



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (FATECS)
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ÁREA: CONTABILIDADE GERENCIAL

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

CLÉSIO DE CASTRO E SILVA
RA Nº 20101734

PROF. ORIENTADOR:
JOÃO AMARAL DE MEDEIROS

Brasília/DF, Novembro de 2008

CLÉSIO DE CASTRO E SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÃO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Prof. Orientador: João Amaral de Medeiros

Brasília/DF, Novembro de 2008

CLÉSIO DE CASTRO E SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÃO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para
conclusão do curso de Ciências Contábeis do Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB).

Prof. Orientador: João Amaral de Medeiros

Banca examinadora:

**Prof. João Amaral de Medeiros
Orientador(a)**

**Prof(a). XXXXXXXXXXXXXXXX
Examinador(a)**

**Prof(a). XXXXXXXXXXXXXXXX
Examinador(a)**

Brasília/DF, Novembro de 2008

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a deus, que sempre me dá forças e ilumina o meu caminho, por ter me dado à vida, saúde, bons amigos e uma ótima família.

Ao professor orientador João Amaral de Medeiros, pela atenção e paciência.

A minha família e em especial a minha filha Laís e esposa Marta pelo amor e apoio e mãe Domingas que me incentivou em todos os momentos de minha vida.

RESUMO

SILVA, Clésio de Castro e. Monografia acadêmica. A importância da contabilidade gerencial para o processo de tomada de decisão. Brasília: UniCEUB, 2008.

Este trabalho é resultado de pesquisa feita na área de Contabilidade Gerencial, para demonstrar a importância desta especialidade tão importante para o processo de tomada de decisão. O objetivo geral é ressaltar essa importância da contabilidade gerencial. O texto mostra que as informações geradas pela contabilidade gerencial, no processo de tomada de decisão, permitem bom funcionamento da empresa. A contabilidade faz parte do cotidiano das empresas e devido às mudanças no mundo empresarial, torna cada vez mais essencial a presença deste profissional para auxiliar no gerenciamento das decisões. O contador gerencial exerce papel necessário no processo decisório. Esta pesquisa destaca que a contabilidade gerencial fornece informações de natureza econômica visando atender melhor a necessidade de seus usuários, tomadores de decisão. A parte textual do trabalho está dividida em três partes. A primeira apresenta seus objetivos e a metodologia utilizada para a coleta de dados. A segunda apresenta classificação, benefícios, característica e a importância da contabilidade gerencial, suas metas, e os aspectos econômicos no processo de tomada de decisão além de valorizar o profissional de contabilidade. A terceira foca o desfecho conclusivo da pesquisa. Ao longo da elaboração da pesquisa, foi possível concluir que a contabilidade gerencial constitui-se importante instrumento empresarial para o processo de tomada de decisões, visto que a literatura consultada é unânime em afirmar que a contabilidade, como sistema de informação e avaliação patrimonial provê os usuários de informações econômicas, financeiras e patrimoniais para respaldar as decisões.

Palavra-chave: contábil. Decisão. Contabilidade gerencial. Processo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REVISÃO DA LITERATURA E DISCUSSÃO DOS DADOS	10
2.2 Contabilidade Gerencial como Sistema de Informação Contábil.....	11
2.2.1 Sistemas de Informação de Apoio à Decisão	13
2.2.2 Sistema Integrado de Gestão Empresarial.....	14
2.2.3 Sistemas de Informação Contábil.....	16
2.2.4 Necessidades da Informação	17
2.3 Metas da Contabilidade Gerencial	19
2.4 Demonstrativos Contábeis Básicos.....	21
2.4.1 O Balanço Patrimonial.....	21
2.4.2 Avaliação De Estoque	22
2.4.3 O Processo da Tomada de Decisão.....	23
2.4.4 Aspecto Econômico na Tomada Decisão.....	25
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

Ludicibus (1998, p. 21) considera que a contabilidade gerencial está voltada exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do gestor.

O modelo decisório do administrador leva em conta cursos de ação futuros. Informes sobre situações passadas ou presentes somente serão insumos de valor para modelo decisório na medida em que o passado e o presente sejam estimadores válidos daquilo que poderá acontecer no futuro, situações comparáveis às já ocorridas.

O contador gerencial capta todas as informações necessárias, para auxiliar o gestor, por meio de relatórios.

De maneira geral, todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feito “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial, conforme relato de Ludícibus (1998, p. 21). Portanto a contabilidade gerencial é importante em todo o campo de atividade da empresa.

A Contabilidade Gerencial também se vale de outros campos de conhecimento não circunscritos à contabilidade. Atinge e aproveita conceitos da administração da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira, campo mais amplo em que toda contabilidade empresarial se situa.

De acordo com Marion (2005, p. 23-24), a contabilidade é o instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Ela coleta dados econômicos, mensura-os monetariamente, registra-os e sumariza-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem para tomada de decisões.

O autor cita que a Contabilidade é a linguagem dos negócios. Mede os resultados da empresa, avalia os desempenhos dos negócios, dá diretrizes para tomada de decisões. Um momento em que se pode “aplicar os recursos escassos

disponíveis com a máxima eficiência” tornou-se uma dificuldade econômica difícil. A experiência do administrador não é mais fator decisivo.

Exigem-se informações reais, que norteiem as decisões. E essas informações estão contidas nos relatórios elaborados pela contabilidade. Não se podem tomar decisões sobre produção, marketing, investimentos, financiamentos, custos sem a contabilidade.

O processo decisório decorrente das informações apuradas pela contabilidade não se restringe ao limite das empresas, aos administradores e gerentes, mas também a outros segmentos, conforme Marion (2005 p. 24), quais sejam:

- Investidores: é por meio de relatórios contábeis que se identifica a situação econômico-financeira da empresa; dessa forma, o investidor tem às mãos os elementos necessários para decidir sobre as melhores alternativas de investimentos. Os relatórios evidenciam a capacidade da empresa em gerar lucros e outras informações.
- Fornecedores de bens e serviços a créditos: usam os relatórios para analisar a capacidade de pagamento da empresa compradora.
- Bancos: utilizam os relatórios para aprovar empréstimos, limites de créditos etc.
- Governos: não se usa o relatório só com finalidade de arrecadação de impostos, mas também para dados estatísticos, no sentido de melhor redimensionar a economia (IBGE, por exemplo).
- Sindicatos: utiliza os relatórios para determinar a produtividade do setor, fator preponderante para reajuste de salários.
- Outros interessados: funcionários, órgãos de classe, pessoas e diversos institutos, como a CVM, CRC, clientes, concorrentes e fornecedores etc.

Os usuários da contabilidade geral podem ser externos (governo, fornecedores, investidores, sindicatos), ou internos como (gerentes, funcionários em geral). Com objetivo de fornecer informações para fins fiscais, enquanto a contabilidade gerencial estar voltada para operações internas da empresas com objetivo de auxiliar os gestores a tomar decisões precisas.

A pesquisa foi desenvolvida sobre o tema Contabilidade gerencial. No processo de delimitação do tema, optou-se pelo seguinte foco: “a importância da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão”.

A escolha do tema foi motivada pela necessidade de se evidenciar a

importância da contabilidade gerencial e de sua utilidade em produzir informações úteis ao usuário de contabilidade, para o processo de tomada de decisão, e de salientar a contabilidade gerencial como indispensável à gestão empresarial.

A problematização foi observada da seguinte forma: não obstante a contabilidade gerencial possa efetivamente, auxiliar os gestores a tomarem decisões mais acertadas, nem sempre as informações disponibilizadas por esse profissional são aceitas pela administração. A contabilidade gerencial sofre ainda resistência por parte de algumas empresas que necessitam da informação gerencial para o processo de tomada de decisão.

Apesar dos avanços observados, constata-se uma baixa importância atribuída à participação da contabilidade gerencial para a tomada de decisões. Isto considerado, questiona-se: Quais são as medidas necessárias para que contabilidade gerencial seja utilizada como facilitadora do processo decisório, oferecendo suas totais potencialidades?

O objetivo geral deste trabalho é ressaltar a importância da Contabilidade Gerencial para o processo de tomada de decisão.

Os objetivos específicos foram assim estabelecidos:

- ✓ Evidenciar a Contabilidade Gerencial como sistema de informação contábil;
- ✓ Especificar metas da Contabilidade Gerencial
- ✓ Mostrar a importância das demonstrações contábeis como meios de informação;
- ✓ Identificar fases do processo de tomada de decisões;

Ante a necessidade de manter a pesquisa no foco pretendido, foi formulado o seguinte problema: “A contabilidade gerencial é importante para o processo de tomada de decisões empresariais?”.

A metodologia utilizada para realizar a pesquisa, quanto aos fins, foi descritiva e explicativa. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica buscando a importância do problema levantado, por meio de livros, artigos e sites especializados.

(VERGARA 2000, p. 46-47).

Conforme ensinamentos de Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 41), optou-se pelo método dedutivo para verificação das informações coletadas através de pesquisa bibliográfica sobre o assunto, bem como interpretar e resumir idéias coletadas sobre a importância da contabilidade gerencial, confrontando com a teoria estudada, para posterior análise, buscando o entendimento do tema proposto.

A parte textual do trabalho está estruturada em três seções. A primeira, introdução, contém elementos informativos, provenientes do projeto. A segunda, desenvolvimento, apresenta a revisão da literatura e a discussão dos dados.

O desfecho conclusivo do que a que a pesquisa permitiu chegar está consubstanciado na última seção, intitulada de “Considerações Finais”.

Segundo Beuren (2003, p. 66-67), nas monografias e trabalhos de conclusão de cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu*, é recomendável que a descrição da metodologia da pesquisa seja inserida no capítulo da introdução.

A autora citada considera que esses trabalhos de graduação e de pós-graduação *lato sensu* revestem-se de menor complexidade no processo de elaboração e apresentação textual, sem prejuízo dos métodos e procedimentos científicos.

As normas da Instituição de Ensino limitam a extensão do trabalho escrito entre 20 e 35 páginas, o que justifica a dispensa de capítulo exclusivo para a metodologia.

2 REVISÃO DA LITERATURA E DISCUSSÃO DOS DADOS

Segundo Padoveze (2004, p. 49), o ponto fundamental da contabilidade gerencial é uso da informação contábil como ferramenta para a administração. Para que a informação contábil seja usada no processo de administração, é necessário que essa informação contábil seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade.

Para os gestores que buscam a excelência empresarial, uma informação, ainda que seja útil, só é desejável se conseguida por custo adequado e interessante para entidade. É necessário sopesar a relação custo/benefício. Ou seja, a informação não deve custar mais do que a entidade realmente suporta.

Conforme Ludícibus (1998, p. 23), um contador gerencial deve ser:

Elemento com formação bastante ampla, inclusive com conhecimento, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos. Deve estar cômico de certos conceitos de microeconomia e, acima de tudo, deve observar como os administradores reagem à forma e o conteúdo dos relatórios contábeis. Cada administrador tem características próprias, mas uma grande maioria não apreciaria, por exemplo, um exemplar de um balancete do razão com trinta paginas, para a tomada de decisões. Também não visualiza bem um demonstrativo operacional apresentado na forma de debito-credito.

2.1 Características da informação contábil

A informação contábil deve ser em geral e antes de tudo, veraz e eqüitativa, de forma a satisfazer as necessidades comuns a um grande número de diferentes usuários, não podendo privilegiar deliberadamente a nenhum deles, considerando o fato de que os interesses destes nem sempre são coincidentes.

Para que a informação seja capaz de proporcionar benefícios ao usuário, segue abaixo alguma dessas características básicas para garantir sua comunicação e confiabilidade, conforme a Normas Brasileiras de Contabilidade T1, de 28 de julho de 1995, que trata das características da informação contábil:

Confiabilidade: é atributo que faz com que o usuário aceite a informação contábil e utilize como base de decisões, configurando, pois, elemento essencial na relação entre aquele e a própria informação, fundamenta-se na veracidade, completeza e pertinência do seu conteúdo.

Tempestividade: refere-se ao fato de que a informação contábil deve chegar ao conhecimento do usuário em tempo hábil, afim de que este possa utilizá-la para seus fins. Nas informações preparadas e divulgadas sistematicamente, como as demonstrações contábeis, a periodicidade deve ser mantida.

Compreensibilidade: a informação contábil deve ser exposta de forma mais compreensível possível ao usuário que se destine. A compreensibilidade presume que o usuário disponha de conhecimentos de contabilidade e dos negócios e atividades da entidade, em nível que o habilite ao entendimento das informações colocadas à sua disposição, desde que se proponha a analisá-las, pelo tempo e com a profundidade necessária.

Comparabilidade: deve possibilitar ao usuário o conhecimento da evolução entre determinada informação ao longo do tempo, numa mesma entidade ou em diversas entidades, ou a situação destas num momento dado, com vista a possibilitar-se o conhecimento das suas posições relativas.

Essas características devem ser revestidas de qualidade sendo objetivas, claras, concisas, permitindo que o usuário possa avaliar a situação econômica e financeira da entidade, bem como fazer conclusões sobre a tendência futura, de forma a atender sempre os próprios objetivos da entidade empresarial.

Conforme a Normas Brasileiras de Contabilidade T1, a informação contábil se expressa por diferentes meio como: demonstrações contábeis, escrituração ou registros permanentes e sistemáticos, documentos, livros, planilhas, listagens, notas explicativas, mapas, relatórios, pareceres e laudos, utilizados no exercício profissional ou previstos na legislação.

2.2 Contabilidade Gerencial como Sistema de Informação Contábil

Padoveze (2004, p. 49), diante dos pressupostos básicos para informação contábil, considera que o caminho a ser adotado para contabilidade é que se transforme em ferramenta de ação administrativa e se torne instrumento gerencial.

É possível ter contabilidade gerencial em uma entidade, desde que se construa um sistema de informação contábil. Para se fazer contabilidade gerencial é necessária: sistema de informação contábil gerencial e sistema de informação operacional, que sejam instrumentos dotados de características que preencham todas as necessidades informacionais dos gestores para o gerenciamento.

Para Ludícibus (1980, Apud Nakagawa, 1993 p. 74), 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 a entidade de objeto de contabilização. O objetivo principal da contabilidade, portanto, é permitir a cada grupo principal de usuário a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. Em ambas as avaliações, todavia as demonstrações contábeis constituirão elementos necessários, mas não suficientes.

Segundo Figueiredo (1997, p. 36. 37), o sistema de informação contábil e gerencial é composto dos seguintes conceitos:

O orçamento constitui – se de planos específicos em termos de datas e de unidade monetárias, visando orientar a administração para atingir os fins específicos empresariais. O sistema de orçamento simula os desempenhos com base em planos aprovados, empregando os mesmos conceitos com o serão tratados os eventos e transações realizadas, é um sistema de informação de apoio a gestão. O objetivo do orçamento é:

- Orientar a execução das atividades;
- Possibilitar a coordenação dos esforços das áreas e de todas as atividades que compõem a empresa;
- Aperfeiçoar o resultado global da empresa;
- Reduzir os riscos operacionais;
- Facilitar a identificação das causas dos desvios entre o planejado e o realizado, propiciando a implantação de ações corretivas.

Segundo Oliveira (2005, p 44) um sistema de informações gerenciais, sob determinadas condições pode proporcionar benefícios às empresas, tais como:

- Redução do custo das operações;
- Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais preciosos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;

- Melhoria na Tomada de Decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;
- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- Melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;

É importante que os empresários passem usar o sistema de informação contábil gerencial para o processo de tomada de decisão. Para isso, é necessário que o profissional de contabilidade esteja mais capacitado pra fornecer informações que possam dar resposta ao questionamento dos empresários, criando meios para que esses confiem nas informações geradas.

As empresas que utilizam esse sistema de informação contábil podem ter vantagem competitiva com relação às outras empresas, por meio gerenciamento adequado das informações, visualizando-as como instrumento administrativo e ferramenta de auxílio ao gestor da empresa no processo de tomada de decisão.

2.2.1 Sistemas de Informação de Apoio à Decisão

Há sistemas próprios, formulados para auxiliar diretamente os gestores em suas decisões gerenciais. Isto representa refinamento dos sistemas de apoio à gestão. São denominados de sistema de suporte à decisão e de sistema de informações executivas. Utilizam-se dos dados de sistemas operacionais e dos de apoio à gestão. Seu foco é promover alterações de informações não estruturadas para tomada de decisão. (PADOVEZE, 2004, p. 51).

Para Figueiredo (1997, p. 34), o sistema de informação é:

O propósito básico da informação é habilitar a organização seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis nos quais se inserem: pessoas, materiais, equipamentos, tecnologias, dinheiro, além da própria informação. A informação tem como objetivo principal a adequação do sistema de informação ao processo decisório, fornecendo informação cujas tendências sejam levar a

Decisões ótimas com relação ao resultado econômico, fazendo com os gestores, entre as várias alternativas, selecionem aquela que aperfeiçoará o resultado: reduzindo custos aumentando receitas, aumentando lucro, aumentando eficiência, aumentando eficácia.

Padoveze (2004, p 55. 54), cita três características fundamentais para que um sistema de informação contábil tenha validade dentro de uma empresa independente do porte. Essas características são relacionadas a seguir:

Operacionalidade: as informações devem ser coletadas, armazenadas e processadas de forma operacional. São características básicas de operacionalidade de relatórios concisos, elaborados de acordo com as necessidades dos usuários, coletados de informações objetivas e de imediato entendimento pelo usuário que não permitam uma única duvidam sequer, com apresentação visual e manipulação adequada.

Integração e navegabilidade dos dados: considera-se um sistema de informação contábil como integrado quando todas as áreas necessárias para o gerenciamento de informação contábil estão abrangidas por um único sistema de informação contábil. Todos devem utilizar-se de um mesmo sistema de informação.

Custo da informação: o sistema de informação contábil deve apresentar uma situação de custo abaixo dos benefícios que proporciona à empresa. Com a incorporação definitiva dos recursos computacionais, de macro e microinformática na administração das empresas, entende-se que qualquer empresa, da microempresa às grandes corporações, tem condições de manter um sistema de informação contábil que lhe seja adequado.

Ou seja, um bom sistema informação pode contribuir para evolução da empresa, além de resolver problemas que poderiam ocorrer dentro da entidade. Oferecendo ao gestor como melhorar a *performance* da empresa, no nível gerencial, operacional, patrimonial e administrativo, buscando o monitoramento de todas as operações realizadas na empresa.

2.2.2 Sistema Integrado de Gestão Empresarial

De acordo com Padoveze (2004, p. 51), são denominados os sistemas de

informações gerenciais os sistemas que têm como objetivo fundamental a consolidação e aglutinação das informações necessárias para a gestão do sistema empresa.

Os sistemas de Suporte à Decisão e de Informações Executivas integram todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão, através de recursos da tecnologia de informação, de forma que todos os processos de negócios da empresa possam ser visualizados em termos de um fluxo dinâmico de informação, que perpassam todos os departamentos e funções.

Ainda segundo o autor citado, esses sistemas permitem visão horizontal e de processo, em oposição à visão tradicional verticalizada da hierarquia funcional das empresas. O Sistema de informação contábil deverá estar completamente integrado ao sistema de gestão empresarial.

Esses sistemas permitem também o acoplamento de outras soluções de tecnologia de informação, como gerenciamento de relações com clientes, cadeia de suprimentos, bem como total integração em rede interna e com a *internet*.

Conforme Figueiredo (1997, p. 32-33), o processo de gestão leva em conta que as atividades desenvolvidas na empresa visam atingir objetivos e resultados específicos. O processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle. Conforme o autor, esses passos podem ser explicados da seguinte forma:

- ✓ Planejamento estratégico é uma definição em termos de futuro do que a entidade vai fazer e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos; envolve-se com a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como desenvolvimento de padrões políticas e estratégias, por meio das quais eles serão alcançados, e fundamentam-se em informações a respeito do meio ambiente.
- ✓ Planejamento operacional segundo Amaru, consiste na previsão dos meios /atividades e recursos que deverão ser acionados para possibilitar a realização de um objetivo. Para Fernandes, o planejamento operacional trata-se de um processo decisório que identifica, integram, avalia e escolhe o plano a ser implantado, dentro dos planos operacionais alternativos dos vários

segmentos da empresa em consonância com as metas, objetivos, estratégias e políticas da empresa.

- ✓ Programação é a distribuição de uma seqüência de atividades ao longo de um período de tempo.
- ✓ Controle, segundo Welsch (1990, Apud, figueredo, 1997, p.33) é simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões tão sendo atingidos.

Esses autores esclarecem que um sistema de gestão empresarial se torna importante instrumento no processo de decisão das organizações e que deve ser usado como elemento de competitividade. Busca acompanhar as ações feitas dentro da entidade, faz com que os gestores tenham condições de avaliar todas as operações desenvolvidas no ambiente interno além de verificar as oscilações que possam estar ocorrendo, exercendo planejamento e controle na tomada de decisão nos eventos realizados.

2.2.3 Sistemas de Informação Contábil

De acordo com Padoveze (2004, p. 51), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Instituto Brasileiro de Auditores Independentes (IBRACON) consideram que:

A Contabilidade é, objetivamente, 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 devem ser aderentes, de alguma forma explícita ou implícita, àquilo que o usuário considera como elementos importantes para seu processo decisório. Esta conceituação é importante para entendimento dos objetivos e da abrangência do Sistema Informação Contábil Gerencial.

Conforme Marion (2005, p. 135), a contabilidade pode ser considerada como sistema de informação destinado a prover seus usuários de dados para ajudá-los a

tomar decisão:

Usuários podem ser considerados como qualquer pessoa (física ou jurídica) que tenha interesse em conhecer dados de uma entidade. Normalmente, os dados são elementos importantes constantes nos relatórios contábeis, que abrangem informação econômico-financeiras (patrimônio, capital, fluxo de caixa e despesas). O objetivo da contabilidade, portanto, conforme a estrutura conceitual básica da contabilidade é o permitir a cada grupo principal de usuários a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras.

Um sistema de informação contábil aplicado na empresa deve atender a diversos usuários das informações por ele processadas, podendo detectar erros no objeto de contabilização. Com isso, pode-se admitir que informação contábil é imprescindível no monitoramento das atividades da empresa, fornecendo informação útil.

2.2.4 Necessidades da Informação

Leciona Padoveze (2004, p. 52), que a informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para consumo. Ela deve ser desejada, para ser necessária. Para ser necessária, deve ser útil. Cabe aos contadores gerenciais construir essa “mercadoria” com qualidade e custos competitivos, já que se sabe de sua utilidade e de sua necessidade para o gerenciamento dos negócios.

Padoveze considera que a necessidade da informação é determinada pelos usuários finais dessa informação, seus consumidores. A informação deve ser construída para atender a esses consumidores e não para atender aos contadores. O contador gerencial deve saber que a informação é elaborada para atender às necessidades de outros.

O contador gerencial deve fazer estudo básico das necessidades de informações a partir das decisões que serão tomadas com base no Sistema de Informação Contábil-Gerencial.

Hendriksen (1997, Apud Nakagawa 1993, p. 59) faz distinção entre dados e informação. Os dados podem ser definidos como mensuração ou descrições de objetos ou eventos. Se estes dados já são conhecidos ou não interessam à pessoa a quem são comunicados, não podem ser definidos como informação.

A informação pode ser definida como dado (ou conjunto de dados) que provoca o efeito surpresa na pessoa que a recebe. Além disso, ela deve reduzir a incerteza, comunicar mensagem, ter valor superior a seu custo e potencialmente, deve evocar resposta do tomador de decisão.

Mock (1976, Apud Nakagawa 1993, p. 59-60), afirma que:

Por sua vez, ao estudar os critérios de mensuração e de informação contábil faz a seguinte distinção: Muitas vezes a informação é tida como um subconjunto de dados úteis na solução de problemas ou tomada de decisão. Em sentido geral o dado deriva do verbo latino 'dare' (dar) significando fatos dados a conhecer e, aparentemente, de poucos interesses às necessidades de decisão. Contrastando com isso, a informação está relacionada com o verbo latino 'informare' (dar estrutura à). A informação é considerada como dados que foram selecionados e organizados, tomando-se relevantes para alguma questão.

Nakagawa (1993, p. 61) considera que o corpo gerencial assume o desafio de solucionar problemas de uma empresa e toma decisões fazendo a escolha entre soluções alternativas. Esse processo pode ser caracterizado como preferencial, que se supõe baseada em adequado sistema de informação. Antes, a informação era obtida através de fontes diversas, e os gerentes processavam essa informação com base em habilidades pessoais.

Não raro os gestores em nível gerencial solicitavam informações sem o conhecimento adequado do impacto que suas decisões poderiam causar em determinada área da empresa.

Conforme afirma Nakagawa (1993, p. 62), observa-se que nas empresas modernas ocorreram pelo menos três grandes mudanças, as quais estão contribuindo sobremaneira para o aperfeiçoamento da a eficácia gerencial e, conseqüentemente, para a gestão da empresa. As três mudanças significativas citadas por Nakagawa são:

1. A gestão da empresa passou a ser feita sob uma abordagem sistêmica e as próprias técnicas gerenciais obtiveram um avanço considerável.
2. A informação passou a ser tratada como um produto de um sistema planejado, de modo a torná-la disponível de acordo com as necessidades dos gerentes.
3. Desenvolveram-se sistemas de informação, que suportam os processos de planejamento e controle dos gerentes, bem como, os sistemas operacionais de gestão das atividades de produção da empresa.

Nash e Roberts ((1984, Apud, Nakagawa, 1993, p. 63)) definem que o sistema de informação é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, mídias, procedimentos e controles com os quais se pretende manter canais de combinações relevantes, processarem transações rotineiras, chamar atenção dos gerentes e outras pessoas para eventos internos e externos significativos e assegura as bases para tomada de decisões inteligentes. Os sistemas de informação interagem de maneira que o contador gerencial possa orientar o gestor a tomar decisões.

Como se pode observar o sistema de informação tem como objetivo auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão. Para isso, ele procura emitir relatórios que venham atender as necessidades informativas do ambiente, dos usuários internos e externos da organização. Visa a eficiência no processo decisório e faz com que o gestor tire conclusões merecedoras de créditos. A informação contábil é necessária no processo de planejamento e no controle interno da empresa.

2.3 Metas da Contabilidade Gerencial

Jiambalvo (2002, p. 2) afirma que todos os gerentes precisam não só planejar e controlar suas operações, mas também tomar um serie de decisões:

A meta da contabilidade gerencial é fornecer as informações de que eles precisam para o planejamento, o controle e a tomada de decisão. Se o seu objetivo é ser um gerente eficaz, é imprescindível um entendimento profundo de contabilidade gerencial. Este autor ressalta que o planejamento é uma atividade fundamental para todas as empresas. Um plano comunica as metas da empresa aos empregados e especifica os recursos necessários para atingi-las.

O controle das organizações é alcançado pela avaliação do desempenho dos gerentes e das operações pelas quais eles são responsáveis. A distinção entre avaliar gerentes e avaliar as

operações que eles controlam é importante. Os gerentes são avaliados para determinar como seu desempenho deve ser recompensado ou punido motivando-os a ter desempenhos de auto nível.

Já para Figueiredo (1997, p.27) o contador gerencial tem por finalidade garantir informação adequada ao processo decisório buscando eficácia gerencial:

- ✓ Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e metas da companhia, a curto e longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente, comunicado aos vários níveis de gerencia por meio de um apropriado sistema de comunicação.
- ✓ Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação, aos outros gestores no desempenho de suas funções, assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.
- ✓ Informação: preparar, analisar interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para o uso externo para que atendam as exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do público em geral.
- ✓ Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registro de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidades de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.
- ✓ Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho salarial, com impostos federais, municipais e estaduais, envolvendo-se até mesmo com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário. Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer plano de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registros; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento; e muitas outras atividades.

O uso da contabilidade gerencial é um dos instrumentos que a gestão empresarial deve utilizar para que a empresa tenha sucesso no planejamento, controle e na execução das atividades desenvolvidas. É possível definir que a contabilidade gerencial participa de todo o processo decisório, buscando informações de forma eficiente, avaliando situações geradas no ambiente interno,

com ações corretivas procurando atingir sua meta. Faz com que o gestor tome decisões precisas.

A missão da contabilidade gerencial então, é apoiar o gestor com suas informações confiáveis, garantindo com que a empresa alcance seus objetivos.

2.4 Demonstrativos Contábeis Básicos

Segundo Marion (2005, p. 42) o balanço patrimonial é a principal demonstração contábil que reflete a posição financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano ou de um período prefixado. É como se tirasse uma foto da empresa e verificasse de uma só vez todos os bens, valores a receber, a pagar em determinada data.

2.4.1 O Balanço Patrimonial

Padoveze (2004, p.72) afirma que o balanço patrimonial é peça contábil por excelência, para ele é canalizada todo o resultado das operações da empresa e das transações que terão realização futura. Tem visto críticas a este demonstrativo contábil, por ser elaborado em moeda corrente do país e com isso, segundo grandes partes das críticas a informação constante do relatório ser deteriora rapidamente ou já nasce inútil, dado o processo inflacionário no país.

O balanço patrimonial é elaborado segundo os princípios contábeis geralmente aceitos, mas nada impede que gerencial seja internamente, se construa balanço com critérios de avaliação alternativa. Alguns teóricos sustentam que alguns critérios de avaliação são inaceitáveis nos dias de hoje, com isso a informação do balanço fica prejudicada, um exemplo disso seria a avaliação de estoques a preço médio, quando, na opinião desses críticos a avaliação deveria ser a preço de venda, ou então, pelo menos a preço de custo de reposição.

Já Garrison e Noreen (2001, p.5) dizem que o usuário externo precisa ter

segurança de que os relatórios foram preparados de acordo com um conjunto de regras básicas comuns. Essas regras comuns reforçam a comparabilidade e ajudam a reduzir fraude e a falsa informação, mas não necessariamente propiciam relatórios úteis para tomada de decisão no âmbito interno da empresa.

A contabilidade gerencial não utiliza dos princípios geralmente aceitos e sim estabelecem suas próprias regras básicas referentes ao conteúdo e forma dos relatórios internos. A única restrição é que benefícios decorrentes do uso da informação superem os custos da coleta, da análise e da síntese dos dados. Uma vez que a contabilidade gerencial é inteiramente opcional, ou seja, o contador utiliza da informação útil e não da obrigatória.

2.4.2 Avaliação De Estoque

Padoveze (2004, p.72,73) de modo geral, exceto os estoques, os demais ativos e passivos tem uma avaliação considerável irrepreensível, sob todos os aspectos. Com relação aos estoques, é importante lembrar que eles são avaliados com o objetivo de se determinar posteriormente seu lucro na venda e, portanto, a avaliação a preços de custos deve ser mantida.

Concorda-se que avaliação a custos médios poderia induzir alguns usuários a receber uma informação enviesada. Para tanto, a contabilidade fornece alguns instrumentos e a seguinte argumentação. Primeiramente, convém lembrar como é a filosofia empresarial, cita Padoveze (2004, p.73):

- a) A empresa deve manter seus estoques no mais baixo nível possível, objetivando reduzir os impactos financeiros de manutenção de investimentos no capital de giro e, principalmente, reduzir os desperdícios futuros com obsolescência tecnologia de itens;
- b) As novas tecnologias de administração de produção, como *Just in Time*, enfatizam a necessidade de manterem os estoques em seu menor nível, objetivando rapidez e flexibilidade da produção e venda;

c) Os princípios TQC – Total Quality Control, muito mais importante do que os impactos financeiros da manutenção dos estoques, enfatizam que sua manutenção em grande escala propicia o acobertamento de deficiências no sistema organizacional de produção, vendas e desenvolvimento tecnológico.

O baixo nível de estoques e conseqüentemente a alta rotação dos mesmos conduzirão a que os valores dos estoques no balanço patrimonial terminem por ficar avaliado a preços próximos da data do encerramento do exercício. As técnicas de correção monetária de balanço e de correção monetária integral trazem critérios de incorporação de atualização monetária fazendo-os avaliados a preços de compra corrigidos e, com isso, bem próximo do preço de reposição. (PADOVEZE, 2004, p. 73)

O tratamento adequado nos valores dos insumos e dos estoques, principalmente da demonstração dos resultados, para se obter a correta mensuração dos lucros nas vendas não é suficiente. (PADOVEZE, 2004, p. 73)

2.4.3 O Processo da Tomada de Decisão

Segundo Peleias (2002, p. 63, 64) efetuar escolhas está presente em vários aspectos da vida humana. Decisões são ações orientadas, julgamentos que afetam diariamente um curso de ação. Mas o processo de decisão envolve pensamento e ação, culminando no ato de escolha.

- ✓ O tomador de decisões: e o elemento ou grupo que seleciona as estratégias disponíveis; na empresa, são os gestores, em vários níveis hierárquicos;
- ✓ Os objetivos da decisão: são as metas a serem atingidas pelas ações dos gestores, conquistas de mercados, lançamento de produtos, novas metodologias de produção, dentre outros; esses objetivos podem incluir horizontes de curto, médio e longo prazo, que na empresa devem estar suportados por um sistema de informação que permita aos gestores avaliar os efeitos de suas escolhas;
- ✓ O sistema de valores ou de preferências do tomador de decisão: os critérios que o gestor utiliza para realizar as escolhas; os valores podem ser economicamente representados ou estar influenciado por julgamentos pessoais;

- ✓ As estratégicas ou alternativas do tomador de decisão: são os diferentes cursos alternativos de ação, dos quais se escolhem um, na hipótese de serem mutuamente excludentes; baseiam-se nos recursos sob controle do tomador de decisões, por exemplo, compra de insumos de produção no mercado nacional ou importado, ou utilização de uma mistura de ambos;
- ✓ Os estados ambientais ou da natureza: são os aspectos ambientais que não estão sob o controle do tomador de decisões e que afetam a escolha da estratégia, tais como preferências dos consumidores e política econômica governamental;
- ✓ Os resultados ou conseqüência da decisão: é a resultante das estratégias e estado futuros da natureza considerados; ao ser expresso em termos numérico, e denominados payoff; nesse elemento, pode ocorrer a avaliação entre maiores retornos em curto prazo ou preservação de lucratividade e mercado em longo prazo;
- ✓ O momento da decisão: é o ponto do tempo em que a decisão ocorre; algumas situações podem requerer pouco tempo para a resolução de um problema, impactando diretamente a quantidade e qualidade das informações utilizadas e o resultado obtido; outras permitem que o gestor disponha de tempo suficiente para identificar e estruturar vários caminhos para resolver o problema;
- ✓ O objeto da decisão: é o problema a ser resolvido, a oportunidade a ser aproveitada, a crise a ser enfrentada ou objetivo a ser atingido;
- ✓ O estímulo para a decisão: é o fator percebido pelo tomador de decisões, que afeta o processo decisório; os gestores podem ser estimulados a resolver problemas, como a reação as situações emergenciais, ou podem melhorar alguma coisa já existente no conjunto de objetivos a serem atingidos;
- ✓ O processo decisório: é um conjunto de etapas ou fases pela quais passa o tomador de decisões na efetivação de sua escolha; seu produto final é a decisão, e poderá ser mais ou menos estruturados, de acordo com o problema apresentado, o ambiente no qual ocorre o estilo do gestor.

Para Figueiredo (1997, p. 33,34) o processo de tomada de decisão é uma seqüência lógica de etapas que expressam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções ótimas para os problemas da empresa. A abordagem do processo da tomada de decisão percorre as seguintes fases: definição do problema, obtenção dos fatos, formulação das alternativas, ponderação e decisão. O processo da tomada de decisão termina com a escolha da ação a ser executada.

Jiambalvo (2002, p.3) a tomada de decisão é parte integrante do processo de planejamento e controle, as decisões são tomadas recompensar ou punir os

gerentes, para alterar as operações ou revisar os planos. A empresa deve adicionar o novo produto? Deve abandonar o produto existente? Deve fabricar um componente usado na montagem do seu principal produto ou contratar outra empresa para produzi-lo? Que preço a empresa deve cobrar pelo o novo produto? Essas perguntas indicam apenas algumas decisões-chaves que as empresas enfrentam.

No entanto, para que gestores sejam eficientes no processo de tomada de decisão, as atividades relacionadas ao planejamento e controle realizada na empresa devem ter bases consistentes e reais.

Ou seja, gestores precisam observar o ambiente interno para que suas decisões reflitam de forma positiva, podendo determinar a rentabilidade futura e principalmente, sua sobrevivência. Reconhecem a importância de tomar boas decisões. À medida que o gestor faz uma escolha ou toma uma decisão com informações sem credibilidade, pode comprometer a qualidade das decisões tomadas.

2.4.4 Aspecto Econômico na Tomada Decisão

A contabilidade na tomada decisão para eventos e transações é estruturação formal do processo decisório, e baseado em princípios, definições e funções que objetivam apoiar gestores na seleção de das melhores alternativas de ação. Visam aperfeiçoar o resultado econômico das decisões sobre eventos e transações, causadoras de impactos no patrimônio e nos resultados da empresa. A contabilidade, área de conhecimento e instrumento de auxílio à gestão das empresas, caracteriza-se por transformar grandezas heterogêneas em elementos com uma mesma base de representação, ao refletir em termos monetários os eventos e transações realizados. (PELEIAS 2002, p. 78,79).

Para Figueiredo (1997, p. 56,57) a contabilidade de custos são essencialmente medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir seus objetivos. Conseqüentemente, e parte mais

importante do processo decisório, não é surpresa que os contadores estejam com as coletas e análise das informações de custos. Neste caso custos são coletados para quatro propósitos:

- ✓ Assistir decisões de planejamento, tais como determinação de quais produtos fabricarem, as quantidades que devem ser produzidas e a que preços devem ser vendidos os produtos. Visto que o planejamento é orientado para o futuro, para este objetivo é interessante ter conhecimento dos custos futuros. Custos históricos têm utilidade somente por serem indicadores confiáveis dos custos futuros.
- ✓ Auxiliar o controle das operações pela manutenção e aprimoramento da eficiência com que os recursos são empregados. O controle envolve comparação do custo real das operações correntes com os custos planejados. Isso demonstra que, já que os custos reais a expressão monetária dos recursos que foram consumidos nas operações correntes, existe interesse na reposição desses recursos. Para esta proposta são usados custos de reposição. O processo de controle ajuda a manter os custos correntes alinhados com os custos planejados, pela evidência de ineficiências. Também pode conduzir a uma revisão dos custos planejados.
- ✓ Auxilia na mensuração de resultados.
- ✓ Auxilia na decisão do mix de produção.

Conforme Hendriksem (1999, p. 160) os aspectos econômicos da política contábil:

Todas as decisões relativas da política contábil devem ter consequências econômicas. Se não tivessem, não haveria motivos para a preocupação com essa política. As consequências desejadas incluem o aprimoramento da informação disponível aos investidores e outros usuários, levando a decisões econômicas mais seguras ou a uma redução dos custos de coletas de informações. Por meio dos mercados de títulos, as melhores decisões devem resultar em uma alocação de recursos mais próxima do ótimo e em uma oportunidade para melhoria da seleção de carteiras. Se tais decisões não forem alteradas, e os custos da informação para o usuário não forem reduzidos, isso será uma evidência de que a política adotada não é desejável.

O contador gerencial, com o seu conhecimento na área financeira e na contabilidade custos, tem habilidade de verificar divergências nestes setores, podendo fornecer informações confiáveis para o processo de tomada de decisão. A

gestão empresarial necessita de informações consistentes que permitam verificar se os objetivos estão sendo alcançados, nesse momento contador gerencial se torna indispensável com sua capacidade interpretar situações e variações nas demonstrações contábeis dentro da empresa.

Ou seja, os contadores gerenciais além de elaborar relatórios contábeis e gerenciais têm também outras atribuições como auxiliar no planejamento e controle das operações, mostrando seu efetivo valor no processo de tomada de decisão.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da pesquisa pôde-se verificar a importância da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão. A característica existente no profissional de contabilidade é sua preocupação em auxiliar o gestor para que as empresas possam alcançar seus objetivos. A contabilidade preocupa-se em fornecer não apenas informações de natureza econômica, financeira e patrimonial, mas visa atender as necessidades de seus usuários no processo de tomada de decisões.

De acordo com os autores estudados, as informações fornecidas pelo o contador gerencial, passaram a ser essenciais para a tomada de decisão, uma vez que significativas alterações estão ocorrendo na forma com que as empresas competem entre si.

Mediante a informação do contador gerencial, as empresas estão modificando a forma de administrar, baseando-se, cada vez mais, em relatórios fornecidos pela contabilidade para sustentar suas decisões, tornando possível maior diferencial no comportamento empresarial.

Sempre que a contabilidade gerencial auxilia os tomadores de decisões a optarem por alternativa confiável e melhor em determinado momento, ela própria é valorizada. A pesquisa evidenciou características importantes que podem proporcionar benefícios aos usuários.

O gestor empresarial deve cuidar para que a cultura organizacional mude em relação à visão que em geral se tem da estrutura da contabilidade na empresa. A contabilidade gerencial deve ser mais interativa com os diversos setores, dando informações relevantes de fácil utilização, mas que propicie a utilização da tomada de decisão, a fim de contribuir para que sejam atingidos os objetivos, proporcionando benefícios para a empresa.

As informações geradas pela contabilidade gerencial podem auxiliar os gestores a melhorar a qualidade das operações, do planejamento no processo de tomada de decisão da empresa.

Como o tema discutido não se esgota com esta pesquisa, torna-se fundamental a continuidade para aprimorar a importância da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão, visando, sobretudo, informar ao gestor e demais usuários a posição econômico-financeira em que empresa se encontra no mercado.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. Brasília: CFC, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO Paulo Cesar. **Controladoria Teoria e Prática**. 2. Ed São Paulo: Atlas, 1997.

HENDRIKSEN, Eldon S., BREDA Michel F. Van. **Teoria da Contabilidade**. 5. Ed São Paulo: Atlas, 1999.

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

JIAMBALVO, Jim. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 11. Ed São Paulo: Atlas, 2005.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. 1. Ed São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas e operacionais. 10^o ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva 2002.

RAY H, GARRISON., ERIC W , ROREEN. **Contabilidade gerencial** 9. Ed Rio Janeiro: LTC, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.