

## **A CONTABILIDADE E A ADMINISTRAÇÃO DAS ENTIDADES**

**Ivo Destefeni\***

**Ademir Massahiro Moribe\*\***

**RESUMO:** Este estudo evidencia o uso da informação contábil, em que, a função do contador é estar ao lado dos administradores fornecendo subsídios para a tomada de decisões. Uma administração que prioriza a “intuição”, por mais atributos qualitativos que possa ter, estará cerceada pelas emoções e sensações que variam conforme a conveniência. Por outro lado, uma gestão racional buscará fundamentos lógicos que contribuirão no processo decisório.

**PALAVRAS-CHAVE:** Tomada de decisões; demonstrações contábeis; contador administrador.

**ABSTRACT:** This study evidences the use of the accounting information, in that, the accountant's function is to be beside the administrators supplying subsidies for the electric outlet of decisions. An administration that prioritizes the intuition, for more qualitative attributes than he/she can have, it will be reduced by the emotions and sensations that vary according to the convenience. On the other hand, a rational administration will look for logical foundations that will contribute in the process decisive.

**KEY WORDS:** Electric outlet of decisions; accounting demonstrations; administrating accountant.

---

### **1. Introdução**

Diversas publicações têm evidenciado as propostas de novas técnicas, conceitos e modelos acerca do processo de gestão visando a vantagens competitivas em função do incremento da competição em termos globais. Os referenciais bibliográficos que norteiam as mudanças nas organizações sugerem técnicas que realçam as diretrizes sobre competitividade, clientes, fornecedores, tecnologias e organização do trabalho. Nessas abordagens, os processos de gestão, subsidiados com recursos informacionais organizados através de diretrizes contábeis, têm sido questionados quanto a sua validade

---

\* Professor da UNIPAR Campus de Toledo. Especialista em Contabilidade Gerencial e Auditoria.

Endereço para correspondência: destefeni@onda.com.br

\*\* Professor da UEM Campus de Maringá. Mestre em Contabilidade Financeira pela FGV/UERJ-RJ

para o processo decisório. Isso em função das dificuldades em evidenciar mensurações qualitativas baseadas em novos fatores ou vantagens competitivas. Além disso há as dificuldades na atualização dos conceitos criados em épocas passadas para a era da tecnologia da informação. A contabilidade, como catalisadora do processo de gerenciamento da informação das empresas, interage entre os subsistemas distribuídos entre as diversas unidades funcionais das empresas.

Com certeza, pode ser feita uma ligação direta entre a contabilidade e a administração das entidades, uma vez que ela, a contabilidade, está vinculada à evidenciação da capacidade de manutenção e controle da geração da riqueza do patrimônio das entidades. Partindo desta premissa, podemos elencar inúmeras indagações e, dentre elas, destacamos: estão (os Contadores) contribuindo para a sobrevivência das organizações através da geração de informações com qualidade, para que os gestores (Proprietários, Diretores, Gerentes, etc.) tomem suas decisões com segurança ?

Para responder a essa questão, há que se pensar sobre a verdadeira função do contador. Por isso, este estudo focaliza aspectos práticos em que se discorre sobre a prevalência do campo de atuação do profissional, contador, numa economia em transição (da hiperinflação à economia estável). É ele, pois, um profissional formado por meio de graduação num curso superior de Ciências Contábeis, habilitado perante o Conselho Regional de Contabilidade mediante exame de suficiência. Essa é uma das áreas de conhecimento que permite várias especialidades, como a Contabilidade Financeira, Custos, Auditoria, Perícia Contábil, Analista Financeiro, Controladoria, etc.

Tanto quanto os outros profissionais, o contador dispensou grandes períodos de estudos sobre a teoria da contabilidade e de toda a sua estrutura conceitual. Buscou e conheceu as razões dos conceitos históricos e filosóficos que a caracterizam como um campo de conhecimento científico, qualificado, portanto, para contribuir para a sobrevivência das organizações. A contabilidade, como catalisadora das transações operacionais e analíticas de uma entidade, organiza e classifica os dados provenientes das diferentes operações diárias num conjunto de relatórios para demonstrar o desempenho dos negócios da entidade.

Como sistema contábil, os relatórios sistematizados, procuram diagnosticar preocupações e identificar os segmentos, processos geradores de resultados e as medidas apropriadas para mensuração. Para isso, utiliza-se de um instrumento básico denominado “plano de contas” que permite um tratamento consistente e objetivo na classificação dos dados.

Então, se a função do contador é estar ao lado dos administradores fornecendo subsídios para a tomada de decisões, indagamos o que se fez ou o que houve para a mudança de postura ou, esqueceu-se o juramento prestado por ocasião da conclusão do curso de graduação. Mudaram os empresários, ou isto é fruto das distorções ocasionadas pelo contexto econômico do país, principalmente, entre as décadas de setenta a meados de noventa ? Algumas das questões que precisam ser respondidas são:

- O que fez com que estes profissionais fossem esquecidos e afastados das tomadas de decisões ?
- Por que tantos empresários vêem o Contador como um profissional a serviço do governo, especializado apenas em preencher declarações fiscais e emitir guias para recolhimento dos tributos ?

É necessário reconhecer que, num passado recente, quando a inflação era parte integrante do contexto econômico e social brasileiro, as empresas não conseguiam ter a agilidade necessária para minimizar os efeitos inflacionários em suas atividades, sendo, muitas vezes, ofuscado pela variabilidade dos preços e a perda de referência dos valores (muitas vezes, não se tinha a noção do que era “caro” ou “barato”). Em consequência dessa variabilidade essa perda era transferida para o preço e, por conseguinte, ao patrimônio, conforme apresentado pelas demonstrações contábeis por meio das quais observavam-se distorções substanciais. Os relatórios, na época, apesar de apresentar em grandes evidências as distorções dos preços, contratos, salários, créditos etc., por mais precisos que fossem, estavam sempre defasados e descaracterizados por um certo “saldo devedor ou credor” em virtude da correção monetária.

Portanto, a supremacia da utilidade dos informes contábeis aplicados para fins decisoriais, até os dias de hoje, tem sido questionado sob a premissa de que o foco das informações contábeis são voltadas para si mesmas, preocupando-se,

eminentemente, em atender a eficiência operacional para os próprios contadores e não para o processo de gestão empresarial. Importante lembrar que a função contábil é a de servir de suporte ao processo de gestão.

HORNGREN (1986: 23) defende que o sistema contábil é o mais importante sistema de informação quantitativo em quase todas as organizações, devendo fornecer informações para três importantes objetivos:

- a) Relatórios internos à administração, para planejamento e controle das operações rotineiras;
- b) Relatórios internos à administração, para tomada de decisões não rotineiras e formulação de planos e políticas de maior importância;
- c) Relatórios externos aos acionistas, governo etc.

Em função disso, os desajustes provocados pela inflação, as bruscas variações cambiais, os desajustes sociais, o reordenamento das funções sociais do estado (pós privatizações) e o aumento da concorrência e o conseqüente aumento da competitividade levaram os gestores a se preocuparem com a necessidade de buscarem informações que evidenciassem estes fatos em suas atuações. Além disso, a contribuição da conversão dos valores das contas para uma moeda de poder aquisitivo constante buscou a uniformidade de dados podendo-se comparar e analisar a evolução dos negócios em bases mais seguras. De nada adiantaria comparar dados que não representassem bases uniformes consistentes. Por exemplo: não há nenhuma lógica em analisar o comportamento das vendas a valores nominais de um mês em relação a outro do mesmo ano se, no período, tiver ocorrido uma inflação significativa. A avaliação ficará muito prejudicada se não houver uma base confiável, como uma moeda de poder aquisitivo constante, em que a mesma quantidade de moeda seja suficiente para comprar a mesma quantidade de produto, em qualquer tempo durante um determinado período de tempo.

Ao analisar relatórios, sem quaisquer cuidados na sua essência, pode-se provocar perdas de informações relevantes, em virtude do aumento das distorções dos dados, com prejuízo na gestão dos negócios. É importante lembrar que o fator confiabilidade e oportunidade dos dados são pilares básicos, que sustentam a validade

dos relatórios contábeis, como fonte de informações a serem utilizadas nos processos decisórios pelos usuários em geral.

Outro aspecto importante para as empresas, em geral, é a mensuração da capacidade de manutenção do capital investido e o respectivo retorno (riqueza / lucros) proporcionados pelo negócio, ofuscado pela ilusão monetária da correção monetária, o que ficou comprovado posteriormente, com a “quebra” de várias empresas reconhecidas como tradicionais pelo mercado.

Apesar das deficiências diante do contexto, deve-se reconhecer que a contabilidade é uma linguagem de negócio, em que se constitui num sistema formal de comunicação e informação que subsidia os objetivos empresariais. Muitas empresas optaram em investir vultosos recursos na tecnologia da informação, visando a obtenção mais rápida de informações a fim de minimizar os efeitos inflacionários em suas decisões. Não bastava aos profissionais serem precisos em suas decisões, tinham que ser mais e ágeis. Por isso, algumas empresas não mediram esforços no sentido de buscar na informática a agilidade e rapidez necessária para dar suporte na obtenção de informações para tomada de decisões. A partir daí, podiam obter relatórios em moeda forte, de poder aquisitivo constante, baseados em indexadores como Ufir, Dólar etc. E eram transações baseadas nessas moedas que o mercado se baseava para ditar muitas ações normativas ou conduta gerenciais.

As informações contábeis permitiram gerar informações sobre os principais fatos das empresa como o faturamento real com vendas, informações sobre as Receitas e Despesas Financeiras efetivas, ganhos com desvalorização dos débitos, perdas com a desvalorização dos créditos expostos à inflação, comportamento das despesas e custos fixos, nível de utilização do capital, rentabilidade dos investimentos, distribuição correta dos lucros sob a forma de dividendos sem prejudicar o patrimônio,

Não tinham, portanto, muitos profissionais da área contábil, agilidade ou até porque não dizer, capacidade para só agirem com o objetivo de minimizar os efeitos inflacionários nos relatórios contábeis que elaboravam, tentando desta forma não permitir que sua imagem e, até a sua profissão, perdesse a importância. Sob essa premissa é que surgiu, nos debates acadêmicos o questionamento sobre se o contador deve possuir uma formação com postura

estratégica ou essa diretriz estratégica é criada e delineada pela organização em que atua ? É importante delinear um processo de planejamento para sua atuação dentro da empresa, ou o mercado é capaz de configurar o perfil desejado do profissional ?

Numa analogia simples, pode-se dizer que apreciamos muito mais uma partida de futebol ao vivo que um *tape*. Assim, eram as peças contábeis nos tempos de inflação “galopante”. Porém, acreditamos que a correção monetária das demonstrações (da qual somos favoráveis mesmo na situação atual de controle da inflação) não pode ser confundida com a volta da indexação dos preços e contratos da economia em geral. Portanto, a correção monetária das demonstrações contábeis não pode ter como objetivo a geração ou obtenção de benefícios tributários, mas a necessidade de refletir a realidade da situação patrimonial econômica e financeira das empresas, mesmo em períodos em que a inflação seja inferior a 2% ao mês.

Portanto, as diretrizes e estratégias de gestão racional dependem do modelo de comportamento da empresa e do Contador. Mas, uma administração que priorize a “intuição”, por mais atributos qualitativos que possa ter, estará cerceada pelas emoções e sensações que variam conforme a conveniência. Por outro lado, uma gestão racional buscará fundamentos lógicos, cuja essência envolve um enfoque sistêmico do processo de gerenciamento e controle das operações e informações no que se refere aos ciclos administrativos (planejamento, execução e controle) e respeito às necessidades informacionais dos níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional).

Assim, a gestão das informações e o controle das operações são instrumentos necessários para tornar a administração mais segura, dinâmica e melhor amparada. Segundo QUILICI (1987)

*“parece claro que o grau de êxito que a companhia obtém na realização de seus objetivos financeiros, depende do acerto das decisões tomadas pela sua administração. Por outro lado, o acerto das decisões depende grandemente da pertinência e da*

*correção das informações financeiras empregadas pela administração na tomada de decisões:”*

Embora não se tenha a pretensão de definir todas as funções da contabilidade nas empresas, sua principal função sempre foi a apuração do lucro, controle patrimonial e a apresentação da situação econômica e financeira das entidades. Pois, a contabilidade possui instrumentos capazes de apurar tributos, mas não só executa esse tipo de trabalho, apesar de empresários e profissionais contadores enfatizarem mais essa questão.

O que ocorre, freqüentemente, é que, muitas vezes, os empresários investem seus recursos em diferentes empreendimentos, e alguns se quer recebem de seus contadores um conjunto de Demonstrações Contábeis básicas, como o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado ou ainda sequer discutem a situação patrimonial e financeira da empresa. E, em muitas circunstâncias, o fisco (Estadual ou Federal) conhece muito melhor a situação da entidade do que os próprios sócios ou acionistas devido a complexidade do sistema tributário e a existência de aproximadamente 60 tipos diferentes de tributos com diversos regulamentos, alterados constantemente.

Isso acabou por influenciar, principalmente nas últimas décadas, a própria conduta profissional dos contadores, fazendo com que passassem a dedicar grande parte do tempo atendendo às solicitações fiscais (Declaração do Imposto de Renda, DIRF, GIA, DFC, DARF, ISSQN, etc.;) sob pena de ser responsabilizado por possíveis prejuízos à empresa no exercício profissional. Esse enfoque fiscal preteriu a verdadeira e elementar função do contador que é a de gerar relatórios e informações aos diversos usuários internos pelo dispêndio de tempo dedicado na interpretação e operacionalização da legislação tributária de forma eficaz e eficiente.

Dessa forma, não podem em absoluto, os Contadores fornecerem demonstrações contábeis padronizadas usuários diversos, embora isso seja de praxe nos escritórios de contabilidade. Não podem porque as necessidades de cada grupo de usuário são diferentes e, portanto, merecem tratamento diferenciado e não padronizado. Porém, inúmeros profissionais, em pleno limiar do século XXI, ainda

insistem em fornecê-las, apesar de todos os recursos da tecnologia da informação para geração de informações em “tempo real” como os recursos disponibilizados pela *internet*, informações *on line*, informações em rede, sistemas integrados etc.;

Isso constitui uma afronta à inteligência dos usuários das informações, julgando que lhes falte criatividade e capacidade de pensar como regra de conduta que deva prevalecer no acompanhamento no interesse dos usuários. Isto sem falar nos diversos sistemas de apoio a decisão disponibilizados no mercado (*ERP, MRP-I, MRP-II, Datawarehouse, etc.*) que tratam do processamento dos dados e informações em caráter estratégico, oferecendo aos gestores uma vasta gama de alternativas para alavancar o aumento da produtividade, bem como para obter outros tipos de vantagens competitivas.

Por isso, os escritórios de contabilidade não podem tornar-se apenas escritórios “despachantes” de escrita fiscal, esquecendo-se da informação gerencial da empresa que é a geradora de renda, dos tributos e dos honorários. Há que se pensar nisso. Há que se inverter essa situação dispensando às entidades a mesma atenção que é oferecida ao fisco. Embora os interesses dos órgãos tributários governamentais possuam parâmetros que, nem sempre são compatíveis com os da gestão da empresa, como por exemplo, as taxas de depreciação, a avaliação do estoque, apuração do custo dos produtos, tratamento das provisões para créditos duvidosos etc., o que se preceitua, com normas legais: Regulamento do Imposto de Renda, Lei das Sociedades por Ações, normas da Comissão de Valores Mobiliários, e outros, atendam prioritariamente, o usuário externo, enquanto os clientes (usuários) internos da empresa devam ser atendidos de acordo com a capacidade inovadora do Contador.

O que se propõe é que os procedimentos contábeis devam ser ajustados de acordo com as necessidades, gerando relatórios diferentes, específicos para cada objeto ou objetivo focalizado. Não se deve esquecer que “*o Contador para uma empresa é equivalente aos faróis de um veículo em uma noite escura*” e, portanto, dentre as atribuições dele (apesar da importância do controle e orientação fiscal o planejamento tributário é que deve ser o núcleo fundamental da contabilidade voltada ao fisco. Planejamento

tributário que representa uma maneira lícita de reduzir a carga fiscal imposta às entidades pelo Governo.

Assim, com a economia estabilizada (pós real), o Contador está redescobrimdo e reaprendendo sua verdadeira função e sua importância no contexto empresarial, em que a denominação “guia empresarial” faz-lhes jus no contexto da contabilidade gerencial, visto que a importância dele está baseada muito mais na contribuição criativa que se pode dar à administração do que na interpretação das normas legais. Desenvolver apenas a escrituração fiscal faz parte do passado. Conforme LEONE (1987:12):

*“ao contrário do contador do passado, o contador moderno, tendo alcançado a categoria de um profissional, ganhou a importância na organização dos negócios de modo que, agora, na maioria dos casos, é um membro indispensável da equipe de direção. Outros membros da organização buscam o contador para que ele os ajude, porque o produto final da contabilidade (suas informações) é considerado base sobre a qual se adotam as decisões da empresa”:*.

A elaboração das peças contábeis em moeda forte já não é de toda prioridade, apesar dos problemas já mencionados. A moeda corrente do país, relativamente estável, já permite, pois, aos gestores fundamentar suas ações e decisões e gerir seus negócios de forma menos complexa. Se, no passado, esse mesmo profissional, no caso o contador, era considerado apenas um “guarda livro”, aliás, essa foi a primeira denominação da profissão, atualmente está conquistando um lugar de destaque dentro da estrutura organizacional das entidades, na qual é chamado a contribuir com seus conhecimentos. Nesse contexto, atualmente, observa-se uma preocupação com a valorização do contador procurando meios de vinculá-lo a outras áreas da profissão como Custos, Sistemas de Informação, Auditoria Interna, Auditoria Externa, Controladoria etc.;

Dessa forma é necessário que se racionalize os custos, sem o que, sem o que, não se tem condições de competir no mercado, competição, que, é, muitas vezes, desleal, se considerarmos a abertura

de mercado às empresas transnacionais em condições de gestão muito mais organizadas. É o preço da era da globalização da economia e da cultura e, ou as empresas se adaptam a essa realidade ou se afastam (ou o mercado se encarregará de substituí-los). Já se vive plena batalha com os concorrentes locais, regionais e empresas de países de economia forte. É, pois, o momento para contadores e empresários repensarem seus verdadeiros atributos e interdependência, para juntos contribuírem para a geração de riquezas das nossas empresas e investimentos.

Portanto, se no passado, ficaram (os Contadores) obcecados e apegados apenas em gerar informações ao fisco, e não conseguiram ver as mudanças que se sucediam que, automaticamente, levavam as empresas a mudarem seu comportamento e sua forma de ser, razão pela qual técnicas úteis num passado remoto são defasadas como ferramentas atuais. Hoje, o conhecimento e a capacidade criativa aplicada numa cultura gerencial são as bases estruturais que os profissionais necessitarão possuir para conscientizar e estimular o uso de ferramentas de planejamento e controle compatíveis à realidade da competição empresarial.

Assim, a instrução acadêmica é necessária à inserção do profissional contábil no mercado de trabalho, fornecendo aos alunos interessados os meios necessários para desenvolverem projetos voltados ao aprimoramento da razão através da ciência. O conhecimento fornecido pela universidade nos torna mais humano, pois o medo do desconhecido diminui e nos faz compreender melhor a sociedade em que vivemos. E só uma visão mais abrangente do contexto em que estamos inseridos proporcionará capacidade e atitudes criativas necessárias. Por fim, a universidade é uma instituição onde o aluno tem o contato com a universalidade do saber e, é a partir desta base de conhecimento, que o futuro Contador deverá se engajar na busca do aprimoramento da profissão.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- LEONE, George Guerra. **Custos – Um Enfoque Administrativo**. Rio de Janeiro, 9ª ed. Editora FGV, 1987.
- QUILI, Ferdinando. **Org. Leituras em Administração Contábil e Financeiras**, Rio de Janeiro, FGV, 1987.
- HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de Custos**. São Paulo, Atlas, 1989.