

A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO

Marco Antonio Pereira | Consultar Soluções Empresariais

23/04/2021

Na gestão da Concessionária, a contabilidade oferece um conjunto de técnicas de planejamento e controles, tanto financeiro como contábil, que subsidiará a empresa na tomada de decisões estratégicas e táticas, para maximização dos resultados.

A contabilidade, antes vista apenas como apoio ao Fisco, ganhou, a partir do aprimoramento de processos, notoriedade na gestão estratégica das empresas brasileiras. Com a introdução do novo Código Civil e com a digitalização dos meios de fiscalização, os processos de controle, prestação de contas e transparência foram aprimorados.

Em 2007, novas alterações importantes na legislação contábil, no Brasil, consolidaram o avanço da contabilidade como uma aliada no processo de gestão das empresas. Buscou-se, então, a padronização das práticas contábeis, uniformizando procedimentos, metodologias e relatórios, aproximando a contabilidade dos usuários, facilitando o acesso e sua compreensão.

O maior ganho foi na desmistificação de que a contabilidade é uma ferramenta para empresas de grande porte. Os novos pronunciamentos contábeis abordaram empresas de pequeno e médio portes, dando as orientações técnicas para a contabilidade avançar, como instrumento de gestão, também para essas empresas. Por ser responsável pelo controle, compilação e geração de informações, a contabilidade se torna uma poderosa ferramenta na construção das estratégias e no processo de tomada de decisões, quantificando e qualificando, consistentemente, as bases informacionais.

A contabilidade atua, principalmente, na apresentação do desempenho econômico, por meio da Demonstração do Resultado, na avaliação do Patrimônio pelo Balanço Patrimonial e na Gestão do Caixa, por intermédio da Demonstração do Fluxo de Caixa. Desta forma, combinando essas demonstrações financeiras, a contabilidade pode construir indicadores econômicos e financeiros, que são imprescindíveis para a tomada de decisão.

Um aspecto relevante é que todas as demonstrações financeiras podem ser elaboradas, e apresentadas, por centros de custos ou departamentos, como: vendas de novos, comercialização de usados, vendas diretas, peças e acessórios, mecânica, funilaria, pintura, por filial, por região, por marca, enfim, pela subdivisão que o Concessionário necessitar.

Além disso, a contabilidade permite a administração centralizada para grupos de Concessionárias, reduzindo custos com os departamentos de *backoffice*, pois conta com técnicas específicas para isso e que não demandam grandes investimentos e esforços. Eu considero uma das mais importantes contribuições que a contabilidade pode dar, se não a mais relevante.

Temos obtido sucesso com clientes em que fizemos o ajuste da Demonstração do Fluxo de Caixa Contábil para uma outra demonstração, que denominamos Fluxo de Caixa do Acionista, Decisório, para facilitar a leitura, compreensão e análise. Esse relatório permite identificar o departamento, ou filial, que apresenta o melhor resultado, que consome ou gera caixa, e suas causas.

Assim, é possível identificar a eficiência ou a ineficiência operacional da Concessionária, envolvendo as receitas, custos e despesas que impactam, diretamente, no resultado, bem como as contas do capital de giro, estoques, contas a receber e *floorplan*.

O objetivo é conhecer a geração de lucro, por meio do Fluxo de Caixa do Acionista, e quais as decisões de investimentos, inclusive, as contribuições ao Fundão, resultando no Fluxo de Caixa Livre que, por sua vez, demonstrará a capacidade de pagamento de dívidas financeiras ou a demanda de novas contratações, assim como a disponibilidade de Fluxo de Caixa para o Concessionário.



Inicialmente, é importante lembrar que o lucro e o capital de giro são o centro das operações da Concessionária. Não há como estudar um sem estudar o outro. As ações feitas no lucro têm imediato impacto na gestão do capital de giro.

As Concessionárias sofrem do que eu chamo de “A Síndrome do Congelamento do Capital de Giro”, em decorrência das vendas de veículos novos. Em sua análise, na maioria dos negócios fechados, a Concessionária recebe, como moeda de pagamento, veículos usados. Historicamente, essas operações se mostram lucrativas, quando o modelo usado é vendido rapidamente. Contudo, quando há um desequilíbrio no Fluxo de Caixa, e o estoque de usados excede o limite aceitável, a Concessionária sacrifica margens para melhorar o giro. Adicionam-se, neste cenário, as restrições de mercado. Então, certamente, haverá troca de caixa por margem de lucro. É aconselhável também, que as Concessionárias adotem a metodologia do cálculo do ponto de equilíbrio, por canal de vendas, identificando o volume ideal que capture margem de contribuição e índice de absorção.

Reforçando um conceito já trabalhado, um passo importante é entender que a gestão financeira de uma Concessionária não é responsabilidade exclusiva da gerência financeira, mas, sim, um processo abrangente, que sofre impactos das ações tomadas pelos demais departamentos.

Toda Concessionária, independentemente de seu tamanho, conta com quatro pilares estruturais: financeiro, mercado, processos e pessoas. Quando enxergamos a Concessionária sob a ótica desses pilares, temos o suporte para as estratégias de negócios, principalmente, no que se refere ao acompanhamento, avaliação de desempenho, definição de novas metas e políticas de gestão empresarial. Será um fator diferenciador na condução dos negócios.