

Como a Contabilidade de Custos, a Contabilidade Gerencial e o Sistema de Informações Gerenciais Tornam-se uma Ferramenta para a Tomada de Decisão

Luzimar de Souza Pagotto

Mára Edmilsa Nunes Costa

Resumo:

Este artigo tem por objetivo discutir os conceitos e aplicabilidade da Contabilidade de Custos, Contabilidade Gerencial e o Sistema de Informações Gerenciais, em suas peculiaridades e semelhanças. Sua conexão entre a elaboração da estratégia da empresa e sua execução em unidades operacionais individuais. Abordaremos como a contabilidade de custos, nas últimas décadas, deixou de ser mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais, para se tornar importante arma de controle gerencial. O emprego da contabilidade gerencial como ferramenta de informação, usada para as atividades empresarias na tomada de decisões, tais como treinamento, aprendizagem, planejamento e controle. Como o SIG (sistema de informações gerenciais) que é a instância encarregada de prover informações, em todas etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle) para os diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da empresa, identifica o ambiente de um sistema empresarial, com o objetivo de demonstrar a interação com as novas tecnologias no processo decisório dos sistemas administrativos para as empresas.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos e Sistemas de Informação*

Como a Contabilidade de Custos, a Contabilidade Gerencial e o Sistema de Informações Gerenciais Tornam-se uma Ferramenta para a Tomada de Decisão

Autores: Luzimar de Souza Pagotto

Mára Edmilsa Nunes Costa

Instituto de Ensino Superior Professor Nelson Abel de Almeida – Vitória/ES

Resumo

Este artigo tem por objetivo discutir os conceitos e aplicabilidade da Contabilidade de Custos, Contabilidade Gerencial e o Sistema de Informações Gerenciais, em suas peculiaridades e semelhanças. Sua conexão entre a elaboração da estratégia da empresa e sua execução em unidades operacionais individuais.

Abordaremos como a contabilidade de custos, nas últimas décadas, deixou de ser mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais, para se tornar importante arma de controle gerencial. O emprego da contabilidade gerencial como ferramenta de informação, usada para as atividades empresarias na tomada de decisões, tais como treinamento, aprendizagem, planejamento e controle.

Como o SIG (sistema de informações gerenciais) que é a instância encarregada de prover informações, em todas etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle) para os diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da empresa, identifica o **ambiente de um sistema empresarial**, com o objetivo de demonstrar a interação com as novas tecnologias no processo decisório dos sistemas administrativos para as empresas.

1. Introdução

A demanda pela informação gerencial contábil nasceu nos Estados Unidos da América em 1812, quando as organizações comerciais, em vez de

dependerem dos mercados externos para trocas econômicas diretas, passaram a conduzir trocas econômicas internamente. Essa necessidade surgiu dos diferentes estágios da revolução industrial nas tecelagens, em fábrica de armas e em outras operações industriais. Os registros das fábricas de tecelagem no início do século XIX, mostram que os administradores recebiam informação sobre o custo por hora de conversão de matéria-prima (algodão) em produtos intermediários (fio e linha de costura) e em produtos acabados (tecidos) e o custo por fibra de produto por departamento e por funcionário.

Os proprietários usavam tal informação gerencial contábil para dois propósitos diferentes: 1) controlar e melhorar a eficiência, e 2) para decisões de preço e de *mix* de produtos.

Os administradores mediam a eficiência do processo que convertia o algodão bruto em fios e tecidos prontos. Comparavam a produtividade deles individualmente sobre vários períodos de tempo, usavam essa informação para recompensar os funcionários mais produtivos e para estabelecer metas de produção para aqueles menos eficientes. Essa informação ajudou a manter e melhorar a eficiência dos processos internos críticos.

Para os propósitos de tomada de decisão, a informação de custos ajudou os administradores a determinar quando as compras adicionais de maquinaria nova podiam ser justificadas pela maior produtividade, e o custo e a lucratividade dos produtos eram usadas para ajustar o salário por peça dos funcionários e para estabelecer metas de preço para vender tecidos ou fios, e para os itens especializados por encomenda por meio de pedidos individuais.

Todos os setores produtivos no momento atual têm seu desafio para para a manutenção de sua existência no mercado, que exige otimização de custos de produção ou operações que resultam em ganho de produtividade. A competitividade impele tais setores para o desenvolvimento de novas tecnologias e para a elevação do nível de qualidade de produtos e serviços, a preços finais cada vez menores.

A contabilidade gerencial proporciona, através dos sistemas de informações, unidade nas decisões e agilidade nas ações, proporcionando aos empresários a oportunidade de obtenção de ganhos imediatos, maior eficiência acompanhada da redução de custos.

A teoria de sistemas tem sofrido evoluções ao longo do tempo e desenvolvendo novas técnicas para lidar com a amplitude das empresas. Os desafios atuais da concorrência exigem que os sistemas de contabilidade gerencial centrem seus focos nos clientes. Os executivos e gerentes devem aprender que os sistemas de contabilidade gerencial podem fornecer-lhes informações precisas, relevantes ao tempo.

O avanço de novas e tecnologias integradas, consolida cada vez mais as informações, tornando-as bem estruturadas e aplicativas no processo decisório, como um sistema de apoio administrativo para as empresas.

2. Desenvolvimento

2.1 Contabilidade de Custos – Definições - Objetivos

"A contabilidade de custos refere-se hoje às atividades de coleta e fornecimento de informações para as necessidades de tomada de decisão de todos os títulos, desde de as relacionadas com operações repetitivas até as de natureza estratégica,

não repetitivas, e, ainda, ajuda na formulação das principais das políticas das organizações".(Horngren, 1962, p.4).

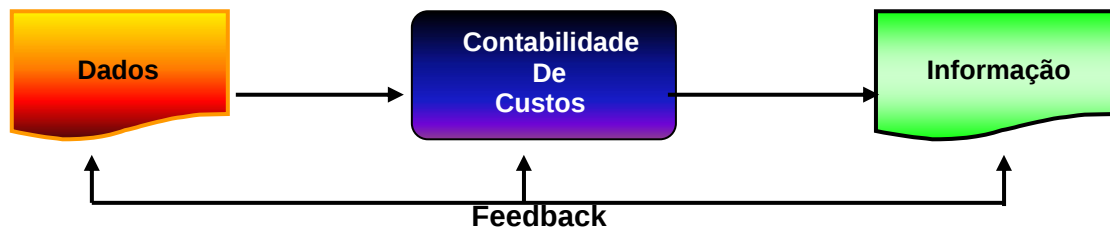
"A contabilidade de custos é uma atividade que se assemelha a um centro de processador de informações, que recebe (ou obtém) dados, acumula-os de forma organizada, analisa-os e interpreta-os, produzindo informações de custos para os diversos níveis gerenciais". (Leone, 2000, p.21)

Os objetivos da contabilidade de custos podem assim ser resumidos:

Atuar sobre a empresa, seus produtos, seus serviços, os componentes operacionais e administrativos de que compõem sua estrutura operacional e sua estrutura objetiva (setores ligados aos seguimentos industriais, comerciais e serviços); os sistemas de distribuição; as atividades especiais (transportes de funcionários e serviço médico); as pesquisas de mercado, a promoção, a propaganda, a venda, o crédito, a armazenagem, o transporte, o faturamento, a cobrança; planejamento e controle das operações rotineiras; decisões não-rotineiras e formulação de políticas e planejamento de longo prazo; avaliação de estoques e determinação dos lucros; fornecer recursos quantitativos altamente desenvolvidos para auxiliar o administrador a selecionar e atingir os seus objetivos.

Visão Geral dos Custos

A contabilidade de custos é considerada como processador de informações, que recebe dados monetários e não monetários operacionais, de engenharia, dados quantitativos para a formação de indicadores de gestão. A figura 1.1 apresenta atividade de contabilidade de custos como um centro de processador de informações.



Fonte: Leone, 3ª ed. 2000, p.21

"O contador de custos deve projetar um sistema de custos em que os dados estejam prontos para solucionar os múltiplos problemas com que se defronta a administração da empresa, pois classificar e relatar dados são medidas essenciais ao próprio desempenho da função contábil". (Adolph, 1973, p.25).

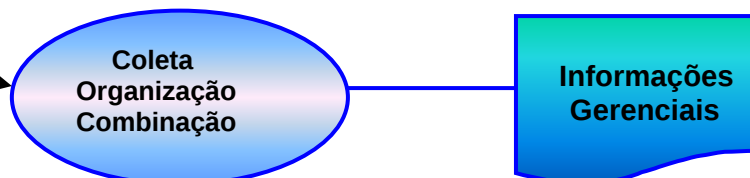
"As informações produzidas pela contabilidade devem ser quantificadas, ou seja expressas em termos monetários ou de alguma unidade de medidas, ou de algum índice definido de realização ou desempenho". (Gray, 1977, p. 24)

"Contabilidade de custos está cada vez mais utilizando dados quantitativos não monetários, colhendo-os, trabalhando-os, organizando-os, combinando-os e produzindo informações gerenciais de alta relevância". (Leone, 2000 p. 23).

A figura 1.2 abaixo ilustra a contabilidade de custos operacional é muito mais útil, muito mais aceita pelos diversos técnicos que compõem os quadros de decisão, controle e planejamento das empresas.

Dados

- Externos
- Internos Monetários



- Não monetários →

Fonte: Leone, 3ª ed. 2000, p.23

Fases do Processo da Contabilidade de Custos para fins Gerenciais

Coleta de Dados

Consiste na coleta de dados do planejamento, do treinamento na organização interna dos setores da organização, o trabalho do contador de custos origina-se do contato inicial com os gerentes de produção, de finanças, de pessoal, de marketing e de engenharia. É considerada a fase mais completa e difícil de ser realizada, pois depende do apoio total da alta direção da empresa, caso contrário seu trabalho será apenas o exercício técnico isolado.

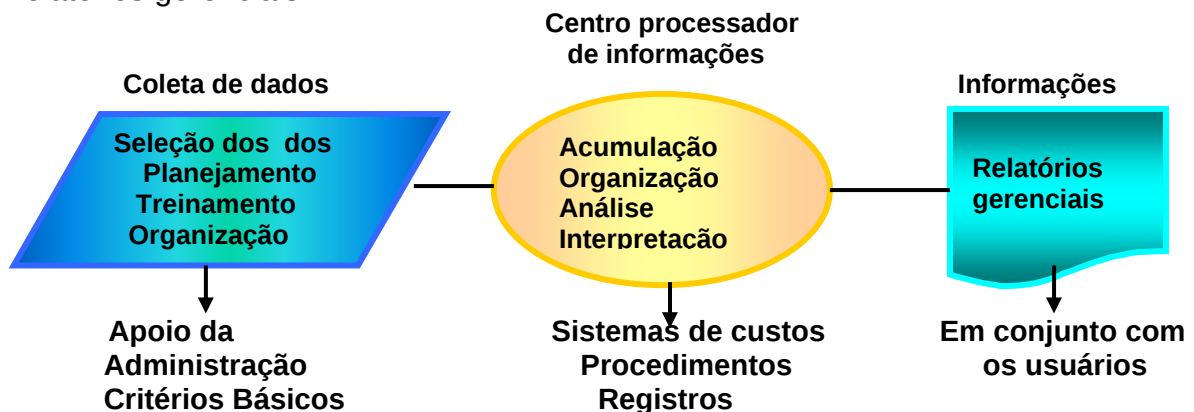
Centro Processador de Informações

Consiste no recebimento dos dados tais como: a operação dos sistemas de custos, os critérios básicos, os procedimentos e os registros, e a transformação em informações. É nesse momento que se realiza o trabalho técnico do contador de custos: a acumulação, a organização, a análise e a interpretação dos dados.

Informações

É a fase que sobressai, que apresenta resultados, produz informações gerenciais (relatórios gerenciais) para que os diversos níveis hierárquicos da administração sejam capazes de planejar, controlar, e decidir com maior eficiência e eficácia.

A figura 1.3 ilustra as três fases da Contabilidade de Custos, e como se origina o trabalho do contador de custos a fim de gerar um produto final que consiste em relatórios gerenciais.

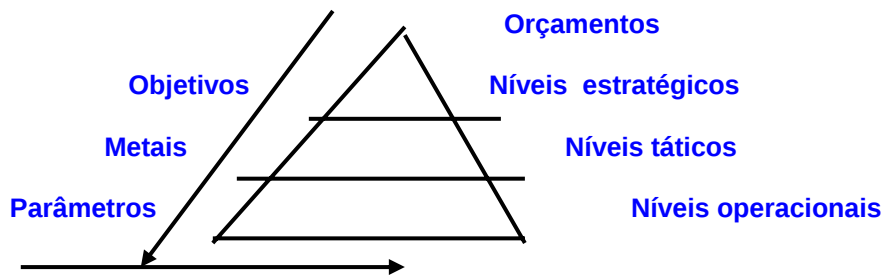


Fonte: Leone, 2000, p.25

A Contabilidade de Custos precisa de objetivos, metas, orçamentos e parâmetros de cada um dos setores já relacionados. Os objetivos são enunciados de uma situação desejada, necessariamente, ampla e abrangente, totalmente direcional, altamente motivacional e raramente qualificada. Como se observa, os objetivos não são quantitativos. Para que o trabalho da Contabilidade de Custos não seja um mero exercício acadêmico, é necessário que os objetivos sejam quantificados. Daí a transformação em metas.

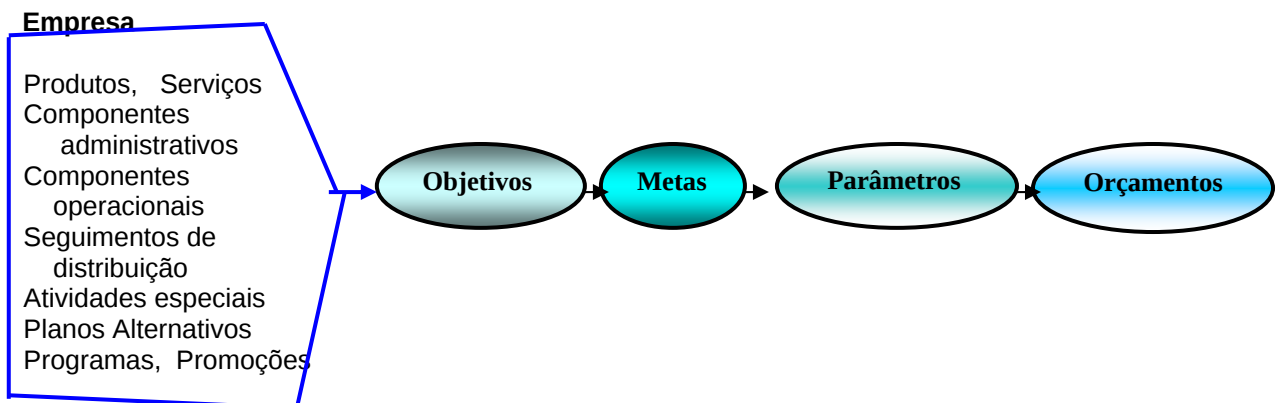
A figura 1.4 apresenta a pirâmide organizacional, seus níveis gerenciais e o processo da elaboração de objetivos, metas, parâmetros e orçamentos. Tenta-se mostrar uma aparente identificação entre os níveis gerenciais e as diversas unidades

de mensuração: quanto mais inferiores os níveis administrativos, mais quantitativos passam a ser os objetivos e as metas.



Fonte: Koontz e O'Donnel, 11ª ed. Cap. 6 –1978

A figura 1.5 mostra os seguimentos da empresa e a inter-relação existente com os objetivos, metas, parâmetros e orçamentos.



Fonte: F.C. de Paula (ob. Cit., p.27-28)

A idéia é mostrar a relação dos critérios e procedimentos práticos adotados pela Contabilidade de Custos, como forma de ajudar aos gerentes nas suas funções de planejamento, controle e tomada de decisões, em relação a cada um dos seguimentos com os quais dividimos o objeto dos custos, e se seus objetivos e metas estão bem definidos e mensurados quantitativamente por meio de parâmetros.

Ao longo de nosso trabalho, descobrimos que a tarefa de produzir informações gerenciais tem de ser desenvolvida, entre outros requisitos, se propõe as “dez atitudes”:

1. Procurar sempre o equilíbrio entre a velocidade da informação e a sua completa exatidão. O órgão produtor de informações gerenciais deve ser uma atividade dinâmica, ser flexível à orientação gerencial, deve sensível às novas exigências mais rápidas por parte da administração.
2. Procurar sempre a resposta que se pretende obter antes de tentar resolver o problema. O especialista deve estar preparado para dar as respostas exigidas pela gerência, mas não deve adiantar-se em estabelecer critérios, classificações e registros de acumulação antes de conhecer o que vai ser exigido.
3. Procurar sempre adaptar os controles aos fins e não estes àqueles. Os objetivos preestabelecidos pela gerência é que deve prevalecer. O especialista não deve nunca mudar o modo como a gerência trabalha, devendo procurar adaptar os instrumentos de controle às necessidades de acompanhamento do atingimento dos fins. As próprias informações e as suas variações relevantes apontadas por estes

instrumentos de controle é que irão alertar o gerente no sentido de alterar o seu modo de trabalhar e, talvez, até modificar os objetivos que traçou.

4. Atentar sempre para o fato de que as informações devem ser preparadas na forma que o seu usuário as deseje e as entenda. Os relatórios deverão ser legíveis.

5. Procurar sempre apontar para a gerência os dados mais relevantes, deve o especialista produzir relatórios gerenciais simples e que disponham apenas informações pertinentes a cada área de atuação.

6. As informações prestadas à gerência pelo setor especializado devem indicar os desvios ocorridos nas operações, as suas causas, cabendo ao sistema de informações alertar a gerência sobre as ocorrências. Será de competência exclusiva do responsável pela área operacional dedicar-se à tarefa de ajustamento e de tomada de decisões em relação ao rumo que vai estabelecer.

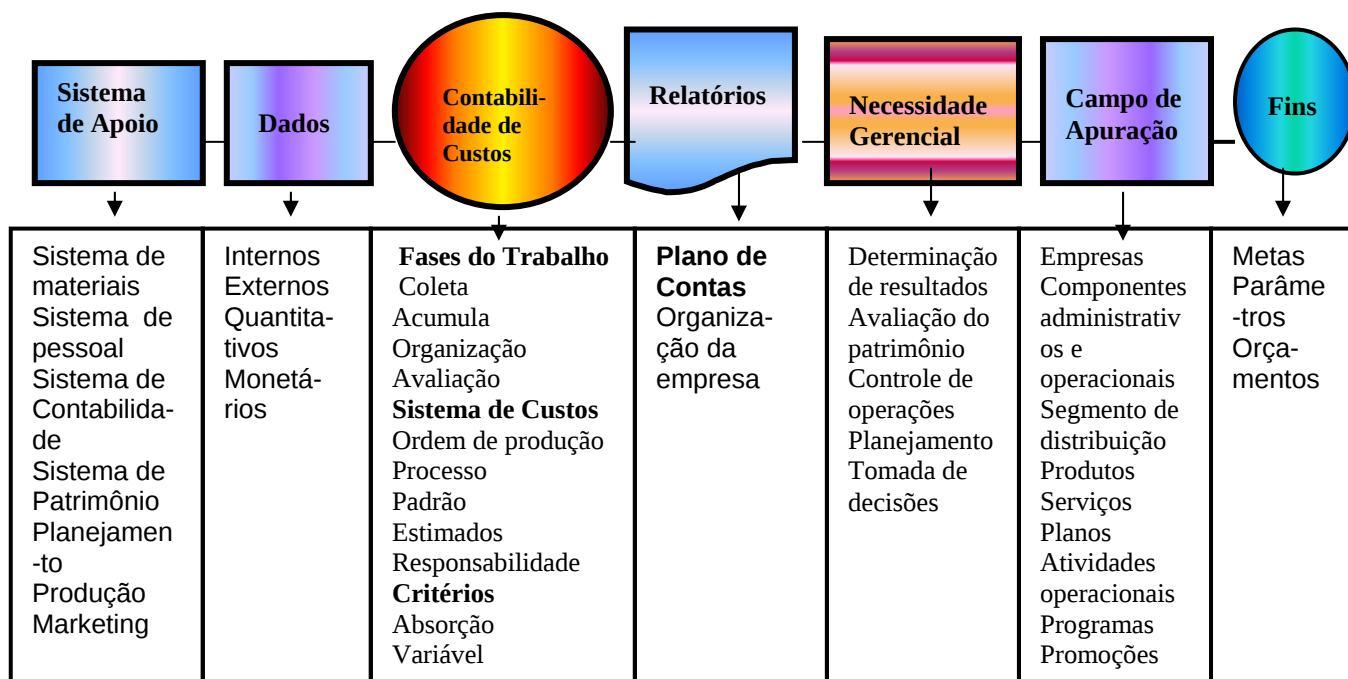
7. Preocupar-se sempre com a proliferação de dados, de documentos, de registros e de relatórios inúteis. Deve-se fazer uma análise do produto do setor gerador de informações, no sentido de verificar se as mesmas ainda são válidas e úteis em face da constante mudança de políticas, objetivos e métodos operacionais na empresa.

8. Procurar familiarizar-se com o processo operacional e com os termos. De nada adianta o trabalho do responsável pelo setor de apoio se ele não entender a linguagem e o que faz o homem da atividade fim.

9. Procurar familiarizar-se o pessoal de operações com os métodos e critérios adotados pelo especialista de sistema de informações.

10. Procurar evitar sempre a seguinte situação: “incompetente informando o irrelevante par o indiferente”. O especialista deve agir para mudar cada um dos três aspectos da situação prejudicial, acima apresentada.

Segundo o Dr. George Sebastião Guerra Leone para compreender melhor esse trabalho, apresentamos a **Figura 1.6** a visão gerencial dos custos.



Fonte: Leone, 2000, p. 45

A contabilidade de custos, nas últimas décadas, deixou de ser mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais, para se tornar importante arma de controles gerenciais.

3. Contabilidade Gerencial – Conceitos - Objetivos

- "Processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar dentro de uma empresa e assegurar uso apropriado e responsável de seus recursos" (*Institute of Management Accounting*)
- "Identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) para o uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos." (*IFAC-International Federation of accounting*)
- "A Contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente como um enfoque especial conferido as várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e já tratados pela contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes da entidade em seu processo decisório." (Iudicibus, 1998, p.21).

Objetivos - dentre muitos objetivos da Contabilidade Gerencial, destacam os de: avaliar o papel importante que a informação gerencial contábil exerce sobre as empresas industriais e nas empresas de serviços; discutir as diferenças significativas entre a Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira; entender como diferentes pessoas na empresa têm diferentes demandas pela informação gerencial; avaliar como a Contabilidade Gerencial cria valor para as empresas e como ela se relaciona com operações, *marketing* e estratégias; explicar por que a informação gerencial contábil deve incluir tanto a informação financeira quanto a informação não financeira; discutir o papel das múltiplas medidas de desempenho financeiro e não financeiro para transformar a estratégia empresarial em objetivos e medidas específicas; fornecer informações econômicas para a clientela interna: operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos *seniores*; fornecer instrumentos aos administradores da empresa que os auxiliam em suas funções gerenciais, utilizando os recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

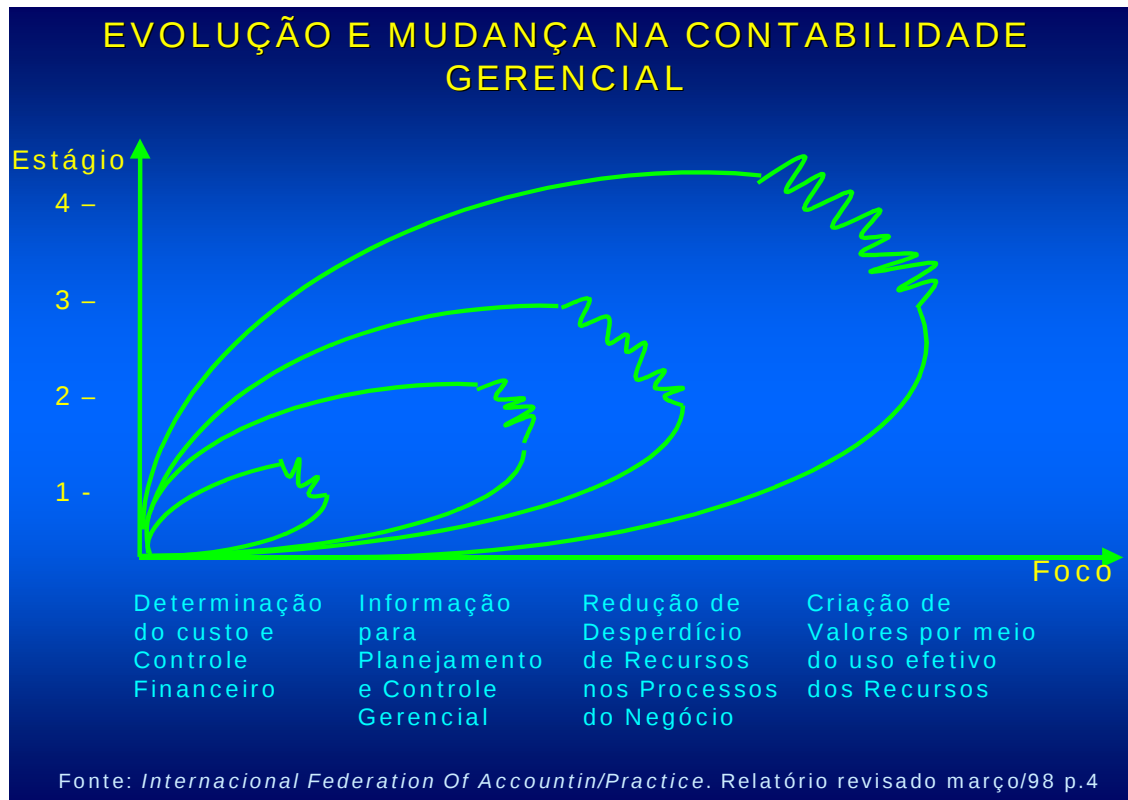
Evolução e Mudança na Contabilidade Gerencial

O campo da atividade organizacional abarcado pela contabilidade gerencial passou por estágios evolutivos, centrando-se nos processos de criações de valores por meio do uso efetivo dos recursos empresariais. Apresentamos de acordo com o IFAC quatro estágios relacionados com o tema de geração ou criação de valor:

- **Estágio 1** – antes de 1950, a base de sustentação (foco) da Contabilidade Gerencial era na determinação do custo e controle financeiro através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;
- **Estágio 2** – por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise decisão e contabilidade por responsabilidade;
- **Estágio 3** – por volta de 1985, a atenção foi focada na redução de desperdício de recursos usados nos processos de negócio, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;

- **Estágio 4** – por volta de 1995, a atenção foi mudada para geração ou criação do valor do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame dos direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional”

A **figura 1.7** representa cada estágio é uma combinação do velho com o novo de condições do ambiente gerencial para tomada de decisões.



Fonte: (*International Federation Of Accountant/International Management Accounting Practice Statement. Managment Accouting Concepts*. Relatório Revisado de Março de 1998. p. 4.

Funções da Informação Gerencial Contábil

A informação gerencial contábil desempenha várias funções organizacionais diferentes: controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico, conforme quadro 1.1 abaixo:

Controle operacional	Fornece informação (<i>feedback</i>) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
Custeio do produto e do cliente	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
Controle administrativo	Fornece informação sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais.
Controle estratégico	Fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições do mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Fonte: *Kaplan et all*, 1999, p.45

Como a Informação Gerencial Contábil Ajuda os Administradores?

Todas medidas da condição econômica da empresa, tais como, as de custos e lucratividades dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das

empresas, são obtidas dos sistemas de Contabilidade Gerencial. Além disso, a informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desempenho econômico ligam a estratégia da empresa à execução estratégica individual de cada unidade operacional. A informação gerencial contábil é, também, um dos meios primários pelos quais operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem *feedback* sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem o futuro.

A seguir ilustramos diversos usos da informação gerencial contábil por um simples exemplo: Mecânica de reparos

O mecânico de automóveis *Dennis Mitchell* conserta e faz manutenção de carros, executando muitas atividades padronizadas que exigem um conhecimento especializado, por exemplo: troca de freios, instalação de um novo silencioso ou um sistema de escapamento, lubrifica o carro ou faz ajustes. Essas tarefas já foram feitas milhares de vezes, assim Dennis conhece o tempo-padrão de mão-de-obra, para executar cada uma dessas tarefas tanto quanto as quantidades-padrão de materiais para a quantidade de materiais e suprimentos exigidos para a manutenção ou reparo. Uma vez que Dennis deseja avaliar sua eficiência desempenhando a manutenção e consertos, o sistema de contabilidade gerencial fornece as informações sobre o tempo real exigido e as quantidades de peças e materiais efetivas usadas em cada tarefa, essa informação serve para verificar se está atingindo a eficiência normal assumida na determinação dos padrões de qualidade de materiais e de horas de mão-de-obra, para essa atividade.

A informação usada por Dennis, um funcionário de linha de frente, deve ser um relatório mensal que contém somente informações resumidas e agregadas, sobre fatores como os seguintes: o total de peças e de materiais utilizados nos consertos de carros; o tempo total usado durante o mês para consertar carros, incluindo as diferenças entre o tempo-padrão permitido para os consertos e o tempo efetivamente consumido; o tempo total gasto, durante o mês, no retrabalho dos defeitos, Dennis não seria capaz de relacionar o relatório contendo informações bem condensadas e atrasadas com cada conserto que realizou durante o mês. (*Kaplan et al*, 2000 p. 40).

Vimos como um sistema de Contabilidade Gerencial efetivo pode criar valores consideráveis (elaboração de produtos e serviços que os clientes valorizam), produzindo-os e distribuindo-os por processos operacionais eficientes, fornecendo informações a tempo e precisas sobre as atividades requeridas para o sucesso das empresas atuais.

Dependendo do nível organizacional, a demanda pela informação gerencial contábil é diferente. Por exemplo: ao nível de operador (linha de frente), onde a matéria-prima ou as peças adquiridas é convertida em produtos acabados e onde os serviços são executados para os clientes. A informação é mais física que financeira e econômica

Recentemente, executivos *seniores*, têm usado a informação financeira com um conjunto maior de indicadores balanceados que inclui muito mais informações não financeiras, sobre os seguintes fatores: clientes e mercados; inovações em produtos e serviços; qualidade total, tempo de processamento, e custo dos processos internos críticos; capacidade dos funcionários e dos sistemas da empresa.

Algumas Diferenças Entre Contabilidade Gerencial e Financeira

Contabilidade Gerencial - é ser útil ao pessoal interno. Os terceiros têm o direito de esperar que a informação que recebe sejam preparada de acordo com definições e princípios aceitos; de outro modo, a informação será ininteligível. A administração, por outro lado, pode elaborar quaisquer outras regras e definições que julgue mais úteis para suas próprias necessidades, sem preocupar-se com o fato de elas se conformarem ou não com o padrão externo". (Kaplan e outros, 2000, p. 37).

Contabilidade Financeira - é uma ciência que lida com a elaboração e a comunicação das informações econômicas e financeiras de uma empresa para propósitos externos: acionistas, credores (bancos, fornecedores), entidades reguladoras, autoridades governamentais tributárias, a comunidade. Ela agrega um conjunto de relatórios usados pelo administrador para tomada de decisões internas, inclusive custos, preços, orçamentos de capital, avaliação de desempenho, ponto de equilíbrio e análise da taxa de retorno. A análise financeira e de balanços, por exemplo, tanto por servir para o prestador de dinheiro na avaliação da segurança do retorno do empréstimo ou financiamento, como para a gerência na avaliação de tendência da empresa. Provavelmente, ambos se utilizarão um bom número de índices calculados, com ênfase diferenciada.

Áreas que Interagem com a Contabilidade Gerencial

Tendo em vista que uma organização é estruturada de forma hierárquica, a Contabilidade Gerencial deve suprir através do sistema de informação contábil gerencial todas as áreas da companhia. Temos então quatro blocos de informação conforme demonstrado no quadro 1.2 abaixo:

QUATRO BLOCOS DE INFORMAÇÃO	OBJETIVO	FINALIDADE	TEMAS ENVOLVIDOS
Gerenciamento Contábil Global	Canalizar Informações Sintéticas	Controlar e Planejar a Empresa Dentro de Uma Visão de Conjunto	. SIG – Sistema de Informações Gerenciais . Demonstrativos Contábeis Básicos; . Contabilidade em Valores Constantes e em Outras Moedas; . Análise Financeira o de Balanço; . Gestão de Impostos.
Gerenciamento Contábil Setorial	Canalizar os Conceitos de Contabilidade por Responsabilidade	Controlar e Planejar Dentro de Uma Visão Setorial	. Centro de Responsabilidade; . Contabilidade Divisional; . Rentabilidade por Divisões e Produtos . Consolidações de Balanços.
Gerenciamento Contábil Específico (contabilidade Gerencial)	Canalizar Informação de Forma Isolada	Gerar Informação a um Grau Maior de Detalhamento, a um Nível Operacional	. Fundamentos, Sistemas e Métodos de Custeamento; . Construção do Custo por Custeio Direto por Absorção e por Atividades; . Análise Custo/Volume /Lucro; . Custo Padrão; . Formação de Preço de Venda; . Inflação da Empresa; . Análise de Custos.
Orçamentos e Projeções	Planos e Ação Futuros	Planejamento Estratégico e Orçamento	. Orçamento e suas Técnica; . Projeção de Resultados

Fonte: quadro gerado foi inspirado no livro Padoveze 1997, p.31, e outros

Novas Demandas para a Informação Gerencial Contábil

As novas demandas da informação gerencial contábil, têm por objetivo avaliar como a Contabilidade Gerencial cria valor para as empresas e como ela se relaciona com

operações, marketing e estratégias. Os gerentes das empresas industriais e das empresas de serviços, com um ambiente muito competitivo, precisam ter informações precisas e relevantes sobre seus custos efetivos. Em se tratando de empresas industriais, seus gerentes precisam dessas informações para fazer o seguinte:

ajudar os engenheiros a projetarem produtos que podem ser fabricados eficientemente; avisar onde são necessárias melhorias em qualidade, eficiência e rapidez nas operações de produção; orientar as decisões sobre o mix de produtos; escolher entre fornecedores alternativos; negociar com os clientes sobre preço, especificações do produto, qualidade, entrega e serviços.

4. Sistema de Informações Gerenciais – SIG

"É um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetua determinada função" (Oliveira, 1998, P. 23).

"Sistema de informações gerenciais é um método organizado para prover o executivo de informações passadas, presentes e futuras sobre a operação interna e o ambiente da empresa. E dá suporte às funções de planejamento, controle e operação de uma empresa, fornecendo informação uniforme para assistir à tomada de decisão". (Dearden, 1972, p.92).

"Sistema de informações gerenciais é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologia, ambiente, procedimento e controles, com os quais se pretende manter canais essenciais de comunicação, processar certas rotinas típicas de transações, alertar os executivos para a significância dos eventos internos e externos e proporcionar uma base a tomada de decisão inteligente". (Nash e Roberts, 1984:5)

"Um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais". (Padoveze, 2000, p. 42).

Um Sistema de Informação contábil gerencial tem necessariamente que abranger todas as áreas de Contabilidade de que se vale o conceito gerencial. Além disso, o sistema tem que incorporar todos os dados quantitativos necessários para a mensuração e análise relevada das informações com o movimento operacional da empresa.

A informação contábil precisa atender primariamente a dois pressupostos básicos, para que tenha validade no processo de gestão administrativa:

- a) **sua necessidade como informação** - a informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para o consumo, para ser necessária, deve ser útil. Cabe aos contadores gerenciais, construir essa mercadoria com qualidade e custos competitivos, por ter plena consciência de sua utilidade e sua extrema necessidade para o gerenciamento dos negócios.
- b) **seu planejamento e controle** - na produção dos relatórios, para atender plenamente aos seus usuários. É necessário saber o conhecimento contábil de todos os usuários, e construir relatórios com enfoques diferentes para os diferentes níveis de usuários. Conforme nos ensina Oliveira "se o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) não for atualizado constantemente, poderá ficar numa situação de descrédito perante seus usuários".

Dentre vários objetivos do Sistema de Informações Gerenciais, apresentamos um resumo dos mais relevantes

- evitar surpresas para a empresa;
- identificar oportunidades e ameaças ambientais;
- consolidar vantagem competitiva real;
- facilitar os planejamentos de curto, médio e longo prazo;
- demonstrar que um adequado SIG (Sistema de Informação Gerencial) em muito contribui para a otimizada flexibilidade empresarial;
- embora há uma variedade e a diversidade de informações geradas, os profissionais deverão preocupar-se com informações úteis para o gestor definir, executar e avaliar a estratégia que viabiliza o sucesso empresarial em determinado ambiente econômico.

“Desse modo, a informação gerada na empresa deve assumir o caráter de dar o suporte informativo adequado, para que os gestores percebam a eficiência e a eficácia empresarial com uma necessidade contínua e sustentada. Cada vez mais, a informação deve aparecer no suporte ao ciclo de planejamento–execução–controle, que se consubstancia no processo de gestão”. (Beuren, 1998, p. 15).

Assim, é nítida a importância da informação, pois é por meio dela que os gestores conseguem identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece a empresa.

Se a Contabilidade tem como uma de suas principais funções suprir de informações úteis aos gestores, cabe a ela gerar informações que dêem o devido suporte ao processo de tomada de decisões em todos os seus estágios: no reconhecimento do problema, na identificação das alternativas possíveis e na escolha da melhor delas.

“O desafio maior da informação é o de habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis. A informação é o motor que move os gestores. Na ausência de um fluxo de informações constante, os gestores sentem-se impotentes para qualquer coisa”. (Garrison, 1988, p. 12).

Fundamentos do Sistema de Informação Gerencial Contábil

Três pontos são fundamentais para que um sistema de informação contábil tenha validade perene dentro de uma entidade: operacionalidade, integração e navegabilidade dos dados e custo da informação:

Operacionalidade - significa que todos que trabalham com a informação contábil devem saber e sentir que estão operando com dados reais, significativos, práticos e objetivos; conseguidos, armazenados e processados de forma prática e objetiva.

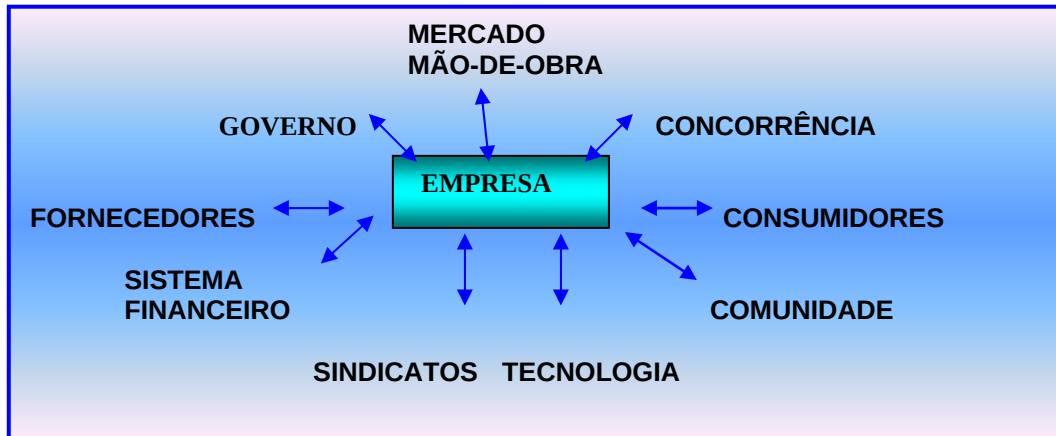
Integração e navegabilidade dos dados - todos devem utilizar-se de um único sistema de informação contábil.

O que caracteriza um sistema de informação contábil integrado é a “navegabilidade” dos dados. A partir do momento que um dado é coletado, este deverá ser utilizado em todos os segmentos do sistema de informação contábil.

Custo da Informação - o sistema de informação contábil deve ser analisado na relação custo-benefício para a empresa. O SIG deve apresentar uma situação de custo baixo dos benefícios, com a incorporação definitiva dos recursos computacionais, de macro e microinformática na administração das empresas.

Entendemos que qualquer entidade, de microempresa a grandes incorporações, tem condições de manter um sistema contábil de informação. Apenas cabe ao contador fazê-lo gerencial.

A **figura 1.8** abaixo representa o **ambiente de um sistema empresarial**, cujo foco é demonstrar a interação das informações no processo administrativo.

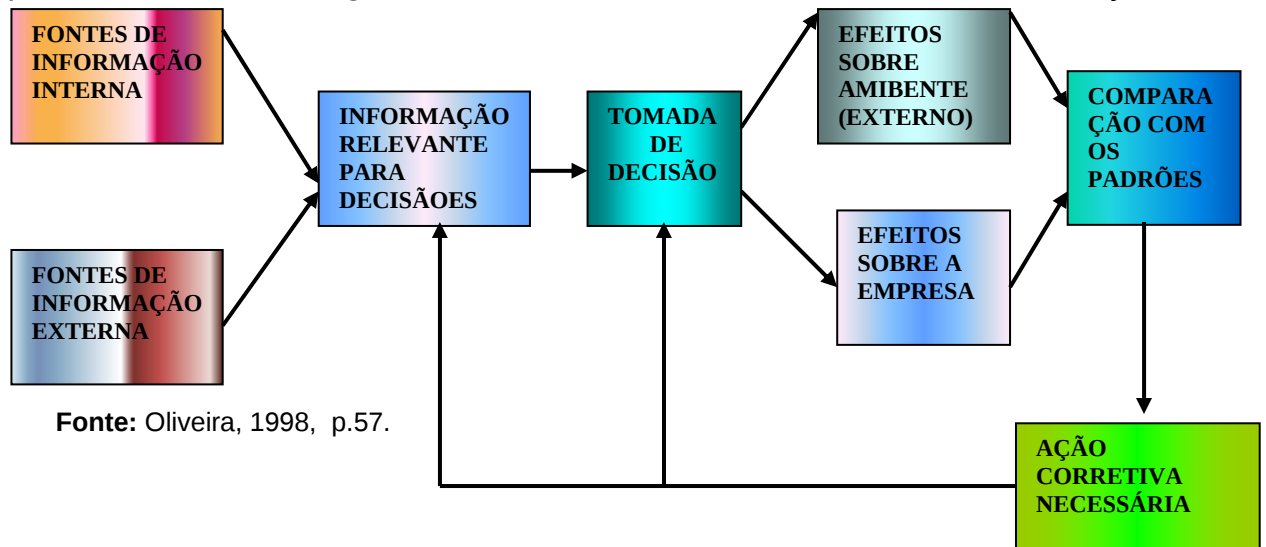


Fonte: Oliveira, 1998, p.57.

A finalidade de um sistema de informações é auxiliar o gestor na melhoria da qualidade de suas decisões, não dependendo da identificação dos modelos decisórios dos gestores e, de suas necessidades informativas. Muitas vezes faz-se necessário repensar o próprio modelo de decisão, além de utilizar informação adicional para determinar a probabilidade de ocorrência de cada estado da natureza, a fim de reduzir o problema da incerteza.

O propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis tais como, pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação.

Outro aspecto bastante importante é a interação da informação com o processo decisório. A **figura 1.9** demonstra uma forma resumida desta interação.



Fonte: Oliveira, 1998, p.57.

O Sistema de Informação Gerencial - SIG, não deve ser encarado como tipo de modismo em administração, ou seja, idéias prontas, acabadas e efêmeras, que se seguidas à risca, levam as empresas ao caos administrativo. As empresas ao longo de sua existência passam por vários momentos de crise, podendo ser tanto externas (ambientais) como internas. Nestes momentos de crise os executivos das empresas podem promover algumas ações, tais como:

Na área operacional: estudo e racionalização dos produtos existentes; desenvolvimento de novos produtos; estudo para racionalização dos fluxos de produção; controle mais rigoroso de qualidade dos produtos, e controle e eliminação de perdas de produção.

Na área mercadológica: estudo e identificação das necessidades do mercado; desenvolvimento de novos mercados (descobrendo novas arenas); acompanhamento das atividades dos principais concorrentes; estudos dos custos promocionais e seu grau de efetividade, e controle e análise detalhada de mercado e cliente.

Na área financeira: identificação da estrutura mais adequada de capital; controle de prazos e rotação de valores; otimização das melhores fontes de financiamento; controle de capital de giro; e controle efetivo do fluxo de caixa da empresa.

Na área na administrativa: otimização dos sistemas de controle administrativos; otimização dos sistemas contábil e orçamento; otimização dos sistemas de apuração de custos; otimização dos sistemas de controle computadorizado; e otimização dos sistemas de informação gerencial.

O planejamento do SIG é um processo que consiste em transformar o conjunto de estratégias de uma empresa em um conjunto de ações para sistemas de informações gerenciais dessa empresa.

Como resultado de nossos estudos, demonstramos o quadro 1.3 abaixo a correlação e as peculiaridades da Contabilidade de Custos x a Contabilidade Gerencial x Contabilidade Financeira x e Sistema de Informações Gerenciais:

Contabilidade de Custos	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial	Sistema de Informações Gerenciais – SIG
Antes: Avaliação dos estoques e apuração do resultado. Atual: Utilização dos dados de custos para auxiliar ao controle e para tomada de decisões.	Conjunto de relatórios usados pelo administrador para tomada de decisões internas, inclusive custos, preços, orçamentos de Capital, avaliação de desempenho, ponto equilíbrio e análise da taxa de retorno.	Instrumento de informação do Administrador para auxiliar nas suas decisões gerenciais	SIG abrange todas as áreas de contabilidade de que equivale o conceito de contabilidade gerencial. O SIG tem que incorporar todos os dados quantitativos necessários para a mensuração e análise relevada das informações com o movimento operacional da empresa

Fonte: quadro 1.4 gerado foi inspirado no livro Padoveze 2000, e outros

Conclusões Finais

Tanto a Contabilidade de Custos quanto a Contabilidade Gerencial são fundamentadas de informações que orienta a tomada de decisão de curto e longo prazo para as empresas, podendo informar a lucratividade dos produtos, serviços e clientes, comportamento e desempenho das concorrentes, preferências e tendências dos clientes, oportunidades e ameaças do mercado, e inovações tecnológicas

Com o presente trabalho concluímos que a Contabilidade de Custos é a Contabilidade Gerencial acrescida de uma pequena parte da Contabilidade

Financeira, porque na sua função de custeio de produto é medir a satisfação e as necessidades dos relatórios externos.

A Contabilidade Gerencial baseia-se na informação gerada pela Contabilidade Financeira (produção de relatórios), mas a diferença é que a Contabilidade Gerencial é orientada para o futuro (tomada de decisões), utilizando a Contabilidade de Custos para a tomada de decisões.

O Sistema de Informação de Gerencial - SIG é encarregado de prover informações, em todas etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle), para os diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da empresa.

Por fim, conclui-se que a Contabilidade de Custos, Contabilidade Gerencial e o Sistema de Informações Gerenciais são todas comuns em sua estratégia, com funções independentes, porém todas interagindo.

Referências:

- ADOLPH, Matz e outros. **Contabilidade de Custos, v. 1**. São Paulo: Atlas, 1973.
- ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DEARDEN, John. **MIS is mirage**. Harvard Business Review, Jan./Feb.1972.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação- Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOWMAN, B., WETHERBE, B. **Three stanges model of MIS planning**. *Information & management*, 1983.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998;
- GARRISON, Ray H. **Managerial Accounting: concepts for planning, control, decision making, 5 ed**. Homewood, Illinois: BPI Irwin, 1988, p. 12.
- HORNGREEN, Charles T. **Cost Accounting – A Managerial Emphasis Englewood Clifis. Prentice-Hall**, 1962), p.4.
- HORNGREN, Charles T. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- International Federation Of Accountant/International. Management Accounting Practice Statement. Management Accouting Concepts*. Relatório Revisado de Março de 1998. p. 4.
- IUDICIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- IFAC - *International Federation of Accounting*
- KAPLAN, Robert S. **Custo & Desempenho - Administre Seus Custos Para Ser Mais Competitivo**. São Paulo: Futura, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 160-165.
- LEONE, George S. Guerra. **Contabilidade de Custos no Final do Segundo Milênio. Revista Brasileira de Contabilidade nº 120**, Brasília: 1999, p.14.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais**, 5ª ed São Paulo: 1998.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial Um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2000.