresarial.

4.7 QUESTIONÁRIO

APLICABILIDADES DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES CONTÁBIL COMO FERRAMENTA GERENCIAL E DE CONTROLE

1. Qual a importância da informação contábil nos dias de hoje?
2. As barreiras à implementação da informação contábil?
3. Porque sua empresa escolheu a ferramenta do Sistema de Informações Contábeis?
4. Dentre as quatro perspectivas do Sistema de Informações Contábeis, qual é a de maior prioridade para sua empresa?
5. Quais os princípios da organização voltada para o Sistema de Informações Contábeis?
6. Como Sistema de Informações Contábeis contribuiu nos processos operacionais e estratégicos?
7. Como fazer para que todos trabalhem para o Sistema de Informações Contábeis no dia-a-dia?

8. Como a empresa visualiza o Sistema de Informações Contábeis como o sistema de gestão da organização?
9. Quais as dificuldades na implementação do Sistema de Informações Contábeis?
10. Quais os ganhos com a implementação do Sistema de Informações Contábeis?

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 RESULTADO DA PESQUISA

Realizado a pesquisa de campo, apresenta-se a seguir os resultados obtidos das empresas analisadas, no que tange a utilização da ferramenta gerencial “Sistema de Informações Contábeis”.

EMPRESA A

1. Qual a importância da informação contábil nos dias de hoje?

- princípio do objetivo : apontando erros e falhas para que sejam corrigidos em tempo hábil, o controle tenta garantir que os objetivos sejam alcançados;
- princípio da definição dos padrões : o controle deve guiar-se através de padrões, geralmente definidos no planejamento. Como os padrões são importantes para o controle, eles devem estar sempre bem sintonizados com a realidade.

2. As barreiras à implementação da informação contábil?

A ausência de política administrativa e ações como as apresentadas a seguir:

- Definição da missão - decisão sobre o negócio da organização e fundamentos que caracterizarão o seu negócio. A missão deverá ser duradoura e infinita;

- Formulação da filosofia da empresa – estabelecimento dos valores, crenças, atitudes que definam “A forma de fazer as coisas”;
- Estabelecimento das políticas – decisão sobre os planos de ação e estratégia comum á filosofia da organização;
- Estabelecimento dos Objetivos – decisão sobre o “empreendimento alvo” num intervalo de tempo. Mais específico do que a missão, auxilia na preparação das estratégias.

3. Porque sua empresa escolheu a ferramenta do Sistema de Informações Contábeis?

É uma ferramenta de boa utilização no processo e controle de informações financeiras, administrativas e operacionais, porque o executivo não tem o que organizar, dirigir, controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança planejados, se ele não tiver um bom sistema de informações em sua empresa.

4. Dentre as quatro perspectivas do Sistema de Informações Contábeis, qual é a de maior prioridade para sua empresa?

A Controle e Processo de Informações Gerenciais, pois representa mais que a soma das unidades de negócio, referindo-se a duas questões diferentes: de que negócio o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar suas unidades de negócio. Ela estabelece a forma em que a empresa irá competir. De acordo com ele, estas estratégias são uma combinação dos fins que a empresa busca e dos meios através dos quais ela espera chegar lá.

5. Quais os princípios da organização voltada para o Sistema de Informações Contábeis?

- Planejamento dos Fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os desafios e as metas;
- Planejamento dos Meios: proposição dos caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, com estratégias funcionais, procedimentos e práticas;
- Planejamento Organizacional: esquematizar os requisitos organizacionais para realizar os meios propostos, por exemplo, reestruturação da empresa;
- Planejamento de Recursos: dimensionamento de Recursos Humanos e Materiais e aplicação dos recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de projetos e planos de ação necessários para alcançar o futuro.

6. Como o Sistema de Informações Contábeis contribuiu nos processos operacionais e estratégicos?

Este sistema pode ser utilizado como uma ferramenta para o desenvolvimento, a sobrevivência e o posicionamento empresarial no futuro. Sendo usado de forma efetiva e eficiente, visa manter a empresa como um conjunto integrado a seu ambiente, procurando tomar atitudes que promovam e protejam os interesses da organização.

7. Como fazer para que todos trabalhem para o Sistema de Informações Contábeis no dia-a-dia?

Conhecer o mercado em que atua, levantar um diagnóstico consistente dos ambientes e traçar estratégias altamente competitivas, implementá-las e exercer um controle efetivo, são ações bastante desgastantes, entretanto haverá a recompensa de se atingir os objetivos traçados. Assim, o desafio dos administradores modernos é agir, de forma eficaz, num cenário de competitividade global e de mudanças ambientais contínuas, o qual impõe a necessidade de reciclagem profissional rumo à excelência administrativa. Torna-se imprescindível, pois, repensar atitudes estratégicas, de alta gestão que permitam a adaptação da empresa às interferências ambientais e ao crescimento da concorrência.

8. Como a empresa visualiza o Sistema de Informações Contábeis como o sistema de gestão da organização?

O posicionamento estratégico dos empreendedores, torna-se vital, pois devem estar atentos as mudanças durante a trajetória e se importar com o que vai acontecer na empresa futuramente. A visão estratégica trará motivação para progredir, ou seja, uma necessidade interna de nunca parar de melhorar.

9. Quais as dificuldades na implementação do Sistema de Informações Contábeis?

Dentre as dificuldades estão em analisar:

- Proporcionalidade da empresa no que tange os recursos humanos mais adequados ao seu funcionamento e às suas operações, mantendo-os em longo prazo na organização;

- Viabilização de serviços e produtos de qualidade na busca de satisfação do cliente;
- Propor condições de perfeito ajustamento entre os objetivos organizacionais das empresas e os objetivos individuais dos empregados.

10. Quais os ganhos com a implementação do Sistema de Informações Contábeis?

Os benefícios estratégicos do Sistema de Informações Contábeis são:

- economias possíveis com a integração (operações combinadas, economias derivadas do controle e da coordenação da cadeia, economias de informação, economias obtidas ao se evitar o mercado, economias devidas a relacionamentos estáveis);
- aprofundamento tecnológico;
- assegurar a oferta e ou demanda reduzindo a incerteza de seus efeitos sobre a empresa;
- compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos;
- maior habilidade em efetuar a diversificação barreiras de mobilidade e de entrada elevadas; entrada em um negócio com retorno mais alto;
- e defesa contra o fechamento do acesso a fornecedores e a clientes.

EMPRESA B

1. Qual a importância da Informação Contábil nos dias de hoje?

O sistema de informação contábil busca a iniciativa do envolvimento de todas as informações no levantamento dos problemas e definição de metas e prioridades, visou, principalmente, a uma mudança estrutural interna, voltada para a satisfação da estrutura de trabalho.

2. As barreiras à implementação da Informação Contábil?

O que deveria prevalecer na cultura de mudança é o conhecimento profundo e coletivo do produto da organização, a necessidade de cada vez aprimorá-lo e a importância de não apenas conquistar cliente, mas de ter a capacidade de mantê-lo satisfeito.

3. Porque sua empresa escolheu a ferramenta do Sistema de Informações Contábeis?

A partir do Sistema de Informações Contábeis, as estratégias não poderiam concentrar todos os seus esforço somente na montagem de estruturas ou remodelação das existentes, mas, sobretudo, ganhar tempo no desenvolvimento de ações capazes de caminhar rapidamente para as mudanças exigidas pelos clientes, até porque a Organização já dispunha de uma cultura de serviços que necessitavam mais de conhecimentos aplicáveis à modernização e agilização de suas atividades, o que implicaria em treinamento permanente do pessoal.

4. Dentre as quatro perspectivas do Sistema de Informações Contábeis, qual é a de maior prioridade para sua empresa?

Perspectiva do Cliente: As regras e regulamentações, por mais eficientes que sejam, ainda não ganharam energia suficiente para impulsionar as mudanças e fazê-las chegar com qualidade ao cliente.

5. Quais os princípios da organização voltada para a Estratégia?

A principal causa da ineficácia da Instituição no serviço deve-se a uma excessiva preocupação com as regulamentações e regras setoriais que acabam engessando ainda mais a estrutura. Parece um contra-senso, mas a redução da estrutura diretiva está apropriada justamente para reduzir o grau de burocracia dentro da organização, mas a busca de inovação permanente em nível de direção e a ausência de agilidade em fazer a engrenagem funcionar de acordo com as regras tornam o processo confuso, agitado e ineficiente.

6. Como o Sistema de Informações Contábeis contribuiu nos processos operacionais e estratégicos?

Contribuiu onde a mudança de poder em direção a uma maior liberdade e responsabilidade no trabalho só se sustenta pela implantação de processos democráticos nos vários níveis de coordenação. A democracia mais natural é direta e ocorre prontamente em grupos de trabalho autogeridos onde a tomada de decisões é compartilhada entre o pessoal que trabalha intimamente junto.

7. Como fazer para que todos trabalhem para o Sistema de Informações Contábeis no dia-a-dia?

Viabilizou um planejamento para estabelecer metas e objetivos para a organização e desenvolver planos de trabalho que mostrem como essas metas precisam ser alcançadas dentro de um prazo previsto.

8. Como a empresa visualiza o Sistema de Informações Contábeis como o sistema de gestão da organização?

Nos últimos anos, a Organização concentrou esforços na multiplicação dos clientes. E, com sucesso, ampliou substancialmente seus horizontes, conquistou outros mercados e investe na tecnologia.

9. Quais as dificuldades na implementação do Sistema de Informações Contábeis?

As metodologias voltadas para a modernização do Sistema de Informações Contábeis encontram dificuldade, muitas vezes, por partir do geral para o particular através do estímulo de idéias e de propostas, eleição de metas e definição de planos, sem identificar, em primeiro plano, os verdadeiros pontos fracos da organização em relação aos clientes e não a conflitos internos

10. Quais os ganhos com a implementação do Sistema de Informações Contábeis?

A preservação e encantamento do cliente implicam na tomada de consciência de que as informações gerenciais não podem visar outra coisa senão à qualidade do produto e ao atendimento do cliente. Aqui vale um exemplo para mostrar que, às

vésperas do terceiro milênio o quanto é importante apostar tudo na informação como sinônimo de eficiência.

QUESTIONÁRIO - EMPRESA C

1. Qual a importância da Informação Contábil nos dias de hoje?

A informação contábil pode ser utilizada como uma ferramenta para o desenvolvimento, a sobrevivência e o posicionamento empresarial no futuro. Sendo usado de forma efetiva e eficiente, visa manter a empresa como um conjunto integrado a seu ambiente, procurando tomar atitudes que promovam e protejam os interesses da organização.

2. As barreiras à implementação da Informação Contábil?

- Localizar e medir a demanda de um ou mais grupos de consumidores por algum tipo de produto ou serviço em determinado espaço de tempo;
- Traduzir essa demanda em produtos ou linha de produtos;
- Desenvolver e implementar um plano que torne o produto disponível sob a forma de oferta.

3. Porque sua empresa escolheu a ferramenta do Sistema de Informações Contábeis?

O Sistema de Informações Contábeis pressupõe um conhecimento aprofundado da empresa e das influências por ela recebidas das mudanças do mercado, nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, objetivando mantê-la sempre em condições de competir.

4. Dentre as quatro perspectivas do Sistema de Informações Contábeis, qual é a de maior prioridade para sua empresa?

Perspectiva do cliente: A vantagem de se determinar o nível das mudanças estratégicas é que o conhecimento dá aos administradores uma melhor idéia dos problemas que provavelmente surgirão durante a implementação de uma estratégia em particular.

5. Quais os princípios da organização voltada para a Estratégia?

Determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários e de como deverão ser gerados, adquiridos, gerenciados e de como deverão ser alocados às atividades (estrutura organizacional de marketing e vendas);

Definição dos controles da execução - controle de marketing permite ao planejador ter uma visão ampla do progresso da empresa em direção aos seus objetivos estratégicos e operacionais.

A empresa deve estabelecer procedimentos para o controle tanto dos objetivos operacionais como aqueles relativos ao desempenho de suas atividades de marketing

6. Como Sistema de Informações Contábeis contribuiu nos processos operacionais e estratégicos?

- Maior eficiência e eficácia das informações geradas na organização;
- Melhor compreensão do ambiente competitivo no mercado de atuação, obtendo informações confiáveis e relatórios gerenciais capacitados para tomada de decisões, riscos e créditos;

- Respostas mais rápidas às necessidades em mutação dos consumidores.

7. Como fazer para que todos trabalhem para o Sistema de Informações Contábeis no dia-a-dia?

O desenvolvimento de um processo de Sistema de Informações Contábeis eficaz e sua implementação é tarefa árdua, demorada, que exige apoio, esforços concentrados, dedicação e muita vontade em realizar as ações planejadas. O seu sucesso dependerá fundamentalmente de todas as pessoas envolvidas nesse processo.

8. Como a empresa visualiza o Sistema de Informações Contábeis como o sistema de gestão da organização?

Dependendo da informação, o sistema contábil torna-se uma ferramenta que poderá complementar a outra, com uma situação financeira real de uma empresa que necessite da sua divulgação de suas demonstrações contábeis, para o fisco, instituições financeiras, dirigentes e acionistas.

5.2 CONCLUSÃO DA PESQUISA

É possível concluir que o Sistema de Informações Contábeis é uma nova ferramenta de medição de desempenho, baseado em dados financeiros e não financeiros, que proporciona uma gestão estratégica nos diversos setores de uma organização, que busque a realização de metas estratégicas de longo prazo. É

organizado em torno de quatro perspectivas distintas - financeira, do cliente, processos internos e de inovação e aprendizado. Portanto, o uso do Sistema de Informações Contábeis no planejamento estratégico atua na definição das metas a serem alcançadas e em seus respectivos indicadores de desempenho.

O presente estudo buscou apresentar uma abordagem no que tange a ferramenta gerencial Sistema de Informações Contábeis, verificando a análise do ambiente contábil, missão e objetivos organizacionais.

A participação é uma peça chave no processo e controle de informações na gestão contábil, pois facilita a implementação das propostas determinadas no planejamento. Além disso, com o envolvimento e a mobilização de todas as pessoas, ocorre também uma melhora nas outras partes da administração: planejamento, organização, direção, controle e desenvolvimento estratégicos, assim como fortalece o comprometimento dos funcionários com o destino da organização.

A orientação para o mercado pode contribuir para minimizar um dos principais problemas provocados pelo sistema de informações contábeis desconectado à realidade, que é a orientação excessivamente financeira voltada para metas imediatistas, isto é, a ênfase colocada apenas na necessidade de atingir metas orçamentárias. Como as exigências dos consumidores estão se modificando muito rapidamente, a organização deve procurar manter-se atualizada através do crescimento das atividades de pesquisa junto aos clientes.

Os desafios que os administradores vêm enfrentando atualmente para manter a organização competitiva, a nível mundial, aumentam exponencialmente a cada dia. Com a abertura de mercado, os concorrentes se multiplicaram. Com o aumento da oferta e de uma maior conscientização, os clientes passaram a exigir produtos e serviços com maior qualidade. Os avanços tecnológicos surpreendem a cada dia e o

acesso às informações está tendendo a uma popularização. Percebe-se que as tomadas de decisões são básicas para o sucesso ou fracasso da organização. Assim, um planejamento estratégico realizado de forma correta e eficaz é o primeiro passo para uma administração efetiva.

Os processos nelas desenvolvidos devem ser compatíveis com o ambiente, ou seja, com as necessidades dos mercados e com a respectiva adaptação tecnológica. Devem ser flexíveis e suscetíveis de ajustes periódicos em função das mudanças ocorridas no ambiente.

CONCLUSÃO

O presente estudo buscou apresentar uma abordagem no que tange a informação como ferramenta gerencial, verificando a análise do ambiente contábil, missão e objetivos organizacionais.

Para obter a necessária compreensão da função financeira é preciso examinar detalhadamente o seu papel dentro da empresa, as funções-chave do administrador financeiro e seu objetivo global.

Os administradores financeiros administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham uma variedade de tarefas, tais como orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos. Nos últimos anos, as mudanças no ambiente econômico e regulatório, elevaram a importância e a complexidade das responsabilidades do administrador financeiro. Outra tendência recente tem sido a globalização das atividades empresariais.

O administrador financeiro é responsável pela preparação e análise dos planos financeiros e orçamentários da empresa. Outras responsabilidades incluem previsão financeira, análise financeira de desempenho baseada em índices e trabalho em conjunto com a Contabilidade.

Assim, pode-se admitir que o objetivo primordial de cada empresa é o de maximizar a riqueza de seus proprietários. Essa riqueza é representada pelo valor de mercado da empresa, ou seja, pelo preço que seria alcançado na venda dos direitos de participação no seu capital social. Em suma, a principal função da informações contábil está em desenvolver e prover dados para mensurar a

performance da empresa, avaliando sua posição financeira para o pagamento de impostos. Usando os princípios geralmente aceitos, o contador prepara demonstrações financeiras que reconhecem a receita no momento em que os gastos são incorridos.

É possível concluir que para o contador, a preocupação básica é os registros das operações. O profissional contábil procura captar, organizar e compilar dados. Sua matéria-prima é fatos de significado econômico-financeiro expresso em moeda. Seu produto final é as demonstrações financeiras. O analista de balanços preocupa-se com as demonstrações financeiras que, por sua vez, precisam ser transformadas em informações que permitam concluir se a empresa merece ou não crédito, se vem sendo bem a mal administrada, se tem ou não condições de pagar suas dívidas, se são ou não lucrativa, se vem evoluindo ou regredindo, se é eficiente ou ineficiente, se irá falir ou se continuará operando.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, Robert Newton. **Contabilidade gerencial: introdução à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BLATT, Adriano. **Avaliação de Risco e Decisão de Crédito**. São Paulo: Livraria Nobel, 1999.
- BRIGHAMAN, Eugène F.; HOUSTON, Joel E. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. São Paulo: Campus, 1999.
- CAOINETTE, John B.; ALTMAN, Edward I.; NARAYANAN, Paul. **Gestão do Risco de Crédito**. Serasa, 2000.
- EIN-DOR, Phillip, SEGEV, Eli. **Administração de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- FALCINI, Primo. **Avaliação econômica de empresas: técnica e prática: investimentos de risco, remuneração dos investimentos, geração de fundos de caixa, contabilidade por atividades e por fluxo de caixa**. São Paulo: Atlas, 1992.
- FIPECAFI. Equipe de Professores da USP. **Contabilidade Introdutória**. Ed. Atlas, 2.^a ed, São Paulo, 1993.
- FRANCO, H. **Contabilidade Comercial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GITMAN, Laurence J. **Princípios da Administração Financeira**, 3 ed. São Paulo, Harbra, 1984;
- HORNGREN, Charles T. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1997.
- IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1981.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Sistema de Informações Gerenciais**; São Paulo: Atlas, 1993.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**. Guia para eficiência nos estudos, São Paulo: Atlas, 1982.
- SANTOS, José Odálio dos. **Análise de Crédito**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SECURATO, José Roberto. *Decisões Financeiras em Condições de Risco*. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.