

Diálogos e debates

Reflexões sobre contabilidade
e administração

Julio Candido de Meirelles Junior



Pantanal Editora

2022

Julio Candido de Meirelles Junior

Diálogos e debates
Reflexões sobre contabilidade e
administração



Pantanal Editora

2022

Copyright© Pantanal Editora

Editor Chefe: Prof. Dr. Alan Mario Zuffo

Editores Executivos: Prof. Dr. Jorge González Aguilera e Prof. Dr. Bruno Rodrigues de Oliveira

Diagramação: A editora. **Diagramação e Arte:** A editora. **Imagens de capa e contracapa:** Canva.com. **Revisão:** O(s) autor(es), organizador(es) e a editora. **Revisão Técnica:** Professor MSc. Clemente Gonzaga Leite – Universidade Federal Fluminense – UFF e Professora MSc. Alessandra dos Santos Simão - Centro Universitário de Valença – UNIFAA.

Conselho Editorial

Grau acadêmico e Nome

Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos
Profa. MSc. Adriana Flávia Neu
Profa. Dra. Albys Ferrer Dubois
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior
Profa. MSc. Aris Verdecia Peña
Profa. Arisleidis Chapman Verdecia
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva
Prof. Dr. Bruno Gomes de Araújo
Prof. Dr. Caio Cesar Enside de Abreu
Prof. Dr. Carlos Nick
Prof. Dr. Claudio Silveira Maia
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos
Prof. Dr. Cristiano Pereira da Silva
Profa. Ma. Dayse Rodrigues dos Santos
Prof. MSc. David Chacon Alvarez
Prof. Dr. Denis Silva Nogueira
Profa. Dra. Denise Silva Nogueira
Profa. Dra. Dennyura Oliveira Galvão
Prof. Dr. Elias Rocha Gonçalves
Prof. Me. Ernane Rosa Martins
Prof. Dr. Fábio Steiner
Prof. Dr. Fabiano dos Santos Souza
Prof. Dr. Gabriel Andres Tafur Gomez
Prof. Dr. Hebert Hernán Soto Gonzáles
Prof. Dr. Hudson do Vale de Oliveira
Prof. MSc. Javier Revilla Armesto
Prof. MSc. João Camilo Sevilla
Prof. Dr. José Luis Soto Gonzales
Prof. Dr. Julio Cezar Uzinski
Prof. MSc. Lucas R. Oliveira
Profa. Dra. Keyla Christina Almeida Portela
Prof. Dr. Leandro Argentel-Martínez
Profa. MSc. Lidiene Jaqueline de Souza Costa Marchesan
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann
Prof. MSc. Marcos Pisarski Júnior
Prof. Dr. Marcos Pereira dos Santos
Prof. Dr. Mario Rodrigo Esparza Mantilla
Profa. MSc. Mary Jose Almeida Pereira
Profa. MSc. Núbia Flávia Oliveira Mendes
Profa. MSc. Nila Luciana Vilhena Madureira
Profa. Dra. Patrícia Maurer
Profa. Dra. Queila Pahim da Silva
Prof. Dr. Rafael Chapman Auty
Prof. Dr. Rafael Felipe Ratke
Prof. Dr. Raphael Reis da Silva
Prof. Dr. Renato Jaqueto Goes
Prof. Dr. Ricardo Alves de Araújo (*In Memoriam*)
Profa. Dra. Sylvana Karla da Silva de Lemos Santos
MSc. Tayronne de Almeida Rodrigues
Prof. Dr. Wéverson Lima Fonseca
Prof. MSc. Wesclen Vilar Nogueira
Profa. Dra. Yilan Fung Boix
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme

Instituição

OAB/PB
Mun. Faxinal Soturno e Tupanciretã
UO (Cuba)
IF SUDESTE MG
Facultad de Medicina (Cuba)
ISCM (Cuba)
UFESSPA
UEA
UNEMAT
UFV
AJES
UFGD
UEMS
IFPA
UNICENTRO
IFMT
UFMG
URCA
ISEPAM-FAETEC
IFG
UEMS
UFF
(Colômbia)
UNAM (Peru)
IFRR
UCG (México)
Mun. Rio de Janeiro
UNMSM (Peru)
UFMT
Mun. de Chap. do Sul
IFPR
Tec-NM (México)
Consultório em Santa Maria
UFJF
UEG
FAQ
UNAM (Peru)
SEDUC/PA
IFB
IFPA
UNIPAMPA
IFB
UO (Cuba)
UFMS
UFPI
UFG
UEMA
IFB
UFPI
FURG
UO (Cuba)
UFT

Conselho Técnico Científico
- Esp. Joacir Mário Zuffo Júnior
- Esp. Maurício Amormino Júnior
- Lda. Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
M514d	Meirelles Junior, Julio Candido de Diálogos e debates [livro eletrônico] : reflexões sobre contabilidade e administração / Julio Candido de Meirelles Junior. – Nova Xavantina, MT: Pantanal, 2022. 78p. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web ISBN 978-65-81460-42-6 DOI https://doi.org/10.46420/9786581460426 1. Contabilidade. 2. Metodologias integradas. 3. Patrimônios. I. Título. CDD 657
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	



Nossos e-books são de acesso público e gratuito e seu download e compartilhamento são permitidos, mas solicitamos que sejam dados os devidos créditos à Pantanal Editora e também aos organizadores e autores. Entretanto, não é permitida a utilização dos e-books para fins comerciais, exceto com autorização expressa dos autores com a concordância da Pantanal Editora.

Pantanal Editora

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000.
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil.
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp).
<https://www.editorapantanal.com.br>
contato@editorapantanal.com.br

APRESENTAÇÃO

É com imensa satisfação que apresento o livro *Diálogos e Debates: Reflexões sobre Contabilidade e Administração*, de autoria do professor Júlio Meirelles.

Com o objetivo de apresentar uma visão prática e didática sobre o que se vivencia no exercício diário das empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, inovando o aprendizado e ensino da Administração e Ciências Contábeis, além de abordar sob uma ótica diferenciada os termos técnicos e conceituais imprescindíveis na formação de gestores.

A metodologia para elaboração desse livro baseou-se na experiência acumulada nos anos dedicados a iniciativa privada, na pesquisa acadêmica e lecionando nos cursos de Administração e Ciências Contábeis.

Uma característica marcante do livro é a forma clara e didática com que os temas são tratados, apresentando de modo gradual e obedecendo a sequência lógica que o assunto exige.

O livro dá suporte a alunos e profissionais diversos, portanto deve ser lido por todos interessados em desenvolver uma visão atualizada sobre Gestão.

Tenho certeza de que os conhecimentos adquiridos por meio do livro possibilitarão os melhores resultados na vida profissional, acadêmico e pessoal.

Professora MSc. Alessandra dos Santos Simão
Centro Universitário de Valença - UNIFAA

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
PREFÁCIO	7
AGRADECIMENTOS	9
NOTAS DO AUTOR	10
CAPÍTULO I	12
O CONHECIMENTO	12
CAPÍTULO II	16
INÍCIO DAS AULAS	16
CAPÍTULO III	20
A INDÚSTRIA	20
CAPÍTULO IV	23
MOTIVAÇÕES	23
CAPÍTULO V	26
PRINCÍPIOS e ORIENTAÇÕES	26
CAPÍTULO VI	29
O MOVIMENTO [...] PLANO DE NEGÓCIO	29
CAPÍTULO VII	35
O CONCORRENTE [...] O QUE FAZER?	35
CAPÍTULO VIII	38
FORNECEDORES [...] COMO CADASTRAR?	38
CAPÍTULO IX	40
OPERACIONALIZANDO O NEGÓCIO	40
CAPÍTULO X	43
CONSTRUINDO O PLANO FINANCEIRO	43
CAPÍTULO XI	48
ORGANIZANDO A EMPRESA	48
CAPÍTULO XII	52
SISTEMAS DE CUSTOS	52
CAPÍTULO XIII	59
GERENCIAMENTO DE CUSTOS	59
CAPÍTULO XIV	63
GERENCIAMENTO DINÂMICO	63
CAPÍTULO XV	72
CONTROLADORIA OU CONTABILIDADE 5.0	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
AUTOR	77
ÍNDICE REMISSIVO	78

Dedico este trabalho a Deus, a minha amada esposa
Camyla, aos estudiosos e alunos dos cursos de
Administração e Ciências Contábeis que buscam uma
visão diferenciada.

PREFÁCIO

Quando fui convidado pelo Prof. Julio Meirelles para prefaciар este seu livro de Contabilidade, naquele momento as informações prévias iniciais a mim repassadas foram que se tratava não só da Contabilidade Introdutória, como também de outras correlações da Disciplina conforme vimos ministrando ultimamente nos Cursos de Graduação em Ciências Contábeis e de Administração (Empresas e Pública) na Universidade Federal Fluminense – UFF no Campus do Atterado em Volta Redonda e temos convivido com essas disciplinas tanto naquele campus quanto em algumas outras universidades que ministram o curso bem como, também, nos cursos de graduação em Administração de Empresas, Administração Pública, e o Prof. Julio também tem praticado à Docência em outros cursos: EAD, Mestrado – PROFIAP e está habilitado também a ministrar em cursos de Doutorado, sem ter ainda iniciado especificamente nessa habilitação, embora como já ressaltado, tem proficiência para tal adquirida na sua brilhante vida acadêmica.

O conhecimento do autor na área é, portanto, extenso nas generalidades e, maior ainda nas especializações em disciplinas. Tem sido atribuída a ele alocações de aulas em Controladoria, área que já militou por diversos anos na iniciativa privada e Controladoria Pública, e não necessitando me estender mais ainda no seu Curriculum, vejo que principalmente pela sua experiência docente conseguiu reunir diversos conceitos e princípios relacionados as suas áreas das mesmas onde buscou inspiração para a realização dessa obra.

Sendo, portanto, o primeiro leitor do livro Diálogos e Debates: Reflexões sobre Contabilidade e Administração, verifiquei que seu conteúdo reflete grandemente o vasto conhecimento do Prof. Julio sobre a disciplina bem como seus conhecimentos associados e correlatos.

Um enfoque maior para os futuros leitores, os quais deverão estar, principalmente, entre os estudantes iniciais na matéria está sendo dado a pesquisa sobre temas e tópicos ali destacados, em sua maioria, em negrito ressaltando quais conceitos, temas, tópicos são incentivados para concentração inicial nas pesquisas.

Acompanhando a estruturação do livro, mais detalhadamente, verifica-se no Capítulo I – O Conhecimento onde, com sua criatividade, surge um personagem – Gabriel o qual reflete a idealização de um trabalhador que vai associar seus estudos ao trabalho se autoprovocando e aos seus colegas da empresa e também, os alunos a pesquisas e aprofundamento em diversos dos conceitos afetos ao tema do livro: Contabilidade e Administração.

No Capítulo II – Início das Aulas aquela associação de prática do trabalho empresarial com as disciplinas e matérias e tópicos do tema do livro começam a se consolidar. Como o personagem Gabriel trabalha em uma indústria as reflexões salientadas no Capítulo II – A Indústria, conduzem a Controladoria e Gestão e ainda padrões que notadamente devem ser adotados e associados nas pesquisas e aquisição de novos conhecimentos.

O conceito inicial de Contabilidade, surge no Capítulo IV – Motivações continua ali o incentivo a pesquisa. Um tópico, muito estudado em Contabilidade refere-se aos Princípios Contábeis e foi abordado no Capítulo V - Princípios e Orientações

O Plano de Negócios – Capítulo VI foi muito bem definido e explicado a partir desse Capítulo e prossegue nos Capítulos seguintes: VII, VIII e IX incentivando e tratando ainda do cadastramento de Fornecedores, Concorrência, POP e vários conceitos surgidos a partir desse tema central: Plano de Negócios.

Entre os Capítulos X – Plano Financeiro e XI – Organizando a Empresa, o personagem Gabriel e os demais envolvidos, que vão surgindo com o andamento do roteiro do livro, são enfocados aspectos e tópicos da organização financeira e da própria organização da empresa.

O enfoque na Contabilidade de Custos e seu gerenciamento está tratado no livro nos capítulos XII – Sistema de Custos e XIII – Gerenciamento de Custos com a mesma idealização de ressaltar a importância do tema e incentivo a pesquisa sobre ele.

A complementação deste excelente livro se dá nos capítulos XIV e XV com o Gerenciamento Dinâmico e Controladoria ou Contabilidade 5.0 onde o Prof. Julio com sua criatividade e profundo conhecimento leva o personagem Gabriel (naturalmente que numa representação dos alunos) a reflexões finais sobre todos os tópicos tratados e uma nova possível metodologia ou avanço nos conceitos modernos e mais sistemáticos de tecnologias para Contabilidade 5.0.

A leitura e o bom uso desse livro e a aceitação das provocações dele surgidas, pelo Prof. Julio com seu personagem Gabriel, por parte dos alunos e dos leitores interessados pelos principais temas salientados no título: Contabilidade e Administração, com aprofundamento nas pesquisas farão todos aqueles participantes nessas reflexões, obterem uma maior consolidação de conhecimentos incrementando-os, gradativamente, por isso altamente recomendado.

Professor MSc. Clemente Gonzaga Leite
Universidade Federal Fluminense – UFF

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida maravilhosa, pelos caminhos que me proporcionou trilhar, por minha família, pelo meu sustento, e pelo seu amor, que me fez perseverante nesta conquista.

Aos meus pais, Julio Candido de Meirelles e Ilca Alves de Meirelles, que me proporcionaram uma educação exemplar e me conduziram aos encantos da educação.

Agradeço em especial à minha esposa “Camyla”, que, sempre juntos, com muito amor, me motiva e apoia na realização do projeto de nossas vidas. Obrigado pelo incentivo, amor e compreensão dedicados durante a realização desta obra.

Agradeço aos Professores e alunos da Universidade Federal Fluminense do ICHS no município de Volta Redonda, RJ em especial o Professor Clemente Gonzaga Leite e a Professora Alessandra Simão.

Enfim, a todas as pessoas que direta ou indiretamente me sustentaram nesta jornada e contribuíram para a realização desta pesquisa, que espero ser um instrumento de divulgação das boas práticas de políticas públicas e para o desenvolvimento deste nosso Brasil.

NOTAS DO AUTOR

É importante fazer uma reflexão sobre o entendimento de questões relativas à Contabilidade em toda a sua plenitude. Quando se observa que uma empresa prepara o seu planejamento, percebe-se que ela está olhando para o amanhã. Está antecipando decisões a respeito de ações que serão executadas ao longo do tempo.

Assim como as empresas se preparam para o futuro é necessário o conhecimento básico para adentrar a esse mundo mágico. Para atingir esses objetivos é fundamental conhecer os caminhos, os processos e os conceitos, para desvendar esse mundo chamado Contabilidade, aqui neste pequeno ensaio, denominado diálogos e debates: reflexões sobre contabilidade e administração trago uma reflexão sobre o que irão estudar na universidade.

Convido você leitor a compartilhar comigo essa grande paixão: a contabilidade e a controladoria, que despertaram em mim um novo sentido de vida e de estudos e que certamente despertarão em você leitor. Neste momento se conhecer como pessoa indispensável para vivenciar esses conhecimentos, é sentir como os pássaros conhecem os seus ninhos e no seu tempo saltam para um voo livre, que se abre para o infinito, assim você deve se preparar para o mundo profissional.

Estude, pesquise, escreva e crie conteúdos, desperte a paixão por esses caminhos que certamente o conduzirão para um novo patamar de vida diferenciada, criando uma base sólida de conhecimento e contribuindo para o desenvolvimento de um país melhor.

Este livro apresenta de forma simples, diálogos e reflexões sobre o que se utiliza na vida prática das empresas, sejam elas em qualquer ramo. Despertam sentimentos, emoções e trazem uma nova visão, com conceitos que o iniciarão nesta jornada e deverão ser alvo de desenvolvimento, aprendizado e debates na graduação de Ciências Contábeis, Administração, dentre outras. (...)

Espero que esta obra desperte no leitor o sentimento e a certeza da mudança que o conhecimento pode trazer, lembrando que tudo depende de cada um em sua busca incessante para a melhoria de todo processo pessoal e profissional.

Desejo sucesso a todos que pretendem se iniciar no mundo da Contabilidade e Administração. Muito trabalho, estudos e recompensas certamente virão para os que buscarem o crescimento intelectual e profissional. (...)

Boa leitura!!!

EMPREENDEDORISMO CONSCIENTE:

Pautado na pesquisa e na busca da superação contínua.

CAPÍTULO I

O CONHECIMENTO

O conhecimento das ciências evolui ao longo da caminhada dos homens e é fascinante, ao mesmo tempo gratificante, voltar os olhos ao passado e perceber a história, o crescimento, a evolução, os investimentos de recursos para solução de problemas. O caminho percorrido pela humanidade ao longo do tempo vem exigindo dos homens uma crescente habilidade para resolução de questões a cada dia mais complexas.

O desenvolvimento das habilidades para a vida e a necessidade de crescimento são condições exigidas para aqueles que penetram no estado elevado da busca do conhecimento. A dedicação e a procura da unidade, o despojamento do egoísmo e a abertura para o novo são condições essenciais para se trilhar o caminho da sabedoria.

Essa consciência estava presente em nosso personagem: Gabriel, que buscava entender na rotina diária de seu trabalho: **o porquê dos acontecimentos**. Possuía em seu entendimento uma chama que o incentivava a buscar o conhecimento, mas sabia que para entender melhor o assunto, precisava compreender o que é ciência e, também, distinguir ciência e senso comum. Buscava o caminho pela vivência diária e pelo estudo, mas sentia que ainda faltava alguma coisa.

O sentimento de busca era incentivado em seu interior na habitualidade das reuniões em sua empresa. Dia após dia, ficava mais forte a necessidade de mudanças. Por um lado, percebia a necessidade de evoluir e pelo outro a passividade em função da mesma “ladainha”, que na linguagem dos companheiros de trabalho era o desenrolar de ideias focadas no negativo, que aniquilava a fé nos trabalhos dos colegas. Era preciso mudar, romper uma nova barreira. Era preciso resiliência e se desprender para a aventura do conhecimento.

Compreendia que essa **vivência diária transformava o espírito da equipe**, por mais que cada um chegasse feliz ou motivado, a saída das reuniões, tumultuava o coração dos colegas. A pergunta no íntimo de cada um refletia sempre a mesma resposta. Todos percebiam que no cotidiano das empresas a postura de muitos superiores hierárquicos, quando pressionados, não entendendo de forma realista os problemas, não focando nos objetivos e se perdendo na busca de um culpado, não ajudava a solucionar nenhuma questão.

Gabriel percebia a necessidade de se buscar uma **nova postura** para visualizar os problemas, as estratégias de ação e a necessidade de se entender todos os questionamentos empresariais. Por que as contas não fecham, por que o custo foi elevado, tudo dentro daquela linguagem diferente de uma chefia que faz uma cobrança marcada a cada segundo pela falsa habilidade gerencial e que não traduzem para o vocabulário daqueles que são o “chão de fábrica” e executam o serviço? A dúvida sobre o que se passa na rotina fez com que se abrisse uma nova porta para a busca do conhecimento, para aprender a lidar com a realidade diária do cotidiano laboral.

Diante da perplexidade de seus pensamentos, dos acontecimentos, das buscas, sugestões e das necessidades de soluções para as questões diárias, percebia que o conhecimento tem por base a Razão. Aprofundando em seus pensamentos verificou que essa máxima é verdadeira e, que se fugir dela pode se perder nos sentidos que enganam. A reflexão continuou e percebeu pelo senso comum que o conhecimento tem origem na experiência ao longo do tempo. Percebeu que a experiência a partir dos sentidos e das percepções permite relacionarmos com o mundo e assim conhecer alguma coisa, mas depende do aprofundamento de cada um, do sentido de orientação pessoal, que nos distingue como seres humanos.

Neste contexto Gabriel se aprofunda e lembra das palavras de seus pais que ensinavam que estamos aqui trilhando um caminho que julgamos ser essencial para o nosso desenvolvimento pessoal e que contribuirá de forma substancial para o desenvolvimento da sociedade. Afirmavam que quando acreditamos no que se admite como verdadeiro, no que se nutre como ideal, devemos trabalhar nele com vigor para crescermos e tornarmos o mundo melhor para as gerações futuras. Essas palavras ecoavam em sua mente com profundidade e continuava a lembrar dos ensinamentos, para se manter nas metas estabelecidas, pois independente do ambiente que nos cerca, muitas serão as reações contrárias que virão tentando nos afastar das nossas metas, mas é importante agir com naturalidades e seguir no caminho.

Gabriel percebia que as reações não serão privilégio da vida em relação a nossa viagem neste mundo, elas são dadas a todos os que tentam realizar algo novo, todos enfrentam, na maioria dos casos, em maior ou menor dose alguma dificuldade.

Ele ainda tinha a certeza de quando procurarmos inovar, a resistência será constante e muito maior, e que muitas vezes no exercício diário, no labor cotidiano iremos esbarrar em situações que tenderão a alterar costumes, pensamentos e procedimentos. Percebia naquele momento que diante das atitudes e orientações que iria escolher inevitavelmente se formariam miríades de “inimigos gratuitos” e muitas das vezes os famosos “críticos invejosos de plantão,” que não se envolvem o suficiente na vida para modificá-la, mas que se ressentem dos que trabalham para mudar, melhorar e ampliar no cotidiano o sucesso das pessoas no país.

O sentimento profundo em sua busca abria seu coração e sempre ouvia a vós dos pais que o incentivava a ser sempre altruísta e a trabalhar para a melhoria de sua vida e dos outros, sendo um exemplo vivo para ajudar a transformar ao seu redor, para que todos sejam multiplicadores da verdade e

do conhecimento. Este pensamento era constante em sua vida e sempre levava aos colegas a refletirem sobre o assunto. Sempre dizia aos companheiros: sonhem bem altos e trabalhem para transformar esses sonhos em realidade, lembrando-se sempre que uma grande caminhada se inicia no primeiro passo e nunca duvidem da capacidade de empreender. Incentivava a todos a trabalharem com fervor e empregar toda a força nesta empreitada. Dizia em alta voz: não esmoreçam, mas vivam os seus sonhos e transformem a realidade em sua volta para produzirmos um mundo melhor para a sociedade e as gerações vindouras.

Uma de suas convicções era ideia de que tudo o que é gerado na mente, quando dirigido ao bem comum e está revestido de convicção pode ser realizado. Incentivava a todos dizendo: sejam pessoas valorosas, busquem o conhecimento e não se omitam diante da vida. Os seres humanos nasceram para serem dinâmicos é o que nos cobra a evolução, portanto não sejam inertes e passivos vivendo um mundo que outros construíram, mas construam suas próprias vidas e trabalhem para ajudar a construir um Brasil melhor para a sociedade e para os nossos filhos.

Ao sair do trabalho Gabriel ainda submerso em seus pensamentos vai andando pela cidade e correndo os olhos pelos luminosos que oferecem todo o tipo de propaganda. Distraído no seu caminhar recebe de um transeunte um folheto que sem ler vai brincando entre os dedos. Após alguns segundos visualiza um pequeno anúncio de um curso sobre gestão empresarial e isso lhe toca profundamente. Vai sorvendo as informações, palavra por palavra e num ímpeto de busca, parte para o endereço referido. Ao adentrar o recinto busca informações, se sente emocionado com todo o processo de ensino que é ministrado pela instituição. Um dos professores da instituição percebe a felicidade de Gabriel e o convida para sua sala e lá mostrou para ele o que era a faculdade. Orientou a se inscrever no vestibular e mostrava passo a passo o funcionamento do curso que era dividido em oito períodos. O professor comentou que os alunos não percebem no início, mas é de fácil verificação na grade curricular da faculdade existência de uma sequência de estudos.

Gabriel pergunta ao professor por que essa divisão e em que facilitaria nos estudos.

O professor explicou que o curso que Gabriel escolheu é de Gestão, mas ele leciona no curso de Contabilidade e passou a explicar que são oito períodos que irão fornecer aos alunos os subsídios necessários para prepará-los para o mercado e que as instituições têm a liberdade de escolher as disciplinas respeitando as normativas do MEC e do Conselho Federal de Contabilidade.

Esclareceu que no primeiro período normalmente estão as disciplinas de fundamentos de Administração, Contabilidade inicial, Teorias da Administração, Teorias da Contabilidade, Direito empresarial e Societário, Legislação Trabalhista, Sociologia, algumas também optam por colocar uma revisão de matemática e matemática aplicada. Segundo ele o segundo período é a continuidade das disciplinas do primeiro período, acrescentando Contabilidade e Análise de Custos, Matemática aplicada, Fundamentos da Economia. No terceiro período iniciam disciplinas mais específicas como Matemática Financeira, Contabilidade Societária, Contabilidade Gerencial e Legislação Tributária. No quarto período

estudam Estatística aplicada a Administração e Contabilidade, Ética, elaboração das demonstrações contábeis, Perícia e Arbitragem e Contabilidade Socioambiental. No quinto período iniciam Administração Financeira e Orçamentária, Análise das Demonstrações Contábeis, conclui-se a Contabilidade Societária e auditoria Contábil. No sexto se conclui as disciplinas iniciadas no quinto período e inicia Contabilidade Pública, as práticas e pesquisas contábeis e os estágios supervisionados. No sétimo período conclui-se as disciplinas do período anterior e iniciam Controladoria I e II. No último com a novidade da Controladoria e Gestão Pública e sistemas de informações, concluindo as do período anterior. Gabriel ficou encantado [...]e logo se compromete com o vestibular a iniciar os estudos para uma nova etapa de sua vida. [...].

CAPÍTULO II

INÍCIO DAS AULAS

Finalmente chega o dia derradeiro, após o vestibular e a matrícula. Os estudos iniciam e o momento vivenciado nessa nova etapa é fascinante; o desenrolar do processo vai encantando Gabriel que vai ficando extasiado diante de tamanha grandiosidade.

Retornando para casa, ao andar na calçada, os transeuntes ou os luminosos das grandes fachadas não conseguem roubar a atenção de Gabriel, que aproveita todo esse momento para relembrar os assuntos do dia e das recentes aulas. Estava surpreso com as coisas simples que aprendeu, mas que marcaram sua noite. **Assuntos que nunca foram motivos de conversas ou preocupações e que agora poderiam ser divididos com colegas e amigos.**

A voz do mestre ainda ativa em seu pensamento ecoa na atmosfera mágica de seu ser. Percebe que nunca houve preocupações além da rotina diária de trabalho, no máximo pensava no final de semana, as festas ou mesmo nas férias distantes. Mas as palavras ecoavam em sua mente, o professor marcou aquele momento, explicou que o século iniciou com mudanças radicais e que **as incertezas do amanhã geram expectativas** em todos os setores. Explicou que a velocidade está sendo imposta a todos os setores e a competição está cada vez mais acirrada e percebeu este conceito aplicado ao cotidiano de sua vida e da empresa.

Gabriel ainda não havia considerado profundamente esta relação, apenas vivia o cotidiano e esperava ansioso o final do mês para receber o seu salário e continuar o círculo vicioso de sua vida. Esse enfoque diferencial abria a sua imaginação e diante de novas evidências, sentia que a própria gerência ainda não havia percebido, sentia que as pessoas estavam demorando a entender estas novas oportunidades que estavam abertas. Outro ponto ecoou em sua mente: poucos tomavam decisões baseadas em fatos, um número menor tinha compreensão do mercado, uma parcela ínfima entendia os clientes internos e muitos menos ainda os externos. Estaria sonhando ou não tinha ideia do contexto organizacional de que fazia parte?

O dia se inicia na empresa e ele consegue dar um sentido as reuniões. Busca um entendimento do significado das palavras de seu gerente, interpreta a preocupação da direção da empresa, sua postura diante do mercado e de seus clientes internos e externos. Seu gerente pede a ele que complemente a sua ideia, ansioso para demonstrar um pouco de conhecimento, completa o pensamento do gerente e

complementa dizendo que uma nova situação se coloca diante das organizações, com as circunstâncias inovadoras desse novo momento mundial, que se inicia na globalizado pela concorrência, pelas incertezas, pela busca do conhecimento e pela dinâmica futurista de um novo mundo que se vislumbra, com novas tendências e necessidades.

O gerente impressionado pergunta de onde saiu esse conceito. Gabriel responde que está fazendo um curso de gestão empresarial e que seu professor evidencia que **o momento atual é de mudanças com necessidade imediata de se adotar novas posturas colocando novas metodologias integradas num processo educacional sistêmico, no treinamento, na aplicação de um processo rigoroso de revisão de estratégia e no desenvolvimento do Recursos Humanos**, onde a referência que se deve tomar nestas transformações é a de que estamos em um estágio dinâmico voltado para o posicionamento da concorrência, por meio de um ciclo de aprendizado e de postura estratégica a cada dia analisado e submetido ao crivo de um departamento responsável.

A reunião termina e a rotina de trabalho se inicia. Um problema na área de trabalho faz com que sua atenção seja desviada para esse processo. A produção foi interrompida por causa de uma máquina que parou de funcionar, toda equipe de manutenção e operação está envolvida no sistema, pois o processo sem essa máquina deixa de funcionar e a fábrica interrompe as atividades produtivas. Gabriel vai para a área de trabalho e verifica a situação e ouvindo comentários percebe que essa mesma situação já havia ocorrido a meses atrás e que o pessoal da manutenção tinha conseguido reparar em três horas. Era muito tempo, Gabriel começou a entender a necessidade dos registros para a manutenção, se houvesse um controle mais rigoroso, poderia ser analisado de forma mais rápida a situação. Não havia relatórios, cada setor controlava de forma sucinta as suas atividades e não existia um sistema interligado de informações que pudesse ser consultado, o número de informações e a qualidade das mesmas era inconsistente e precária.

Gabriel percebeu nesse momento que **a base de dados de uma empresa é um ativo valioso**, que mesmo com indicadores simples, mas que revelem de maneira consistente uma realidade de interesse para os usuários é uma fonte extraordinária de informações. Compreendeu a necessidade de conservar o conhecimento adquirido pela equipe, ou mesmo em como **aprender e construir uma base sólida e compartilhada de conhecimento** e permanecer à frente dos problemas e das possíveis soluções, pois isso é **tecnologia adquirida** desenvolvida pela equipe. Percebeu a necessidade de criar um *Book* com essas informações, lembrou do manual do seu carro e sua importância para os cuidados habituais.

A partir desta visão verifica a importância de um aprofundamento nas questões gerenciadoras de negócios, na vivência do controlador moderno, envolta não somente na visão contábil, mas econômica, jurídica e institucional, tendo contato com as mais recentes técnicas metodológicas disponíveis, mas também em todo processo produtivo, em cada detalhe. Percebeu que existe uma grande necessidade de um acompanhamento mais ágil e aprofundado do desempenho das empresas, devido ao cenário globalizado e altamente competitivo em que estamos vivendo. Neste contexto ficou evidente para ele a

necessidade imperativa da **criação de Departamentos de Controladoria e Gestão nas empresas**, contando com profissionais altamente qualificados, com o objetivo de elaborar relatórios gerenciais bastante detalhados, procurando fornecer aos empresários uma visão clara, real e objetiva do desempenho de suas empresas nas diversas áreas e em todos os níveis.

Ficou evidente em sua mente que essa visão de todo processo deve estar perfeitamente delineada em todos os seus aspectos. Cada etapa deve ser cuidadosamente analisada, seja nos insumos, no processamento, na distribuição, em todo o processo até o cliente final, tudo precisa ser detalhadamente estudado e analisado nos mínimos detalhes. A Utilização de técnicas de trabalhos é imprescindível. A Análise de Demonstrativos Contábeis, Contabilidade de Custos, Administração Financeira, técnicas administrativas e de gestão permitem ao Departamento de Controladoria e Gestão exprimir os números da Contabilidade para um formato acessível, que irá proporcionar a sua utilização nos relatórios gerenciais como instrumento para a tomada de decisões conscientes, dentro do novo enfoque e tendências desta nova era globalizada.

Essa visão estava amparada nas normas ABNT NBR ISO 9001 que a empresa estava disponibilizando como preparação para a implantação do processo de qualidade com vistas a certificação internacional. Em uma das palestras iniciais o consultor apresentou o conceito de gestão por processo, e evidenciou que a implantação do sistema de gestão da qualidade deve abordar e considerar todos os processos da organização.

Uma reflexão sobre a palestra e as aulas continuou a reforçar a necessidade de incluir a interação entre esses diversos processos, formas de monitoramento dos resultados, controles, melhorias, criação de cenários entre outros requisitos. Sentiu a necessidade de se aprofundar nos conceitos e nas normas da série ISO (<https://www.iso.org/home.html>) como necessárias para ampliar o conhecimento, uma vez que a **International Organization for Standardization**, ou seja, Organização Internacional de Padronização, tem como objetivo realizar a normatização de condutas e processos em organizações e entidades públicas, nos mais diferentes segmentos no mercado.

Neste contexto observou em suas pesquisas a importância da organização, pois esta busca promove a padronização de produtos e serviços, utilizando normas internacionais para melhoria contínua.

A primeira visão do conteúdo trouxe o entendimento de que a ISO é uma entidade de padronização e normatização internacional, com sede na Genebra, Suíça. Essa entidade tem como objetivo principal formular e aprovar normas internacionais para procedimentos e processo com objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços nos diversos países em que atua, criando um Sistema de Gestão de Qualidade.

Segundo o seu professor, no Brasil, essas certificações são compostas ainda pela sigla NBR, criada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Gabriel percebeu a necessidade de estudo, pesquisa e traduções de documentos seriam necessários para o entendimento destas questões, leitura de artigos com fichamento ainda seria necessário, pois o assunto é fundamental para Engenheiros, Administradores, Contadores e outras áreas de conhecimento. Apenas veio em seu pensamento: **mãos à obra! Muito estudo!!!!!! [...]**

CAPÍTULO III

A INDÚSTRIA

A indústria onde Gabriel trabalha era constituída de um conjunto de prédios e galpões. (...) Uma imensidão guarnecida por equipamentos, transportadores e uma infinidade de pessoas indo e vindo a cada instante. Um verdadeiro complexo autônomo onde uma simples observação não constata a grandeza e a complexidade dos fatores que envolvem a formação e funcionamento da empresa.

Tudo é tão limpo e organizado, poucos compreendiam essa necessidade. A dúvida rebate o entendimento de todos e sempre se perguntam o que as empresas são e o que desejam. Gabriel percebe que as empresas são muito mais do que o conceito que as evidenciam, elas estão no sentido estrito como uma **organização econômica, civil ou comercial, constituída para explorar um ramo de negócio e oferecer ao mercado bens e/ou serviços**, mas no fundo, de forma holística, pertencem a uma teia gigantesca, envolvendo pessoas, empresas, mercado, município, estados e países, simplesmente em uma rede global auto influenciadora. Percebeu que as empresas precisam ser evidenciadas e entendidas em uma visão holística e conseguiu perceber a grande rede internacional que era formada pelas empresas.

Muitas perguntas ecoavam sobre o assunto em sua mente. Certamente uma centena de respostas passou diante de seus olhos, mas nem sempre conseguia entender a totalidade do que é objeto do seu olhar e de suas reflexões. Sem firmar de imediato em alguma resposta, verifica-se que uma das ferramentas para lidar com a complexidade e as exigências atuais é a **organização**. Mas os conceitos de organização pertencem ao passado, muito menos complexo, e não ao mundo de hoje, bem mais complexo, que exige mais velocidade e coerência nas ações.

Gabriel percebe que o mundo tem mudado e deve-se repensar a organização e a atuação dos colaboradores, para lidar com a complexidade do momento de explosivas mudanças em todos os setores da atividade moderna. Percebeu claramente que os indivíduos e as organizações estão passando por uma fase de evolução, seja na forma como se estruturam ou na condução de seus negócios e principalmente na maneira como lidam com as pessoas. **O foco nos resultados influencia as mudanças**, as estruturas horizontalizadas com diminuição dos níveis hierárquicos auxiliam as organizações a se tornarem multifuncionais e a caminharem para a flexibilidade e agilidade em todos os seus setores. A sua coordenação e a maneira de conduzir seus negócios devem ser trabalhadas com atenção, pois são fontes

de vantagem competitiva, juntamente com a comunicação com informações corretas, completas, que no tempo certo determinam à eficácia da organização, onde todos os colaboradores devem agregar valor ao que fazem.

Enfim, **as empresas da nova ordem estão exigindo resultados** e novas posturas profissionais, que vão além da estratégia de sobrevivência da organização para um patamar de trabalho regado pela renovação constante de cada colaborador, onde todos devem aprender a pensar e repensar atitudes, comportamentos e mudanças de culturas que agreguem mais valor ao sistema. **A prática social já não é mais um “slogan” publicitário, mas uma realidade que vem demonstrar o compromisso da empresa com o cidadão** e com o meio ambiente onde está inserida e a sua postura global. A busca da eficácia gerencial vem incentivando a qualificação profissional onde se observa um direcionamento para uma realidade bem nítida, onde aqueles colaboradores que não se reciclarem não terão um futuro promissor. A velocidade das informações e transações exige cada vez mais um profissional mais ágil e nesse sentido as empresas estão buscando cada vez mais o profissional que seja competente e busque a qualificação, não se acomoda que é perseverante e está disposto a enfrentar desafios e obstáculos. A partir de uma “parada” no pensamento percebeu que já tinha abandonado a sua zona de conforto, felizmente seus olhos se abriram para o novo mundo, o primeiro passo foi dado, reflexões, vestibular e o início do curso.

As reflexões continuam e as comparações do seu cotidiano laboral, com as teorias da faculdade, trazem a percepção de que a forma atual de gerir um empreendimento, devem estar de acordo com as tendências que permitem ao gestor, mediante a interpretação dos objetivos da empresa, torná-los exequíveis por meio do **planejamento, do controle e dos esforços direcionados**. Nesse sentido observa-se que o controle aliado ao planejamento da organização é um processo contínuo e fundamental na rotina de trabalho, que é o principal aliado para competir no mercado.

Gabriel entendeu que a empresa precisa adotar um sistema que aprimore sua gestão, aumente sua competitividade e proporcione mais chances de sucesso. Lembrou as palavras de seu professor sobre a necessidade de um planejamento estratégico, o **incentivo a qualificação pessoal, profissional em busca da melhoria contínua individual e do negócio**. Promover a qualidade de vida dos profissionais e a qualidade dos produtos. Neste contexto percebe a necessidade de **criação de indicadores** para o controle de desempenho e de metas, nos fluxos de caixa, pois o controle das finanças é fundamental para o sucesso empresarial. Sentiu naquele momento a necessidade de seu aprimoramento na faculdade e ficou ansioso para as disciplinas de Contabilidade Gerencial e Controladoria.

Entendeu que estas matérias lhe daria a chave para a compreensão de várias questões concernente aos indicadores e controles necessários para uma empresa, pois segundo seu professor a Controladoria pode ser prestigiada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, da Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.

Neste contexto observou a Controladoria como o carro chefe de uma organização com o objetivo de organizar as informações através de um departamento, para estar atento no controle interno, com visão ampliada para controle de processo, concorrentes, ouvidoria interna, para clientes e investir na responsabilidade social e ambiental como fator diferenciador.

Estas reflexões foram muito importantes para ele, sentiu a necessidade de discutir essas questões com o seu professor e novo amigo. (...)

CAPÍTULO IV

MOTIVAÇÕES

Era noite profunda, Gabriel ainda buscava compreender os relacionamentos financeiros e como as pequenas e grandes decisões empresariais citadas por seu mestre influenciavam as organizações. Cada palavra absorvida era motivo de uma comparação com todo o processo que se passava em sua empresa.

Todo esse complexo de informações estava interligado em uma grande rede de comunicação, onde a qualidade e a quantidade de informações poderiam definir a sobrevivência da empresa. Um pequeno “*click*” desperta Gabriel, que repentinamente observa em sua mente os movimentos financeiros da empresa. Percebe uma lógica na dinâmica empresarial e visualiza a **empresa como uma cadeia de relações financeiras, dinâmicas e interligadas**, com movimentos como em um jogo de xadrez onde cada peça tem a sua função e uma mudança mal direcionada pode levar a perda do jogo. Em um jogo se perde ou se ganha, mas uma empresa pode ser comprometida e ser levada ao fechamento. Cada movimento pode ser visualizado como movimentos de caixa que são direcionados e acionados por decisões gerenciais e decisões financeiras.

Essa nova descoberta evidenciou uma dinâmica poderosa, onde as relações devem estar visualizadas em todo momento e em movimento e sincronismo, como em um relógio com suas engrenagens perfeitas e lubrificadas. Diante deste desiderato todas as decisões devem ser conscientes e perseguir a lógica básica da administração nas áreas de decisões de investimento, de financiamento e até as decisões operacionais. Todo esse emaranhado de ações e decisões deve estar garantido por informações fornecidas pelas áreas de trabalho da empresa.

Gabriel percebe a razão dos relatórios e começa a entender a necessidade dos balanços patrimoniais, dos demonstrativos de resultado, do fluxo de caixa, das variações do patrimônio líquido, tudo começava a ter sentido e entendido diante da necessidade de se ter informações concisas para se administrar bem e consciente dentro da realidade de cada empresa. Fica claro para ele que uma empresa para ser bem administrada deve possuir além dos relatórios normais, uma equipe qualificada para desempenhar essas atividades de análise e gerenciamento, onde as informações são abundantes e devem ser analisadas sobre vários pontos de vista, na análise financeira, econômica em todos os níveis e aspectos, incluindo o ponto de vista e análise do investidor. Um complexo organizacional deve ser bem trabalhado

de forma que a sua administração perceba que o seu negócio deva ser avaliado de acordo com as condições econômicas e financeiras confrontando as informações com o contexto envolvido dentro do proposto para a análise.

Gabriel relembra as decisões passadas na empresa no contexto decisório e percebe a importância de cada evento e a necessidade de se pensar e repensar cada passo, pois cada decisão compromete o sucesso das operações o desempenho e a viabilidade do negócio a longo prazo. **Relembra as palavras do mestre sobre o princípio da continuidade onde a empresa nasceu para crescer e viver ao longo dos anos** e que cada decisão pode comprometer essa situação, pois fatalmente direta ou indiretamente causam impacto econômico que pode ser positivo ou negativo. A decisão de se adiar a compra de uma peça, a formação de caixa, a compra ou venda de ativos, a elaboração de preços, todo esse complexo de atividades aciona recursos financeiros para o suporte do negócio, que se, não conduzidos corretamente podem levar ao fracasso a empreitada.

Todo esse emaranhado de situações pode significar a continuidade ou não da empresa, pois o simples fato de se contratar um funcionário implica uma série de pagamentos futuros, benefícios que devem ser levados em conta nessas decisões.

Neste contexto relembra as palavras do mestre que enfatiza que a **Contabilidade é a Ciência que estuda o Patrimônio** e, a partir dos registros e demonstrações práticas as funções de orientação, controle e registro.

Percebeu que a Contabilidade auxilia em todo o processo de administração das empresas, tendo papel crucial na tomada de decisões a partir das informações e relatórios que um contador orienta o gestor no melhor caminho a seguir para maior lucratividade e sucesso do negócio.

Esta visão amplia a necessidade de um maior estudo para chegar a compreensão dos atos e fatos contábeis, das demonstrações dos relatórios de atividades e de todo fluxo de informações necessários para gerir um empreendimento, que consiste em utilizar estratégias, a partir do conhecimento do negócio para conduzi-lo aos melhores resultados, partindo de premissas e ações que envolvem a organização de processos, o controle financeiro, a administração dos recursos humanos, o patrimônio e tudo aquilo que é essencial para a sua manutenção.

Quando percebeu a quantidade de material a ser estudado para compreender essas questões ficou paralisado e refletia que era pouco tempo para estudar e trabalhar, se sentiu naquele momento impotente, e se perguntava por que tinha desperdiçado tanto tempo? Por que não tinha iniciado os seus estudos na época certa? Vários questionamentos vieram à tona.

Mas como dizia seu mestre: o tempo é agora, ontem é passado e para o futuro se propõem metas, realizações e estas dependem de cada um.

O primeiro passo foi dado, esta frase rebatia em seus pensamentos e tomou a decisão de aproveitar cada segundo para estudar e trabalhar, mas sem deixar de lado os períodos de socialização com a família e amigos.

Decidiu naquele momento que sua área de estudos seria a Contabilidade Gerencial e a Controladoria, pois esses assuntos já faziam parte da sua realidade pessoal e profissional e faz sentido juntar o útil ao agradável. Aproveitar a facilidade para determinada área, focar na essência do que é fundamental proporciona uma fluidez maior para o conhecimento. O seu cotidiano evidenciava a prática do que estudava na faculdade, tornando o aprendizado mais fácil e nessa reflexão aprendeu a fazer comparações da teoria com a prática, iniciando na vida pessoal, na família, na empresa, nos controles municipais, estaduais e federais. Estava extasiado com essas ideias e esperava dividi-las com seus companheiros. [...]

CAPÍTULO V

PRINCÍPIOS e ORIENTAÇÕES

Gabriel busca entender situações diversas em vários contextos da fábrica e fica intrigado com a divergência de situações, mas percebe que existe uma tênue linha que guia as decisões em todos os níveis. Percebe nitidamente que as regras são um norte para os contadores, administradores, gerentes, diretores e acionistas, pois são fundamentadas em razões lógicas para que as informações possam ser confiáveis.

Em uma conversa com amigos após o trabalho, comenta que muitas empresas quebram regras básicas, como a de seu vizinho, que comentando sobre o seu pequeno negócio é interrompido no meio da conversa: ‘um dos seus funcionários se aproxima e pede dinheiro para pagar o fornecedor que está à porta?’. **O dono do estabelecimento simplesmente apanha um talão de cheque pessoal e paga o fornecedor** que sai radiante de felicidade.

Gabriel fica indignado com a situação e comenta com o amigo: como você pode pagar uma conta da empresa com o seu dinheiro pessoal, o seu contador vai ficar louco.

Ele explica para Gabriel que tudo o que entra na empresa é dele e o que sai não interessa de onde.

Gabriel explica para o amigo que **o patrimônio da empresa não pode ser confundido com patrimônio de seus sócios ou proprietários**, pois fere um dos princípios fundamentais da Contabilidade e que todos os procedimentos e informações de uma empresa devem estar de acordo com os princípios fundamentais da Contabilidade. Pacientemente explica que a situação anterior deve ser regularizada e para isso é necessário que esta seja registrada como um empréstimo do sócio, da pessoa física que está fazendo à pessoa jurídica para que esta pague a dívida e podendo também a empresa emprestar dinheiro ao sócio ou proprietário. Estes fatos devem ser disciplinados diante das normas e procedimentos contábeis para o perfeito funcionamento da entidade.

O amigo fica lisonjeado com as explicações e diz que inventam coisas demais para burocratizar as empresas e comenta: puxa! Ainda bem que só tem essa, conclui.

Gabriel rapidamente complementa e diz que existe o Conselho Federal de Contabilidade e este editou os princípios fundamentais da Contabilidade aceitos como normas competentes para que as informações contábeis sejam confiáveis. Os princípios para a orientação são denominados: entidade,

continuidade, oportunidade, valor original, atualização monetária, competência e prudência. São princípios de interesse empresarial e social.

Salienta que o princípio da **continuidade** evidencia que a empresa é uma instituição duradoura e que foi criada com a intenção de perdurar, evoluir, realizar investimentos mantendo-se viva e dinâmica na sua função social.

Esclarece que o princípio da **oportunidade** procura evidenciar que tudo que ocorre no patrimônio das empresas deve ser registrado imediatamente e sempre no devido tempo.

Já o princípio do **valor original** considera que os componentes do patrimônio devem ser registrados pelos valores originais das transações, expressos na moeda corrente do país e de acordo com a legislação atual, pois essa tem força de lei.

Gabriel explica que o princípio da **competência** considera que as receitas e as despesas devem ser incluídas na apuração do resultado do período em que ocorreram.

Uma grande jogada comenta Gabriel: é o princípio da **prudência**, que orienta que seja determinada a adoção de menor valor para os componentes do Ativo e do maior valor para o passivo, sempre que se apresentem alternativas igualmente válidas para a quantificação das mutações patrimoniais que alterem o patrimônio líquido.

Gabriel enfatiza ao amigo que todo esse conjunto de atitudes permite a uniformização da terminologia contábil e a orientação do sistema que orienta a atividade do contador dentro de uma linguagem comum para montagem e interpretação dos relatórios contábeis. Esta linguagem está sendo apurada e internacionalizada, e para isso o **Conselho Federal de Contabilidade pela Resolução CFC nº 1.055/05, criou o comitê de pronunciamentos contábeis – CPC**, que tem como objetivo o estudo, o preparo e a emissão de Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos de Contabilidade e as divulgações de suas informações, e a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, de forma a produzir a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais, o que está em vigor na atualidade.

O amigo de Gabriel agradeceu as informações recebidas e destacou que a Contabilidade é um processo de grande valor, pois com ele fica mais fácil gerenciar o seu negócio e entender as diversas situações, incluindo estar ou não com o lucro esperado.

As regras segundo eles devem ser seguidas quando se quer ter o controle da situação, pois numa simples situação de compra e venda ou outra atividade do negócio deve ser analisada a compensação econômica do sistema, ou seja, o custo e o benefício monetário que pode ser visível ou não no momento, mas que podem comprometer direta ou indiretamente no desempenho do negócio. E que certamente receberão uma nota no julgamento das decisões e nas análises econômicas da empresa.

Gabriel esclarece para o amigo a sequência de eventos sobre princípios que se iniciaram com a Resolução CFC 750/93 são posteriormente revogados pela 2016/NBCTSPEC – NBC TSP Estrutura

Conceitual – de 04/10/2016 que evidenciou que: ficam revogados, a partir de 1º de janeiro de 2017: (a) a Resolução CFC n.º 750/1993, publicada no D.O.U., Seção 1, de 31.12.1993; [...] (CFC, 2016)

Os princípios continuam presentes para entendimento de várias questões sendo importante o estudo dos mesmos.

Na atualidade temos como suporte a Estrutura Conceitual Básica – CPC 00 aprovado em 01/11/2019 e divulgado em 10/12/2019. O Comitê de Pronunciamentos Contábeis divulgou o Pronunciamento Conceitual Básico denominada estrutura conceitual para a elaboração e apresentação das demonstrações contábeis, que apresenta a Correlação às Normas Internacionais de Contabilidade – “Estrutura para a Preparação e a Apresentação das Demonstrações Contábeis” (*Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements*) – (IASB) (CPC, 2016).

Gabriel finaliza dizendo sobre a importância do Comitê de pronunciamentos Contábeis e evidencia que todos os profissionais da área bem como usuários das informações contábeis deveriam conhecer e consultar o site <http://www.cpc.org.br/CPC>.

O CPC tem diversos documentos emitido tais como: pronunciamentos, interpretações, orientações, revisões, aprovações dos reguladores, publicações CPC, Contribuições enviadas ao IASB, além de uma infinidade de *links* nacionais e internacionais de importância para a Contabilidade e outras informações relevantes. Portanto, é imprescindível visitar e conhecer o site comenta.

O amigo interessado pergunta se existe outras associações contábeis e Gabriel informa que existem o CPC – Comitê de pronunciamentos contábeis, o NBC – Normas Brasileiras de Contabilidade, IAS – *International Accounting Standards* e a IFRS – *International Financial Report Standards*.

Informa que as Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS) vem sendo adotadas no Brasil desde 2010, tanto para as empresas de grande porte, como para as PMEs, esclarece que são normas complexas e exigem um estudo aprofundado para o seu correto entendimento. Explica que no Brasil existe o CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis), que ajudam na tradução das Normas Internacionais de Contabilidade, as IFRS e IAS.

Gabriel orienta que para essas normas serem aceitas aqui no Brasil elas precisam ser absorvidas e transformadas em uma NBC (Norma Brasileira de Contabilidade). Comenta que em uma das disciplinas do curso é apresentado uma tabela, que pode ser encontrada na internet, que fazem a associação entre as IFRS, IAS, CPC e NBC. Informa que é de interesse de profissionais e alunos de Ciências Contábeis uma visita no site do CFC, para conhecer as Normas brasileiras de Contabilidade: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/>.

Os dois concluem a conversa e se perguntam: como incluir todas essas normas na dinâmica de operação e controle de uma empresa? (...) Mais uma vez, muito estudo, fichamento e noites acordadas.

Mãos à obra (...)

CAPÍTULO VI

O MOVIMENTO [...] PLANO DE NEGÓCIO

Na dinâmica empresarial Gabriel percebe que o **planejamento financeiro** e operacional constitui instrumentos fundamentais na gestão dos recursos de qualquer empreendimento.

Percebe que essas ferramentas permitem uma avaliação das decisões gerenciais e os seus impactos através das projeções financeiras.

Seu entendimento sobre negócio ainda está em formação, mas fica evidente em suas análises a necessidade do conhecimento holístico da entidade para se perceber todo o contexto empresarial.

As palavras de seu mestre ainda ecoam em sua mente: **“plano de negócios”**. Buscou informações detalhadas sobre a criação da empresa onde trabalhava, mas não encontrou nenhum material sobre o assunto, mas em conversas com sua gerência percebeu que esses documentos estavam limitados ao alto escalão da empresa e que não foram divulgadas para as demais equipes.

Gabriel percebe uma insensatez nesta questão, pois segundo seu professor, o conhecimento divulgado para a equipe, promove uma participação que proporciona aos colaboradores uma noção de pertencimento a organização, e que fatalmente refletirá no grau de comprometimento de cada um. Já havia percebido essas questões, mas ele observava que as pessoas com quem trabalha ainda não conheciam alguns conceitos, inclusive sobre o entendimento do público alvo da empresa, custos e outras considerações importantes comentadas por seu mestre.

Em uma das reuniões Gabriel motivado pelas palavras de seu gerente inicia um trabalho com os colegas sobre o que ele está aprendendo no curso.

Gabriel evidencia para os colegas que **o ponto principal de criação de uma empresa é o entendimento das questões relativas à sua formação**. Para isso é fundamental que os envolvidos em sua criação desenhem cada detalhe de todo o processo.

Como planejar esses detalhes é o ponto fundamental da construção de um negócio. Evidenciou para os colegas que as pessoas mantêm o costume de fazer de forma intuitiva o planejamento em suas vidas. Se alguém pretende fazer uma viagem é preciso ter em mente onde e quando, o tempo de viagem, o dinheiro necessário para a empreitada, a compra das passagens, as reservas hotel, e depois de tudo preparado ir para o passo final que é arrumar as malas e então partir. Outra forma bem comum é preparar

um orçamento doméstico, fazer um orçamento para reforma em sua casa. Segundo ele, até nas igrejas se cita essa preparação, quando o evangelista Lucas (14: 28) evidencia as palavras de cristo que diz: **“pois, qual de vos, pretendendo construir uma torre, não se assenta primeiro para calcular a despesa e verificar se tem os meios para construir”?**

Gabriel salienta para os amigos que o mundo em redor está fervilhando de atividades que evidenciam a preparação e pergunta: **por que tão poucos se preparam?** Por que tantas empresas iniciam as atividades e fecham suas portas no mesmo ano? Enfatiza que a resposta a essa pergunta está contida em diversas situações, mas com certeza pode ser respondida pelo plano de negócios.

Evidencia para os colegas a necessidade de se fazer um mapa e possuir uma bússola para percorrer todo o percurso que se deseja caminhar com segurança para a criação de um negócio. A orientação no percurso é essencial, pois se alguém vai abrir uma empresa tem que responder a algumas perguntas essenciais.

Comentou que se alguém pretende abrir uma padaria precisa saber onde irá abrir, pois o local é fundamental para o entendimento de várias questões e para a resposta a um segundo questionamento: **quem é o meu público alvo?** Abrir a padaria em um *shopping Center* exige uma metodologia especial, para um público seletivo. Abrir em um bairro residencial de classe alta, ou média necessita de visões diferenciadas. Se for abrir em um bairro simples exige outra visão. Pois a “clientela” é diversificada. O entendimento do perfil do público alvo é fundamental para se iniciar a construção do mapa de percurso da criação de um negócio.

Quem quer entrar no seletivo mundo dos negócios como empresário deve se preparar de forma consciente, identificar a sua oportunidade de negócio, iniciar uma pesquisa de mercado. Para isso é importante que busque pessoas qualificadas que possam ajudá-lo nesta questão. A análise da viabilidade de um negócio a ser implantado é fundamental para o seu sucesso. A qualificação para se abrir um negócio é um fator de sucesso determinante para o empreendedor de um pequeno empreendimento ou de uma multinacional.

Explicou que existem diversas empresas especialistas na elaboração de plano de negócio. Uma busca rápida na internet evidencia empresas, cursos, programas especiais e profissionais qualificados para o assessoramento nesta área, mas antes de fechar qualquer contrato estude bem o assunto e lembre-se que uma visita ao Sebrae é fundamental, pois possui todo o material para abertura de empresas em todas as áreas. É imprescindível ler todo material disponível sobre o assunto, se possível fazer um curso, entrar em “*fóruns de discussão*”, e estar “*atenado*” para o tema a ser trabalhado.

Gabriel explicou que **o plano de negócio é um documento que especifica detalhadamente de forma escrita um empreendimento que se deseja iniciar ou mesmo ampliar.** Este documento formal reúne todas as informações em forma de tabelas e textos que irão explicar detalhadamente todo o empreendimento. A descrição detalhada do plano projeta na linha do tempo a vida da futura empresa, a sua inserção no mercado, os investimentos necessários e o retorno pretendido. Um planejamento

empresarial coerente e responsável deve priorizar as etapas de detalhamento, planejamento e execução de forma eficiente e eficaz. Um bom planejamento pode conter os erros no papel para análise dos envolvidos, de forma a evitar que eles não se materializem na vida real, no cotidiano empresarial com reflexos no mercado.

Gabriel evidencia que se alguém pretende iniciar um negócio é importante que se escreva o que quer fazer, se haverá sócios, onde se pretende instalar. É fundamental como “*dizia seu mestre*” efetuar uma análise de oportunidade e de ideias, passo a passo para o entendimento do negócio e obter uma percepção detalhada do mercado onde se pretende atuar. Buscar o entendimento de quais serão os seus clientes, os concorrentes e como se concretizará o investimento e o capital necessário. Mesmo com uma base subjetiva se percebe se haverá necessidade de empréstimos de terceiros, e mesmo em detalhes, qual deverá ser o faturamento necessário e o quanto se espera obter de lucro e, o quando? Esta reflexão é fundamental e serve de estratégia para se posicionar antes de iniciar em detalhes a sua pesquisa. Deve se ter uma expectativa de quando o capital que será implantado no negócio será recuperado. A partir desta primeira rodada de pensamentos, com uma visão mais focada no negócio, pode se iniciar outra etapa.

Os colegas perguntam a Gabriel por que a necessidade de tantos detalhes para se iniciar um negócio. Ele explica que se não fizer o estudo necessário o futuro empreendedor pode virar estatística nacional, como empreendimento que não foi a frente por falta de pesquisa e consistência operacional.

Gabriel explica que todos os passos são necessários, deste a escolha dos sócios, suas atribuições, contribuições financeiras e o papel de cada um em toda a construção e vigência da sociedade, incluindo o que acontecerá em caso de ruptura da sociedade. Uma pesquisa deve ser feita junto às entidades governamentais em todas as esferas antes de se contrair contrato com algum sócio. Verificar se ele possui pendências nas esferas municipais, estaduais ou federais. É primordial verificar se estão em dia com a receita federal, INSS e instituições financeiras. Uma destas questões mal resolvidas pode influenciar na vida do seu futuro empreendimento.

Neste contexto o empreendedor já tem um vasto conhecimento e com tudo isso em mãos inicia-se a sequência de desenvolvimento do plano, evidenciando o modelo de negócio, que inclui toda uma reflexão específica e pode estudar estes pontos a partir das seguintes perguntas: o que vender? Para quem vender? Qual o preço que posso praticar e o preço do mercado? Qual o custo da atividade de forma detalhada?

Gabriel evidencia que esse momento é de grande trabalho e estudo, pois o pesquisador precisa fazer as projeções de vendas mensais e anuais, verificar os custos fixos e variáveis do negócio, identificar quais serão os investimentos iniciais, quais as necessidades de recursos humanos, escritórios de apoio como Contabilidade e manutenção de equipamentos e o que for necessário a partir da identificação do plano do negócio.

De posse deste material é fundamental passar para a fase de projeções de curto e longo prazo, efetuar o cruzamento de recursos, investimentos e resultados. Criar os demonstrativos financeiros da

empresa com apoio de um contador, fazer análise da viabilidade do negócio projetado observando os índices de retorno, rentabilidade e resultados. Sempre que terminar um passo volte ao início e reveja todo o processo até concluir de forma satisfatória a redação do plano de seu negócio, desta forma você terá o conhecimento necessário para a criação de um empreendimento e a análise da viabilidade deste negócio.

Gabriel ainda salienta a importância de se buscar a Classificação Nacional da Atividade Econômica – CNAE, que se pretende iniciar. Após definir o ramo de atividade para o negócio pretendido é fundamental buscar um escritório de Contabilidade para que se possa definir a sua forma jurídica, ou seja, como a empresa estará perante a lei. Existem diversos tipos de sociedades que podem ser utilizadas na criação de um negócio e deve ser cuidadosamente escolhida visando o longo prazo da instituição. Evidencia para os colegas que segundo seu professor o novo Código Civil relaciona cinco tipos de sociedades empresárias que são conhecidas como Sociedade em Nome Coletivo, Sociedade em Comandita Simples, Sociedade Limitada, Sociedade em Comandita por Ações e a Sociedade Anônima, está continuando a ser regida pela Lei nº 6.404-76, com as modificações introduzidas pelas Leis n.º 9.457-97 e 10.303-01.

Os colegas ficam perplexos com a quantidade de sociedades e um deles comenta que em conversa com os amigos do departamento jurídico da empresa, ficou sabendo que no Brasil, a mais utilizada é a sociedade limitada, preferida pela limitação da responsabilidade dos sócios e da simplicidade dos seus atos e a segunda em preferência é a sociedade anônima, estando as outras relegadas ao desuso. Os comentários foram unânimes sobre a necessidade de um estudo pormenorizado da situação jurídica uma vez que devem ser observados outros aspectos como quem “*pode ser*” empresário, os impedimentos para ser empresário, para ser sócio, para ser administrador e impedimentos por legislações especiais. Diante destas questões os colegas chegaram à conclusão da importância de se buscar um apoio jurídico para a formatação legal da empresa.

Após a discussão da forma jurídica, Gabriel evidencia para os colegas que para quem pretende iniciar um processo para implantação do negócio é fundamental definir o enquadramento tributário da empresa para o cálculo dos impostos a serem recolhidos. É um processo que deve ser feito com muita consciência, pois envolve a longevidade da empresa. Esta escolha depende do grau de faturamento da empresa, e no caso das pequenas é utilizado o simples nacional, que é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, que pode ser estudado em *site* próprio na internet, ou em conversas com o seu contador. Importante estar conectado a pessoas que conhecem administração e Contabilidade. Antenado sempre!

Gabriel esclarece para os colegas que o outro aspecto fundamental a ser analisado é a constituição do capital social e do capital de giro da empresa, que será o baluarte da empresa durante toda a sua vida. Ele comenta que muitas empresas iniciam suas atividades sem o suporte do capital de giro, o que pode colocar o empreendimento em situações difíceis. Evidencia com grande ênfase para todos que o capital de giro é fundamental para manter a empresa durante o início de sua jornada no

mercado, bem como durante toda a sua vida, mas sua importância inicial é fundamental, uma vez que a abertura da vida de mercado pode ser difícil para algumas empresas, que podem até não ter um nível de clientes suficientes para cobrir suas despesas. Neste raciocínio é fundamental o entendimento que toda empresa deve possuir um capital de giro suficiente para cobrir todas as suas despesas durante um ano sem que tenha que vender qualquer item ou serviço.

Os passos para o entendimento desta questão se solidificam quando se inicia a pesquisa com a consciência de que um bom plano de negócio pode ser utilizado como um meio de divulgar a viabilidade do empreendimento para apresentar aos futuros sócios e viabilidade financeira para financiamentos.

Ficou bem claro para os colegas que a partir do momento em que o empreendedor inicia o processo é fundamental **buscar orientações para criar o seu plano de Marketing**, listando os seus produtos e os clientes, afinal os dois estarão interligados em um processo contínuo durante a vida da empresa. Mas uma pergunta delinea as suas diretrizes quando se faz a identificação correta, exemplificando, quem são eles?

Gabriel orienta que se deve fazer uma descrição geral deste público iniciando pela visualização da faixa etária, o que pode ampliar muito um negócio. Um colega faz um aparte e diz que existem por exemplo empresas de turismo que só trabalham com um público de idade avançada e aposentados e apresenta a ideia de que este público diferenciado hoje no país é um grande nicho de mercado. Outra questão que deve ser pesquisada é a porcentagem de homens ou mulheres, suas famílias, dependentes, tipo de trabalho e faixa salarial. Outro fator essencial é buscar o nível de escolaridade, bairros onde moram. O mesmo se consagra quando os clientes são empresas, deve fazer uma pesquisa evidenciando o ramo de atividades, quais são os seus produtos ou serviços, o número de empregados e o tempo de vida no mercado, que serão fatores essenciais para a liberação de crédito para esses futuros clientes.

Gabriel enfatiza que essa pesquisa é fundamental, uma vez que se pode verificar perfil e os interesses e comportamentos dos clientes, pois se for bem delineada você pode fechar em situações bem específicas como a frequência em compram um determinado tipo de produto ou serviço, e ainda onde fazem suas compras.

A conversa se torna empolgante e Gabriel comenta que seu mestre nas aulas de administração sempre diz que é importante verificar no caso da abertura de um negócio vários questionamentos, dentre eles **o que leva as pessoas a comprar**. A resposta a esse questionamento abre as portas para várias questões que devem ser evidenciadas na pesquisa. Por exemplo: as pessoas compram pela qualidade do produto ou pelo seu preço? Quais as marcas preferidas? São exigentes quanto aos prazos de entrega e pagamento? Dentre outras?

Um dos colegas interrompe a fala de Gabriel e diz que ele sempre verifica como é o atendimento da empresa, pois esse deve ser focado no cliente, com muita presteza e amabilidade. Outro comentou que se for mal atendido em uma empresa nunca mais voltará, e outros citaram que existem pesquisas que

indicam: se alguém for bem atendido ele recomendará três pessoas, mas se for mal atendido divulgará para dez pessoas.

Gabriel retorna a fala evidenciando que essas etapas são fundamentais e a identificação dos futuros clientes é um ponto essencial, bem como o tamanho do mercado que se deseja trabalhar, identificando bem detalhadamente, se for restrita ao seu bairro, a cidade ou mesmo um negócio maior envolvendo o estado, e se for uma empresa *on line*, o mundo será o seu mercado.

A criação de um plano de negócio é fundamental e exige muito estudo e uma pesquisa de campo aprofundada. Comenta que seu professor evidenciou diversas ferramentas importantes tais como a Análise de *Swot*, as cinco forças de Porter, Cadeia de valor, Metas *Smart*, Comprometimento de compra do consumidor, Ciclo de vida dos produtos, Capital de giro, Capital social, Fluxo de Caixa e o Plano de Ação 5W2H, dentre outras (...).

É essencial pesquisar muito e conversar com o seu contador. Mas é imprescindível uma busca na internet para verificar essas ferramentas, outras opções, programas específicos e visitar o site do SEBRAE, pois este possui muito material sobre o assunto e diversos planos de negócio que podem ser estudados antes de abrir o seu próprio.

Gabriel continua a conversa e abre um novo *link* para um entendimento maior e comenta com os amigos: **e se houver concorrentes? Como fazer?**

A conversa pelo tom da pergunta sugere uma avalanche de opiniões e todos preocupados com o adiantar da hora resolvem continuar no final de semana. A semana está chegando ao fim e a jornada de trabalho não mais permitiria paradas longas para a discussão.

Mãos à obra (...)

CAPÍTULO VII

O CONCORRENTE [...] O QUE FAZER?

O final de semana está promissor, e os colegas se encontram no sítio de um amigo do grupo, no intuito de se divertirem e ao mesmo tempo conversarem sobre os processos administrativos e gestão.

A visita ao sítio não é uma coincidência, a pessoa que está emprestando para o final de semana está com grande problema em sua empresa com relação a concorrência local.

Após todos se organizarem nas dependências e prepararem para um dia de muita diversão os colegas se agrupam e iniciam a conversa. O anfitrião aflito com os seus problemas inicia a conversa e diz que está com sérios problemas com a concorrência. Evidencia para todos que os problemas estão ficando sério e que não sabe o que fazer.

Gabriel motivado pelo novo curso inicia a conversa explicando que a dinâmica dos negócios deve ser bem fluida e com a consciência de que todos que comercializam e produzem no seu ramo são concorrentes.

Sua fala continua destacando que a concorrência está cada vez mais acirrada e buscando espaço e clientes. A crise financeira sempre enfatizada pela mídia dirige as ações para a economia de custos, eficiência nos processos, produtividade alta e participação de uma equipe bem delineada de trabalho. O que na realidade fica realçado pela situação da empresa em que trabalham, adverte um colega: o lema era vestir a camisa, agora inventaram que temos que tatuar a pele com a missão e visão da empresa e que temos que viver pela empresa.

Um grande reboiço entra em cena a partir destas palavras com solidários e contrários a essa maneira de cobrança de colaboradores, que as vezes não é tão bem retribuída quanto se espera pelos funcionários.

Gabriel retoma o direcionamento colocando a questão: **“para ser bem-sucedido em um empreendimento que existam concorrentes é fundamental que se faça melhor que os outros em todos os sentidos”**. Mas é necessário que se **construa um guia para enfrentar a situação**. O primeiro passo é identificar quais são os meus concorrentes locais, regionais, estaduais, nacionais e mesmo se existe um internacional. O que já deveria ter sido feito no plano de negócios. Uma boa busca na *internet* vai ajudar muito nesta questão. Uma visita pessoal é fundamental, conhecer o espaço do outro, sua clientela,

o perfil, o local, por que as pessoas preferem. Na busca deste conhecimento o pesquisador vai encontrar situações importantíssimas que revelarão a intimidade do negócio do outro. **A partir desta pesquisa se consegue identificar os pontos fracos concorrentes e os seus pontos fortes** e com isso prepara estratégias que possibilitem superá-lo. Os colegas replicam entre eles, comentam que isso faz parte do plano de negócio e realmente é fundamental. Gabriel salienta que existem ferramentas específicas para a construção do plano de negócios e metodologia para as pesquisas.

Gabriel evidencia que está estudando uma ferramenta conhecida como análise de *SWOT* ou FOFA. Explica que são iniciais de palavras da língua inglesa identificadas como *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). É utilizada para uma gestão estratégica da empresa e possibilita a identificação do que é útil e o que pode ser prejudicial e para isso busca esses atributos internos na empresa e os do ambiente, criando-se uma tabela para identificar em que a empresa é boa conseguindo responder a questões fundamentais para o sucesso empresarial.

Gabriel explica que é importante ao abrir um negócio e na melhoria de um existente conhecer em detalhes o empreendimento.

Neste momento um dos colegas relembra o curso de “qualidade total” e diz que entendeu a questão, lembrando que o líder da equipe de treinamento havia perguntado: **quais são as atividades que cada um faz de forma melhor?** Lembrou que todos trabalharam essa questão para o entendimento da vantagem competitiva, do engajamento dos clientes, utilização de recursos e uma série de outras questões que identificavam situações de oportunidades e de ameaças.

Gabriel lembrou que esse processo descobriu falhas no treinamento que corrigidas trouxeram cursos e capacitou a mão de obra da empresa. A conversa continuou e outro colega disse que são pequenos detalhes que afastam clientes para a concorrência e que é preciso identificá-los e corrigir para que a empresa seja líder de seu segmento.

Gabriel apresenta a ideia de que é fundamental a preparação e possuir um conhecimento adquirido e apresentou o exemplo: de maneira intuitiva qualquer pessoa quando se prepara para fazer uma compra já faz essas verificações: se a localização é boa para fazer as compras, se tem estacionamento, o roteiro de chegada é de fácil acesso, sem congestionamentos, se o material a ser comprado é de qualidade, se existem cores, padrões, numeração, quem está usando e outras mais. Se a empresa é de serviço não muda muito está visão. Cada um tem que se posicionar para verificar as melhores condições.

Gabriel orienta que o cliente faz essas perguntas e diz que não compraria em locais que não tem estacionamento ou que dificulta a chegada de um Uber. É um ponto fundamental para diversas pessoas, ou mesmo verificar se fica perto de um ponto de ônibus, taxi ou do metrô. O empreendedor tem que pensar com a visão de seu cliente para sentir suas falhas e buscar melhorias.

O colega entra na fala e diz que para ele o preço é fundamental, se divide no cartão, se tem desconto. Outro diz: a pesquisa visa evidenciar qual fornecedor é melhor nestas condições. Gabriel diz que é uma verdade e que outra questão analisada pelos compradores é a questão do atendimento, e faz

uma pergunta ao anfitrião: **Como sua empresa está enquadrada nos quesitos discutidos?** Ele responde que ainda tem de fazer melhorias em várias áreas, principalmente com relação aos horários disponibilizados e entregas de produtos, pois houve algumas reclamações e ele observou situações muito melhores nos seus concorrentes.

Um colega replica para o anfitrião: **valeu o fim de semana pelo visto.** Agora que você já iniciou a pesquisa pode focar em cada coisa discutida na conversa. Anotou tudo? A partir deste ponto você pode verificar se a sua empresa pode continuar no mercado e você pode anotar e colocar bem grande em sua agenda, na geladeira, na cabeceira da cama, no carro e no seu escritório: **por que alguém deixaria de comprar no concorrente para comprar em minha loja?**

Gabriel bateu palmas para o colega e disse que essa visão é fundamental para qualquer empreendimento e que o dono do negócio ou o seu preposto devem estar atentos no mercado, de olho nos concorrentes e sempre verificando o seu nível de atividades e verificando os seus procedimentos, a sua qualidade e o nível do cliente. O colega afirma que o fornecedor e o cliente devem ser o termômetro da empresa. Estar de olhos neles é fundamental, principalmente se estão fazendo alguma atividade melhor. Todos concordam que quem administra o negócio deve sempre buscar informações sobre a concorrência, os seus meios de divulgação, quais os espaços utilizados para a publicidade e fundamentalmente os seus pontos fortes e fracos.

A discussão se encerra e todos partem para curtir uma piscina e prometem recomeçar a conversa no outro dia.

Mãos à obra (...)

CAPÍTULO VIII

FORNECEDORES [...] COMO CADASTRAR?

No outro dia bem cedo após o café, no último dia da folga, os colegas se reúnem para conversar e um deles inicia com a seguinte pergunta: **Sempre achei difícil comprar para revender, como um negociante deve escolher os seus fornecedores?**

Gabriel responde com uma máxima *“quem compra bem, vende bem”*, e evidencia que a operação de compra é fundamental para empresa em diversos aspectos e por isso deve ser bem-feita, através de muita pesquisa. Visita aos fornecedores e em empresas maiores existe uma rotina conhecida como procedimento de trabalho de como cadastrar os fornecedores. Nesse aspecto é fundamental fazer uma visita técnica e credenciar cada um deles nas suas linhas de produto, dentro de suas especificações e nos termos da garantia da qualidade, de forma que se possa ter confiabilidade e também um bom preço, efetuar contrato bem trabalhado para se resguardar em todas as possibilidades.

Um colega traz à tona um assunto delicado. Ele apresenta a ideia de que um grande problema nas organizações se encontra na seleção de pessoal e enfatiza que **a empresa se inicia no departamento de pessoal com** a contratação de pessoas qualificadas e éticas. Comenta que um dos fatores que trazem prejuízo às empresas são as fraudes e suas diferentes formas de corrupção que se espalha como câncer nas empresas se não houver uma consciência ética fundamental e que todos devem estar envolvidos para a sobrevivência da empresa. O assunto abriu espaço para um colega dizer que todas as áreas da empresa devem estar comprometidas especialmente o setor de compras e vendas, que são fatores de sucesso para a empresa.

Gabriel comenta que seu professor enfatizou em sala de aula que o gestor do negócio deve organizar uma lista dos produtos que serão adquiridos para venda por grupos, utilizar uma tabela como o nome dos produtos e fornecedores. Orienta que é importante possuir mais de um fornecedor para cada item que se deseja comprar para comercializar, estar com um cadastro atualizado de cada fornecedor, mesmo que você só compre de um deles. Outro aspecto é estar ligado nos preços de compra, pois se alterarem o comerciante deverá confirmar no mercado e concorrentes e ajustar o seu na medida do aceite do mercado.

Gabriel enfatiza que onde trabalha, por se tratar de itens de alta qualidade e que são utilizados como reposição e mesmo fabricação de outros produtos, a empresa se preocupa em verificar se o fornecedor possui qualidade técnica para assistência ou mesmo substituição imediata dos componentes, pois é preciso que cada fornecedor tenha capacidade logística para suprir as necessidades da empresa, nas especificações exigidas, com alta qualidade e preço compatível com o mercado. Gabriel diz que o preço não é fundamental, faz parte do pacote de análise e de outros critérios que devem ser julgados para que o comprador possa tomar uma decisão acertada.

Um dos colegas comenta que essa questão é muito complexa e que as pessoas envolvidas na compra de insumos para indústria ou para lojas de varejo devem possuir muita habilidade de negociação e competência técnica para analisar as questões envolvidas.

A conversa amplia seu rumo e iniciam um debate acirrado e partem para a discussão das estratégias promocionais para compra de produtos para a revenda, em que o comprador deve ficar atento e com relação a estratégias de vendas.

Para estratégia de vendas Gabriel orienta que depende de muito estudo de mercado, dentre as estratégias se encontra a promoção de vendas, como uma ação deliberativa da empresa para impulsionar as suas vendas, apresenta os seus produtos de maneira diferenciada e com preços abaixo dos concorrentes de forma a manter mais pessoas interessadas nos seus produtos ou serviços e continuar sempre lembrados pelos clientes e se possível na mídia, utilizando redes sociais e outras ferramentas como, rádio, televisão, jornais e revistas, malas diretas, folhetos, visitas a instituições, participação em eventos, palestras em faculdades e escolas, participação de feiras e todas as oportunidades possíveis de divulgação.

Um dos colegas comenta que dentre os diversos tipos de promoção deve se levar em conta na divulgação o custo envolvido. Gabriel responde que o **controle de custo** é fundamental, por isso cada comerciante ao pensar em divulgação de produtos deve levar em consideração a criatividade. A participação em feiras de negócios, patrocínio de pequenos eventos que podem aumentar o número de clientes e o aumento das receitas. Tudo deve ser pensado com muito cuidado. A conversa termina e cada um busca o seu caminho.

Mãos à obra (...)

CAPÍTULO IX

OPERACIONALIZANDO O NEGÓCIO

No outro dia após o café, antes do início da reunião matinal de informes da gerência, o pequeno grupo continua com a conversa sobre negócios. Um deles toma a iniciativa e comenta: **“se já existe os fornecedores é hora de operacionalizar a empresa”**. Já foi caracterizado o público alvo, sócios, local escolhido (...). Gabriel salienta que o local, conhecido como “ponto do comércio” é definido na maioria das vezes em função do público alvo e ramo de atividade da empresa.

A questão deve ser bem analisada em função de vários aspectos, comenta um colega. O outro inicia alguns tópicos importantes: o local é próprio? Será alugado? A vizinhança é tranquila? A região possui segurança? (...) E todos comentam que são questões fundamentais para a operacionalização do empreendimento. Gabriel evidencia que todas essas questões devem ser colocadas no papel e analisadas de forma bem profissional.

Gabriel levanta uma questão importante: explica sobre a disposição de equipamentos comentada em uma das reuniões da empresa. Os colegas explicam sobre o arranjo físico, ou distribuição de equipamentos e mobiliários conhecido como *layout*, como um aspecto importante que permite a funcionalidade, fluidez das etapas de trabalho e da movimentação de pessoas e cargas no estabelecimento.

Gabriel evidencia que a facilidade de deslocamento pelos funcionários e clientes, depende do ramo do negócio sendo um ponto fundamental. A organização do local de trabalho permite facilidade de identificação de produtos, pelos clientes, fornecedores e equipes de reposição, permitem o aumento da produtividade e refletem na diminuição do desperdício. Tudo organizado comenta um colega: com certeza evita o retrabalho. Gabriel ressalta: **com certeza melhora a comunicação entre as equipes da empresa.**

A organização dos itens a serem comercializados ou fabricados deve ser cuidadosamente analisada, comenta um dos colegas. **O outro rebate: o procedimento de como a empresa deve funcionar deve ser colocado em detalhes.** Se for no ramo de serviços, comércio ou fabricação, cada detalhe deve ser evidenciado em cada etapa do processo, fabricação, ou apenas venda dos produtos no caso do comércio, ou mesmo um a prestação de serviço, bem como as rotinas internas da empresa em todos os aspectos, principalmente as administrativas, sendo detalhadas em **procedimentos de trabalhos**

(POP) ou instruções trabalho (IT), que devem ser criadas com todos os funcionários. Importante ressaltar que essa medida deve ser feita em conjunto, com a participação dos envolvidos nas etapas estudadas, pois a partir do momento em que todos participaram a responsabilidade é distribuída. O colega intervém e diz: Se os funcionários não são ouvidos a integração é menor, pois terão a consciência de que seu trabalho é apenas mão de obra, na lógica “manda quem pode, obedece quem tem juízo,” o que leva a um distanciamento na participação espontânea e inventividade na criação dos procedimentos.

O colega comenta que um **Procedimento Operacional Padrão (POP) é uma descrição detalhada de todas as medidas necessárias para a realização de uma tarefa**, formando um documento organizacional que traduz o planejamento do trabalho a ser executado.

O outro colega complementou dizendo que os procedimentos da empresa apresentam instruções das sequências das operações de forma detalhada e a sua frequência de execução, apontando os seguintes elementos: o responsável pela execução e listagem dos equipamentos; as peças e materiais utilizados na realização da tarefa; a descrição dos procedimentos a serem executados nas atividades críticas (o modo de operação e as possíveis restrições quanto a execução, o que pode ou não pode ser feito); bem como o roteiro de inspeções periódicas dos equipamentos de produção, além de segurança e outros detalhes específicos a serem incorporados.

Ainda complementou dizendo que todos esses elementos deverão ser aprovados, assinados, datados e revisados anualmente ou de acordo com a necessidade do processo.

Gabriel ainda ressalta que após a organização de *layout*, funcionalidades, procedimentos operacionais, deve se pensar na necessidade de pessoas para gerenciar e operacionalizar as várias etapas da empresa. Orienta que nesta fase deve-se construir um memorial da empresa descrevendo as atividades e a necessidade de recursos humanos específicos, devendo ser distribuídos nas diversas etapas. Um colega comenta que é importante nesta etapa a criação dos cargos ou funções de forma detalhada, sendo pormenorizadas as qualificações necessárias de cada pessoa nas funções definidas.

Gabriel esclarece que é uma ferramenta que garante a qualidade e a padronização dos produtos, pois evita erros recorrentes e também deixar o processo produtivo mais rápido e eficiente, o POP é fundamental para a organização das empresas em todos os níveis. Contem de forma detalhada as instruções dos fluxos das operações e a sua continuidade de execução, demonstrando o responsável por cada atividade, além da listagem de equipamentos e quais materiais utilizar, transforma, dessa forma, o modo de trabalhar dos colaboradores, mantendo um padrão alto de execução independente de quem esteja fazendo a tarefa. O procedimento garante aos executores um serviço ou produto livre de variações indesejáveis na sua qualidade final o desempenho de todos os envolvidos, sendo assim, uma ferramenta da qualidade que garante mais segurança para todos.

Gabriel comenta que após a criação desta etapa a empresa apresenta as condições para iniciar a construção do seu plano financeiro, que constitui a base fundamental para operacionalizar as suas atividades.

E todos retornam as suas atividades. (...)

CAPÍTULO X

CONSTRUINDO O PLANO FINANCEIRO

Outro dia se inicia na empresa e como sempre, antes das reuniões, os colegas encetam discussões sobre as etapas de construção e operacionalização de uma empresa.

Gabriel inicia a conversa comentando que para se construir um plano financeiro útil e operacional é necessário que o “homem do negócio” seja objetivo e prático em suas ações. Evidencia que **o plano financeiro da empresa permite a evolução e sustentação dos planos de curto e longo prazo da empresa.**

Segundo Gabriel, uma empresa deve ter suporte financeiro para funcionamento pelo prazo mínimo de um ano, apenas com recursos próprios, sem a necessidade de vender seus produtos ou serviços, principalmente no cenário atual do país (*poderíamos dizer, em qualquer época*), repleto de incertezas, inseguranças e concorrências acirradas. Nestes termos um dos colegas evidenciou que **o planejamento financeiro é uma ferramenta essencial para a construção e evolução empresarial.**

Gabriel lembrou que o planejamento requer intenso exercício. Evidenciou que planejar é traçar metas, com planos bem elaborados e detalhados em cada projeto, com estratégias econômicas e financeiras bem definidas, para atingir os objetivos determinados em curto e longo prazo, para que se possa crescer de forma estruturada e com saúde financeira equilibrada.

Gabriel orientou que uma empresa nasce a partir da iniciativa de pessoa ou pessoas, que de forma individual ou coletiva, criam uma oportunidade de negócio em busca de um almejado lucro financeiro ou melhora de vida. Orientou que a partir da criação da empresa, por meio de um contrato social, a empresa cria condições para a sua viabilidade econômica e operacional.

Gabriel orientou que para se estabelecer as bases no contrato social é fundamental que os sócios realizem um estudo detalhado de toda a empresa (**plano de negócios**). Saliou a necessidade de capital para a criação da empresa baseado nas condições estudadas, evidenciando o capital para os investimentos fixos, financeiros, pré-operacionais, capital de giro, dentre outros, que devem estar detalhados para o entendimento da sua realização. Por último a expectativa de faturamento mensal da empresa.

Gabriel comentou a necessidade de ser detalhados os investimentos fixos, em tabelas de fácil visualização, evidenciando os equipamentos necessários, com descrição pormenorizada, estruturas,

quantidades totais, custo individual e custo total. Salienta que nesta etapa é fundamental a previsão detalhada das estimativas de vendas, no caso do comércio, ou de serviço. Neste item a previsão de estoque para a fabricação ou vendas de produtos, incluindo todas as matérias primas detalhadas em planilhas, dos insumos até detalhes como papel para embrulhar, sacolas e outros que são essenciais a empresa no seu ramo de atividade.

Um ponto fundamental é o estudo para a composição do capital social que engloba os elementos citados, de forma que o capital necessário para a viabilização das estruturas e necessidades fixas e mensais, denominado na especificação como capital social da empresa, para a criação e para a continuidade da mesma, nesta etapa denominado como capital de giro empresarial, que podem estar em espécie ou serem convertidos em dinheiro no prazo mínimo de um ano.

Um colega lembrou: **“a empresa precisa sobreviver no seu início sem venda de produtos, para isso é fundamental o capital de giro”**. Um dos colegas salienta que na Contabilidade este capital conhecido como **“capital circulante líquido”** evidenciado como a diferença do ativo circulante e passivo circulante da empresa. Gabriel evidencia que na etapa de criação da empresa é fundamental a constituição de um Contador para efetuar os passos necessários de acordo com a legislação vigente, municipal, estadual e federal. (...)

Os colegas comentam entre si que: **“a organização contábil empresarial é uma condição para o sucesso da empresa”**. Gabriel comentou que seu professor enfatiza em sala de aula que é necessário uma Contabilidade estruturada em cada empresa, onde o responsável técnico deve cuidar da organização sistemática do ambiente contábil, atuar na área de previsões futuras de todas as atividades ligadas a continuidade da empresa, bem como o controle de todas as rotinas da empresa e das previsões, interpretar de forma racional as análises empresariais, ter sempre à mão os informes sobre os itens estudados, previsões, controles e outros além de supervisionar essas atividades e possuir um sistema ERP.

Um dos colegas imediatamente explicou a sigla como um sistema de software e aplicativos integrados para gestão dos processos de negócios de uma empresa, incluindo finanças, contabilidade, cadeia de suprimentos, recursos humanos, vendas, gestão de estoques e tudo aquilo que se pretende gerir na empresa observando o custo benefício.

Gabriel explicou que está aprendendo que existem várias ferramentas e programas no mercado para fazer o planejamento financeiro de uma empresa. Lembra a palestra sobre qualidade total e verbaliza que o primeiro passo é o início de uma jornada, e que o **planejamento** se encontra na razão inicial da necessidade de se definir com antecedência as ações que a empresa tomará para atingir os seus objetivos estratégicos.

O colega salienta que é necessário um rumo a ser definido para se atingir os objetivos e metas e que sem um norte o futuro de qualquer empresa fica incerto.

A colega da área de gestão financeira, sempre na correria, ao ouvir a conversa diz que gostaria de participar, mas está sem tempo e que gostaria de colocar algumas dicas essenciais para um bom

planejamento. Comentou que para implantar um planejamento financeiro é fundamental especificar os objetivos gerais e específicos da empresa, importante pesquisar sobre o assunto, separar as despesas e receitas das pessoas jurídicas e evidenciar o grau de cada uma para a empresa. Utilizar o princípio: **“o que é dinheiro da empresa e dos sócios e não misturar essas questões”**, evidenciar e entender o que são pagamento de sócios, funcionários, fornecedores, neste ponto pode utilizar bancos diferentes e nesse caso, de acordo com o volume da folha de pagamentos da empresa, negociar com um banco esta questão. Outro ponto considerável é o **controle do fluxo de caixa**, ajustar as receitas e despesas, negociar datas de pagamento, lembrando que comprar bem é essencial e pagar no longo prazo utilizando o capital do fornecedor é importante.

Um dos colegas salientou que se a empresa tem empréstimos estes devem ser priorizados e que a empresa precisa criar uma reserva financeira (além do capital de giro) para manter seu orçamento sem prejuízo em função de ocorrências imprevistas.

A colega gestora enfatiza a importância de usar os indicadores financeiros no planejamento, acompanhar as demonstrações contábeis e criar cenários futuros, aqueles que são criados na concepção do plano de negócio e manter atualizadas essas questões.

Gabriel explicou que está aprendendo no curso a utilização de indicadores como a Margem Líquida definida como: $ML = \text{Lucro Líquido} / \text{Receita Líquida de Vendas}$. O retorno sobre ativo ou ROA definido como: $ROA = (\text{Lucro Líquido} / \text{Total do Ativo}) \times 100$.

Um dos colegas complementou dizendo que seu contador apresentou alguns tais como: Retorno sobre investimento ou ROI definido como: $ROI = \text{Resultado Líquido} / \text{Investimentos}$. Comenta que o indicador liquidez corrente é essencial pois evidencia a capacidade da empresa em pagar suas dívidas de curto prazo, e que ele é definido como: $\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$.

Gabriel explicou que o indicador liquidez imediata é bem significativo pois apresenta: $\text{Liquidez Imediata} = \text{disponível} / \text{Passivo Circulante}$. Apresenta também o indicador de liquidez geral definido por: $\text{Liquidez Geral} = (\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo})$.

O colega complementou e evidenciou a importância do indicador prazo médio de cobrança, PMC que evidencia se a empresa fornece prazos de pagamentos dentro da média do mercado e é evidenciado: $PMC = (\text{Clientes} / \text{Vendas Brutas}) \times 360$ (dias do ano).

A colega de gestão comentou que todos estão no caminho certo e evidenciou que o prazo médio de pagamento, o PMP que evidencia o prazo médio da empresa para honrar seus pagamentos sendo visualizado como: $\text{Fornecedores} \times 360$ (dias do ano). **Lembrou ainda que todos os indicadores devem ser utilizados para análise de forma conjunta**. Exemplifica que a empresa criou duas datas de pagamento de pessoal e fornecedores, conseguiu em função do volume de compras e de negociação com fornecedores. Explica que esta questão é fundamental para o gerenciamento financeiro da empresa.

Gabriel comenta que as informações são essenciais para a gestão e que seu professor incentivou a utilização do EBITDA, que evidencia a geração operacional de caixa da empresa no período analisado apurado por meio de uma minuciosa análise financeira. Comenta que as decisões envolvendo planejamento são prioritárias e que precisam ser construídas por contadores experientes e com outros colaboradores utilizando metodologias específicas. Neste contexto os envolvidos precisam estudar e buscar conhecimento apropriado para essas questões. Esclareceu que tem estudado muito sobre o assunto em sua graduação.

Um dos colegas comentou que no curso de qualidade total apresentaram o ciclo PDCA, **Plan** (Planejar), **Do** (fazer), **Check** (checar), **Action** (Ação) e que pode ser utilizado no planejamento financeiro.

A colega gestora concorda com o colega e esclarece que o PDCA é um ciclo virtuoso, contínuo, que busca o melhoramento e pode ser implantado na Contabilidade como círculo virtuoso de aperfeiçoamento.

Acrescenta ainda que o **planejamento** é uma fase essencial (especial) pois, é o momento da proposição de metas, do iniciar a organização das ações, criando cenários futuros buscando resultados positivos no caixa.

Gabriel comentou que no seu curso aprendeu que o momento de planejar é fundamental a utilização de ferramentas de controle, identificação de tarefas na rotina empresarial, implementar o controle de fluxo de caixa, recebimentos, pagamentos, conciliação bancária de uma forma profissional com profissionais qualificados.

A colega gestora orientou a necessidade de se colocar em prática todo o planejamento **(fazer acontecer)** e ajustar os controles de forma que as melhorias nos processos internos sejam constantes.

O outro colega comentou que no curso de qualidade ensinaram que o terceiro momento é o de **avaliar** mantendo ou corrigindo o que foi planejado. Enfatiza que assim que os resultados do planejamento apareçam é fundamental que haja a comparação do planejado com os resultados encontrados.

Gabriel esclareceu que segundo seu professor, é fundamental muito estudo e planejamento para concretizar essas ações, sendo que o **plano de negócios** é o documento inicial. Enfatiza que a ajuda de um consultor (Contador e administrador) é fundamental. E continuou informando que é preciso muito conhecimento para isso e que percebe a cada dia de estudos a necessidade de qualificação profissional, a utilização de um software *on line* que possibilita a visão real dos acontecimentos de gestão, finanças e operacionais que possa ser acessado de qualquer lugar.

A colega gestora concorda e informa que para que isso aconteça é preciso que todos os atos e fatos contábeis sejam registrados, o que permite a medição do retorno de investimento (ROI) a qualquer momento de forma que se possa tomar decisões com segurança, é uma **ação** essencial.

O outro colega comentou que no curso de qualidade ensinaram várias técnicas, que podem ser utilizadas e ressaltou que é fundamental **criar um plano de ação**, de forma que você pode obter uma sequência de ações concretas e pautadas em documentos.

Gabriel exemplificou que aprendeu na aula passada no curso sobre a importância da definição de objetivos.

A colega gestora complementou que tudo o que está sendo dito é essencial e muito complexo e que é necessário cada um refletir sobre o assunto, colocar no papel e analisar a sequência dos que está sendo estudado. Concluiu dizendo que após a definição de objetivos é fundamental mapear as ações necessárias para que a empresa possa alcançá-las. Completou informando que é necessário um profissional competente, que a partir dessa ação, irá criar um cronograma que possa ser cumprido, com tarefas distribuídas aos colaboradores de acordo com suas qualificações e capacidades técnicas.

Gabriel acrescenta que se inicia o processo de medição de resultados do trabalho dos colegas que certamente trará muitos benefícios a empresa. Informa que se transferiu do curso de Gestão para o de Ciências Contábeis por orientação de seu professor, pois segundo ele será mais útil na sua vida. (...)

Todos voltaram as suas atividades. (...)

CAPÍTULO XI

ORGANIZANDO A EMPRESA

O fim de semana chegou e os colegas se reuniram no clube da empresa com os familiares e a conversa do dia anterior continuou.

A colega gestora iniciou a conversa comentando que está gostando muito das discussões e que este tipo de estudo serve muito para orientação dos empreendedores, pois é preciso maturidade empresarial para iniciar e manter um negócio. Informou que fez uma palestra sobre o assunto para jovens empreendedores e lá apresentou diversos fatores que contribuem para o fracasso de um empreendimento, sendo o primeiro a falta de conhecimento do negócio (**Plano de negócio**), falta de conhecimento técnico que implica em falta de gestão, falta de planejamento estratégico.

Gabriel complementou que a falta de um plano de negócio bem detalhado implica em não conhecer o seu mercado e o público alvo.

O Colega da área financeira informou ainda que uma das razões que podem ser contabilizadas para o fracasso do negócio é o conflito entre sócios.

A colega gestora complementou dizendo que sem o plano de negócio bem definido fica improvável o sucesso, pois nele se informa as necessidades de capital.

O colega do financeiro explicou que a falta de capital aliada a falta de controle dos custos, são fatores que podem levar ao fracasso. Informou que é importante conhecer o lucro real ou prejuízo na empresa, a concorrência, o custo financeiro, os riscos, os impostos e encargos, a inadimplência e vários outros que são **evidenciados no plano de negócio** e concluiu dizendo que sem esse estudo fica quase impossível a efetivação de um empreendimento.

Um dos colegas comentou que a organização financeira é primordial na empresa e Gabriel diz que para uma organização financeira e contábil é **fundamental a criação de um plano de contas bem estruturado**.

Os colegas fazem diversas perguntas. Um dos participantes pergunta o que seria isso? Gabriel expõe para os colegas que um plano de contas é um conjunto de contas, estabelecido na criação da empresa, com o **objetivo determinado de estabelecer normas de conduta para o registro das operações da organização**, visando atender as necessidades de informação da empresa, observando as

normas contábeis editadas pela legislação e conselho federal de Contabilidade, compatível com os princípios contábeis e de acordo com a lei 604/76, conhecida como a lei das S/A. Este plano deve levar em conta a necessidade de informação dos agentes internos e externos à empresa, principalmente a legislação do imposto de renda. Um bom plano de contas permite uma escrituração financeira ordenada e sistematizada de forma clara e objetiva proporcionando as condições para se criar os informativos denominados Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado da empresa e demais demonstrações exigidas pela legislação vigente.

Gabriel esclareceu que **um bom plano de contas** permite uma visualização aprimorada da empresa e facilita que a “*Contabilidade Gerencial*” possa proporcionar informações para a tomada de decisão.

Um colega pergunta: **Contabilidade Gerencial é uma área de trabalho em uma empresa?** Gabriel evidencia que é um conjunto de técnicas, ferramentas e procedimentos operacionais contábeis e utiliza de forma corrente a Contabilidade de Custos, tributária, financeira e análise das demonstrações contábeis obrigatórias e não obrigatórias ou criadas com a finalidade do gerenciamento. Essas técnicas combinadas em arranjos de trabalho fornecem informações detalhadas para o processo de tomada de decisão de uma empresa. Essas técnicas são utilizadas na área de controladoria empresarial apresentando informações que diminuem os riscos das empresas, possibilidades de falência apontando estratégias e planejamentos para a continuidade de forma que é extremamente importante um sistema gerencial em que os fatos contábeis e financeiros ocorridos na instituição sejam comunicados de forma eficaz para os gestores tomarem decisões pautadas na realidade dinâmica da empresa.

Um dos colegas continuou a explicação e relata alguns acontecimentos no setor que não foram discutidos e analisados e trouxeram consequências para a empresa, incluindo pagamento de hora extra para retrabalho de atividades que poderiam ser evitadas. Acrescenta que independente de quem vai tomar uma decisão na empresa, essa pessoa precisa ter o conhecimento das informações contábeis, pois é através dela que uma decisão acontece de forma fundamentada.

Um dos colegas comentou que a Contabilidade é única para as pessoas comuns, mas para os estudiosos da ciência contábil e para os seus usuários ela se divide em especializações para melhorar o desempenho empresarial. Enfatizou que existe uma linha que define a Contabilidade gerencial da Contabilidade financeira, que é apenas uma das especializações mais conhecidas. Ele esclarece de uma forma simples evidenciando que a Contabilidade Gerencial é utilizada para os gestores da organização e a financeira trata com usuários externos e também gestores da organização.

Gabriel acrescentou para os colegas que as informações contábeis são necessárias para o bom andamento empresarial por todos os gestores que este se enquadra nas áreas de gestão interna de planejamento e controle e para os usuários externos à empresa como o governo, informações para imposto de renda, bancos, investidores e quem mais for necessário.

Gabriel comentou que a ciência contábil está em evolução constante, pois é uma **“Ciência Social Aplicada”** que evolui dinamicamente com a sociedade. Acrescentou que existe uma passagem na Bíblia que evidencia a Contabilidade, como no livro de Jó, considerado um dos mais antigos da Bíblia, em seu Capítulo um, versículo dois e três evidenciam as riquezas deste personagem, demonstrando o tamanho e a diversidade de seu patrimônio, o que denota a utilização da Contabilidade como ciência e de um profissional contábil.

Um colega pergunta: quais questões podem ser respondidas pela Contabilidade? Gabriel esclarece que para o gerenciamento de qualquer unidade empresarial é necessário que se tenha o registro de informações para o acompanhamento sistemático das atividades. Nas questões contábeis e financeiras é o mesmo raciocínio, pois é necessário o registro dessas atividades de forma que se possa por meio da acumulação e classificação destes dados avaliarem o desempenho da entidade e nesse ponto é fundamental voltar ao conceito de plano de contas e **divisão de áreas gerenciais por responsabilidade administrativa e contábil**. Os registros e análise permitem a identificação de situações gerais e específicas da empresa que devem ser examinadas de forma que se possa tratar de resolução de problemas, e a alguns questionamentos como: Qual a melhor forma de se fazer? Quais problemas são preciso examinar e solucionar primeiro? Qual investimento deve ser feito? Dentre outras questões a serem respondidas como: Qual custo é maior? Comprar ou fazer? Dentre outras questões que podem surgir.

O grupo absorvia o conhecimento e chegaram à conclusão de como é importante a Contabilidade para a sociedade, a sua evolução histórica, no início se preocupava com o quanto era o patrimônio e a evolução trouxe a necessidade de evidenciar como esse patrimônio era formado e a história evidenciou diversas escolas que em evolução constante chegaram à atualidade.

Gabriel acrescenta que existem estudos sobre a origem da Contabilidade e sua história e para isso foram divididos em períodos, que podem divergir em função dos pesquisadores. A literatura comenta que a Contabilidade veio antes da escrita e que esta veio para facilitar a compreensão dos fatos contábeis e que uma pesquisa pode trazer à tona a evolução do profissional *“Escriba”* que era considerado o maior profissional e o que detinha o conhecimento. Esse profissional estava em cada caravana, fazendas, reinados, registrando a evolução do patrimônio.

Um dos colegas comentou sobre as escolas contábeis na história e suas doutrinas que foram denominadas até os dias de hoje em uma ordem que evidencia a razão de ser dos processos contábeis.

A primeira escola foi denominada *Materialismo substancial* que produziu a *teoria das contas* e as suas correlações, trazendo a reflexão de que a conta era um instrumento de informação social.

Em seguida veio o *Personalismo* com a reflexão de que os direitos e obrigações representavam as relações primordiais para os estudos, envolvendo os donos da riqueza e as suas relações patrimoniais internas e externas ao patrimônio.

A evolução trouxe novas revoluções acadêmicas e o resultado de uma ferrenha oposição aos *Personalistas* trouxe uma nova corrente de pensamento denominada *Controlismo* cujo objetivo era o controle da entidade.

Um dos colegas complementou que o “Controlismo é o início da Controladoria moderna”.

Os estudos avançaram e nova corrente se formou denominada *Reditualismo*, que trazia o rédito como uma questão fundamental, evidenciando que **o lucro é um fator de medida para o êxito ou não da organização.**

Sabidamente a evolução trouxe uma nova característica evolucionária cujo foco principal era a Azienda ou instituição que passa a ser o objeto de estudo, pois envolve a administração, a organização e o estudo e registro dos fatos ocorridos.

Uma obra lançada na Itália traz a *Contabilidade como a Ciência do Patrimônio*, defendendo a autonomia científica da Contabilidade, sendo o objeto de estudo da Contabilidade o patrimônio, enquanto riqueza para cumprir o fim da instituição, nascendo o legado da Contabilidade denominado de Patrimonialismo. Esse conceito é dado a Contabilidade como a Ciência que estuda o patrimônio de uma entidade.

E uma grande corrente de estudos liderada pelo grande pesquisador contábil, brasileiro, **Lopes de Sá**, trouxe uma nova corrente denominada de *Neopatrimonialismo*, fundamentada na teoria geral do conhecimento contábil com base no aperfeiçoamento da escola patrimonialista, cujo grande axioma é a eficácia, sendo o objeto de estudos o patrimônio das células sociais, estudadas sob a ótica de funções sistemáticas e sua relação com a eficácia.

Gabriel comenta que os livros do Dr. Lopes de Sá devem ser lidos não só por contadores, mas por profissionais de todas as áreas.

A gestora comenta que tudo o que foi dito é fundamental para a gestão empresarial, que o conhecimento é o início de tudo; e que a **Contabilidade gerencial, a Contabilidade por responsabilidade, e a administração por responsabilidade,** são ferramentas que permitem que qualquer tipo de empresa possa alavancar os seus resultados e permite uma análise mais precisa dos resultados e informações do negócio.

Gabriel concluiu a fala evidenciando que uma empresa que possui uma Contabilidade operante, ligada a administração se diferencia das outras, pois essas informações proporcionam grande desempenho e desenvolvimento proporcionando a oportunidade do negócio ser forte e competitivo.

A colega gestora ainda comentou que é fundamental possuir um conhecimento contábil e financeiro para que o empreendedor tenha a continuidade das atividades da empresa utilizando de forma prática os indicadores econômico-financeiros, que servem para reforçar e embasar a tomada de decisão”.

O assunto é concluído e os colegas se dispersam. (...)

CAPÍTULO XII

SISTEMAS DE CUSTOS

Um novo dia começa na empresa e Gabriel e seus colegas se reúnem após o almoço para apresentarem questões relativas aos controles de custos de seu departamento na empresa.

Um dos colegas evidenciou que a **organização empresarial necessita de uma série de procedimentos** necessários para sua implantação, iniciada pelo plano de negócios que precisa ser detalhada em todos os seus aspectos.

Outro colega explica que um dos aspectos importantes para abertura e continuidade da empresa é a **verificação, identificação e controle de custos**, que precisa ser compreendido pelos contadores, usuários e analista, a partir do conceito e significado da palavra. Comentou que as pessoas independentes de serem da área contábil, para facilitar o entendimento de algumas questões, deveriam criar um mapa mental, para entender a conceituação e iniciar a organização de ideias sobre o assunto e organizar o pensamento para facilitar a compreensão dos fenômenos.

Um dos colegas orientou que sempre inicia com uma busca do significado das palavras em uma pesquisa do dicionário ou na internet. A própria palavra custo é colocada como um substantivo masculino que expressa um esforço ou um trabalho que pode ser na produção de serviços ou bens.

Gabriel afirma que este conhecimento é necessário para o entendimento do que é um custo, qual a sua composição. Se for analisar o custo de um produto, por exemplo, um determinado bem ou serviço, ao se analisar o processo a partir da compra, identificaríamos de imediato **o preço da matéria prima, o custo da mão de obra direta na fabricação, a mão de obra indireta que faz a máquina empresarial funcionar e ainda custos de energia e um custo de amortização** referente à utilização dos equipamentos para a produção, do mobiliário e da própria estrutura da empresa, como a área construída de prédios, galpões, dentre outros, até se verificar o preço de venda deste produto ou serviço.

Nesta conceituação o colega evidenciou que a formação do preço de venda e serviço está ligada ao custo de formação do produto e analisada em função do preço de venda do produto em relação aos concorrentes. São muitas questões envolvidas além da simples questão de cálculos, como qualidade, marca, facilidades, comodidades, custo benefício, dentre outras.

Gabriel orientou que após a construção do custo do produto, a empresa deve verificar o preço de venda dos concorrentes. Acrescentou dizendo que a empresa que trabalha de forma detalhada e com eficácia de seus meios, pode ganhar vantagens e aumentar o seu lucro.

A colega gestora explicou que o simples fato de identificar um produto como uma caneta pelo preço de 10,00 é possível entender a margem de venda de um concorrente. Se este material está com este preço, pode se perceber na cadeia logística, por exemplo, que o lojista pode ter comprado o material do fornecedor por R\$ 5,00 e entender que o fornecedor comprou do fabricante por R\$ 2,5 e que o fabricante vendeu por R\$ 1,3. Está é uma pequena suposição (*simplista*) para o entendimento de algumas questões com relação ao custo, preço de venda e o lucro da empresa, que pode ser verificada em pesquisa pelo departamento Contabilidades e de vendas, para entender a realidade do mercado, o grau de participação da empresa no mercado, em termos das vendas de seus produtos, conhecida como *market share* (cota de mercado).

Gabriel esclarece que neste contexto fictício que pode ser pesquisado no mercado, o empresário que irá produzir o mesmo produto para colocar no mercado neste exemplo, percebe-se que o custo de fabricação deste produto deveria ser menor do que o concorrente, ou seja, menor que R\$ 1,3, ou no mínimo igual. Supondo que esta linha de preços fosse real e o custo de produção fosse maior certamente o concorrente levaria vantagens na linha logística e vendas. Por outro lado, se o custo for muito menor o empresário obterá maior capacidade de negociação de preços e certamente o seu lucro pode ser maior.

Um colega apresentou uma reflexão interessante evidenciando que todo o esforço que alguém, ou uma instituição faz para conseguir alguma coisa é um custo e de forma geral isso passa despercebido, inclusive na nossa casa. Se existe alguém que cuida da casa, ele promove situações de satisfação para os familiares, roupa lavada, almoço, organização, limpeza, dentre outras. Muitas das vezes acreditaram que essas coisas são de graça, por não haver um desembolso.

Gabriel revelou que este é um fato de interesse para uma pesquisa, pois ao analisarmos essa questão observa-se que tudo possui um custo, se perguntarmos a cada um quanto custa almoçar fora, uma roupa lavada, um quarto para morar, verificaremos e podemos ficar perplexo com a realidade.

Um colega evidencia que **todas as pessoas precisam de alguma coisa** que são chamadas necessidades individuais e coletivas e que todas geram esforços para satisfazê-la, podendo ser qualquer tipo de trabalho, como físico, mental, monetário. Esses são aspectos gerais, mas quando analisados em determinados produtos é necessário utilizar metodologia especial para a sua identificação.

Um dos colegas da área de Contabilidade foi convidado para participar das discussões e comentou que **a palavra “custo” quando é trabalhada na área contábil apresenta diversas formas**, pois ela é abrangente e pode ser específica como custo de compra de mercadorias, custo de mercadoria disponibilizada para vendas, custo de produção por área delimitada, custo de processos, custo de mercadorias vendidas, dentre outras.

Gabriel comentou que seu mestre sempre traz para a realidade o custo relacionado com os acontecimentos relacionados aos **atos e fatos contábeis**.

O colega da Contabilidade aproveitou a oportunidade e apresentou a definição de fatos contábeis como eventos que estão na Contabilidade e podem ser classificados como **permutativo ou compensativo**, que representam permutações entre os elementos patrimoniais e podem provocar alterações qualitativas.

O colega da Contabilidade continuou a explicação e disse que o **fato modificativo**, provoca uma alteração quantitativa que pode ser diminutiva reduzindo o valor do patrimônio, como exemplo pagamento de despesas e apropriação de salários e os aumentativos que aumentam o valor do patrimônio como recebimento de receitas e prescrição de uma dívida e **mistos** que podem vir a provocar alterações que podem ser qualitativas ou quantitativas no patrimônio, podendo ser **diminutivo** reduzindo o valor do patrimônio como o pagamento de uma duplicata com juros e **aumentativo** que aumenta o valor do patrimônio tendo como exemplo o recebimento de uma duplicata com juros ou mesmo o pagamento de uma duplicata com desconto.

Gabriel esclareceu que um **ato administrativo ou ato contábil** havia sido colocado em uma questão de concurso e que estes corriqueiros na Contabilidade, os conhecidos atos administrativos, ou atos contábeis, são aqueles eventos que não ocasionam alteração de patrimônio (bens, direitos e obrigações) na organização e que são decisões normais sobre a conduta dentro da organização como a elaboração de manuais de procedimentos, guias, marcação de reuniões, contratação ou demissão de funcionários, dentre outras, mas que podem levar a um custo futuro para a organização.

A colega gestora apresentou uma questão para os colegas evidenciando que o custo é o que se gasta, o que se consome e Gabriel completa a fala dizendo que em Contabilidade pode se dizer que **custo é um dispêndio patrimonial**.

O colega contador evidenciou que em uma negociação, fabricação de um produto, prestação de um serviço ou mesmo a manutenção de uma atividade, todas geram custos que precisam de meios patrimoniais para financiá-los, e estes estão em todos os lugares e principalmente na vida cotidiana.

Gabriel acrescentou que para o entendimento da questão é preciso responder algumas perguntas, como **quanto custa?** A resposta quantifica a situação do custo em moeda. Outra questão fundamental é **como realizar essa quantificação? Quais as ferramentas envolvidas?**

O colega da manutenção coloca que o seu gerente ainda pergunta: quais são os elementos envolvidos e os conhecimentos indispensáveis para execução da tarefa?

O colega contador diz que o **estudo e a prática da medição de custos** em uma empresa são fatos que precisam ser considerados como especiais, pois estão relacionados a todas as etapas e áreas empresariais. Ainda coloca a preocupação da medição correta, origens e custos envolvidos e comentou sobre um bloco denominado “K” do **Sped Fiscal**, onde todas as indústrias do Brasil fora do Simples Nacional e do MEI precisarão entregar o Bloco K ao fisco, uma obrigatoriedade de escrituração do Livro

de Registro de Controle da Produção e do Estoque em versão digital, cujo objetivo é permitir que a Receita Federal possa abolir a sonegação das indústrias que não possuem um controle preciso de produção e estoques. Explica que através desta declaração se torna possível acompanhar todas as variações de consumo e diferenças de inventários. É uma ferramenta gerencial governamental que está sendo muito comentada e que irá abrir novas oportunidades de trabalho nas empresas.

(Reflexão!!)

Gabriel acrescenta que esta **ferramenta muda alguns paradigmas na empresa**, pois serão necessários dentre outras: apresentar algumas informações como a quantidade produzida, quantidade de materiais que foi consumida, quantidade que foi produzida em terceiros, quantidade de materiais consumida na produção em terceiros, movimentações internas de estoque que não estejam diretamente relacionadas à produção, materiais de propriedade da empresa e em seu poder, materiais de propriedade da empresa e em poder de terceiros, materiais de propriedade de terceiros em poder da empresa, lista de materiais de todos os produtos que são fabricados em produção própria e em terceiros, e uma série de registros que evidenciam a preocupação do fisco. Nesse sentido as apreensões da empresa aumentam e o controle de custos deverá ser colocado como prioridade nas empresas.

O colega contador orienta que cada dia fica mais evidente a **necessidade de informações precisas sobre o que se gastou para produzir um serviço**, um produto ou uma mercadoria para que se possa apurar o custo de forma correta, pois este impacta na formação do preço de venda.

O colega da manutenção lembrou a preocupação da implantação das normas internacionais pela empresa. Comenta sobre as normas ISO que é a sigla de *International Organization for Standardization*, ou Organização Internacional para Padronização, em português. A ISO é uma entidade de padronização e normatização, e foi criada em Genebra, na Suíça, em 1947. O colega faz referência em especial à norma **ISO 9000**, cadastro, avaliação e qualidade de fornecedores, certificação de fornecedores através de um conjunto de padronizações e procedimentos e criar procedimentos e padrões internos para as atividades na empresa, de forma detalhada e estudada com todos os envolvidos de forma que se possa efetuar as tarefas de forma mais eficaz e com um custo reduzido sem perder a qualidade. A partir desses procedimentos será possível obter uma qualidade maior nos produtos, uma padronização, pois qualquer pessoa poder realizar a tarefa do colega utilizando um procedimento operacional ou instrução de trabalho com um treinamento efetivo e com isso garante a qualidade, uniformidade e custo.

Gabriel comentou que já tratamos sobre esse assunto, mas salientou que a norma ISO 9000 apresenta diversas vantagens na funcionalidade empresarial a partir dos procedimentos operacionais que irão proporcionar ao longo do tempo o conhecimento dos processos operacionais, aumento da produtividade, visão ampla do fluxo de trabalho, garantia da qualidade dos processos, redução de custos, certificação de reconhecimento global, credibilidade e diferencial competitivo nas relações comerciais, segurança na tomada de decisões evidenciadas pela aplicação de procedimentos e ainda se for implantada

de forma colaborativa o envolvimento e integração entre os funcionários será maior e com a decorrente redução de desperdícios, produtos não conformes e de retrabalho na execução das atividades.

O colega do departamento de qualidade explica que **as normas ISO têm como objetivo** orientar as empresas na implantação de um sistema de qualidade para fornecer produtos de acordo com as necessidades dos clientes. Orienta que a família ISO 9000 constitui uma série de padrões internacionais para a gestão e garantia da qualidade.

O colega da qualidade explica ainda que a estrutura das normas ISO 9000 apresenta os fundamentos e vocabulários e as diretrizes para a seleção, escolha e uso das normas. A 9001 apresenta sistemas de qualidade, o modelo para a garantia da qualidade em projetos/desenvolvimento/produção/instalação e assistência técnica e é utilizada quando o fornecedor deve garantir todos os estágios do processo, do projeto à assistência técnica. A ISO 9002, sistema de qualidade / modelo para a qualidade em produção e instalação, utilizada para o fornecedor de produtos, quando o projeto já está concluído. A 9003 é o sistema de qualidade e o modelo para a garantia da qualidade em inspeção de ensaios finais, utilizada pelo fornecedor com requisitos de inspeção e ensaios finais. A 9004 apresenta diretrizes para a melhoria de desempenho, são os critérios para a implantação de um sistema da qualidade numa empresa.

Gabriel acrescenta que existe outras normas da série ISO de grande importância empresarial como a norma ISO 14000, que estabelece diretrizes para garantir a boa implementação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Esta certificação ISO 14000 é frequentemente usada em ambos os setores, privado e público, para aumentar a confiança das partes interessadas em um sistema de gestão ambiental da organização. A conversa é conduzida para a questão da norma ISO 19000 e em particular a 19600, que fornece orientações para o estabelecimento, desenvolvimento, implementação, avaliação, manutenção e melhoria do sistema de gestão de *Compliance*.

Gabriel salientou que ainda existem detalhes de interesse de gestão como a Norma ISO 31000 que tem como objetivo fornecer um padrão para a implementação de um gerenciamento de riscos para as organizações, que contribui de forma expressiva para identificação, triagem, tratamento e erradicação de problemas que podem causar impacto negativo em uma organização.

O colega da qualidade salientou que existem outras normas e que as normas ISO 37000 orientam outros aspectos, em particular a ISO 37001 que trata da questão do suborno e que será realizado na empresa uma palestra sobre as distinções das normas ISO 19600 e 37001 e 31000 na próxima semana. Serão analisados o que elas têm em comum e como elas ajudam no processo de gestão. Gabriel orientou que é uma boa pesquisa para entendimento do complexo mundo da gestão empresarial.

A gestora retornou ao assunto anterior e comentou que as palavras do colega foram muito boas e que todos estão entendendo a necessidade de procedimentos na empresa, principalmente na área de custos. Explicou que a empresa chegou à conclusão que para apurar os custos de forma real é preciso a criação de procedimentos discutidos com os representantes das áreas utilizando a técnica **“tempestade de ideias”**, onde todos opinam para se chegar a uma decisão em conjunto.

O colega da manutenção diz que essa técnica já é utilizada na manutenção com o seu nome em inglês denominado **“brainstorming”** que consiste em uma discussão em grupo utilizando a contribuição espontânea de ideias dos participantes, com a finalidade de resolver algum problema ou de conceber um trabalho criativo, ou mesmo criar um procedimento operacional. A técnica é eficaz e pode ser utilizada em qualquer área e pode ser encontrada de forma detalhada na internet em artigos e vídeos.

Gabriel comentou que a sua área de atuação está criando procedimentos para a medição fiel dos custos envolvidos e para isso criou um sistema que vai ser incorporado ao sistema geral de controle Industrial de planejamento de recursos empresariais, que integra todos os dados e processos da empresa, que em inglês é conhecido como **Enterprise Resource Planning – ERP**.

O colega contador explicou que este sistema é conhecido como Planejamento de Recursos Empresariais ou planejamento de recurso corporativo. Comentou que essa ferramenta permite a integração das informações entre os processos de negócios de forma automática e em tempo real, permitindo uma melhor gestão, melhoria de processos, maior produtividade e redução de custos.

A gestora comentou que está trabalhando com os companheiros na criação do sistema e para isso chegaram à conclusão de que é necessário que se **registre tudo o que foi gasto** para facilitar essas questões.

Gabriel informa que a empresa já possui um **“plano de contas”** contábeis que é o conjunto de contas, previamente estabelecido, que norteia os trabalhos contábeis de registro de fatos e atos inerentes à entidade. Explica que esse plano serve de parâmetro para a elaboração das demonstrações contábeis utilizado para o gerenciamento da empresa e para ser enviada a Receita Federal. Este plano foi criado especificamente para a empresa e está sendo incorporados detalhes personalizados, pois os usuários internos e externos necessitam de detalhamentos específicos através de normas de conduta para o registro de operações da empresa. Em paralelo com o plano de contas está sendo criado o **manual de procedimento de lançamento nas contas**, de forma que todos possam proceder da mesma forma para se efetuar um lançamento em cada conta contábil da empresa.

Com o plano fica mais fácil registrar a partir da classificação dos gastos por natureza, o que permite organização, controle e coordenação. Com os registros efetuados pode ser evidenciado por localização o que permite a análise dos fatos ocorridos.

O colega da Contabilidade comentou que a partir de todo esse sistema fica mais fácil sistematizar essas questões e ter o entendimento da situação de **custos por áreas mapeadas** a partir das seguintes etapas: i) Levantamento e anotação cuidadosa dos fatos; ii) Classificação nas respectivas contas; iii) Apuração; iv) Registro na conta respectiva; v) Demonstração da situação; vi) análise; vii) Relatos e opiniões.

Gabriel orienta que essa é uma parte da escrita de custos primordial e para conhecer o contexto é fundamental o entendimento de algumas questões como **o que se gasta? Como se gasta? Necessidade do gasto? O que se obtém a partir desse gasto? O que se gastou? O que irá gastar?**

Entendimento do que se gastou e o que irá gastar como primordial para as previsões. Orienta que em uma empresa é essencial efetuar a apuração das ocorrências relativas à produção como as quantidades, valores e preço unitário.

O colega contador traz no contexto a necessidade de se estabelecer critérios para essas questões, possuir uma organização mínima possível que varia da pequena a grande empresa, ou seja, um conjunto de procedimentos para se anotar e gerenciar essas questões.

Um colega comentou que a esposa fabrica bolos e que para o entendimento do custo eles anotam tudo o que foi consumido no preparo de cada bolo. Gabriel comenta que é fundamental essa questão e facilita a análise, ou seja, o estudo detalhado de todas as questões envolvidas, mão de obra, materiais ou insumos, energia que devem ser desdobrados em planilhas, o que facilita a projeção futura de novos acontecimentos, para o planejamento das atividades.

A conversa estava boa, mas todos retornam ao trabalho e prometem continuar o assunto no próximo dia. (...)

CAPÍTULO XIII

GERENCIAMENTO DE CUSTOS

Os colegas chegam cedo ao trabalho e se dirigem ao refeitório e retornam a conversa sobre custo. O colega que fabrica os bolos comentou que durante a noite resolveu fazer uma pesquisa na internet e constatou que a Contabilidade de custo é uma aplicação fundamental da Contabilidade. Comentou que em sua busca verificou que alguns autores consultados se referem à Contabilidade como uma ciência que opera a partir de **informações e estudo detalhado dos acontecimentos**, onde o estudo do fenômeno é a parte científica e a informação é a parte tecnológica.

O colega contador explicou que a informação é essencial em todas as atividades e de uma forma bem didática pode ser entendida como a reunião ou o conjunto de dados e conhecimentos organizados, que possam constituir referências sobre um determinado acontecimento, fato ou fenômeno.

O colega da qualidade explicou que o contexto se enquadra na experiência geral de controle da empresa, onde a informação contábil deve ser preparada a partir da anotação cuidadosa dos dados. Esta anotação necessita de um sistema confiável, onde pode ser classificada e registrada em contas ou nos centros próprios, calculada, relatada e por fim explanada em suas demonstrações contábeis.

Gabriel concordou com a fala do amigo e comentou que ainda existe a parte científica, que a partir dos dados vem explicar e interpretá-los construindo informações valiosas e modelos científicos do comportamento dos custos, de forma a melhor conduzir a empresa no caminho da eficácia. Explica que o grau de complexidade para implantação de um sistema de custo varia de acordo com o tamanho da organização.

O colega contador aproveitou a oportunidade e citou o caso da empresa onde trabalham, comentou que possuem diversos tipos de custos, quantidade de insumos e produtos de natureza físicas diferentes, mas que apesar das diferenças em custos são classificados utilizando o mesmo critério. Comenta que existem diversos estudos sobre o assunto e recomenda aos colegas verificarem os pronunciamentos contábeis – **CPC em particular o 16, que estabelece o tratamento contábil para os estoques** e faz alusão aos custos do estoque.

Gabriel comentou que a (nossa) empresa é Industrial no ramo metalúrgico, diferente de uma indústria alimentícia, de um banco, de um mercado, de transporte, dentre outras. Explicou que a indústria

possui custos ligados à produção com seus insumos e de manutenção como: lubrificantes, combustíveis, reparos, projetos e mesmo a terceirização de algumas etapas, que são diferentes de outros tipos de empresa e em cada modelo observa-se gastos em aspectos físicos diferentes.

O contador fez uma observação comentando que a classificação dos fatos é identificada pela **utilidade que prestam os componentes** que se movimentam no patrimônio e não como se apresentam. E que os custos são identificados de acordo com a natureza da atividade como custos de seguros, custo de mercadorias, custos de transporte, custo de assistência médica, custo de financiamento, custo de lavoura, custo de produção animal, custo de produção Industrial e mais uma infinidade, pautados pelas necessidades empresariais.

Gabriel apresentou aos colegas um custo onde os setores da empresa estão envolvidos. Explicou **o custo de produção** como o valor de todos os bens e serviços que foram consumidos e utilizados na produção de um bem ou mesmo um serviço a ser prestado. Este custo é utilizado em todas as empresas, em particular em (nossa) empresa, pois ele é utilizado para melhoria do negócio, sustentabilidade da empresa em especial para a **tomada** de decisão.

O colega microempresário comentou que o **bolo é um produto** resultado de transformação de diversos insumos. Comentou que em um dos cursos que fez antes de abrir sua pequena fábrica, aprendeu que produto é qualquer bem, móvel ou imóvel material ou imaterial. Apresentou a ideia de que o objeto da **relação de consumo** é sempre um produto ou serviço. Esclarece que este conceito faz parte das relações humanas e de produção e venda e que poucos param para estudá-lo. Explicou que a contabilidade necessita dele para informar aos gerentes, pois na indústria um produto pronto são as mercadorias para serem revendidas que estão registradas em contas que registra o valor do estoque na data de fechamento.

Gabriel comentou que é importante **conhecer a atividade empresarial** para desenvolver uma metodologia para o sistema de custo global da empresa que permita visualizar a matriz contendo todos os elementos. Pode-se destacar, por exemplo, uma coligação de empresas de um mesmo investidor que possui um diretor para cada unidade fabril, gerentes por processos ou secção, departamentos e centros de fabricação. A importância na atualidade pode ser vista por vários aspectos, **administração por responsabilidade e Contabilidade por responsabilidade**, divisão em áreas de **controle por matriz** (orçamento matricial). Tudo o que se gasta em um destes pontos de responsabilidades deve possuir registros específicos que serão utilizados para a tomada de decisão. Por outro lado, cada ponto desta matriz tem um responsável.

Gabriel esclarece que o diretor conhece o todo e a tomada de decisão, mas o funcionário da menor área da empresa que controla apenas um centro de custo, conhece bem e sabe das necessidades do seu local de trabalho, que é importante para manter as metas e controles em cada área e seus desdobramentos. Explicou que essa divisão facilita o controle de custos, pois se consegue verificar o custo de cada fábrica, de cada processo, de cada secção, departamento e centros de custos e facilita a

integração dos custos de forma consolidada para uma tomada de decisão especial. O grupo de empresas do exemplo poderia fazer compras individualizadas, mas se adotar uma decisão gerencial ele deveria comprar como um grupo, pois conseguiria visualizar em detalhes e obter um preço menor. Tudo **a partir da visualização dos custos** das empresas individuais e na consolidação, o que para uma decisão precisa seria o melhor a se fazer.

O colega contador esclareceu que cada etapa é importante e o como se faz o produto ou serviço interfere no custo do produto. A falta de procedimentos operacionais pode aumentar o tempo em cada setor e pode aumentar o custo de produção, ou mesmo se um equipamento for substituído por outro mais moderno, o tempo de produção pode mudar e a produtividade aumentar.

Gabriel acrescentou dizendo que ainda existem **outros fatores** e para isso é importante um conhecimento amplo na formação do contador para o entendimento de situações como a variação de preços dos insumos para a produção, se o produto for importado estaremos trabalhando com moeda estrangeira, **que não temos o controle**, a política de juros, as crises econômicas, ou o simples fato de uma mudança política, ou protecionismo econômico ou outras causas que podem influenciar, mas o controle efetivo nos faz aproximar do controle real e do objetivo da empresa.

Neste redemoinho de informações o colega do bolo esclareceu que a partir do curso que fez e em sua prática diária pode se verificar situações interessantes para o entendimento das questões e para o controle de custos. Ele comentou que quando está fazendo os bolos percebe a alocação de custos no processo. Explica que os ovos, farinha, leite, fermento e o trabalho da esposa ou mesmo dele na criação da massa fica de fácil visualização no bolo.

O contador aproveitou a observação e trouxe outra conexão evidenciando que a energia elétrica, o aluguel e o gás não fazem parte do bolo, mas sem eles não seria possível a concretização da produção.

Gabriel comentou que os equipamentos como o forno, na sua casa, ou na indústria, as tigelas, travessas e bandejas não ficam no bolo, mas são imprescindíveis na fabricação como partes **integrantes no processo produtivo**.

O contador apresenta uma ideia de grande interesse e que trouxe uma reflexão importante ao se verificar que os ovos, farinha, leite, fermento após serem trabalhados e misturados de acordo com a receita **(ou instrução de trabalho e na indústria procedimento operacional)**, ficaram no bolo e cada quantidade específica serve apenas para a quantidade de bolos, por outro lado os equipamentos, travessas, bandejas e forno possuem uma vida útil a e serão utilizados por muitos anos.

Gabriel comentou que a partir desta observação verifica-se que esses elementos nos ajudam a entender e a classificar os custos no produto e na produção. Esclareceu que um forno que faz bolos estando aquecido pode ser utilizado a seguir para fazer outros tipos de produto como pães, roscas, biscoitos, dentre outros. Assim diante deste contexto Gabriel explicou a importância desses elementos e sua participação em cada tipo de produto e onde se encontra no processo, qual etapa do processo, de forma a identificar o que se atribui a cada um deles.

O contador elucida que é imprescindível conhecer a fábrica como um todo, os equipamentos individuais e o processo, de forma que se possa entender e classificar a partir das anotações, registros e análises o que foi utilizado para a fabricação de cada produto. E todos retornam ao trabalho. [...]

CAPÍTULO XIV

GERENCIAMENTO DINÂMICO

Após o trabalho os colegas se reúnem para conversar sobre o tema abordado no café da manhã, a reflexão trouxe ao grupo uma nova forma de pensar em Contabilidade.

Gabriel iniciou a conversa comentando que a partir de uma situação individual de uma empresa, prefeitura, estado ou país, todas precisam de um controle efetivo das receitas e dos custos e despesas para que não haja desperdício e para que o dinheiro aplicado cumpra a sua função individual e social. A partir destes elementos esclarece que todos os custos da pessoa física ou jurídica devem ser gerenciados de forma eficaz para o controle efetivo da organização e de sua função no processo produtivo de bens e serviços.

A Colega gestora comentou que é fundamental a consciência do **custo benefício do controle empresarial** e esclarece que todas as medidas de organização são bem-vindas para o melhor funcionamento empresarial.

O colega contador evidenciou que para um gerenciamento eficaz é **preciso criar um sistema de controle**. Enfatiza que na empresa em que trabalham existe a área de controladoria. Informa que esta área iniciou com o propósito de **“organizar a empresa”** nos moldes informacionais internacionais, utilizando equipamentos e software específicos.

A gestora esclareceu que a implantação foi complexa, uma vez que foi preciso **conhecer toda a empresa** a partir de pesquisa interna, envolvendo todos os funcionários, arquivos, finalidades da empresa, departamentos, estruturas, enfim tudo relacionado ao empreendimento.

Gabriel esclarece que participou de algumas fases e percebeu que foi essencial essa etapa e que todos trabalharam muito e contribuíram para o início do **planejamento da empresa**. Lembrou que foram implantados sistemas no início, antes dos computadores e que foram substituídos por sistemas integrados ao longo do tempo.

O colega contador enfatizou que para o gerenciamento, em particular o contábil financeiro, é preciso um instrumental específico com pessoas competentes para disciplinar toda a organização, uma vez que os planos devem ser bem elaborados, começando nas tarefas, as atribuições de funções, envolvendo todos os detalhes.

A gestora explicou que a empresa para ser administrada de maneira satisfatória precisa **possuir uma organização e rotina contábil eficaz.**

O colega administrador relembrou a implantação do sistema nessa época e pede uma próxima reunião para detalhar os procedimentos operacionais (POP) que contribuíram de forma efetiva para a melhoria contínua da empresa e em específico para a controladoria no gerenciamento de toda unidade. (Explicaram que em outra oportunidade o tema foi discutido)

A Gestora continuou dizendo que **foi sistematizada as atividades por meio de procedimentos operacionais,** iniciando nos processos de coletas de dados, a criação do plano de contas, do manual do plano de contas, reorganização administrativa e contábil de todas as áreas empresariais, iniciando nos materiais e equipamentos de produção, o que implicou no detalhamento dos processos de custo, como mão de obra, custos diretos e indiretos.

Gabriel relembrou a criação dos processos e que contribuiu para a organização do seu departamento e que a chefia exigiu a criação de controles. Neste ponto esclareceu a importância do controle de custos e na ocasião foi criado **uma instrução de trabalho (POP) identificando os responsáveis pela requisição de compras** de qualquer item. Explica que para se fazer uma requisição era obrigatório o cadastro do funcionário com essa permissão.

A Gestora comentou que a partir dos fatos relatados tornou-se parte do processo a coleta de preços, registro das ordens de compras (numeradas no sistema).

Gabriel comentou que foi criado o POP de recepção de materiais, que envolvia o solicitante, que verificava se o material estava de acordo com as especificações.

O colega contador explicou que foram criados **os registros de estoque,** que foram essenciais para o controle de materiais requisitados para produção e manutenção da fábrica.

O colega microempresário comentou que na época foram implantados no sistema **o controle de pagamento aos fornecedores** e foi criado as datas que a empresa negociaria para esses pagamentos, o que foi essencial para a empresa.

Gabriel esclarece que foi complexo a organização, pois o sistema era falho e que o novo **sistema de distribuição das compras** foi preparado a partir do registro obrigatório das operações e dos responsáveis envolvidos.

A colega gestora informou que nessa época foi implantado de forma detalhada e responsabilizando as equipes para executarem o inventário da empresa. Esta equipe por fim, a partir do seu trabalho, desenvolveu e criou as notas de transferência e de devoluções, pois tinham uma grande experiência no assunto a partir de sua prática profissional.

Gabriel comenta que na ocasião houve um treinamento geral para todas as equipes da empresa no intuito de todos estarem capacitados para a criação de “POPS” para **controles auxiliares em seus departamentos.** O que foi um sucesso para a efetivação dos controles das áreas específicas para o controle geral.

O colega contador informou que foi muito complexa a efetivação dos **controles de compra, estocagem e utilização**. Explicou que foi a partir da experiência do grupo e a contratação de consultoria que facilitou todo o processo, que envolveu aquisição de mercadorias e insumos, materiais auxiliares para administração e fábrica, todos os materiais de consumo, controle dos produtos em fabricação, acabados, produtos com defeitos e sucatas. Explicou que **todos esses processos foram detalhados e criados procedimentos**, bem como para criação de estoque mínimo, médio e máximo no almoxarifado, requisição de compras, licitação de preços, fluxo de coletas de preço com indicação do responsável, ordens de compras, recepção de materiais, de entradas, registro de controle dos materiais em estoque, requisições e devoluções, rotina de verificação e aprovação das faturas de fornecedores com registro dos responsáveis.

A colega Gestora esclareceu que a partir deste ponto foram reformulados **os controles sobre mão de obra da administração e da área de produção**.

O colega contador evidenciou que quando a mão de obra é contabilizada como direta quando afeta a produção e as demais como indiretas e lembrou que se a mão de obra produzir ou não é paga como custo fixo de mão de obra.

Gabriel lembrou quando a mão de obra é paga por produção é denominada custo variável de mão de obra. Explica que são conceitos fundamentais para o entendimento das situações envolvidas.

O colega contador convidou aos colegas e exemplifica o caso do Gabriel que já está fazendo Contabilidade, incentivou a todos os colegas, principalmente os que estão em cargos de direção a **iniciarem uma graduação de Ciências Contábeis ou a de Administração**, pois todos os assuntos detalhados nas conversas são abordados nos cursos com profundidade que prepara os alunos para os cargos de gestão empresarial.

Gabriel concordou com o colega e explicou que tem aprendido muito no curso, e verifica que a teoria aprendida é aplicada na empresa e é estudada de forma detalhada na graduação. Esclarece que os controles hoje normais na empresa como a organização administrativa contábil dos gastos diretos e indiretos da produção e o que já foi falado sobre mão de obra são bem trabalhados na universidade, o que facilita em muito os formandos quando iniciarem um trabalho na empresa. Esclareceu que tem estudado em detalhes as rotinas da organização administrativa dos serviços auxiliares de produção, dos controles internos, o controle de custos, os planos de contas para custos e contabilização geral, o manual para o plano de contas e de custos, para que não haja erros na hora de fazer o registro contábil. Aprendeu que o manual de contas é prioridade para evitar erros e retrabalhos na contabilização.

A colega Gestora parabenizou Gabriel pela excelente fala e esclareceu que um dos assuntos interessantes na faculdade é o **estudo de custos, ponto de equilíbrio econômico, financeiro e contábil e o estudo da formação do preço de venda**, bem como todas as informações relevantes ligadas à análise de custos e administração financeira.

O colega contador informa que são várias as informações e conceitos relevantes para o gerenciamento, enfatizou que **a análise de custos, preços e valores** consistem em algumas das **mais nobres e importantes tarefas da administração financeira**.

Gabriel concorda com o colega e enfatizou que os custos são as medidas monetárias dos sacrifícios com os quais a organização deve arcar, a fim de atingir seus objetivos.

O colega empresário completa dizendo que a expressão custos pode assumir diferentes conotações a depender do contexto em que é empregada, como os custos contábeis, os custos de oportunidade, os custos financeiros, os custos plenos ou integrais, e muitos outros.

A colega Gestora informou que vários conceitos são associados ao processo de formação e análise dos custos.

O colega contador intervém e explicou que os preços correspondem à importância recebida pelas empresas em decorrência da oferta de seus produtos ou serviços.

Gabriel completa dizendo que os **preços devem ser suficientes o bastante para cobrir todos os custos incorridos e ainda fornecer um lucro à empresa** e que na visão da empresa, quanto maior os preços, maiores os lucros e melhores os resultados.

A colega gestora intervém e explica que é importante ter ciência de que **os limites superiores dos preços são definidos pelo mercado consumidor** e pelo valor percebido e atribuído ao produto ou serviço comercializado.

Gabriel comentou que na semana de estudos apresentou um trabalho na faculdade evidenciando que os custos são considerados quantias mensuráveis. Explicou que devem ser do conhecimento dos administradores e que estes devem ser controlados.

A colega gestora explicou que **um eficiente controle de custos possibilita ao administrador conhecer a rentabilidade de sua empresa**, determinar a taxa de marcação ideal, reduzir os custos controláveis, determinar o preço de venda compatível com o mercado em que atua, avaliar o grau de eficiência administrativa de seus gerentes e trazer segurança para a tomada de decisões.

O colega contador explicou que a empresa precisa buscar entender o seu negócio de forma profissional para que se possa ter um gerenciamento dinâmico.

Gabriel enfatizou dizendo que neste contexto é preciso implantar um software de gestão financeira *on line*, como o da (nossa) empresa.

O colega empresário comentou que para gerir uma empresa de forma dinâmica é preciso ter **relatórios eficientes** que permitam decisões certas e precisas.

A colega gestora enfatizou que um sistema de gestão eficaz permite que o gestor monitore em tempo real as condições financeiras e econômicas da empresa contribuindo para consolidar os dados proporcionando uma visão rápida e holística do negócio.

Gabriel observa a fala atenciosamente e comentou a importância da **análise de custo-volume-lucro** para empresa, pois esta análise responde diversas questões.

O colega contador orientou que conhece a fundo esta análise, pois utiliza na empresa para seus relatórios. Segundo ele a análise é muito importante, pois proporciona o entendimento de que o empreendimento é viável ou não.

Gabriel continua a fala explicando que esta análise também pode evidenciar qual o produto mais conveniente para ser fabricado, qual o produto mais lucrativo.

O colega contador informou que esses estudos permitem, por exemplo, identificar quais as consequências da retirada de determinado produto de fabricação, ou mesmo a partir da variação de um tipo de custo, quais as consequências nos resultados da empresa.

A colega gestora ainda comentou que a análise permite o entendimento de que se reduzir a produção o administrador pode visualizar quais serão as consequências nos resultados.

Gabriel ainda comentou que se houver variações de custos pode ser visualizado na análise e quais seriam as consequências das variações de custos nos resultados.

O colega contador explicou que ainda existe um ponto importante, se a empresa produzir vários produtos, em proporções diferentes, quais serão as consequências no ponto de equilíbrio, explica que é uma questão importante para se pesquisar.

A colega gestora explica que para um nível de gerenciamento eficaz é preciso que a empresa já tenha implantando um sistema de Contabilidade eficaz, pois **para uma análise de custo-volume-lucro é preciso suposições implícitas**, como a classificação dos custos totais fixos e variáveis, o entendimento de que o comportamento das receitas e dos custos totais é linear dentro de uma determinada faixa de atividade (**intervalo relevante**) e se o preço de venda unitário, os custos variáveis unitários e os custos fixos são conhecidos.

Gabriel enfatiza que para se conhecer uma empresa de forma profissional é preciso conhecer os pontos de equilíbrio, estes respondem a algumas questões como por exemplo, qual é o volume de vendas necessário para cobrir os custos e deixar a empresa com lucro zero, com um lucro predeterminado, ou com lucro e pagando suas dívidas.

A colega gestora complementou que é preciso ainda estudar a **Margem de Contribuição**, que é um indicador econômico-financeiro capaz de evidenciar se a receita de uma empresa é suficiente para pagar os custos e as despesas fixas.

Comentou que a margem de contribuição é a diferença entre o Valor da Venda (preço de venda) e os Valores dos Custos e das Despesas específicas desta Venda, ou seja, valores também conhecidos por Custos Variáveis e Despesas Variáveis da venda.

Gabriel comentou que estes pontos são bem detalhados na universidade, explica que **a empresa precisa conhecer o Custo fixo, o custo variável e a sua receita, real ou projetada**, mantendo o foco no negócio e uma visão para desenvolver a empresa e expandir o negócio. Explicou que nesse sentido é preciso criar uma estrutura interna que suporte esse crescimento de forma sustentável, de forma profissional, organizando toda a gestão financeira, com conhecimento real do ponto de equilíbrio

contábil, econômico e financeiro. Concluiu sua fala convidando os colegas para uma reflexão sobre o que foi tratado na reunião e a fazerem uma pesquisa sobre ponto de equilíbrio.

O colega contador intervém e explicou que um ótimo ponto de estudo é obter o conhecimento total, conhecer variáveis importantes para esse, como o prazo médio de recebimento de clientes, as despesas fixas que não implicam em desembolsos periódicos (depreciação) e o desembolsos necessários para honrar os financiamentos, incluindo a amortização do capital.

A colega gestora comentou que além destas questões na indústria, no comércio e no serviço ter um conhecimento aprofundado sobre a margem de segurança operacional conhecida como MSO, que corresponde à quantidade de produtos ou receitas acima do ponto de equilíbrio é essencial para o gerenciamento eficaz.

Gabriel enfatizou que a MSO corresponde à redução das vendas que determinada entidade pode sofrer, sem apurar prejuízo e explica que outro ponto de pesquisa e sugere a todos que façam uma pesquisa sobre alavancagem operacional.

A colega gestora complementou dizendo que para o gerenciamento dinâmico é preciso ainda analisar algumas questões importantes como o lucro operacional a ser atingido, o papel do imposto de renda, o balanço social, bem como é essencial que o sistema de informações global deva efetuar o acompanhamento dos impostos gerados pela empresa e sua evolução dentro das operações e resultados da empresa, contendo os prazos de recolhimento, indexador legal, prazo de entrega das guias e declarações, as principais bases de incidência de impostos, as alíquotas básicas, o valor dos impostos, dentre outras informações relevantes.

O colega contador complementou e explicou que outras decisões são importantes para o gerenciamento sendo uma delas a necessidade de definir o *mix* de produtos (variedade e quantidade). Explicou que a capacidade instalada para produzir ou comercializar é a mais importante decisão estratégica de uma empresa, pois vai definir o tamanho da sua participação no mercado, bem como o conhecimento do ponto de equilíbrio de múltiplos produtos ou serviços e comentou a necessidade de se aprofundar e pesquisar essas questões.

Gabriel esclareceu que neste contexto uma das principais decisões que o Controlador deve tomar, no tocante à produção, é a respeito do *mix* de produtos, ou seja, que produtos fabricar e em que quantidade, de forma a maximizar o resultado da empresa. Explica que neste contexto o gestor deve priorizar a produção e venda do item que oferecer **a maior Margem de Contribuição Unitária por Fator Restritivo**. Afirmou que este é outro ponto importante para que todos pesquisem.

A gestora comentou que estas pesquisas são importantes e cooperam sobremaneira para o gerenciamento e comenta que outro aspecto a ser considerado é a formação do preço de vendas orientativo, uma vez que é preciso conhecer os possíveis lucros empresariais através desta técnica e compara o seu custo e o seu valor de preço desejado com o mercado, lembrando que o mercado dita o

preço de venda. A gestora ainda comentou a necessidade de estudo sobre a taxa de marcação (mark-up) divisor e multiplicador.

O colega contador explica que **o mark-up é um fator aplicado sobre o custo de compra de uma mercadoria ou sobre o custo total unitário de um bem ou serviço**, para a formação de preço de venda respectivo e que no cálculo do Mark-up podem ser inseridos todos os fatores que se deseja cobrar no preço de venda, sob a forma de percentuais. (Se o mercado comportar!)

Gabriel explica que outra ferramenta essencial para o gerenciamento e é muito estudado na faculdade e nas empresas é o **orçamento, pois é usado para coordenar e comunicar prioridades estratégicas, para o alinhamento de interesses e para à aprendizagem e interação entre diversos níveis gerenciais e áreas.**

A colega gestora explicou que no gerenciamento o controle do orçamento diz respeito à definição de previsões e as metas de todas as suas operações financeiras que geram resultados operacionais. E nesse sentido é fundamental a criação do **planejamento econômico financeiro**, que é um conjunto de atividades logicamente interligadas e voltadas para um determinado objetivo, que busca prever, com razoável segurança, as receitas e despesas que ocorrerão em um certo período de tempo (seis meses, um ano, dois anos ou três anos etc.), assim como outras medidas (investimentos em sua estrutura produtiva, abertura de uma filial dentre outras questões rotineiras empresariais.) Ela ainda comentou este plano deverá ser seguido à risca, pois do contrário não passará de uma papelada sem qualquer importância. Esse documento, assim como o próprio planejamento, deve ser flexível, de modo que possa ser revisto a qualquer momento para se adaptar a novos fatores ou condições até então imprevisíveis.

Gabriel acrescentou ainda que outra **ferramenta essencial é o Fluxo de caixa**, pois é uma das ferramentas de controle da movimentação financeira de um determinado período, considerando as entradas e saídas de dinheiro e equivalentes a caixa, tais como valores em conta corrente e aplicações financeiras de resgates imediatos, a partir de registros detalhados das operações como os pagamentos efetuados, os recebimentos de clientes os desembolsos em razão de alguma despesa incorrida, as compras à vista, as duplicatas a receber, os investimentos e a captação de recursos (empréstimos).

O colega contador comentou que controlar o orçamento não é uma tarefa complexa. Mas é preciso que a empresa e a equipe tenham organização, saibam agir com disciplina, implantem prazos regulares, tenham foco na realidade empresarial e de mercado: custo benefício, utilizem recursos tecnológicos, e que o sistema empregado seja confiável para registrar e monitorar diversas atividades em um só local compras, vendas, estoques, finanças, dentre outras.

A colega gestora explicou que o planejamento financeiro é um dos instrumentos indispensáveis para o sucesso do controle de orçamento. Neste contexto é indispensável algumas condutas como preferir antecipar pagamentos, de acordo com o custo benefício para a empresa.

Gabriel esclareceu que quitar contas em dia é crucial para evitar gastos desnecessários com juros ou multas, por exemplo.

O colega contador informou que uma das ferramentas para esse controle é o fluxo de caixa, mas é importante fazer projeções de cenários futuros utilizando ferramentas de gestão e pesquisas de campo.

A colega gestora intervém e completa a fala dizendo que o planejamento financeiro é um dos instrumentos indispensáveis para o sucesso do controle de orçamento, bem como ter uma equipe treinada e com foco para prever o resultado estimado a partir de cenários, encontrando soluções para os problemas e destacando-se em relação à concorrência.

Gabriel completou e explica que para que isso ocorra com eficácia, segundo a consultoria, é preciso que as equipes tenham conhecimentos mínimos necessários para efetuar um planejamento empresarial, considerando as suas vantagens e limitações, conhecimentos técnicos sobre planejamento orçamentário, orçamento de receita e gastos, competências para elaborar um orçamento e controlar a sua execução além de competências para construir relatórios que destaquem os indicadores e as ações de melhoria.

A gestora concordou com Gabriel e esclareceu que o controle gerencial traz muito benefício para a empresa, pois organiza atividades, planeja o que a organização deve fazer, coordena as atividades de várias partes da organização, comunica a informação aos envolvidos, avalia as informações, decide se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar, influencia as pessoas para que alterem seu comportamento para melhorarem o contexto empresarial.

Gabriel completou dizendo que é por meio do planejamento e do controle que os gerentes influenciam outros membros da organização de forma a implementarem as estratégias da organização.

A gestora concordou e ainda diz que as decisões gerenciais são envolvidas por outros conceitos e áreas de atuação na empresa, e que para o entendimento das questões é fundamental o estudo da **cadeia de valores e dos centros de responsabilidades** da empresa, como o centro de custo (ou gasto), centro de receita, centro de resultado e centro de investimento e comentou que faz parte da equipe que trabalha nessas questões.

O colega contador completou e explicou sobre o assunto informando que além dessas questões ele está envolvido com o controle do custo padrão da empresa. Esclareceu que esta equipe tem por responsabilidade estabelecer um custo padrão para as atividades da empresa. Explicou que essas atividades proporcionaram a empresa de uma forma mais real a análise de custos, a comparação do esperado (ou orçado) com o real (ou efetivo), a identificação das causas das variações, a possibilidade de sanar rapidamente as deficiências, propondo medidas corretivas, a medição do desempenho dos responsáveis, a revisão periódica do orçamento, o conhecimento e determinação do preço de transferência e comentou sobre a importância desse assunto para uma pesquisa. Continuou a explicar que a equipe ainda é responsável por estimar o preço de venda e avaliar se o preço praticado no mercado é suficiente para recuperar o custo (padrão) e remunerar adequadamente o capital aplicado.

Gabriel completou dizendo neste contexto estão as premissas de controle, explica que o processo orçamentário envolve a definição de premissas e de indicadores de desempenho, pois ao se projetar o

desempenho, o gestor estima o comportamento de variáveis internas à empresa (endógenas) e variáveis externas à empresa (exógenas).

A colega gestora explicou que esse é um ponto importante, pois envolve o estabelecimento dos indicadores, sejam eles definidos pelos gerentes isoladamente, mas que deve ser evitado, pois pode se tornar um gerador de conflitos. Explicou que o melhor dos mundos seria com a participação de subordinados (orçamento participativo). A equipe definiria junto quais os níveis de desempenho serão objetivados, ou seja, passam a estabelecer/negociar metas. Essas metas representam os valores orçados, que serão a base para comparação durante a avaliação das variações orçamentárias.

Gabriel esclareceu que para o estudo das variáveis devem ainda definir premissas relacionadas a quantidade de matéria-prima, os custos da matéria-prima, a quantidade de mão-de-obra (horas-homem), os custos da mão-de-obra, os gastos gerais de fabricação variáveis; a quantidade de horas-máquina, a produtividade das horas-máquina e os gastos gerais de fabricação fixos.

O colega contador completou dizendo que essas premissas são essenciais para a gestão, pois possibilita a análise das variações de materiais, de mão de obra e de gastos gerais de fabricação, que são essenciais para o gerenciamento empresarial.

A colega gestora completou dizendo que é de extrema importância estabelecer as causas das variações quando estas forem identificadas. Completou dizendo que a prática empresarial neste ponto é importante, pois é preciso que o gestor da empresa precisa ter uma visão holística e entender toda a dinâmica empresarial, bem como ir a cada departamento a fim de descobrir as causas de cada variação encontrada e a partir dos dados coletados no sistema ou pessoalmente em entrevistas, ter condições de reduzir as deficiências porventura encontradas, de forma a otimizar, assim, a utilização de recursos por parte da empresa levando-a ao melhor desempenho possível.

Gabriel complementou e informou que um ponto essencial para o gerenciamento são os **indicadores econômicos financeiros** (já discutido anteriormente), construídos a partir dos conceitos de inter-relação e interdependência de elementos patrimoniais do ativo, passivo e resultados. Explicou ainda que o objetivo básico deles é evidenciar a posição atual da empresa, ao mesmo tempo que tentam entender o que pode acontecer no futuro, caso aquela situação detectada pelos indicadores tenha sequência.

A conversa terminou e cada um foi para sua área de trabalho refletindo sobre o gerenciamento, prometendo voltar para refletirem sobre a controladoria. (...)

CAPÍTULO XV

CONTROLADORIA OU CONTABILIDADE 5.0

Outro dia se inicia na empresa e os colegas se reúnem no café e aproveitam para dar continuidade as reflexões diárias.

A colega gestora convidou a todos para a palestra que irá proferir a tarde no auditório da empresa, sobre o tema **a indústria 5.0**, ela adianta que o assunto é muito interessante, pois o **tema entrou em debate nas universidades** e comentou que achou muito interessante um artigo de Simão et al (2021), trabalhando recentemente sobre a sociedade 5.0 e neste documento os autores afirmam que a **quarta revolução Industrial** foi definida como um novo modelo de produção, no qual as máquinas, ferramentas e processos estarão conectados à internet por meio de sistemas **cyber-físicos**, interagindo entre si e com a capacidade de operar, tomar decisões e se corrigir de forma praticamente autônoma. Explica que os autores orientam que na atualidade (2022) iniciou-se um trabalho sobre **a sociedade 5.0, conceito posterior a Indústria 4.0**. Segundo eles é um momento inovador, que reflete de forma ampla e valorosa para a sociedade, pois se baseia em soluções utilizando várias **tecnológicas inovadoras**, na tentativa de proporcionar um futuro seguro aos seus cidadãos, concentrando-se em vários setores importantes.

Gabriel comentou que neste contexto podem entender que sua empresa está nesta fase de desenvolvimento destas questões.

O colega contador concordou com Gabriel e explicou que a área de controladoria na empresa utiliza estes conceitos, uma vez que trabalha com soluções inovadoras para antecipar problemas, utilizando tecnologia de ponta e inteligência artificial e convida os colegas para frequentarem o centro de tecnologia e informática para interagirem com esses equipamentos.

O colega empresário comentou que os equipamentos de produção Industrial estão em um nível de tecnologia e inteligência artificial de acordo com os conceitos evidenciados, mas convida os colegas para pesquisarem sobre o assunto e refletirem juntos para absorção destes conceitos.

A colega gestora comentou que os conceitos fazem parte da controladoria moderna e explica que ao longo do tempo este departamento passou por diversas transformações.

Gabriel comentou que estudou essas questões e evidenciou que tudo se iniciou na tentativa de um controle sobre as condições financeiras e contábeis de uma empresa e sobre a necessidade da criação

de **cenários futuros**, e que estes são necessários durante todo o tempo de existência do empreendimento. Explicou que as previsões iniciam no plano de produção, execução e financeira orçamentária e de caixa.

O colega contador intervém e explica que neste contexto é necessário o **planejamento estratégico de toda empresa** e com ênfase nas receitas operacionais, desenvolvido pela controladoria.

A colega gestora comentou após a fala do colega que são decisões importantes pois **existem probabilidades nas empresas (e no mercado)**, o quanto produzir e quanto comprar dependem da possibilidade de vender.

Gabriel comentou que aprendeu que o início é a previsão geral das atividades, do quanto produzir (**teoria das restrições**, pesquisar sobre o assunto), os concorrentes (comportamento do mercado), neste ponto a previsão das receitas, produtos ou serviços e **análise de riscos** são fundamentais.

A colega gestora comentou que tudo o que foi dito é correto e que para isso ocorrer é necessário que a empresa **faça o “dever de casa,”** tenha uma contabilidade bem estruturada com previsões estratégicas de custos e todas as relações envolvidas, o que depende de muita pesquisa e estudos para entender e aplicar essas questões.

Gabriel comentou que o sucesso de uma empresa depende do seu planejamento estratégico, de seu **plano de negócios e suas atualizações com vista no mercado interno e externo, visão realista, pessimista e otimista.**

O colega contador explicou que ele é o responsável juntamente com a alta administração pelo planejamento dos investimentos e financiamentos.

Gabriel comentou que nesse quesito a empresa tem feito ótimas realizações, iniciados na produção até o controle e a utilização da contabilidade para fins gerenciais, o que pode ser percebido em detalhes no seu departamento.

A gestora comentou que a empresa trabalha para melhoria contínua nesses aspectos e possui uma metodologia de controles contábeis para fins administrativos gerenciais utilizando equipamentos, software, inteligência artificial, supervisão contínua, auditoria interna e externa, bem como a revisão periódica dos programas e procedimentos operacionais de todas as áreas.

Neste momento um dos gerentes sentado ao lado comentou que gostou do assunto e informou ao grupo que uma das suas atividades, ao lado do colega contador, é a **utilização de previsões e criação de cenários futuro e análise de riscos**, por meio dos indicadores, das metas da empresa, entregando para a alta administração previsões para o planejamento estratégico. Explicou que um dos pontos fortes da empresa é a **auditoria interna trimestral** e posteriormente a **auditoria externa anual**. Informou que uma das grandes realizações da empresa foi a criação do manual de auditoria interna.

O colega contador informou que a controladoria tem trabalhado bastante para atingir as metas da empresa para a melhoria dos controles fiscais e tributários e que o sistema melhorou muito com a implantação da inteligência artificial, o que diminuiu em muito a ação humana nos processos de controle.

Gabriel comentou que existem modelos contábeis científicos que amparam as decisões e que são estudados em profundidade na universidade.

A colega gestora explicou que todas as questões envolvidas são importantes para o planejamento empresarial e convida a todos a pesquisarem sobre o assunto.

O colega contador comentou que as reuniões e reflexões sobre o assunto desenvolvidos pelos colegas contribuíram muito para o desenvolvimento da equipe e comentou que vários colegas decidiram iniciar a uma faculdade de Administração e outros de Ciências Contábeis e que o diretor se comprometeu em pagar 80% das mensalidades, uma vez que esta decisão irá melhorar o desenvolvimento da equipe.

O colega empresário comentou que decidiu estudar Contabilidade e que as reflexões serviram muito para o entendimento das questões e para facilitar o seu planejamento de estudos na faculdade, uma vez que ele tem uma visão antecipada dos pontos importantes para o seu desenvolvimento.

A colega gestora comentou que ficou muito empolgada sobre o assunto e comentou ainda que precisa desta equipe para continuar os estudos, criar um *book* sobre o assunto e ao mesmo tempo preparar um manual para promoção de funcionários da empresa, a partir de estudos e provas individuais sobre vários assuntos, dentre a pontuação de cada um pelo *feedback* da gerência. Comentou que está à disposição as quartas-feiras a noite e aos sábados e que esperava o comprometimento da equipe.

Gabriel comentou neste momento que ele ficou muito satisfeito com o grupo e seu desenvolvimento e muito surpreso ainda com a sua descoberta interior e sua paixão pela contabilidade e controles (controladoria) e todos os pontos citados nos debates e reflexões que tornaram emocionantes as reuniões.

Todos concordaram em participar, a reunião terminou e iniciaram os trabalhos do dia, com muita expectativa e **previsões futuras de muito estudo e trabalho.** [...]

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm> Acesso em 05/05/2022.
- BRASIL. LEI Nº 9.457, DE 5 DE MAIO DE 1997. Altera dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1997/lei-9457-5-maio-1997-374781-norma-pl.html>> Acesso em 04/04/2022
- BRASI. Lei Nº 10.303, DE 31 DE OUTUBRO DE 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por ações, e na Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10303.htm> Acesso em 05/04/2022.
- BIBLIA VIDA NOVA. Livro de Lucas (14: 28): “pois, qual de vos, pretendendo construir uma torre, não se assenta primeiro para calcular a despesa e verificar se tem os meios para construir”? Sociedade Bíblica do Brasil. São Paulo - SP
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NORMA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE, NBC TSP ESTRUTURA CONCEITUAL, DE 23 DE SETEMBRO DE 2016. Aprova a NBC TSP ESTRUTURA CONCEITUAL – Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Informação Contábil de Propósito Geral pelas Entidades do Setor Público. Disponível em: <<https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTSPEC.pdf> > Acesso em 29/04/2022.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. - C.PC. Pronunciamento conceitual básico. Estrutura conceitual para a elaboração e apresentação das demonstrações contábeis. Disponível em: <http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/455_CPC00%20Pronunciamento.pdf> Acesso em 29/04/2022.
- SIMÃO. A. S.; OLIVEIRA. E. A. S.; MEIRELLES JUNIOR. J. C.; SILVA. A. S.; LEITE. C. G. A sociedade 5.0 e as transformações na educação. Brazilian Journal of Development.

Referências Bibliográficas

ISSN: 2525-8761. Disponível em: <<file:///C:/Users/julio/Downloads/32071-82001-1-PB.pdf>>

Acesso em 07/06/2022.

AUTOR



Julio Candido de Meirelles Junior

Doutor em Ciência, Tecnologia e Inovação pelo Programa Binacional Brasil e Argentina, com ênfase em Políticas Públicas Comparadas no MERCOSUL, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Mestre em Ciências Contábeis. Especialista em Docência do Ensino Superior, Especialista em Administração Escolar, Especialista em Auditoria e Contabilidade Financeira, Especialista em Engenharia de Produção, Especialista em Política e Estratégia pela Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra (ADESG), Especialista em Controladoria Financeira, Especialista em Planejamento, Implementação e Gestão da Educação a Distância.

Graduado em Ciências Contábeis e Teologia. Professor Adjunto da Universidade Federal Fluminense.

Docente permanente do Programa de Pós-Graduação Políticas Públicas, PROFIAP. Articulista do Conselho Regional de Contabilidade e outras revistas. Pesquisador. Membro da Associação Científica

Internacional Neopatrimonialista – ACIN.

Detentor do Prêmio Ivan Carlos Gatti. Membro Efetivo Perpétuo da Academia Mineira de Ciências Contábeis. Pesquisador Líder do Grupo de Pesquisa ARCONTE - Análise de Risco e Controladoria Estratégica. E-mail: juliomeirelles@id.uff.br

ÍNDICE REMISSIVO

A

análise de *Swot*, 29
ativo, 12, 39, 40, 66

B

base de dados, 12

C

cadastrar, 33
cenários, 13, 40, 41, 65, 68
Compliance, 51
concorrente, 32, 48
Contabilidade, 4, 1, 2, 3, 5, 9, 13, 16, 19, 20, 21,
22, 23, 26, 27, 39, 41, 44, 45, 46, 48, 49, 52,
54, 55, 58, 60, 62, 69, 72
gerencial, 44, 46
continuidade, 9, 19, 22, 36, 39, 44, 46, 47, 67
Controladoria, 2, 3, 10, 13, 16, 17, 20, 46, 72
controle de custo, 34
CPC, 22, 23, 54

E

empreendimento, 16, 19, 24, 25, 26, 27, 28, 30,
31, 32, 35, 43, 58, 62, 68
estoques, 39, 50, 54, 64
evolução empresarial, 38

F

ferramentas, 15, 24, 29, 31, 34, 41, 44, 46, 49,
64, 65, 67
foco nos resultados, 15
fornecedor, 21, 31, 32, 33, 34, 40, 48, 51

I

IASB, 23
indicadores, 12, 16, 40, 46, 65, 66, 68

L

layout, 35, 36

M

market share, 48
Marketing, 28
metodologias integradas, 12
mudanças, 7, 11, 12, 15, 16
mundo melhor, 8, 9

N

Neopatrimonialismo, 46
nova postura, 8

O

operacionalizando, 35
oportunidade, 22, 25, 26, 38, 46, 49, 54, 59, 61
organizar, 17, 33, 47, 58

P

patrimônio, 18, 19, 21, 22, 45, 46, 49, 55
planejamento, 5, 16, 24, 25, 36, 38, 39, 40, 41,
43, 44, 52, 53, 58, 64, 65, 68, 69
planejamento financeiro, 24, 38, 39, 40, 41, 64,
65
plano
de contas, 43, 44, 45, 52, 59, 60
de negócio, 25, 28, 29, 31, 40, 43
plano financeiro, 36, 38
previsões, 39, 53, 64, 68, 69
procedimento, 33, 35, 36, 50, 52, 56

Q

qualificação pessoal, 16

R

relatórios, 12, 13, 18, 19, 22, 61, 62, 65
responsabilidade, 17, 27, 36, 45, 46, 55, 65
rotina, 7, 8, 11, 12, 16, 33, 41, 59, 60

S

sistema de controle, 58
sócios, 21, 26, 27, 28, 35, 38, 40, 43



Pantanal Editora

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp)
<https://www.editorapantanal.com.br>
contato@editorapantanal.com.br