

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA,
CIÊNCIAS CONTÁBEIS, ADMINISTRAÇÃO E
SECRETÁRIO EXECUTIVO

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS APLICADOS
À GESTÃO FINANCEIRA

JAMILE AUN

Monografia apresentada ao
Departamento de Economia, Ciências
Contábeis, Administração e Secretário
Executivo, como parte dos requisitos
para obtenção do Certificado de
Especialização pelo Curso de Pós-
graduação em MBA - Finanças e
Contabilidade.

TAUBATÉ - SP
2000

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA,
CIÊNCIAS CONTÁBEIS, ADMINISTRAÇÃO E
SECRETÁRIO EXECUTIVO

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS APLICADOS
À GESTÃO FINANCEIRA

JAMILE AUN

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretário Executivo, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso de Pós-graduação em MBA - Finanças e Contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo
Querido Oliveira

TAUBATÉ - SP
2000

BANCA EXAMINADORA

Data: 02/12/00

Resultado: Dez (10,0)

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

Assinatura_____

Prof. Dr. Francisco Cristovão Lourenço de Melo

Assinatura_____

Prof. Dr. José Luís Gomes da Silva

Assinatura_____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho

A meu esposo Sérgio
aos meus pais Jorge e Sueli
e a minha irmã Janine.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo o que me foi concedido.

A meu mestre Professor Doutor Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira meus sinceros agradecimentos.

Agradeço a meus pais por tudo o que sempre fizeram por mim e a meu marido e colega de estudo, Sérgio, meu especial agradecimento pela paciência, compreensão e o apoio de todos os momentos.

Àqueles que sempre acreditaram em mim, me incentivando direta ou indiretamente na execução desse trabalho, o meu muito obrigado.

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Comparação entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial..	20
Quadro 3.1 – Necessidades de Informação por Nível Gerencial.....	30
Quadro 3.2 – Benefícios dos Sistemas de Informação.....	32
Quadro 4.1 – Sistema de Informação Contábil.....	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Estrutura da Controladoria.....	19
Figura 4.1 – Integração do subsistema de orçamento e outros subsistemas.....	42
Figura 4.2 – Integração do subsistema de custos e outros subsistemas.....	44
Figura 5.1 – Abrangência e subsistemas de um SIGE.....	48

AUN, Jamile. *Sistemas de Informações Gerenciais aplicados à Gestão Financeira*. Taubaté, 2000. 58 p. Monografia de Especialização MBA Finanças e Contabilidade - Universidade de Taubaté.

RESUMO

O trabalho tem como objetivo demonstrar a forte vocação que o sistema de informação contábil tem para se tornar o grande sistema de informação gerencial dentro das organizações. O sistema de informação contábil é frequentemente o maior dos subsistemas de informações nas empresas, quando não é o único formalmente estabelecido. O sistema de informação contábil não pode fechar-se com um fim em si mesmo, ele deve ser admitido como uma ferramenta de gestão e deve estar expandido harmoniosamente pelas diversas áreas de atividade da empresa. A contabilidade e o processo decisório têm como elo de ligação basicamente a informação. Em um sentido amplo a contabilidade supre os usuários com informação necessária para a resolução dos problemas ajudando a formular soluções para questões como: identificar o problema, observar as alternativas e escolher entre estas qual a melhor. Conhecer o modelo decisório do usuário e estar de acordo com a filosofia gerencial da empresa também são fatores que auxiliam na produção de informação relevante e precisa para o usuário. Os sistemas de informações contábeis devem ser configurados de forma a atender eficientemente às necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa. A informação deve ter um sentido lógico para o gestor, portanto os conceitos de mensuração aplicados no sistema não podem ser dogmáticos, mas racionais. O método é o da observação do ambiente de trabalho

da autora em empresa multinacional que opera no setor de equipamentos para geração de energia. A metodologia empregada na coleta de dados se apoia nas pesquisas bibliográficas em livros, teses e periódicos da área de Contabilidade e Controladoria. Com o avanço das tecnologias da informação e da comunicação, as informações passaram a ocupar um papel de destaque dentro das empresas, mas é um equívoco acreditar que quanto mais informações melhor, pois informações em excesso podem dificultar a análise do problema. Tanto o excesso quanto a falta de informação levam a desinformação. Para permanecer sempre em um processo evolutivo de contínuas mudanças visando atender os seus clientes, é extremamente necessária a sintonia entre a Contabilidade e o desenvolvimento tecnológico, matemático e científico. A criatividade das empresas e a tecnologia da informação sempre permitirão novas opções e facilidades informacionais e sistêmicas.

Palavras-chave: Controladoria, Informação, Decisão, Gestão, Usuário.

SUMÁRIO

<u>RESUMO</u>	7
<u>1. INTRODUÇÃO</u>	11
<u>2. A CONTROLADORIA</u>	18
2.1 Comparação entre informações da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Gerencial	21
2.2 Conceito de Accountability.....	23
<u>3. A INFORMAÇÃO CONTÁBIL</u>	25
3.1 Características da Informação Contábil	29
3.2 Informações criando riquezas nas empresas	30
3.2 O Sistema de Informação Contábil Aplicado à Gestão Financeira.....	33
<u>4. SUBSISTEMAS CONTÁBEIS LEGAIS E GERENCIAIS</u>	38
4.1 Subsistema de Contabilidade Societária e Fiscal	42
4.2 Subsistema de Orçamento	43
4.3 Subsistema de Custo.....	46
4.4 Subsistema de Contabilidade por Responsabilidade.....	48
4.5 Subsistema de Acompanhamento do Negócio.....	49
<u>5. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO EMPRESARIAL – SIGE</u>	50
5.1 Contabilidade dentro do SIGE	53
<u>6. CONCLUSÃO</u>	55
<u>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	58
<u>ABSTRACT</u>	57

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

O trabalho tem como objetivo demonstrar a forte vocação que o sistema de informação contábil tem para se tornar o grande sistema de informação gerencial dentro das organizações.

Desde os primórdios da Contabilidade pode-se observar sua finalidade de fornecer aos usuários dos demonstrativos financeiros as informações necessárias para a tomada de decisões.

As necessidades dos usuários têm passado por mudanças substanciais e até os próprios usuários têm mudado, portanto é correto afirmar que a função dos sistemas de informações permanecem, mas o enfoque precisa ser continuamente revisto. Um ponto bastante importante e complexo é identificar o que é útil ou não para o processo decisório a fim de evitar a produção de informação irrelevante.

Conhecer o modelo decisório do usuário e estar de acordo com a filosofia gerencial da empresa também são fatores que auxiliam na produção de informação relevante e precisa para o usuário. Segundo FIGUEIREDO (1993) pode-se ressaltar quatro pontos no que tange a Informação Contábil em uma perspectiva moderna:

- Durante muito tempo a Contabilidade ficou conhecida como aquele campo do conhecimento que cuidava quase que exclusivamente de oferecer dados à Tributação, culminando por colocar em risco a utilidade da Contabilidade para outros propósitos;
- Enquanto campo de pesquisa e estudo, a Contabilidade com alguma regularidade oferece respostas as necessidades de informação dos gestores. Retirando-se os critérios que lhe são introduzidos com o propósito de tributar, surge então um campo fértil de atuação onde a Teoria da Decisão enseja a seleção racional de alternativas, aparece também a interface entre os dados coletados e a Teoria da Informação, embasado no conceito de se conhecer o modelo decisório do usuário da informação para melhor atendê-lo. Por último, na fase de relatar os dados agrupados fica evidente o apoio que deve vir de um domínio minimamente razoável da Teoria da Comunicação;
- O ferramental contábil é apto a servir de esteio ao painel de controle de eventos e metas, na tarefa de subsidiar e orientar as decisões; e
- A função de controle tem como pré-condição a informação: via de regra, não se controla o que não se conhece, e não se conhece o que não se controla.

Para IUDÍCIBUS (1980) a Teoria da Comunicação da Contabilidade é conceituada como “o método de identificar, mensurar e comunicar informação econômica, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários da informação. Este processo de comunicação implica o reconhecimento dos tipos de informação necessária para cada tipo principal de usuário da informação contábil e a avaliação da habilidade dos usuários em interpretarem a informação adequadamente. Não parte de posições doutrinárias sobre qual é o tipo de decisão que leva a resultados adequados e não entra em critérios de

juízo tanto sobre a ética de determinado procedimento como sobre o uso dos poderes corporativos, mas procura entender as necessidades expressas de cada usuário e fornecer uma resposta adequada, com a única ressalva de que envolve, por parte do contador, um entendimento sobre as restrições do usuário, para utilizar uma grande gama de informações, e sobre as restrições de mensuração da própria Contabilidade. Realça, assim, a noção de relevância, talvez uma das poucas formas de delimitar a quantidade e a qualidade da informação prestada, caso contrário, não saberíamos quais os limites a serem impostos à comunicação e à informação econômica. Envolve um processo de participação entre usuário e Contabilidade e uma noção sistêmica de informação empresarial”.

O cliente neste trabalho é entendido como o usuário interno da informação contábil o qual a utiliza em seu processo decisório, visto que os relatórios do sistema tem por objetivo a avaliação do resultado dos produtos/serviços gerados pelas diversas atividades. É fundamental, para uma atuação bem sucedida do Contador, visualizar seu cliente como a entidade mais importante e para a qual deve dirigir seus esforços.

Seria impossível desenvolver um trabalho sobre sistemas de informações gerenciais sem uma análise sobre a “informação”, principal produto da área financeira, a qual tem seu conceito relacionado com o benefício obtido em relação aos custos, a redução do grau de incerteza e o aumento da qualidade da decisão. Através da boa informação os gestores passam a ser avaliados por sua contribuição real para a empresa.

Pode-se deduzir que é necessário um número de informação adequado para que o gestor tenha suas incertezas limitadas e possa tomar decisões com qualidade e a tempo. Porém os custos para gerar esta informação não devem superar seus benefícios.

Quando se fala em informação alguns aspectos subjetivos têm que ser levados em conta pois um mesmo problema com as mesmas alternativas pode ter duas soluções

diferentes dependendo de quem decide. A informação não tem valor por si só e sim em função do problema em que se aplica e quanto melhor utilizada pelo usuário maior o valor da informação.

Guerreiro (1999) definiu “a informação é a matéria-prima do processo de tomada de decisão. Informação útil é a que atende às necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas em que atuam, operações que desenvolvem e conceitos que lhes façam sentido lógico. Os sistemas de informações contábeis devem ser configurados de forma a atender eficientemente às necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa. A informação deve ter um sentido lógico para o gestor, portanto os conceitos de mensuração aplicados no sistema não podem ser dogmáticos, mas racionais. Os sistemas de informações contábeis tradicionais utilizam conceitos que não atendem às necessidades informativas para o gerenciamento das operações”.

O autor afirma ainda que entre as diversas fraquezas e insuficiências desses conceitos, destacam-se: soma de moeda de diferente poder aquisitivo, o valor de um bem ser influenciado pela condição de pagamento, valores históricos defasados, não-avaliação do impacto das despesas e receitas financeiras das atividades operacionais, dificuldade de análise da contribuição dos produtos, reconhecimento de receita somente por ocasião da venda, inibindo o reconhecimento de resultados das diversas atividades produtivas da empresa, dificuldade de avaliação de desempenho das áreas em função de rateios arbitrários de gastos.

O trabalho utiliza alguns conceitos relacionados ao GECON, ou seja, Gestão Econômica – modelo baseado na visão de gestão por resultado econômico que compreende um sistema de informação de Controladoria estruturado dentro de uma concepção holística

(PARISI: 1999). A preocupação básica do sistema é espelhar financeira e economicamente o que ocorre nas diversas áreas da empresa. Como pontos positivos para a utilização desse sistema pode-se considerar o maior envolvimento das pessoas com o resultado, aumentando assim a sinergia entre as áreas.

O GECON destaca as interações entre o modelo de gestão, o processo de gestão e os sistemas de informação da empresa como fundamental para assegurar a eficácia dos gestores e conseqüentemente da empresa.

Conforme citado por PEREIRA (1999) os módulos do sistema GECON sustentam-se numa mesma base conceitual, que é dada pelos seguintes modelos:

Modelo de decisão – compreende as variáveis associadas aos eventos que impactam a situação patrimonial da entidade (eventos econômicos) e que se encontram sob a responsabilidade de determinado gestor;

Modelo de mensuração – compreende um conjunto de conceitos que permitem a correta mensuração dos resultados proporcionados pelos eventos econômicos;

Modelo de identificação e acumulação – compreende a identificação de quando, como, onde e sob a responsabilidade de quem ocorre os resultados da organização, permitindo a acumulação desses resultados de acordo com os eventos, as atividades, os produtos e as áreas que os geraram;

Modelo de informação – compreende os requisitos que as informações geradas devem atender, visando subsidiar o processo de avaliação de resultados e desempenhos, intrínseco ao processo de gestão da empresa, por meio da comparação entre os resultados planejados e realizados. As informações são vistas como facilitadoras e indutoras das ações gerenciais para a otimização dos resultados.

A metodologia empregada na coleta de dados se apoia nas pesquisas bibliográficas em livros, teses e periódicos da área de Contabilidade e mais especificamente da Controladoria.

Etimologicamente, método é uma palavra que vem do grego *methodos* (meta + *hodós*), “caminho para se chegar ao fim” (ANDRADE: 1999). Este caminho na busca do conhecimento deriva da vontade do “querer saber” e humildemente é o que este trabalho quer, analisar e demonstrar a grande vocação que o sistema de informação contábil tem para se tornar um forte instrumento de gestão de resultados.

O método é o da observação no ambiente de trabalho da autora em empresa multinacional que opera no setor de equipamentos para geração de energia e que foi o lugar que fez despertar a curiosidade e a vontade para desenvolver o tema abordado.

A premissa básica sobre a qual se desenvolve o trabalho é que nas organizações decisões econômicas são tomadas baseadas em informações que devem estar disponíveis a tempo e adequadas de forma a atender os administradores.

O trabalho está estruturado em seis capítulos, cujos objetivos e conteúdos assim se resumem:

O primeiro capítulo visa fornecer uma visão geral do trabalho, através da caracterização do problema, o objetivo proposto, a contribuição esperada do estudo, assim como a metodologia de pesquisa adotada. Algumas premissas básicas sobre as quais se desenvolve o trabalho são aqui demonstradas, como a definição de usuário, informação e sistema de informação gerencial.

A Controladoria é estudada no segundo capítulo como a grande administradora dos sistemas de informações gerenciais. Este capítulo subdividi-se em 2 seções: comparação

entre informações da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Gerencial e o Conceito de Accountability nas organizações.

O terceiro capítulo contempla um estudo da Informação Contábil, suas principais atribuições, características e sua importância no processo decisório. O Sistema de Informação Contábil é também tratado neste capítulo, demonstrando os benefícios provenientes do sistema, assim como definições de diversos estudiosos que demonstram a proximidade entre a contabilidade e o gerenciamento estratégico.

No capítulo quatro a abrangência e integração entre os diversos subsistemas contábeis da empresa são analisados e segregados nos seguintes subsistemas: Subsistema de Contabilidade Societária e Fiscal, Subsistema de Orçamento, Subsistema de Custo, Subsistema de Contabilidade por Responsabilidade e Subsistema de Acompanhamento do Negócio.

O quinto capítulo apresenta brevemente a Contabilidade dentro do SIGE, comunicando-se automaticamente com os diversos subsistemas da empresa, ocasionando uma integração total e funcional benéfica ao controle dos gestores nas organizações.

No capítulo seis a conclusão reforça a idéia dos sistemas de informações gerenciais aplicados à gestão financeira e quais as preocupações básicas dos administradores desse sistema para melhor atender seus usuários. Uma análise crítica do trabalho assim como outras possibilidades de estudos concernentes à matéria são aqui citados para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

A CONTROLADORIA

A Controladoria é o atual estado evolutivo da ciência contábil, PADOVEZE (1998) afirma ser “a Controladoria uma ciência visto apresentar objeto próprio de estudo, utilizar métodos racionais, estar em constante evolução, ter caráter preditivo, apresentar caráter de certeza na afirmação de seus enunciados”, entre outros.

O autor afirma que “não há razões teóricas ou científicas para distinção entre contabilidade e contabilidade gerencial, pois em sua essência, a contabilidade é gerenciamento e é sistema de informação”, afirmando ainda que a contabilidade gerencial nada mais é nas empresas do que a Controladoria.

O autor ainda cita alguns autores quanto a missão da Controladoria:

“Para CATELLI (1999), a missão da Controladoria é assegurar a eficácia da empresa por meio da otimização de seus resultados”.

“Segundo HECKERT & WILSON (1963), à Controladoria não compete o comando do navio, pois esta tarefa é do primeiro executivo; representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É sua finalidade manter informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra, e à velocidade de embarcação, à resistência encontrada, aos desvios da rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino. Dessa forma, podemos explicitar a missão

da Controladoria: dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão”.

Os relatórios de gestão nada mais são além de importantes mapas de navegação que norteiam o comandante-gestor em sua tarefa de assegurar a eficácia da organização. Seguindo este pensamento pode-se ainda lembrar de Fayol que afirmou que a contabilidade deve permitir que se saiba a todo instante onde estamos e para onde vamos.

No ano de 1982 o Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo publicou um trabalho contendo algumas questões quanto a necessidade dos serviços de contabilidade e qual a verdadeira missão do contador nas empresas. Essas questões foram respondidas pelos professores IUDÍCIBUS/MARTINS (1982).

- Quando o contador atua em consonância com os objetivos estratégicos da empresa e desenha e toca seu sistema de informação de acordo com as reais necessidades do usuário, é um grande apoio administrativo. Quando, entretanto, o contador se limita a obedecer parâmetros fiscais e legais, sem dar atenção ao aspecto da contabilidade para a gerência e para os administradores, fatalmente começarão a questionar a utilidade e os custos que o setor contábil representa para a entidade. Na verdade, muitos setores contábeis de várias empresas representam um gasto quase sem utilidade gerencial para a entidade que, se fosse possível, as empresas eliminariam;
- Alguns contadores custam mais que produzem basicamente porque montam seus sistemas de informações e “tocam” os mesmos sistemas sem ter uma noção clara do custo/benefício da informação. Os planos de contas são complexos e sem atenção para captar rigorosamente as operações da entidade. Os relatórios são pouco claros e sem nenhuma adequação gerencial. Os balancetes de verificação são extremamente pesados e analíticos, não sendo utilizados pelos tomadores de decisão. O contador somente custa

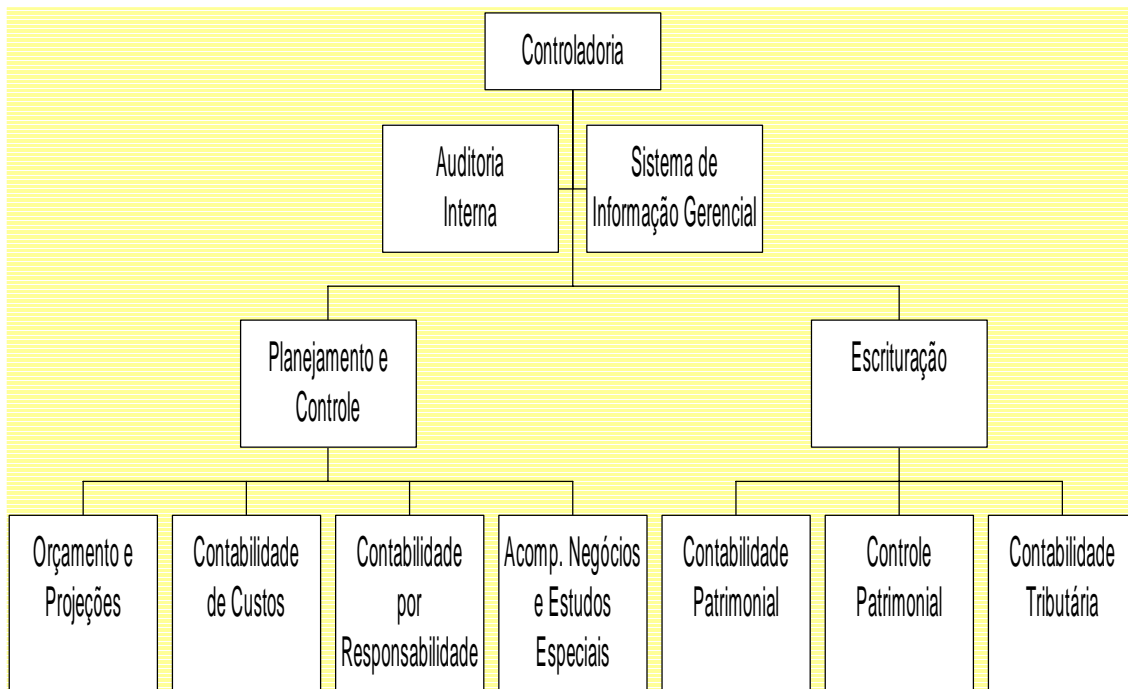
mais do que produz quando se esquece do usuário, como fonte primária de sua atuação, e considera a contabilidade com um fim em si mesma; e

- O sentido mais alto da profissão do contador é que ele é o repórter de como e quão bem as entidades utilizaram seus recursos (providos da sociedade) na geração de produtos e serviços de utilidade para a sociedade. Em última análise o contador é um sustentáculo da democracia econômica, pois informa à sociedade sobre o resultado da utilização dos recursos que as pessoas conferiram às entidades e aos seus administradores para serem geridos. É importante notar que, se por um lado a contabilidade é um instrumento de gestão para os administradores, também é, perante a sociedade, um elemento de julgamento dos administradores com relação aos recursos conferidos às entidades de qualquer natureza e fim.

Para que a contabilidade seja usada em todo seu potencial, cabe ao contador implementar e manter um sistema de informação contábil de forma sistêmica, ou seja, integrada a todo o sistema empresa.

A Controladoria deve atuar em todas as etapas do processo de gestão da empresa, com a finalidade de exercer corretamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento. Mas a Controladoria não pode se afastar da execução de suas tarefas regulares, ligadas à legislação e aspectos societários.

A Controladoria deve estar ligada aos sistemas de informação necessários ao desenvolvimento de seu trabalho, como exemplificado na Figura 2.1.



Fonte: PADOVEZE: 1998

Figura 2.1 – Estrutura da Controladoria

A Figura 2.1 demonstra de um lado a área contábil e fiscal, responsável pelas informações societárias, fiscais, guarda de ativos, gestão de impostos, entre outras atribuições. Do outro lado tem-se a área de planejamento e controle, responsável pelos orçamentos, projeções, custos e simulações, tendo como ponto de partida para seu trabalho as informações existentes na escrituração, daí decorrendo a importância da integração entre os sistemas.

2.1 Comparação entre informações oriundas da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Gerencial

Os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações. A contabilidade gerencial fornece informações para os administradores, ou seja, aqueles que

estão dentro da empresa e que são responsáveis por ela. A contabilidade financeira disponibiliza informações para acionistas, credores e outros que estão fora da organização.

O Quadro 2.1 ilustra este aspecto.

Quadro 2.1 – Comparação entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e internos	Internos
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Forma dos relatórios	Balço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e, ocasionalmente mensal	Quando necessário pela administração
Restrições nas informações fornecidas	Princípios contábeis geralmente aceitos	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração
Característica da informação fornecida	Deve ser objetiva, verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro, para facilitar o planejamento, controle, e avaliação de desempenho antes do fato, acoplada com uma orientação histórica para avaliar

Fonte: PADOVEZE: 1998

2.2 Conceito de *Accountability*

À Controladoria compete garantir a maximização do resultado global, analisando o desempenho das diversas áreas da empresa, demonstrando claramente os pontos fortes e fracos da organização.

Como consequência das relações sociais, políticas e econômicas que ocorrem em qualquer sociedade, nota-se a existência da delegação de poder (*empowerment*) e sua contrapartida, a geração de responsabilidade (*accountability*).

NAKAGAWA (1993) diz que *Accountability* é a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder. Nas grandes empresas, onde é muito clara a noção de separação entre propriedade e gerência, os acionistas majoritários, representando, muitas vezes, interesses de inúmeros investidores minoritários, elegem os membros de seu conselho de administração, os quais, por sua vez, escolhem as pessoas que efetivamente deverão gerir os negócios da empresa, formando-se, assim, uma grande cadeia de *accountability*, que percorre toda a sua estrutura organizacional.

Para IJIRI (apud NAKAGAWA), *accountability* é o que distingue a Contabilidade de outros sistemas de informações em uma organização ou em uma sociedade. Para ele, a Contabilidade é o único sistema de informações que permite às pessoas, que se tornaram responsáveis por alguma coisa, a quitarem com sucesso a *accountability* que assumiram em uma organização ou sociedade.

A necessidade de prestar contas dos resultados obtidos encontra na estrutura da Controladoria o meio necessário para suprir os usuários com informações que levarão à tomada de decisão.

A informação contábil e seu sistema de informação serão estudados no capítulo subsequente, principalmente em seu aspecto de suprir as necessidades dos gestores com qualidade e em tempo hábil, cumprindo seu papel de ferramenta gerencial dentro das organizações.

CAPÍTULO 3

A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

A literatura de economia, administração e contabilidade reconhecem a importância da informação como um recurso da organização, e a teoria da informação tem se tornado cada vez mais um tema importante.

Mas produzir informação implica em custos com a coleta, processamento de dados e distribuição da informação gerada. Quanto mais informações forem distribuídas, maiores serão os custos envolvidos no processo, demandando maior número de funcionários e máquinas para processamento dos dados. Devido a esse fato, os contadores e os gestores de

sistemas de informação devem estar preocupados com a determinação do nível de geração de informação.

O valor da informação está no quão útil ela será na tomada de decisão, com o objetivo de reduzir incertezas. Neste aspecto, alguns pontos devem ser observados (GUERREIRO: 1989):

- Volume de informação: de modo geral é possível afirmar que um sistema de informação tem mais valor quanto maior é o volume de informação que é capaz de gerar. A informação descreve determinados aspectos da realidade, e, quanto mais analítica, é de se supor que melhor descreve essa realidade. Uma melhor descrição pode conduzir a uma melhor compreensão da realidade, e, portanto, a melhores decisões. Evidentemente, um maior valor não significa necessariamente uma maior utilidade da informação, porque é preciso considerar também o maior custo de um maior volume de informação. De qualquer forma um maior volume de informação tem valor desde que seja significativo, e que os usuários da informação tenham tempo e capacidade de utilizá-lo. A informação não utilizada perde o valor econômico.
- Seletividade: a seletividade é uma característica importante de um sistema de informação. Um bom sistema de informação evita que o responsável pela decisão tenha que manusear uma gama imensa de informações para selecionar a informação que necessita. O próprio sistema deve realizar a maior parte da seleção e filtragem. Outro aspecto da seletividade é gerar informações específicas para cada responsável, evitando a existência de relatórios gerais que não servem a ninguém.
- Tempo de resposta: o tempo de resposta compreende o intervalo de tempo necessário ao processamento da informação. Um sistema de informação é mais valioso quanto menor

for o seu tempo de resposta. Isso é particularmente importante nos sistemas de controle, como custos e contabilidade, na medida em que é essencial saber com rapidez se os eventos estão fora de controle para tomar as ações corretivas necessárias. A redução do tempo de resposta melhora a eficiência do controle.

- Precisão: a precisão é valiosa em todo sistema de informação. Existe precisão quando a informação corresponde qualitativa e quantitativamente ao objeto que se quer medir. Também existe precisão quando um valor previsto coincide com o valor realmente observado. Um sistema de previsão é preciso quando as previsões coincidem com a realidade, ou pelo menos, quando não se desviam além de determinados limites de controle.
- Confiabilidade: um sistema é confiável quando existe uma alta probabilidade que funcione de forma adequada. Quanto mais vital é a informação, tanto mais importante que o sistema de informação seja confiável.
- Generalidade: um sistema geral é mais valioso que um sistema mais particular. Um sistema geral é aquele que pode satisfazer um amplo espectro de necessidade de informação sem nenhuma modificação básica. Ao conceber um sistema de informação, é difícil ou mesmo impossível considerar antecipadamente todas as necessidades possíveis futuras. As condições mudam e provocam modificações nas necessidades de informação. A generalidade de um sistema aumenta a sua vida útil em um meio sujeito a mudanças.
- Flexibilidade: a flexibilidade é outra propriedade importante de um sistema de informação. Um sistema é flexível quando pode ser facilmente modificado. Em um meio em constantes mudanças, as necessidades de informação evoluem, da mesma

forma que a evolução do usuário da informação faz com que um sistema tenha que se modificar para atender as suas novas necessidades de informação.

- Custos: os custos de um sistema que produz uma informação deve ser compensado pelos benefícios provenientes das decisões tomadas com base nessa informação.
- Oportunidade: a oportunidade refere-se ao momento em que uma informação se encontra disponível. Existe uma vinculação direta entre o valor da informação e a oportunidade, ou seja, uma informação recebida após os acontecimentos sobre os quais é necessário agir carece de significação, uma vez que a decisão não tem matéria sobre a qual atuar.
- Correção: a característica de correção no contexto de uma informação adequada, envolve o sentido de livre de erro ou defeito, conforme as regras, aplicado à quantificação e registro dos eventos.
- Relevância: a relevância diz respeito ao significado relativo que uma informação deve ter para a decisão. Informação com conteúdo não significativo é uma informação que não serve para o gerenciamento das atividades.
- Relatividade: uma informação deve estar em contexto de relação, correlação ou referência a outros dados do mesmo tipo (históricos ou projetados) ou afins com o dado apresentado, de forma a permitir a ponderação do seu valor num determinado contexto.
- Entendimento: a informação que não é facilmente compreensível para o usuário tende a ser ignorada porém não combatida. Nem sempre os usuários estão dispostos a reconhecer sua incapacidade para obter vantagens de um sistema de informação que pode estar muito desenvolvido. A incompreensão da informação pelos usuário estimula a criação de sistemas paralelos normalmente informais.

3.1 Características da Informação Contábil

A Contabilidade, na sua condição de ciência social, cujo objeto é o Patrimônio, busca, por meio da quantificação, da classificação, do registro, da eventual sumarização, da demonstração, da análise e relato das mutações sofridas pelo patrimônio da Entidade, a geração de informações quantitativas e qualitativas sobre ela.

As informações geradas pela Contabilidade devem propiciar aos seus usuários base segura às suas decisões, pela compreensão da situação demonstrada, seu desempenho, sua evolução, riscos e oportunidades que oferece.

A informação contábil se expressa por diferentes meios, como demonstrações contábeis, escrituração ou registros permanentes e sistemáticos, documentos, livros, planilhas, listagens, notas explicativas, mapas, pareceres, laudos, diagnósticos, prognósticos, orçamentos, relatórios os mais variados devido as inúmeras necessidades permanentes ou transitórias dos usuários.

Ela deve ser veraz e equitativa, de forma a satisfazer as necessidades comuns a um grande número de diferentes usuários, não podendo privilegiar a nenhum deles, considerado o fato de que os interesses destes nem sempre são coincidentes.

A informação contábil deve propiciar revelação suficiente sobre a Entidade, de modo a facilitar a concretização dos propósitos do usuário, revestindo-se de atributos entre os quais são indispensáveis os seguintes:

- confiabilidade: é o atributo que faz com que o usuário aceite a informação contábil e a utilize como base de decisões;

- tempestividade: refere-se ao fato de a informação contábil dever chegar ao conhecimento do usuário em tempo hábil, a fim de que este possa utilizá-la para seus fins;
- compreensibilidade: A informação contábil deve ser exposta na forma mais compreensível ao usuário a que se destine; e
- comparabilidade: deve possibilitar ao usuário o conhecimento da evolução entre determinada informação ao longo do tempo.

3.2 Informações criando riquezas nas empresas

Todas as empresas partem do pressuposto da continuidade, criando riquezas para seus acionistas. A garantia da continuidade só é obtida quando as atividades realizadas geram um lucro, daí derivam questões como quem é responsável pelo lucro, como pode-se maximizar os lucros, como administrar em épocas de crise, entre outras.

No dia-a-dia das organizações as mais diversas informações são necessárias e uma classificação considerada eficiente pode ser a encontrada abaixo, a qual é baseada em MOURA (1999).

- Informações básicas: formam o conjunto de informações mais utilizado na empresa. São projeções de fluxo de caixa, liquidez e medições padrão, como a relação entre estoques e vendas, contas a receber, duplicatas em atraso e vendas, entre outras.

- Informações sobre produtividade: não só sobre a produtividade dos trabalhadores e sim sobre a totalidade dos fatores, deve-se identificar as atividades que agregam valor no processo como um todo e otimizar os processos com baixa produtividade. Uma das maneiras de se medir esta nova produtividade é através do EVA (*economic value added*), ou seja, da análise econômica do valor agregado. A partir do EVA pode-se utilizar o *benchmarking*, comparando os resultados com outras empresas do setor. Através desses métodos pode-se saber se os processos são eficazes, mas somente com um sistema de informações pode-se dispor de informações que levem ao diagnóstico de necessidades de melhorias, oportunidades de negócios e riscos.

- Informações sobre competência: é necessário manter um controle do desempenho da empresa e de seus concorrentes, buscando pontos de vantagem competitiva. O sucesso demonstra aquilo que o mercado valoriza e pelo qual ele está disposto a pagar.

- Informações de alocações de recursos: trata-se da alocação dos recursos escassos com capital e pessoas. Para tomar decisões a respeito de um investimento é necessário avaliar o retorno sobre o investimento, o período de retorno, fluxo de caixa e o valor presente descontado. Um sistema de informações fornece meios, mas serão as pessoas que formularão e colocarão em prática as diversas aplicações do sistema.

- Informações do ambiente: a estratégia da empresa deve levar em conta o ambiente externo à administração, mercados nacionais e internacionais, clientes, concorrentes, economia mundial, entre outros. A informação não deve retratar apenas o que aconteceu mas também fornecer dados para ações futuras.

O ponto de partida para a administração eficiente começa pela habilidade de especificar corretamente as necessidades informacionais, e esta habilidade é propriamente função da definição de objetivos, traduzidos no planejamento, capacidade de controle e determinações organizacionais satisfatórias.

Em uma empresa, diferentes pessoas e setores têm necessidades bastante distintas em suas atribuições, cabe portanto uma análise como a sugerida no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 – Necessidades de Informação por Nível Gerencial

NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO POR NÍVEL GERENCIAL			
CARACTERÍSTICA DA INFORMAÇÃO	ALTA GERÊNCIA PLANO ESTRATÉGICO	MÉDIA GERÊNCIA PLANO TÁTICO	BAIXA GERÊNCIA PLANO OPERACIONAL
DETALHE	INFORMAÇÃO EM GERAL NORMALMENTE GRÁFICA PARA ILUSTRAR TENDÊNCIAS E NÃO ATIVIDADES	DETALHES SUMARIZADOS PARA SEREM COMPARADOS COM O PLANEJAMENTO E AVALIAR O DESEMPENHO	INFORMAÇÃO DETALHADA, RELATIVA ÀS ATIVIDADES DO DIA-A-DIA
FONTE	DEPENDE DE INFORMAÇÕES GERADAS EXTERNAMENTE	INTERNA, SUMARIZADA E ALGUMAS VEZES EXTERNA	PRATICAMENTE SÓ DADOS INTERNOS/TRANSAÇÕES
FREQÜÊNCIA	MENSAL OU ACOMPANHANDO CICLO DE PLANEJAMENTO	CÍCLICA E PERIÓDICA	PERIODICIDADE NORMALMENTE DIÁRIA
ESTRUTURAÇÃO	NÃO OU POUCO ESTRUTURADO	DESDE POUCO ATÉ MUITO ESTRUTURADO	MUITO ESTRUTURADO
COMPLEXIDADE	SUMÁRIO CONCISO OU GRÁFICOS SEM DETALHES	RELATÓRIOS COMPLEXOS E COMPARATIVOS	PLANOS POUCO COMPLICADOS MUITO DETALHADOS

Fonte: POLLONI: 2000

Informação é força integradora que combina os recursos da organização num plano direcionado para a realização dos objetivos propostos. Visto que a informação é

fundamental, é importante que ela seja efetivamente organizada e eficientemente manipulada, e isto é alcançado através de um sistema de informação gerencial, aqui sugerido como o sistema de informação contábil.

3.2 O Sistema de Informação Contábil Aplicado à Gestão Financeira

“Sistema é o conjunto de partes, elementos ou componentes inter-relacionados (subsistema e/ou processos) e que visa à realização de determinados objetivos ou efeitos situados no meio exterior (ou no ambiente) em que está inserido”(Valeriano: 1998). O ambiente de um sistema é tudo o que está situado fora dos limites ou das fronteiras do sistema considerado.

O autor enfatiza que a abordagem sistêmica é mais abrangente que a processual, pois implica o conhecimento ou a definição do efeito ou da finalidade do resultado sobre o meio ambiente, e deste sobre o sistema. O conceito de processo limita-se ao estudo do comportamento interno dos agentes que trabalham os insumos para obter um resultado enquanto o de sistema preocupa-se também com as interações com o ambiente. Sistema mal concebidos ou mal utilizados podem resultar em desaprovação por parte do usuário ou não atendimento do retorno esperado.

Baseado na obra de GIL (1992) que pode ser adaptada a contabilidade, pode-se dizer que sistema de informação pode ser definido como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados sob uma seqüência lógica para o processamento de dados e tradução em informações.

A informação e os sistemas de informação têm evoluído através dos anos. Nos anos 60 e 70 a informação estava relacionada a aspectos burocráticos e os sistemas de

informação visavam reduzir custos e o tempo no processamento de documentos e relatórios. Dos anos 70 em diante a informação passou a ter caráter de controle mas também como forte recurso estratégico para obter vantagem competitiva e os sistemas passaram a apoiar o processo decisório, sendo muito importantes à prosperidade das organizações. Hoje portanto, assim como o capital e o trabalho, a informação é considerada como um recurso.

Os benefícios dos sistemas de informação devem ser medidos e classificados em tangíveis e intangíveis. Os benefícios tangíveis podem ser medidos em termos de redução de custos. Os benefícios intangíveis são aqueles que afetam o desempenho mas são difíceis de serem mensurados. O Quadro 3.2 traz um breve resumo sobre estes benefícios.

Quadro 3.2 - Benefícios dos Sistemas de Informação

Benefícios Tangíveis	Benefícios Intangíveis
Diminuição dos erros de processamento	Aumentar a satisfação dos clientes
Diminuir o tempo de processamento	Aumentar a moral dos empregados
Eliminação de tarefas	Aumentar a satisfação com o serviço
Reduzir despesas	Melhorar o serviço ao cliente
Aumentar receitas	Melhorar o processo de tomada de decisão
Eliminação de papéis	Melhorar a habilidade para avaliar novas alternativas de competitividade.

Fonte: MOURA: 1999

O ponto forte da informação contábil é a mensuração econômica das transações, uniformizando os dados em termos de expressão monetária. Essa característica habilita o sistema de informação contábil a mostrar a empresa globalmente, pois consegue atribuir valor a tudo, levando a um processo de gestão do empreendimento como um todo. O sistema de informação contábil efetiva a contabilidade dentro da organização e gera dois tipos de output:

- Saídas do sistema para atender os usuários externos, como os acionistas, credores, governo, etc. Essas saídas são geradas pela Contabilidade Financeira e envolvem o Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado, Demonstração da Origem e Aplicação dos Recursos, entre outras. Esses demonstrativos seguem os Princípios Contábeis Geralmente Aceitos, as normas comerciais e legais e outras restrições;
- Saídas do sistema para atender a gerência da empresa. Essas saídas são geradas pela Contabilidade Gerencial e visam atender decisões especiais como fabricar x comprar, planejado x real, etc. Este tipo de informação demanda um maior grau de flexibilidade, incluindo conceitos como custos de oportunidade, valores de reposição e outras variáveis a serem definidas claramente.

Do trabalho de RICCIO (1989) pode-se extrair as seguintes definições de contabilidade e o objetivo do sistema de informação contábil:

SÉRGIO DE IUDÍCIBUS define:

“construção de um arquivo básico de informação contábil, que possa ser utilizado de forma mais flexível por vários tipos de usuários...porém extraídos todos os informes do arquivo básico ou data-base estabelecido pela Contabilidade...”

“...a função da Contabilidade (objetivo) permanece praticamente inalterada através dos tempos, ou seja, quanto a prover informação útil para a tomada de decisões econômicas”.

CVM-IBRACON-IPECAFI define:

“A Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

Os objetivos da Contabilidade, pois, devem ser aderentes, de alguma forma explícita ou implícita, àquilo que o usuário considera como elementos importantes para seu processo decisório.”

BARRY E. CUSHING define:

“o termo sistema de informação contábil é definido como um conjunto de recursos humanos e de capital, dentro de uma organização, responsável pela preparação de informações financeiras e também das informações obtidas da coleta e processamento de transações”.

“Dois papéis básicos do sistema de informação contábil no processo de decisão gerencial:

- a) *a informação contábil sempre provoca um estímulo à decisão pela gerência por mostrar situações em que um ação é requerida;*
- b) *a informação contábil sempre proporciona uma base para a escolha de uma entre várias alternativas.”*

“o sistema de informação contábil deve ser desenvolvido para atender eficazmente a essas necessidades.”

DAVID H. LI define:

“Enquanto os atributos dos eventos incluídos em sistema de informação contábil amplo sejam difíceis de generalizar, eles têm duas características em comum:

- (1) são antecipatórios (preditivos), e dizem respeito ao desempenho futuro da empresa, e*
- (2) tem um efeito monetário possível de ser estimado.”*

EDSON LUIZ RICCIO define:

“Assim, com base nas diversas proposições examinadas, podemos resumir os objetivos de um sistema de informação contábil como sendo:

- 1. Prover informações monetárias e não monetárias, destinadas às atividades e decisões dos níveis operacional, tático e estratégico da empresa, e também para os usuários externos à ela.*
- 2. Constituir-se na peça fundamental do sistema de informação gerencial da empresa.”*

As definições acima mostram que para se utilizar a Contabilidade em todo o seu potencial, ela deve estar implementada de acordo com um enfoque sistêmico, pois além de ser um sistema de informação, a Contabilidade, como um sistema aberto, está inserida dentro do ambiente do sistema empresa. A abrangência dos subsistemas contábeis é demonstrada no capítulo quatro.

CAPÍTULO 4

SUBSISTEMAS CONTÁBEIS LEGAIS E GERENCIAIS

A gestão dos sistemas de informações contábeis devem fundamentar um planejamento estratégico que apresente diretrizes que não estejam somente preocupados com os aspectos legais, mas sim com práticas gerenciais que viabilizem a empresa como séria, atuante e inovadora no mercado. Quando a alta administração está comprometida com a qualidade da informação contábil e com seus subsistemas, estes passam a ser

considerados como ferramenta eficaz para os planos estratégicos, táticos e operacionais, realimentando o sistema de informação gerencial e favorecendo ações preventivas e corretivas sempre que necessário.

As empresas vêm comumente partilhado o sistema de informação contábil em duas grandes áreas: a área societária e fiscal e a área gerencial. Esta divisão é válida para fins de entendimento, mas na verdade o ideal é a perfeita integração entre ambas, operacionalizadas como um todo. Pode-se dividir os sistema de informações contábeis em três áreas e nos seguintes principais subsistemas:

Quadro 4.1 – Sistema de Informação Contábil

SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL		
ÁREA LEGAL/FISCAL	ÁREA DE ANÁLISE	ÁREA GERENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade Geral • Consolidação de Balanço • Controle Patrimonial 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de Balanço • Análise Fluxo de Caixa • Gestão de Impostos 	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamentos e Projeções • Custos e Preços de Venda • Contabilidade por Responsabilidade

Fonte: PADOVEZE: 1998

Os subsistemas de informação contábil devem preferencialmente ter as seguintes facilidades e operacionalidades, conforme a obra de PADOVEZE (1998), com a qual pessoalmente concordo, podendo verificar essas necessidades na prática em minha experiência profissional:

- Flexibilidade e integridade: A flexibilidade é necessária tendo em vista o aspecto gerencial da informação contábil e a segurança é necessária pela própria característica de ser um grande sistema de informações legais e fiscais que deve ser mantido por muitos anos;
- Parametrização: Deve permitir a criação de novas estruturas informacionais a partir do banco de dados existente. Ex.: a possibilidade de se criar outros tipos de períodos, utilizando o banco de dados de datas;
- Multiempresa e multiusuário: O conceito de multiempresas não necessariamente implica que seja uma empresa dentro de formas legais. O conceito de multiempresas pode ser o conceito de unidades de negócios onde não há uma empresa diferente de forma explícita. É necessário também o atendimento a todos os usuários do grupo empresarial;
- Atualização das informações: O processo de entrada dos dados deve ser imediato em cada conta (on line) e a atualização deve ser imediata (real time);
- Tabelas e relacionamentos: É importante que o sistema tenha condições de construir tabelas (centros de custos, linhas de produtos, etc.) para facilitar o manuseio dos dados. Além disso o sistema deve propiciar uma estrutura de “relacionamentos”. Relacionamento é uma facilidade operacional de ligação entre contas contábeis, seja

uma a uma, seja através do conceito de tabelas de contas, centros de custos ou outras estruturas da conta contábil;

- Gerador de relatórios: Operacionalidade que permite aos usuários formatar seus próprios relatórios com muita facilidade, sem necessidade de conhecimento das tecnologias de informática. Os geradores desses relatórios devem propiciar a possibilidade de um relatório completo, ou seja:
 - a- acessar todas as informações do sistema;
 - b- fazer a edição da forma desejada pelo usuário;
 - c- possibilitar introdução de cálculos com as informações oriundas do sistema (índices, percentuais, entre outros);
 - d- adicionar textos e informações não constantes do sistema;
 - e- o relatório deve passar a fazer parte do processo de atualização do sistema-mãe.
- Lançamentos automáticos: São considerados facilitadores no dia-a-dia das empresas, automatizando funções como rateio e distribuição de saldos ou lançamentos de uma conta para outra. A possibilidade de migração para outros aplicativos como planilhas eletrônicas e processamento de texto também são de grande valia na execução de relatórios especiais, os quais não estão parametrizados no sistema.

A seguir encontram-se relacionados alguns dos subsistemas de informações contábeis das organizações com uma breve explanação a respeito de suas características, demonstrando as principais estruturas que vêm sendo utilizadas nas empresas, as operacionalidades que devem ser atendidas por cada um deles bem como as principais informações e relatórios que devem ser gerados por esses subsistemas.

4.1 Subsistema de Contabilidade Societária e Fiscal

Também chamado de sistema de Contabilidade Geral, pode ser denominado como o coração do sistema de informação contábil. Quanto melhor organizado e estruturado este subsistema, melhor será a sua utilização integrada com os demais subsistemas.

Como enfoque básico, este subsistema tem como objetivo as informações contábeis fundamentais, processamento, armazenamento e a geração dos seguintes relatórios e arquivos:

- lançamentos contábeis;
- livro Diário;
- livro Razão;
- balancetes;
- plano de contas e
- balanço patrimonial e demonstração de resultados.

Cabe ao administrador deste subsistema a tarefa de continuamente rever o modelo de informação contábil adotado, de forma a atender tanto internamente como externamente os usuários. Esta análise deve levar em conta qual o formato ideal da informação, como o dado deve ser tratado, se o dado já existe disponível em outro subsistema, quais os prazos, entre outros.

Pode-se perceber ainda que uma outra tarefa complementar da Contabilidade, a conciliação contábil, tem continuamente diminuído nas empresas que adotam os sistemas integrados de gestão empresarial parametrizados de maneira inteligente.

A gestão de impostos encontra na Contabilidade Societária e Fiscal os dados básicos para administrar as inúmeras possibilidades de exceções tributárias, permitindo um gerenciamento eficaz dos impostos gerados pela empresa, buscando a otimização e a redução do impacto financeiro ocasionado por eles.

Dentro deste subsistema pode-se considerar também o subsistema de Controle Patrimonial, o qual assegura o controle físico dos ativos e sua valorização, registrando os eventos patrimoniais como aquisições, transferências, reformas, vendas, doações, entre outros. Uma parte bastante importante do planejamento das empresas deriva desse subsistema, o planejamento dos investimentos.

Por ser o grande banco de dados da Contabilidade, o subsistema da Contabilidade Geral presta-se mais a fornecer dados para outros subsistemas do que gerar dados relevantes para o gerenciamento da empresa.

4.2 Subsistema de Orçamento

Em princípio, todas as informações constantes do sistema contábil devem compor o orçamento. Dentro desse conceito, à Contabilidade Geral soma-se o Orçamento, e esse conjunto de subsistemas trabalha as informações contábeis de forma integrada, em três módulos: informações contábeis do passado, informações contábeis do presente e informações contábeis do futuro, onde estão as informações do orçamento.

O subsistema de orçamento tem os seguintes objetivos principais:

- executar o plano orçamentário da empresa;

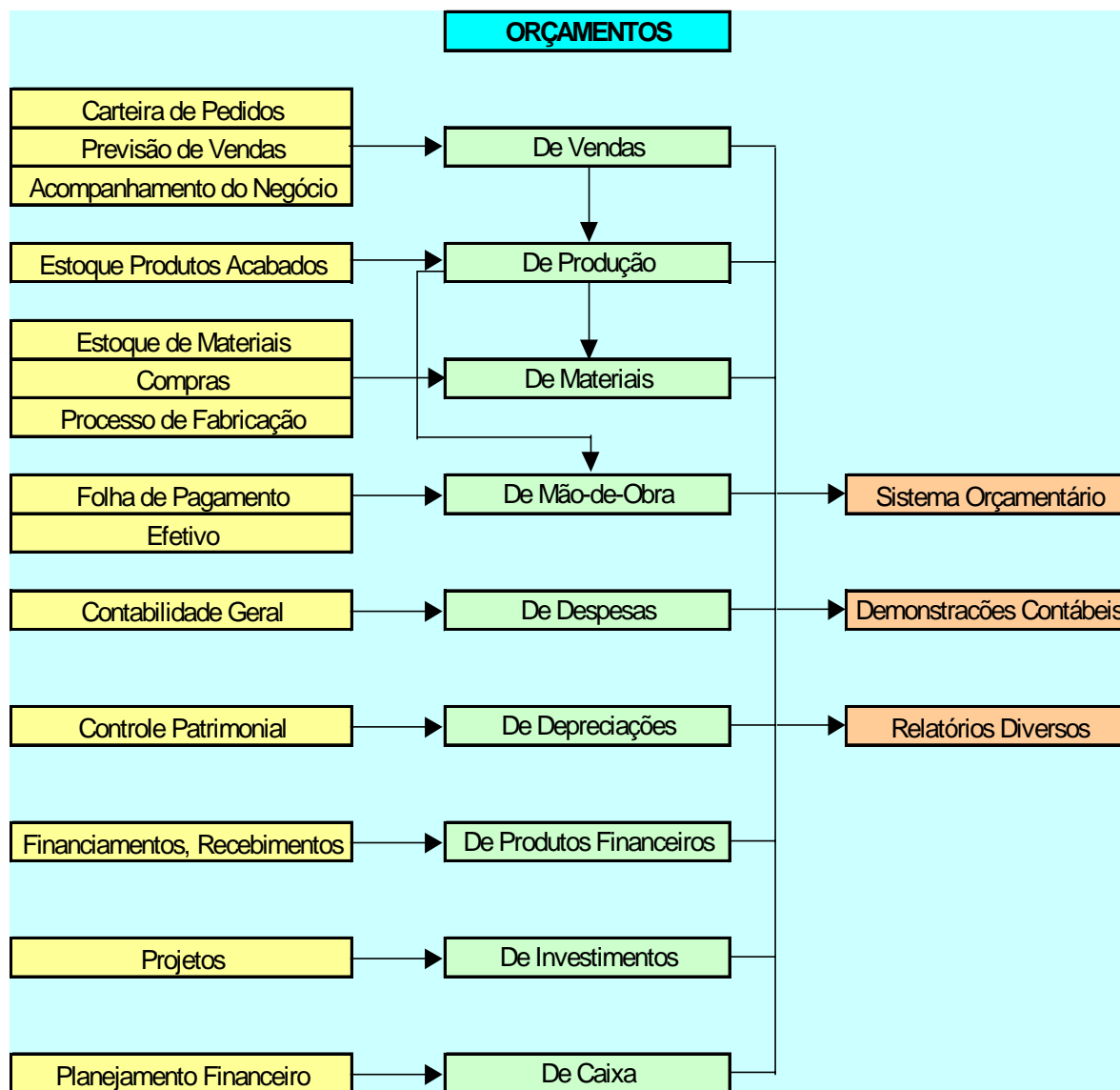
- orçar o que deve acontecer;
- administrar as responsabilidades e a integração das informações;
- efetuar o controle orçamentário.

O sistema orçamentário fornece os seguintes relatórios:

- orçamento geral da empresa,
- orçamento original e orçamento ajustado;
- orçamento consolidado;
- orçamento por divisões ou unidades de negócio;
- relatórios de controle orçamentário (real x orçado e análise das variações).

Quanto a este último item, as facilidades do subsistema do orçamento podem permitir através de um controle em real-time o corte de uma despesa que suplante o orçamento, fornecendo um aviso ao gestor, o qual deverá liberar uma verba adicional para essa despesa ou barrá-la, constituindo assim uma importante ferramenta na administração de projetos e das áreas de responsabilidade.

Além disso, deve fornecer informações para a formação do custo-padrão, formação e/ou análise de preços de venda, planejamento e simulação de resultados e avaliação de projetos e investimentos, em uma completa integração entre as áreas, como demonstrado na Figura 4.1 abaixo.



Fonte: PADOVEZE: 1998

Figura 4.1 – Integração do subsistema de orçamento e outros subsistemas

O subsistema de orçamentos necessita de informações-chaves oriundas das diversas áreas da empresa como por exemplo: o estudo da capacidade e logística, orçamento de materiais, orçamento de mão-de-obra, orçamento de despesas gerais, orçamento de produção, orçamento de caixa, orçamento de investimentos e principalmente o orçamento de vendas que determina todos os demais. Isto demonstra a grande importância de existir sinergia entre as diversas áreas da empresa.

4.3 Subsistema de Custo

O subsistema de custos tratado com um enfoque gerencial, ou seja, como um auxílio ao processo decisório, muitas vezes gera relatórios de cunho especial, gerados e formatados de maneira diferente a cada estudo ou análise solicitada. Alguns relatórios tendem a ser usados de forma rotineira como:

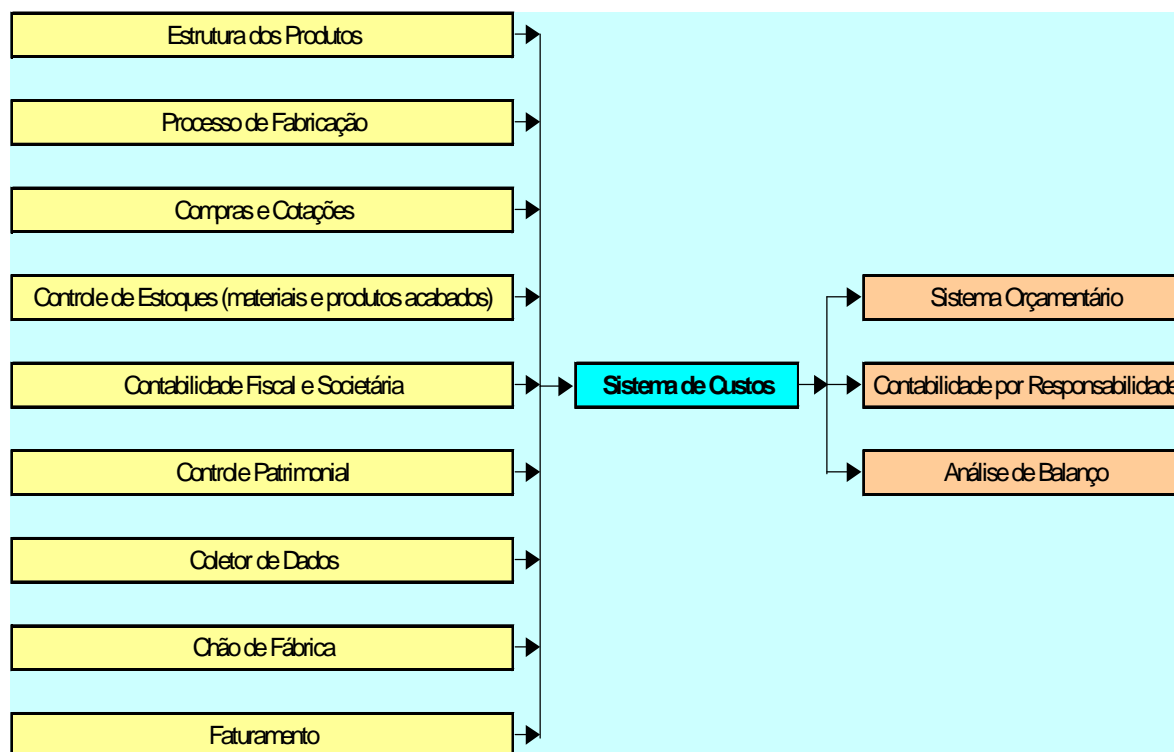
- custo unitário dos produtos;
- custo por ordem ou encomenda;
- comparação entre preços de venda praticados x preços de venda calculados;
- levantamento de custos nas ordens de trabalho;
- custo de fabricação por setor ou departamento e
- análise das variações entre o custo-padrão e o custo real.

4.3.1 Análises de custos

A rapidez e a flexibilidade são operacionalidades necessárias a esse subsistema devido a dinâmica própria do processo decisório sobre custos e preços de venda. A integração com outras áreas como compras, engenharia e faturamento deve existir de forma a demonstrar o maior detalhamento possível das transações para o gestor.

Gerencialmente, pode-se considerar os itens abaixo relacionados no processo de integração do sistema de custo, o qual é demonstrado na Figura 4.2:

- a-faturamento;
- b-compras e cotações;
- c-estoque de produtos;
- d-margens esperadas das encomendas e
- e-custo unitário.



Fonte: PADOVEZE: 1998

Figura 4.2 Integração do subsistema de custos e outros subsistemas

4.4 Subsistema de Contabilidade por Responsabilidade

Este é o subsistema gerencial por excelência. Tem como objetivo apresentar a contabilidade por segmentos da empresa onde exista um responsável por determinados custos e receitas.

Esse subsistema consiste no máximo aproveitamento que se pode ter dos dados dos demais sistemas de informações operacionais e de apoio à gestão da empresa, pois a contabilidade por responsabilidade precisa ser abastecida de informações como receitas, despesas gerais, investimentos, depreciações, materiais, entre outros. Os principais relatórios gerados são:

- demonstração de resultados por atividade ou centro de lucro;
- balanço patrimonial por responsabilidade ou centro de lucro;
- receitas e despesas;
- análise da rentabilidade por centro de investimento, entre outros.

Esse subsistema tende a ser específico para cada empresa, dependendo da ênfase que ela dá para seus produtos, divisões e suas necessidades de informações para gerir os negócios.

4.5 Subsistema de Acompanhamento do Negócio

A empresa tem necessidade de se situar no mercado de seus produtos, analisar o país e o mundo. O acompanhamento do negócio reúne informações para o planejamento estratégico da empresa, análise das oportunidades e ameaças do ambiente.

Essas informações devem ser inseridas de alguma forma dentro desse subsistema, e, em conjunto com as informações internas, permitirão dar uma visão do acompanhamento do negócio e seus mercados.

A tecnologia EDI (Exchange Data Informations) – Troca Eletrônica de Dados, é uma operacionalidade bastante bem-vinda uma vez que grande parte das informações é de origem externa. As principais informações e relatórios gerados nesse subsistema são:

- análise de balanço dos concorrentes;
- análise percentual e evolutiva dos dados da conjuntura econômica e do setor;
- análises comparativas e evolutivas entre a empresa e os dados do setor;
- estatística de vendas por regiões, clientes, produtos, mercados, entre outros.

Este subsistema funciona como um monitor do planejamento estratégico, sendo de grande utilidade para suportar decisões gerenciais na empresa e também é fundamental na execução dos orçamentos, principalmente o planejamento de vendas.

Mesmo que demonstrados aqui separadamente, na prática o que ocorre é a integração entre os subsistemas, o que tem evoluído muito graças as facilidades implementadas pelos sistemas integrados de gestão empresarial.

CAPÍTULO 5

SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO EMPRESARIAL – SIGE

A tecnologia tem permitido a realização de uma concepção de integração muito avançada e praticamente em linha com o processo operacional da empresa. A possibilidade de uma completa integração entre os subsistemas de informação, sejam eles operacionais ou de apoio à gestão, faz com que os sistemas integrados de gestão empresarial permitam o que se denomina de integração interfuncional, focalizando os processos de negócios.

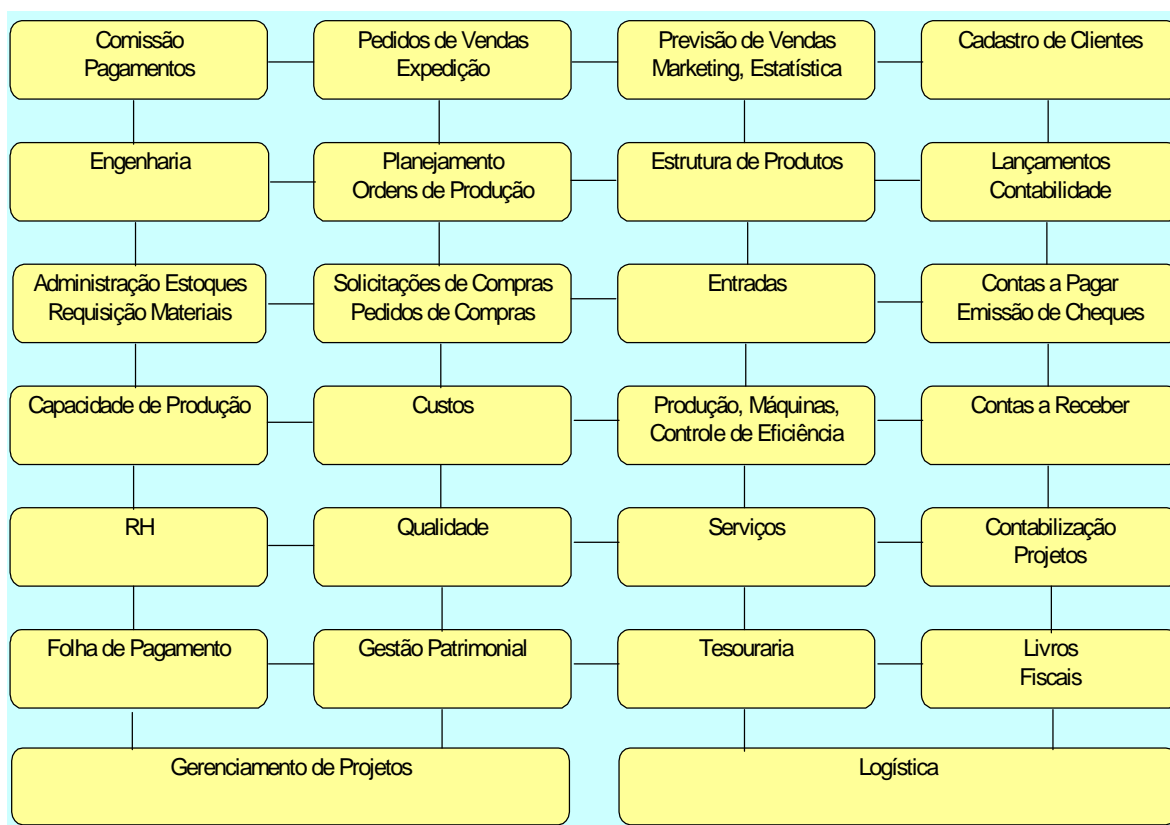
A base da integração interfuncional é a *visão de fluxo*. Todos os subsistemas que têm necessidade de se comunicar com os demais, devem fazê-lo de forma total, independentemente de que áreas ou departamentos sejam responsáveis por determinadas informações.

A proposta do SIGE é a construção de um sistema de informação que atenda a empresa como um todo. Um SIGE só pode ser concebido dentro de uma visão de abrangência total.

Todos os subsistemas deverão ser integrados, e portanto, interligados computacionalmente, por meio do conceito de banco de dados e outros conceitos que permitam a navegabilidade dos dados e sua reestruturação em termos de informação útil.

Esses sistemas são também conhecidos como ERP (Enterprise Resource Planning – Planejamento de Recursos Empresariais). Através deles todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e os subsistemas de apoio à gestão se integram em um fluxo dinâmico de informações.

Com isso, todos os dados estão disponíveis para a empresa, dentro de uma visão de fluxo ininterrupta, conforme demonstrado na Figura 5.1, e todas as informações estão disponíveis para utilização desde sua origem até seu impacto final, o qual normalmente é de natureza econômico-financeiro.



Fonte: Folhetos Oracle e Microsiga

Figura 5.1 – Abrangência e subsistemas de um SIGE

As empresas hoje possuem um grande número de avanços tecnológicos que podem ser utilizados para incrementar, flexibilizar e agilizar seus sistemas de informações. Particularmente, os SIGE permitem uma utilização muito grande de aplicativos e tecnologias de apoio. Dentre as tecnologias de apoio disponíveis atualmente podemos citar: a leitura ótica, a scannerização, telecomunicação e satélite, Internet, correio eletrônico, coletores eletrônicos de dados, troca eletrônica de dados, multimídia, browser, entre outros.

Em um SIGE as possibilidades de ganhos tendem a ser concretas, principalmente no que diz respeito ao tempo de resposta de uma informação demandada, como por exemplo um fechamento contábil-gerencial em um sistema não integrado utilizar 10 dias do mês e um sistema integrado despender 3 dias e com melhor qualidade. Dentre outros benefícios pode-se destacar:

- redução do ciclo operacional, desde a entrada do pedido do cliente, passando pela estocagem, faturamento, entrega da mercadoria e recebimento;
- aumento da produtividade e da eficiência;
- redução do custo de compras com aceleração dos processos e melhores informações;
- melhor atendimento ao cliente, proporcionando um aumento nas vendas;
- redução de gastos com comunicação tradicional como telefone e fax e
- liberação de mão-de-obra para ocupar tarefas menos manuais e mais analíticas.

Quanto à mão-de-obra, é necessário ressaltar a grande importância do treinamento para que o SIGE funcione adequadamente, visto que o entendimento e o comprometimento são extremamente necessários em um sistema integrado. Para tanto, um dos elementos fundamentais é o comprometimento da alta administração da empresa. Nenhum sistema é implantado com sucesso se não houver a clara evidência de que a alta administração está comprometida com o processo.

5.1 Contabilidade dentro do SIGE

O papel da contabilidade e por extensão do Sistema de Informação Contábil dentro do SIGE é reforçado pelas próprias características da ciência contábil e da função do setor contábil dentro das organizações.

Todas as ações da empresa dentro das mais diversas áreas como comercialização, administração e produção devem conduzir a resultados positivos, os quais podemos chamar de lucro. Pode-se afirmar que a contabilidade é a única ciência especializada em mensurar os resultados, portanto todas as ações terminam por convergir para o Sistema de Informação Contábil, que é, essencialmente, um sistema de avaliação de gestão econômica.

A contabilidade se caracteriza, fundamentalmente, como a ciência do controle. Esse controle não se dá somente após a ocorrência dos fatos e sim durante seu acompanhamento, e principalmente durante o seu planejamento. Pode-se dessa forma dividir a contabilidade em 3 fases: antecedente, concomitante e subsequente.

Todas as ações da empresa dentro de suas diversas áreas devem conduzir a resultados economicamente positivos, e a ciência contábil é a mais especializada em avaliar economicamente a empresa e seus resultados, por isso todas as ações acabam por convergir para o Sistema de Informação Contábil, que é essencialmente, um sistema de avaliação de gestão.

Analisando o fluxo de informação dentro da empresa, verifica-se que, em linhas gerais, em um determinado momento, todas as informações existentes ou geradas na empresa terminam na contabilidade, para o processo de mensuração dos resultados.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÃO

Uma das premissas básicas de um trabalho científico é a sua aplicabilidade prática a qual espera-se ter alcançado em seu propósito de demonstrar a forte vocação que os sistemas de informações contábeis têm para se tornar o grande sistema de informações gerenciais apto a atender os gestores com informação útil e à tempo. A revisão bibliográfica do tema principal e outros subjacentes foi o método escolhido e desenvolvido no decorrer do trabalho. Um modelo de sistema de informação contábil não foi aqui demonstrado devido as inúmeras particularidades que estes podem ter nas diversas organizações e portanto privilegiou-se estudar os diversos subsistemas ligados à contabilidade e integrados entre si e com o sistema-empresa.

Na medida em que a Contabilidade assume sua responsabilidade como orientadora das decisões nas organizações, entende-se como necessária uma reconceituação quanto a sua forma e quanto ao seu contexto, assim como também uma nova dimensão para a figura

do *Controller*, o gestor do sistema de informação contábil/gerencial, constituindo-se em matéria ampla para trabalhos futuros.

Face as considerações expostas neste trabalho, conclui-se que a necessidade de se tomar uma decisão está presente no dia-a-dia dos gestores. Estes procuram amenizar os riscos de suas ações através da utilização de informações que possam auxiliá-los neste processo.

Cabe a contabilidade preocupar-se em fornecer não somente informações de natureza quantitativa, mas também qualitativa, e para isso torna-se necessário conhecer as variáveis que influenciam o processo decisório. Tomar decisão é um processo bastante complexo, pessoas diferentes diante de uma mesma situação, tomam decisões distintas, ou até a mesma pessoa pode tomar decisões diferentes sobre um mesmo problema, em momentos distintos.

Isso ocorre porque a tomada de decisões é também influenciada por fatores subjetivos como a emoção, os sentimentos e a intuição. Além desses, podemos citar a própria cultura organizacional, os valores e as crenças pessoais e principalmente o tempo para decidir sobre o problema.

Com o avanço das tecnologias da informação e da comunicação, as informações passaram a ocupar um papel de destaque dentro das empresas, mas é um equívoco acreditar que quanto mais informações melhor, pois informações em excesso podem dificultar a análise do problema. Tanto o excesso quanto a falta de informação levam a desinformação.

A informação contábil não se restringe as demonstrações contábeis, mas também em relatórios gerenciais diversos, de caráter de acompanhamento do negócio e preditivo. Atenção especial deve ser dada ao fato que, a existência da informação contábil por si só,

não implica em sua utilização. As pessoas devem se sentir motivadas a utilizar este ferramental, cientes de seus benefícios.

A contabilidade e seus sistemas de informações vêm evoluindo através do tempo, e, de simples registro das mutações dos componentes patrimoniais vêm agora adquirindo uma função gerencial que tem poder de influência nas diretrizes administrativas das empresas.

Para permanecer sempre nesse processo evolutivo de contínuas mudanças visando atender os seus clientes, é extremamente necessária a sintonia entre a Contabilidade e o desenvolvimento tecnológico, matemático e científico. A criatividade das empresas e a tecnologia da informação sempre permitirão novas opções e facilidades informacionais e sistêmicas.

A análise do passado não exclui em nada a obrigatoriedade de prever o futuro, o que é realmente significativo para a empresa. A necessidade do usuário deve ser a preocupação constante do contador. A expectativa que o usuário tem em relação ao nível de informação e os prazos para recepção das mesmas devem ser a meta a se atingir.

Pode-se realmente afirmar que os sistemas de informações contábeis devem gerar verdadeiros mapas de navegação que nortearão os rumos a serem tomados pelos gestores da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando (Coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - Gecon*. São Paulo: Atlas, 1999.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Contabilidade - uma visão crítica e o caminho para o futuro*. São Paulo: 1992.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antônio de Loureiro. *Sistemas de informações contábil/financeiros*. São Paulo: Atlas, 1992.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo de Sistema de Informação Contábil*. In: CATELLI, Armando (Coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - Gecon*. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição a Teoria da Comunicação da contabilidade*. Tese (Doutorado) – FEA. São Paulo: USP, 1989.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade Gerencial*. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1980.

Moura, Mary Lara de. *Planejamento Estratégico Estruturado em Tecnologia de Informação: Projeto ERP – Tigre*. Taubaté: 1999. Monografia de Especialização MBA em Gerência Empresarial – Universidade de Taubaté.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à Controladoria*. São Paulo: Atlas: 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Sistemas de Informações Contábeis – Fundamentos e Análise*. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREIRA, Carlos Alberto. *Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia*. In: CATELLI, Armando (Coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - Gecon*. São Paulo: Atlas, 1999.

POLLONI, Enrico Giulio Franco. *Administrando sistemas de informação*. São Paulo: Futura, 2000.

RICCIO, Edson Luiz. *Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação*. Tese (Doutorado) – FEA. São Paulo: USP, 1989.

VALERIANO, Dalton L. *Gerência em Projetos – Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia*. São Paulo: Makron Books, 1998.

AUN, Jamile. Management Information Systems applied to Financial Administration. Taubaté, 2000. 58 p. Monograph of Specialisation MBA Financial and Accountancy – Taubaté University.

ABSTRACT

This essay has the target to demonstrate the strong vocation of the accounting information system into the organisations, where normally it is the only information system formally established. The information system is a management tool of the decision process, linking all organisation areas. The accountancy furnishes the user with necessary information to solve problems, helping to create solutions for questions as: identify the problem, observe the alternatives and choose among them, which is the best. To know the decision process and the company philosophy are conditions to produce accurate and indispensable information. The accounting information system must be configured to attend efficiently the manager information necessities, incorporating concepts, politics and procedures, which motivate and stimulate the administrator takes the best decisions to the company. The information must have a logical meaning, the concepts of measure adopted in the system must be logical and rational, and therefore they cannot be dogmatic. The method is based on the own experience of the author in a worldwide power generation equipment company. Books, thesis and periodic of the accounting are used as bibliography. With the progress of

the technology information and communication, information transformed in an eminent point into the companies, but it is a mistake to understand that more information is the best to the company, because as excess as well absence can difficult the analysis of the problem. The harmony between the accountancy and the technology development is necessary to provide an evolution process to help the internal clients of information. The enterprise creativity and the technology information always will permit new options and facilities to produce information and systems.

Key-words: Accountancy, Information, Decision, Administration, User.