

MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: CONTROLADORIA COMO
APOIO PARA TOMADA DE DECISÃO – um estudo de caso numa
instituição privada de ensino superior**

FLORIANÓPOLIS - 1999.

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: CONTROLADORIA COMO
APOIO PARA TOMADA DE DECISÃO – um estudo de caso numa
instituição privada de ensino superior**

MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS

ORIENTADORA: PROFESSORA ALINE FRANÇA DE ABREU, PhD

PORTO VELHO
RONDÔNIA – BRASIL

1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CONVÊNIO INTERINSTITUCIONAL COM A UNIVERSIDADE FEDERAL
DE RONDÔNIA - UNIR

SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: CONTROLADORIA COMO
APOIO PARA TOMADA DE DECISÃO – um estudo de caso numa
instituição privada de ensino superior

MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS

ORIENTADORA: PROFESSORA ALINE FRANÇA DE ABREU, PhD

PORTO VELHO
RONDÔNIA – BRASIL

1999

FICHA CATALOGRÁFICA

Sistema de informação gerencial: controladoria como apoio para tomada de decisão – um estudo de caso numa instituição privada de ensino superior / Marlene Valério dos Santos Arenas. – Porto Velho: Convênio Interinstitucional UNIR/UFSC. – Mestrado em Engenharia de Produção, 1999, 111p.

Dissertação para obtenção do Título de Mestre em Engenharia.

Bibliografia.

1. Sistema de Informação. 2. Controladoria. 3. Tomada de decisão. 4. Instituição de Ensino Superior da Amazônia.

CDD -

INSTITUIÇÕES

**PROFESSOR DOUTOR RODOLFO JOAQUIM PINTO DA LUZ,
REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**PROFESSOR DOUTOR ENE GLÓRIA DA SILVEIRA,
REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**

**PROFESSOR DOUTOR RICARDO MIRANDA BARCIA,
COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO.**

CURSO

**PROFESSOR MSC EDSON BOMFIM LOPES
DIRETOR DO NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**PROFESSOR DOUTOR ÁLVARO GUILHERME ROJAS LEZANA
COORDENADOR DO CONVÊNIO INTERINSTITUCIONAL EM RONDÔNIA**

TRABALHOS

**PROFESSOR DOUTOR ALINE FRANÇA ABREU, PhD
ORIENTADORA**

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: CONTROLADORIA COMO
APOIO PARA TOMADA DE DECISÃO – um estudo de caso numa
instituição privada de ensino superior**

MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO
DE:

“MESTRE EM ENGENHARIA”

ESPECIALIDADE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM SUA FORMA
FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO.

Prof. Dr. Ricardo Miranda Barcia
Coordenador de Programa de Pós-Graduação

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Aline França de Abreu, PhD
Presidente

Prof. Dr. Álvaro Guilherme Rojas Lezana
Membro

Prof. Dr. Emílio Araújo Menezes
Membro

Dedicatória

Dedico este trabalho a:

Miguel Angel, meu esposo;

Miguelito, Diego e Nádia,

Meus filhos; e a meus pais:

Acácio e Matilde

(in memoriam)

Agradecimentos

O tempo, dedicação e esforço que fazem parte de um trabalho desta natureza levam-nos naturalmente a agradecer a Deus, por tudo.

Muitas são as fases pelas quais passamos no transcorrer desta etapa, onde pessoas, e instituições apoiaram-nos no completar desta jornada. Assim, agradecemos:

à meus filhos, pela compreensão pelos momentos ausentes, pelo incentivo a terminar mais esta etapa de minha vida.

à Prof. Dra. Aline França de Abreu, pela amizade, compreensão, estímulo, orientação e dedicação no desenvolvimento desta Dissertação.

ao Prof. José Moreira da Silva Neto, pelo amizade, estímulo nos momentos de fraqueza, e dedicação

aos Joel Bombardelli, meu colega de mestrado pela ajuda, carinho, amizade e colaboração em todos os momentos da pesquisa.

à amiga Albemara por estar sempre presente em minha vida, me estimulando, me ajudando nos momentos difíceis.

à Prof. Angélica, por inestimável ajuda quanto a correção ortográfica, a todos, que depositaram sua confiança em mim, muito obrigada.

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|----|
| | LISTA DE FIGURAS | 11 |
| | LISTA DE TABELAS | 11 |
| | RESUMO | 12 |
| | ABSTRACT | 13 |
| | CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 | Considerações gerais | 14 |
| 1.2 | Formulação da situação-problema | 15 |
| 1.3 | Relevância do problema | 17 |
| 1.4 | Objetivo da pesquisa | 17 |
| 1.4.1 | Objetivos complementares | 18 |
| 1.5 | Delimitação do tema | 18 |
| 1.6 | Metodologia de pesquisa | 19 |
| 1.7 | Estrutura do trabalho | 20 |
| | CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 22 |
| 2.1 | Empresa | 22 |
| 2.1.1 | Conceituação de empresa | 22 |
| 2.2 | Subsistemas empresariais | 28 |
| 2.2.1 | Subsistema institucional | 28 |
| 2.2.2 | Subsistema organizacional ou formal | 29 |
| 2.2.3 | Subsistema de gestão | 29 |
| 2.2.4 | Subsistema de informação | 30 |
| 2.2.5 | Subsistema físico-operacional | 30 |
| 2.2.6 | Subsistema sócio-psico-cultural | 31 |
| 2.3 | Filosofia da empresa | 31 |
| 2.4 | O valor e a qualidade de informação | 34 |
| 2.5 | Controladoria | 38 |
| 2.5.1 | Funções da controladoria | 42 |
| 2.5.2 | Propriedades da controladoria segundo Willson e outros | 43 |
| 2.5.3 | Papel da controladoria no processo decisório | 44 |
| 2.6 | Gestão de informações | 47 |
| 2.7 | SIG estratégico | 49 |
| 2.8 | Análise do uso da informação contábil | 54 |
| 2.8.1 | Contabilidade como instrumento gerencial | 54 |
| 2.8.2 | Fundamentos racionais de uma contabilidade para gestão | 57 |
| 2.8.3 | Contabilidade gerencial como sistema de informação contábil | 61 |
| 2.8.4 | Processo de contabilidade financeira x processo de contabilidade gerencial (decisória) | 64 |
| | CAPÍTULO 3 - | 66 |
| 3.1 | Antecedentes históricos do caso estudado | 66 |
| 3.2 | Situação encontrada | 66 |
| 3.3 | Elaboração de um sistema | 79 |
| 3.3.1 | Diagrama funcional do sistema | 84 |
| 3.4 | Recomendações ou o que se deve melhorar | 86 |
| | CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 92 |
| 4.1 | Conclusões do Trabalho | 92 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 4.2 | Recomendações | 93 |
| | CAPÍTULO 5 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 94 |
| | ANEXOS | 99 |
| | Anexo 1 | 100 |
| | Anexo 2 | 109 |

ÍNDICES DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1– Componentes de um sistema | 25 |
| Figura 2 – Empresa como sistema aberto | 27 |
| Figura 3 – Entorno de um sistema-empresa | 28 |
| Figura 4– Organograma da instituição estudada | 68 |
| Figura 5 – Fluxograma da rotina referente matricular dos alunos dentro do prazo do calendário | 72 |
| Figura 6 – Fluxograma da rotina referente a matrículas dos alunos Transferidos | 74 |
| Figura 7 – Diagrama funcional do sistema | 84 |

ÍNDICES DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Características de uma nova empresa | 51 |
| Tabela 2 – Forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações | 54 |
| Tabela 3 – Características das informações contábeis gerenciais | 55 |

RESUMO

A proposta deste trabalho é estudar como a controladoria, utilizando os sistemas de informações gerenciais, assessora os gestores (das áreas comerciais, industrial, recursos humanos, financeira) no processo de tomada de decisões, com base nas informações extraídas dos sistemas operacionais (Contabilidade, Contas a Receber, Contas a Pagar, Tesouraria, Compras, Vendas, Produção, etc), considerando de um estudo exploratório em uma empresa privada do setor de serviços. O intuito é verificar os benefícios que o SIG traz para essas empresas, à medida que otimiza o processo de gestão, reduz os custos das operações, permitindo a melhoria no acesso de informações, a rapidez na tomada de decisões, o aumento da produtividade e eficiência das gestões, a tomada antecipada de decisões e a melhoria dos resultados econômicos e operacionais.

ABSTRACT

The proposal of this work is to study as the controladoria using the systems of information managerial adviser the managers (of the areas commercial, industrial, human resources, financial) in the process of electric outlet of decisions with base in the extracted information of the operating systems (Accounting, Bills to Receive, Bills to Pay, Treasury, Purchases. Sales, Production, etc), through an exploratory study in a private company of the section of services. The intention is to verify the benefits that SIG brings for those companies, as they optimize the administration process, they reduce the costs of the operations, it allows the improvement in the access of information, the speed in the electric outlet of decisions, the increase of the productivity and efficiency of the administrations, the premature electric outlet of decisions and the improvement of the economical and operational results.

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO

1.1 – Considerações Gerais

O tema *Sistema de Informações Gerenciais* é de fundamental importância, não só para a Controladoria empresarial e institucional como disciplina, mas também para a própria Administração de Empresas como ciência. E, além de ser um tema tão vital para as organizações, envolve aspectos diversos, tanto de ordem interna como externa, relacionados a estas.

O sistema de informações gerenciais pode ser definido, segundo Rebouças de Oliveira, como um processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, e proporcionam a sustentação administrativa visando a otimização dos resultados esperados.

O dinamismo e a complexidade das empresas são fatores que praticamente as obrigam a se fazerem assessorar por um sistema de informação eficiente, que forneça, com segurança e agilidade, subsídios para a tomada de decisões.

Um outro aspecto muito importante para a utilização de um sistema de informações é a descentralização de funções, tendo em vista a necessidade de se agilizar a tomada de decisões.

Quanto maior for a empresa e maior o grau de descentralização, mais dependente será sua alta administração de um eficiente sistema de informação.

O sistema de informações gerenciais objetiva fornecer condições para que os resultados reais das operações sejam apurados e comparados com aqueles orçados. Isso é possível através da integração entre padrões e orçamentos (que fornecem os resultados previstos dentro de determinado nível de atividades) e a contabilidade (que fornece os resultados efetivamente alcançados).

A integração entre padrões, orçamento e contabilidade objetiva apoiar os gestores no processo da administração da entidade, bem como operacionalizar a adequação conceitual entre os três sistemas de forma a considerá-los como um único banco de dados.

1.2 - Formulação da situação-problema

Segundo Teles (1998:61), “as organizações existem para cumprir determinadas missões, que são seus objetivos maiores e imutáveis no tempo. Para alcançar tal finalidade, elas se valem de todo um processo de gestão, que, resumidamente, podem ser dividido em três grandes fases: planejamento, execução, controle. O processo de gestão visa a levar a organização de uma situação atual a uma situação futura desejada ou objetivada.”

Cumprir dizer, aqui, que o processo de gestão, dentro do sistema empresa (visão sistêmica aplicada às organizações com o chamado subsistema institucional), é composto pela missão, crenças e valores e

também pelo modelo de gestão. Tais crenças e valores são aqueles dos proprietários da empresa, ou então, de seus altos dirigentes.

Na medida em que a atividade gerencial se tornou mais complexa e exigente de informações mais sofisticadas, a contabilidade deveria se preocupar em responder com informações finais, principalmente ao usuário interno.

As informações finais são aquelas utilizadas pelo gestor na sua tarefa de decidir. As informações contábeis são utilizadas geralmente como subsídios de análises e se apresentam com reconhecida credibilidade, mas se denotam insuficientes para fornecer as respostas requeridas pela rotina dos gestores.

Com a globalização da economia, as empresas tiveram que se adequar às regras de melhoria da qualidade, impostas pela grande competitividade do mercado internacional. Nessa busca para consolidar a sobrevivência das Empresas, pode-se afirmar que o Sistema de Informações Gerenciais é responsável por enormes benefícios para as empresas, tais como:

- melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos;
- melhorias nos serviços realizados e oferecidos;
- redução do grau de centralização de decisões da Empresa;
- melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais;

Se essa consolidação dos fatores de melhoria da qualidade das informações parecer problemática e complexa para a empresa, o sistema de

informações gerenciais vai servir como um grande instrumento no processo decisório.

1.3– Relevância do Problema

Acredita-se que um adequado sistema de informações contábeis, que ofereça as variáveis requisitadas pelo tomador de decisão e as análises fundamentadas em aspectos do ambiente interno e externo, abordando, inclusive, dados extracontábeis, mas influentes na questão econômico-financeira da organização, é um fator muito importante para assegurar a manutenção e a melhoria de um sistema de gestão em busca da excelência empresarial.

1.4 - Objetivo da Pesquisa

A proposta deste trabalho é estudar como a controladoria, utilizando os sistemas de informações gerenciais, assessora os gestores (das áreas comerciais, industrial, recursos humanos, financeira) no processo de tomada de decisões, através de informações extraídas dos sistemas operacionais (Contabilidade, Contas a Receber, Contas a Pagar, Tesouraria, Compras, Vendas, Produção, etc), considerando um estudo exploratório em uma empresa privada do setor de serviços. O intuito é verificar os benefícios que o SIG traz para essas empresas, à medida que otimiza o processo de gestão, reduz os custos das operações, permitindo a melhoria no acesso de informações, a rapidez na tomada de decisões, o aumento da produtividade

e eficiência das gestões, a tomada antecipada de decisões e a melhoria dos resultados econômicos e operacionais.

1.4.1 – Objetivos complementares

- reunir um material teórico sobre o Sistema de Informações Gerenciais;
- analisar objetivos, estratégias e políticas das informações nas organizações;
- melhorar o entendimento dos processos de otimização de Resultados de uma empresa;
- aprender a visualizar as informações dentro de um Sistema de Informações;
- recomendar alterações que proporcione informações seguras para a otimização dos resultados importantes para a tomada de decisão na empresa em que será aplicada a dissertação.
- Pesquisar a controladoria com um instrumento de apoio no processo decisório para otimizar o processo de gestão, auxiliando a melhoria da qualidade das informações.

1.5- Delimitação do tema

Para desenvolvimento desta pesquisa estabeleceu-se as seguintes limitações:

- o sistema de informações deve refletir a realidade físico-operacional dos eventos;

- o objetivo da empresa é cumprir a sua missão, garantindo a sua continuidade; e, para tanto, é necessário um processo de gestão eficaz;
- deve haver, nas organizações, um sistema de informações que suporte o processo de gestão;
- o sistema de informações deve ser orientado pelos princípios advindos do modelo de gestão;
- o processo de gestão é um conjunto de processos decisórios;
- a informação é *input* para todas as fases do processo de gestão.
- Restringe-se ao mapeamento das informações oriundas do sistema de informação gerencial do setor acadêmico e financeiro, da empresa pesquisada como estudo de caso.

1.6 - Metodologia de pesquisa

Segundo Beuren (1998), na ausência de um fluxo de informações constante, os gestores sentem-se impotentes para qualquer coisa e acreditam-se que grande parte das informações necessárias podem ser geradas na própria estrutura organizacional. Para tornar estas informações visíveis, é preciso que se faça um rastreamento das mesmas, uma vez que as informações convivem lado a lado com seus usuários, os quais raramente percebem a importância da qualidade das informações por eles manuseadas e transmitidas.

Os gestores, por sua vez, de posse do real funcionamento de seus processos, através do fluxo de informações traçadas e resultantes do sistema de informações entre as partes envolvidas, têm condições de

perceber as fragilidades desses processos, tendo condições de implementar modificações e/ou correções, bem como visualizar os pontos fortes.

O método que será discutido visa subsidiar o diagnóstico do fluxo de informações para o processo empresarial de uma instituição de ensino superior com foco no sistema acadêmico e financeiro.

Os métodos da pesquisa consistem em: a) pesquisa bibliográfica trabalhada numa base conceitual fundamentada nas áreas do conhecimento de contabilidade, administração, entre outros; b) método para traçar o fluxo de informações método de coleta de dados, que demandou levantamento de dados por meio de através da observação, entrevistas, formulários, testes; c) análise dos dados. A intenção é discutir o funcionamento do processo que envolve o controle acadêmico e financeiro, de forma a demonstrar os relacionamentos interfuncionais, seus pontos críticos e os recursos utilizados para desenvolver tal processo.

1.7– Estrutura do Trabalho

O capítulo 1 introduz ao tema de pesquisa, a justificativa, objetivos, limitações para a realização do estudo e uma breve tomada do método desenvolvido.

O capítulo 2 aborda a conceituação de empresa, subsistemas empresariais, filosofia, controladoria e suas funções, seu papel no processo decisório, sistema de informação, valor e qualidade das informações, sistema de informação gerencial estratégico, a análise do uso da informação contábil, a contabilidade como instrumento gerencial, fundamentos racionais

de uma contabilidade para a gestão, processo de contabilidade financeira x processo de contabilidade gerencial, sendo apresentados opiniões de vários autores e pesquisadores a respeito do assunto.

O capítulo 3 retrata o estudo de caso sem antecedente histórico, situação encontrada, recomendações ou o que se deve melhorar.

As mudanças econômicas e de tecnologia são fatores que interferem no processo decisório. Então, as informações aqui constantes serão alvo de futuras atualizações. O sistema proposto não pretende atingir a plenitude de esgotar a importância da controladoria como apoio no processo decisório.

CAPÍTULO 2

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - EMPRESA

2.1.1 – Conceituação de empresa

Vários conceitos de empresa são dados a partir da visão de determinado autor, ou profissional, como se pode ver abaixo:

Segundo o CFC, em sua Resolução n. ° 750 (1993), tendo como base o Princípio da Entidade, a “Empresa é um sistema aberto à medida que é uma unidade identificada”.

Segundo Figueiredo & Caggiano (1997:24) em seu livro, “Empresa é um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais e humanos, e pode ser vista como um sistema aberto”.

Segundo Mossimann & Fisch (1999:17), “Empresa é um grupamento humano hierarquizado que põe em ação meios intelectuais, físicos e financeiros, para extrair, transformar, transportar e distribuir riquezas ou produzir serviços, conforme objetivos definidos por uma direção, individual ou de colegiado, fazendo intervir em diversos graus, motivação de benefício e de utilidade social”.

Silva Neto (1998:12) afirma que “a empresa se constitui num organismo institucional que se formata de maneira estratégica e operacional num processo que tem como objetivo fundamental a criação de valor e, portanto, necessita que o desempenho de seus processos/atividades, tanto no nível

estratégico, assim como nos operacionais, sejam planejados, implementados e controlados (mensurados) de modo conveniente”.

Ainda Silva Neto (1998: 13) “Devemos analisar a empresa como um sistema organizacional que exerce alguma atividade econômica, não importando a sua forma jurídica, como se constitui, nem tão pouco a natureza dos benefícios que gera. Para explicar o que é empresa, muitas vezes recorreremos a visão de sua estrutura, levando em conta a influência e a interação entre os elementos externos e internos”.

Entende-se, a partir dos conceitos lidos, que Empresa é uma estrutura organizada que visa criar, extrair, transformar, transportar e distribuir riquezas ou produzir serviços, usando um sistema composto de recursos econômicos, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos, os quais vão interagir com a sociedade através da política, economia, tecnologia, concorrência, etc. ¹.

Por ser um sistema aberto, sofre a influência do meio ambiente, sendo afetado por esses fatores externos.

Conforme Oliveira (1998: 23-24), os elementos dos sistemas são os seguintes:

- os **objetivos**, que se referem tanto aos objetivos dos usuários do sistema quanto aos do próprio sistema. O objetivo é a razão de existência do sistema, ou seja, é a finalidade para a qual o sistema foi criado;
- as **entradas** do sistema, cuja função caracteriza as forças que

¹ Conceito elaborado a partir dos conceitos estudados

fornece ao sistema o material, a energia e a informação para a operação ou processo; este gerará determinadas saídas do sistema que devem estar em sintonia com os objetivos anteriormente estabelecidos;

- o **processo de transformação** do sistema, definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída). Este processador é a maneira pela qual os elementos componentes interagem no sentido de produzir as saídas desejadas;
- as **saídas do sistema**, que correspondem aos resultados do processo de transformação. As saídas podem ser definidas como as finalidades para as quais se uniram objetivos atributos e relações do sistema;
- os **controles e avaliações** do sistema, cuja finalidade é verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para realizar o controle e a avaliação de maneira adequada, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada padrão; e
- a **retroalimentação** ou **realimentação** ou **Feedback** do sistema, processo de comunicação que reage a cada entrada e serve como um instrumento de regulação à medida que as divergências são verificadas, visando diminuir as discrepâncias (controle) .

Figura1: Empresa como sistema aberto

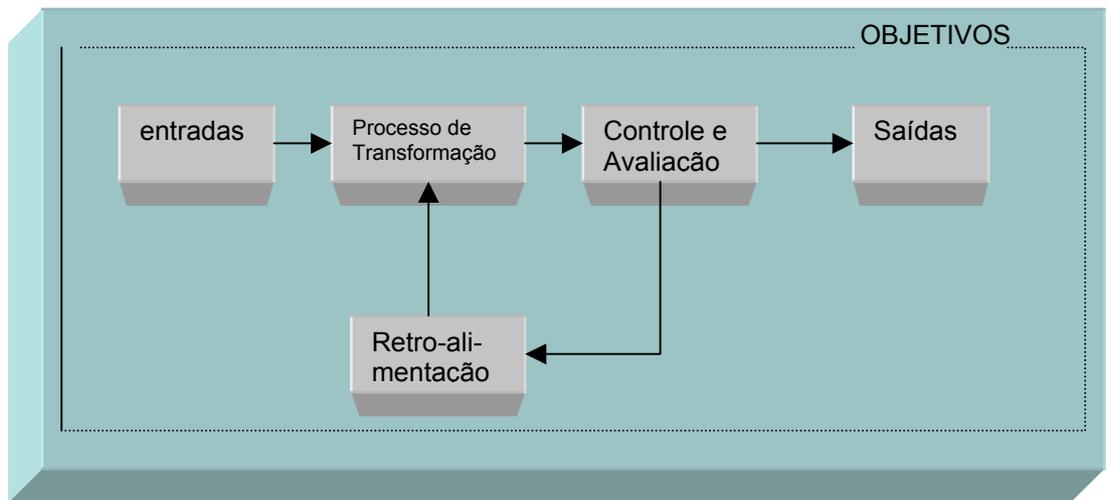


Figura 1 – Componentes de um sistema (figura criada com adaptação parcial dos conceitos de Rebouças Oliveira, 1998, p. 24

Segundo Carlos Alberto Pereira, “A empresa caracteriza-se como um sistema aberto e essencialmente dinâmico, isto é, como um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si para consecução de um fim comum, em constante inter-relação com seu ambiente”.

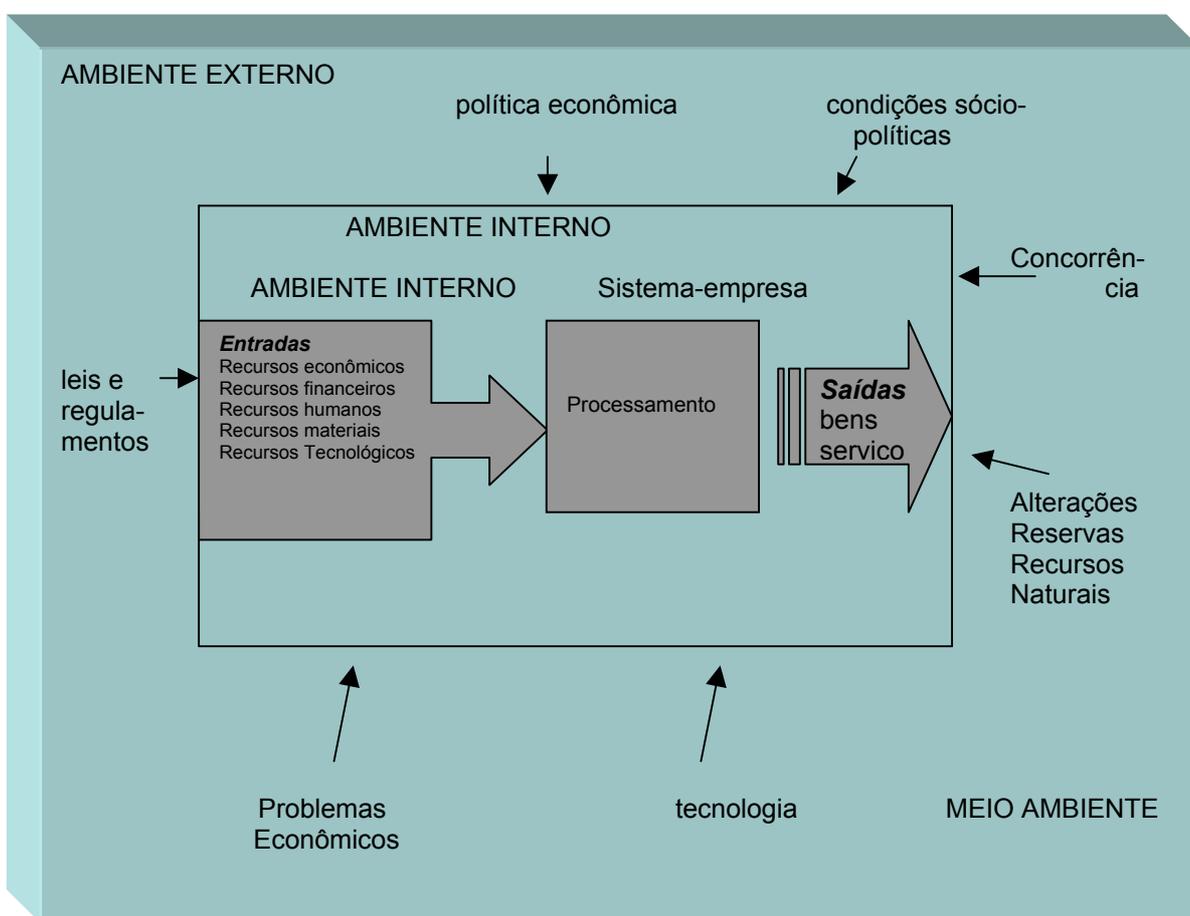
Segundo SCHEIN (1987:23), a empresa é um complexo sistema social e, sob uma perspectiva sistêmica, propõe que ela pode ser mais bem definida enunciando-se uma série de proposições gerais, em vez de tentar uma única e global definição:

1. A empresa deve ser concebida como um sistema aberto, o que significa que ela se encontra em constante interação com todos os seus ambientes, absorvendo matérias-primas, recursos humanos, energia e informações, transformando-as em produtos e serviços, que são exportados para esses ambientes.

2. A empresa deve ser concebida como um sistema com múltiplas finalidades ou funções, que envolvem múltiplas interações entre ela e seus diversos ambientes. Muitas atividades dos subsistemas existentes na empresa não podem ser compreendidas sem que se considerem essas múltiplas interações e funções.
3. A empresa é constituída de muitos subsistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros. Em vez de se analisarem os fenômenos organizacionais em termos de comportamento individual, cada vez se torna mais importante analisar o comportamento desses subsistemas, quer sejam considerados em termos de coalizões, grupos, funções ou de outros elementos conceituais.
4. Devido ao fato de que os subsistemas, em graus variáveis, são interdependentes, as modificações ocorridas em um subsistema, provavelmente, afetam o comportamento dos outros subsistemas.
5. A empresa existe dentro de um conjunto de ambientes, alguns maiores, outros menores do que ela. Os ambientes, de diversos modos, fazem exigências e oferecem restrições à empresa e a seus subsistemas. O funcionamento total da empresa não pode ser compreendido, portanto, sem explícita referência a essas exigências e restrições e a maneira como ela os enfrenta a curtos, médios e longos prazos.
6. A numerosa vinculação entre a empresa e seus ambientes tornam difícil especificar claramente seus limites.

A noção de sistema aberto dá a idéia da inserção de *inputs* que, após processados, se transformam em certos *outputs*. A empresa utiliza esses recursos econômicos, financeiros, humanos e tecnológicos, cujo processamento resulta em produtos, bens ou serviços à disposição da sociedade. O importante a se observar é que esse mesmo entorno exerce grande pressões sobre a empresa, sob forma de restrições e exigências das mais diferentes.

Figura 2: Empresa como sistema aberto



Fonte: Figura constituída a partir dos conceitos de Silva Neto (1998:19)

Considerando o constante processo de mudança o qual envolve a empresa, pode-se dizer que a mesma influencia e é influenciada pelo meio ambiente, o que certamente reflete no entorno.

Essa influência da empresa com o meio e vice-versa é essencial para a capacidade reprodutiva, adaptativa, viabilidade e continuidade da mesma, portanto precisa estar sempre sendo orientada e reorientada para seu objetivo principal.

Figura 3 – Entorno de um sistema-empresa

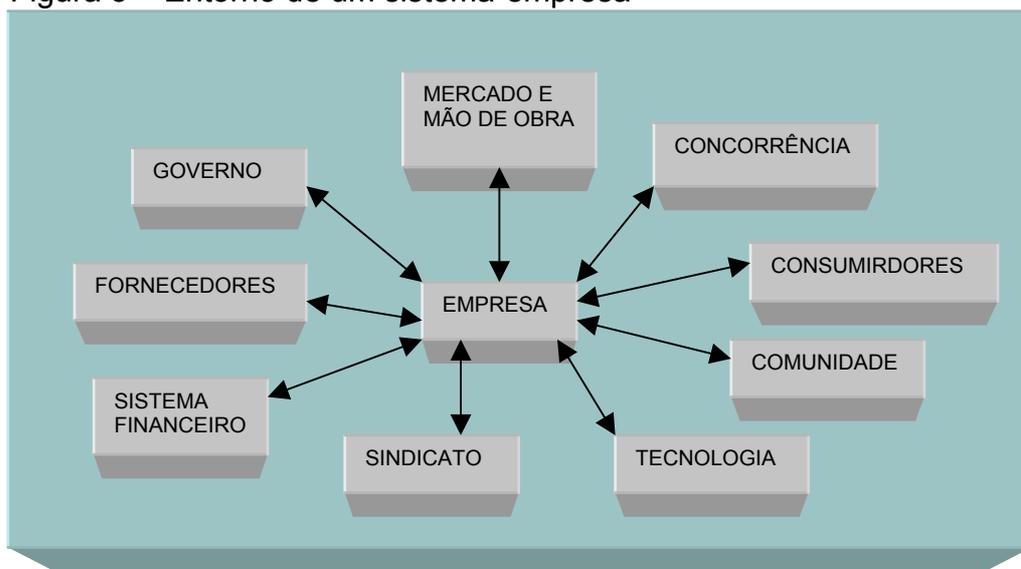


Figura 3 – Entorno de um sistema-empresa (figura extraída de Rebouças de Oliveira, 1998 pg.25).

2.2 – *Subsistemas empresariais*

Segundo Mossiman & Fisch (1999:22-25), “para que ocorra o crescimento da riqueza é necessária a ação do homem, e a ação do homem está presente nos vários subsistemas que compõem o sistema-empresa. Esses sistemas são interdependentes, interagindo de tal forma que a empresa possa atingir seus objetivos”. Os subsistemas são:

2.2.1 – *Subsistema institucional*

Uma empresa nasce da necessidade ou do desejo de um ou mais indivíduos que têm expectativas a serem atingidas e que, por isso, se dispõem a investir em um empreendimento.

As crenças são as convicções e os valores são apreciações subjetivas que revelam as preferências das pessoas segundo suas tendências e influências sociais às quais estão submetidas. Essas crenças e valores dos proprietários irão impactar nas crenças e valores de toda a organização porque, somadas às expectativas de seus investidores, se converterão em diretrizes-mestras, que nortearão os demais subsistemas do sistema empresa.

2.2.2 – *Subsistema organizacional ou formal*

Esse subsistema diz respeito à forma de como a empresa está organizada, ou seja, como são agrupadas suas diversas atividades, o tipo de estrutura utilizada (vertical ou horizontal), a definição da amplitude administrativa (se é ou não descentralizada), o grau de delegação de poder e atribuição de responsabilidade, entre outros; e tem por objetivo primordial assegurar que todas as atividades da empresa sejam desenvolvidas. É influenciado pelo sistema institucional.

2.2.3 – *Subsistema de gestão*

O subsistema de gestão é caracterizado pelo processo de planejamento, execução e controle que perfaz o processo decisório de uma empresa. É suportado pelo subsistema de informação, necessário ao planejamento, ao conhecimento da realidade (execução) e ao controle que se dá antes, durante e após a execução.

2.2.4 – Subsistema de informação

As informações estão tornando-se recursos cada vez mais necessários para a continuidade das empresas modernas, tendo em vista as rápidas mudanças que ocorrem em seu ambiente externo, exigindo adaptações em tempo exíguo em seu ambiente interno. O subsistema de informação é um sistema responsável pela coleta e processamento dos dados, gerando informações que atendam às necessidades de seus usuários.

O sistema de informações tem de saber quais informações são necessárias para o processo decisório, em que tempo essas informações têm de ser fornecidas e em que linguagem devem ser traduzidas. O objetivo fundamental do subsistema de informações é dar o adequado suporte informativo ao subsistema de gestão, tanto no âmbito gerencial – planejamento e controle quanto no âmbito da execução das atividades operacionais.

2.2.5 – Subsistema físico-operacional

Esse subsistema constitui-se no conjunto de elementos físicos (excluindo-se as pessoas) necessários à operacionalização, ou seja, à execução e ao *know how* (como fazer esses elementos físicos se transformarem em produtos). É nesse subsistema que as coisas acontecem, que o planejado se materializa, ou seja, vira realidade. Esse subsistema, interagindo com os demais sistemas, executa as atividades da empresa para que ela possa cumprir sua missão.

2.2.6 – Subsistema sócio-psico-cultural

O subsistema sócio-psico-cultural refere-se ao conjunto de pessoas que formam a empresa em todos os seus escalões, com todas as variáveis associadas aos indivíduos de forma isolada e em grupos. Fazem parte desses subsistemas: as necessidades vitais, a cultura, a criatividade, a motivação, a liderança, o treinamento, os objetivos individuais e grupais.

2.3 – Filosofia da empresa

Todo sistema tem como característica o objetivo a ser alcançado. Assim, diversas partes da empresa se interagem para que ela atinja seus objetivos. Tem de haver uma sinergia “o todo é maior que a soma das partes”, pois uma empresa só permanece no mercado se tiver clientes com necessidades.

Na maioria dos casos, as empresas não dizem qual é a sua filosofia de negócio de maneira clara para seus gerentes, empregados ou outros interessados: essa filosofia só é percebida com o passar dos anos.

A filosofia da empresa deve ser definida em função das crenças e dos valores individuais de seus sócios ou proprietários, administradores, executivos.

As empresas devem registrar a sua filosofia, negócio, missão, visão e até mesmo a política da qualidade em documentos, e estes, amplamente divulgados aos funcionários e entidades de seu relacionamento.

As empresas, em suas filosofias, devem procurar ser úteis à sociedade, observar as leis fiscais, tributárias, política justa de valorização de

funcionários, treinamento constante, e se preocupar em produzir sem ferir o meio ambiente.

As empresas devem ter bem definido o seu negócio, explicitar o seu âmbito de atuação. Já a missão é o papel desempenhado por elas no seu negócio, é sua finalidade ou razão de existir.

Definir a missão é determinar o que a empresa se propõe a fazer dentro de seus limites de atuação e como ela pretende crescer e competir para satisfazer uma necessidade (de seus clientes). Então, a caracterização da missão envolve os valores fundamentais da empresa, produtos ou serviços oferecidos, mercados de atuação e clientela a ser atendida.

Hampton (1990:165) diz “A noção de que as organizações podem ter uma missão reflete a visão de que elas são mais do que simples sistemas técnicos e administrativos. Elas são instituições, com personalidade e propósito. Declarar a missão de uma organização é declarar sua razão principal e transcendental de existir. É identificar a função que a firma desempenha para a sociedade, bem como seu caráter básico e sua filosofia”.

A principal virtude de se pensar claramente sobre a missão de uma organização é que, conhecendo e sendo capaz de articular valores e propósitos essenciais, contribui-se para a aquisição e manutenção da integridade ou unificação da organização”.

Segundo Peter Drucker, “uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão, somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”.

Pode-se dizer que a atividade empresarial de marketing está estritamente ligada à missão da empresa.

Segundo CFC (1993), “A empresa é uma empresa à medida que é uma unidade identificada (Princípio da Entidade, Resolução n ° 750), logo a missão da empresa é sempre diferente da missão de seus proprietários. Exemplo prático: Normalmente o objetivo dos proprietários da empresa é o lucro, poder, etc e a lucratividade da empresa é necessária para a sua sobrevivência”.

Galbraith se opõe à teoria da maximização dos lucros; enfatizando a tecnoestrutura, coloca a sobrevivência como objetivo natural das organizações.

Segundo Peter Drucker, “Definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um desempenho ótimo”.

A visão estratégica deve definir a intenção da organização, o que deseja alcançar no futuro, irá modificar gradativamente a missão. Enfim, é a maior de todas as metas.

A visão estratégica para a empresa é a ansiedade, a constante insatisfação com o que já conquistou, é a preocupação de melhorar mais para o futuro, descobrir as necessidades novas.

O papel da visão estratégica é determinar o destino da empresa. Ela irá auxiliar os líderes, executivos a concentrar esforços para modificar o que a empresa é hoje.

A partir do momento em que a empresa tem seu ramo de negócio definido, a missão declarada pelos seus proprietários, gerentes e executivos com uma visão positiva do futuro fato essencial para dar significado e direção para o presente, deve estabelecer sua política de qualidade: uma das finalidades de uma empresa é satisfazer com qualidade as necessidades dos consumidores de seus produtos e serviços.

2.4 - O valor e a qualidade da informação

Para introdução ao sistema de informação é necessário distinguir o que é dado e informação. Segundo Oliveira (1998: 34;37):

“Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”.

“Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões.”

“Gerencial é o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) voltado para resultados”.

Para Oliveira (1998: 34) “O propósito básico da informação é habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis. Os recursos são representados por pessoas, tecnologia, capital e a própria informação, logo, sistema de informação gerencial (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

Tait (1994:14) sintetiza dizendo que " a informação deve ser pensada como um elemento para a tomada de decisão, sendo a precisão e a segurança essenciais para o funcionamento das organizações. A informação apresenta-se como base para a tomada de decisão e, dependendo da fidedignidade dos dados, tornar-se-á um elemento essencial para o gestor. Com a posse das informações, o tomador de decisão terá uma visão realista dos passos que irão ser executados."

A informação é qualquer espécie de conhecimento ou mensagem que pode ser usada para aperfeiçoar ou tornar possível uma decisão ou ação.

A Matéria-prima do tomador de decisão, é a informação. É a base onde as decisões são modeladas. A informação é elaborada também para facilitar as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar operações.

As empresas produzem inúmeros relatórios com muitos dados que não possuem valor de informação. Tais relatórios continuam a serem produzidos pois, no início da escolha de um sistema de informação, foram solicitados, por isso se deve sempre avaliar a qualidade dessas informações.

O dado em si nada agrega às necessidades do processo decisório, pois é possível ter calhamaços de dados que não respondam aos anseios do tomador de decisões.

Por isso há necessidade de selecionar esses dados e transformá-los em informações relevantes, claras, confiáveis, com rapidez ou em tempo hábil, e que respondam as perguntas do tomador de decisões, que além das informações também deverá ter uma certa dose de intuição, sorte, bom senso, para solucionar os problemas da empresa, porque as informações

utilizadas para tomada de decisões afetam ou modificam o comportamento existente dentro da empresa.

A eficiência da informação é medida em relação ao custo em obtê-la e os benefícios decorrentes de seu uso. Entende-se, como custo da informação, o custo dos recursos materiais, tecnológicos, humanos utilizados para elaboração dessa informação.

Busca-se sempre a interação da informação com o processo decisório. A eficiência da informação está em quanto maior o valor e a qualidade da informação, maior a probabilidade de acerto na tomada de decisão, ou seja, a informação na hora certa, abordando aspectos importantes, impactando as decisões.

Quem já não ouviu a afirmação: quem detém a informação tem o poder, logo, quem as elabora também. Nivaldo João dos Santos, (1999:45), em sua dissertação de mestrado, afirma que: “a informação é uma das mais importantes fontes de poder, tanto para quem a detém quanto para quem sabe elaborá-la, porque ela amplia a rede de relacionamento e cria usuários dependentes, oferecendo respostas. Na medida em que as informações desejadas são disponibilizadas com eficiência, naturalmente se estabelece um foco de prestígio e de poder, considerando que a função principal do dado trabalhado – informação – é suprir necessidades do seu usuário através da redução do grau de incerteza ou propiciando melhores condições de negociação”.

Os cargos responsáveis pela tomada de decisões têm de ver a empresa como um todo, e não em partes: é preciso otimizar o sistema inteiro e não parte da empresa, pois não adianta a empresa ter excelentes

resultados em determinado setor, ou centro de produção, se o todo não estiver igual. Para isso, tais cargos necessitam de relatórios que contenham dados que subsidiem a tomada de decisões.

Esses relatórios não podem, pura e simplesmente, conter dados: páginas e páginas de relatórios com dados que não levem a lugar nenhum, ou tenham um fim em si mesmo. É preciso que esses relatórios, quando cheguem aos tomadores de decisões, sejam relatórios que contenham dados que são fundamentais, apresentados de maneira a apresentar uma informação séria, confiável, concreta e de qualidade.

Esses relatórios devem mostrar aos tomadores de decisões se, realmente, a empresa está conseguindo alcançar seus objetivos - ganhar dinheiro - e se as medidas adotadas são boas para a empresa como um todo. Caso contrário, podem fazer mais mal do que bem à empresa.

Um exemplo ideal seria um relatório onde se mostra o total de vendas, participação no mercado, lucros e dividendos pagos aos acionistas, através de algum tipo de medida absoluta (padrão) em reais ou em dólares, demonstrando quanto à empresa ganhou, ou seja, o seu lucro líquido, quanto foi o retorno do investimento, ou alguma comparação do dinheiro ganho em relação ao dinheiro investido, e qual o reflexo no fluxo de caixa.

As empresas têm como objetivo ganhar dinheiro, através de redução do inventário e a despesa operacional. Muitos relatórios são cheios de dados, que em nada ajudam a demonstrar a verdadeira situação da empresa naquele momento ou num momento de crise: dados e medições que dizem o quanto são produtivos, quantidade de horas trabalhadas, produções por hora, se atingirão o padrão para a tarefa, qual o custo dos produtos, as

variações do trabalho direto, e que não informam se a empresa realmente está ganhando dinheiro.

Muitos gerentes de empresas sabem quais são alguns meios de atingir os objetivos: comprar sem pagar muito, empregar bom pessoal, alta tecnologia, fazer produtos de qualidade, vender produtos de qualidade, conquistar uma participação no mercado, comunicação e satisfação do cliente.

Numa fábrica, as informações são vitais, pois podem verificar os gargalos, ou prevenir o aparecimento de algum, o equilíbrio do fluxo do produto e a demanda do mercado.

Beuren (1998: 38) afirma que “a empresa que não tem informações ágeis para fomentar suas decisões estratégicas e a execução das mesmas, estará em desvantagem em relação a outra do mesmo ambiente que consegue em um tempo mínimo parametrizar suas alternativas de decisões... a percepção da necessidade informativa dos gestores na definição da estratégia e para informar os resultado de ações relevantes é condição vital para a empresa que busca uma vantagem competitiva”.

2.5– Controladoria

Mossimann e Fisch (1999:88) definem: “O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e

assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas”.

Ainda Mossimann e Fisch (1999:89) qualificam a controladoria como um órgão de *staff*, já que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e se responsabiliza por seus resultados. A Controladoria, portanto, não poderia controlar as demais áreas, mas prestaria assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas.

A Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

Kanitz (1973:5-6) afirma que os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade ou de finanças da empresa, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao *controller* são predominantemente de natureza quantitativa, seja física, monetária, ou ambas.

Nakagawa (1993) sugere que *controller* atue como o executivo criador e comunicador de informações na organização. Dessa forma, poderá auxiliar, por exemplo, o executivo da área de marketing em sua meta de lucratividade no âmbito geográfico e de consumidores e na eficiência da mídia e política de promoções. Da mesma maneira, a área de produção poderá ser auxiliada com vistas à utilização mais eficiente dos custos diretos

e indiretos aplicados à produção. Para tanto, cabe ao controller a tarefa de projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de informações capaz de atender adequadamente às necessidades informativas do processo de planejamento e controle da empresa.

A Controladoria desempenha um importante papel no êxito empresarial, tendo como missão primordial a geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organização. O objeto da Controladoria é a gestão econômica, ou seja, todo conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados mensurados segundo conceitos econômicos. A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, a fim de garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas.

A Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Para Willson (1995:88), a Controladoria constitui-se num processo estratégico – uma propriedade fundamental da gestão de recursos totais de uma empresa. As atividades da controladoria estão segregadas em todos os subprocessos do negócio empresarial, e podem ser percebidas através da coordenação dos processos de planejamento e de mensuração de desempenho. Suas principais ferramentas estão nos processos de contabilidade gerencial/decisória, de contabilidade financeira, e outros processos de proteção e defesa dos interesses à eficácia empresarial. O

processo controladoria, portanto, reúnem no seu fluxo atividades como: formatação e análise do planejamento operacional e estratégico, mensuração de processos e produtos empresariais procedimentos e comunicação de desempenho, registros contábeis e fiscais dos eventos patrimoniais, demonstrações da posição e das variações do patrimônio contábil, declarações de tributos, além de outras atividades de orientação para a maximização e proteção do patrimônio empresarial. Assim, a controladoria, como um processo estratégico, pode ser mais bem compreendida por meio da caracterização dos seus principais sub-processos.

Para Willson (1995:90), o processo de planejamento consiste na determinação do que fazer, quando fazer e como fazer “melhor”. Essa determinação já traduz três termos-chave que caracterizam o planejamento e a avaliação do desempenho no ambiente empresarial. São eles: missão (objetivos), metas e estratégia.

- o que fazer ?(o escopo básico – a missão) – quando se tem a missão declarada claramente e de maneira ética, quando associada à declaração da missão há objetivos claros, alcançáveis, administráveis e mensuráveis, o que fazer não é tão complexo como se pensa, basta, associar tais fundamentos ao comprometimento e à recompensa das pessoas envolvidas;
- Quando fazer? (o termo-chave – metas) – o tempo, sem dúvida, é um insumo fundamental em qualquer atividade ou processo de negócio. Assim, uma das tarefas importantes no planejamento é a

determinação de metas alcançáveis, administráveis e mensuráveis;

- Como fazer? (o termo-chave – estratégico) – vislumbrar meios mais propícios de atingir os objetivos constitui-se numa tarefa fundamental do processo de planejamento. Essa tarefa é denominada de estratégia, e a sua criação e formatação para a empresa é indispensável. A criação de estratégias deve reunir atributos de aplicabilidade, administração e mensuração. Focalizar-se nos processos empresariais e nas suas respectivas atividades de trabalho é uma estratégia lógica de como fazer para planejar o desempenho superior de uma organização.

2.5.1– Funções da controladoria

Kanitz (1973:7-8) estabelece como função primordial da Controladoria a direção e a implantação dos sistemas de:

- a. Informação – compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento, etc.
- b. Motivação – referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
- c. Coordenação – visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções.

- d. Avaliação – com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.
- e. Planejamento – com o objetivo de determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.
- f. Acompanhamento – relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

2.5.2 – Propriedades da controladoria segundo Willson & outros

Willson (1995:45), define a controladoria como uma área do sistema organizacional da empresa, a qual congrega atividades como as descritas nas citações a seguir:

Planejamento – é o estabelecimento e manutenção da integração do plano operacional consistente como as metas da empresa a curto e em longo prazo. Nessa atividade, efetua-se análise e revisão de necessidades das gerências de todos os níveis, e relatam-se os respectivos resultados a estas, via sistema e procedimentos apropriados.

Controle – atividade em que se desenvolvem e se revisam os padrões, os quais são confrontados com indicadores de desempenho medidos por meio do sistema de mensuração.

Comunicação – atividade em que se preparam, analisam e interpretam os indicadores financeiros e não-financeiros para a utilização conveniente dos gestores. Por meio dela os indicadores de desempenho são

avaliados com relação às metas estabelecidas previamente pela empresa e são comunicados aos seus “Stakeholders”. Uma das tarefas, também, é preparar relatórios externos para os órgãos governamentais, acionistas, instituições financeiras, fornecedores, clientes e público em geral.

2.5.3 – Papel da controladoria no processo decisório

Hernandez Perez Junior (1997:37) afirma que: “O processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria através das informações de planejamento e controle. As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que suportem estas decisões. A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão”.

O papel da Controladoria, portanto, é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o *Controller* exerce influência na organização na medida em que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e da organização.

No planejamento estratégico, cabe ao *controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa. No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando tal modelo para a otimização das análises.

No controle, cabe ao *Controller* exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas (índices de qualidade).

Silva Neto (1998: 41), ao explicar sobre o conceito de *controle* “*versus*” *medição do desempenho*, reitera que a propriedade controle, no contexto empresarial, se volta para o desenvolvimento e monitoração da estratégia empresarial e a propriedade de medição do desempenho, se volta para melhoria das informações de apoio aos processos que viabilizam tal estratégia. O processo de Controladoria, por sua vez, ao incorporar tais propriedades, se constitui no elo de comunicação que viabiliza e consolida as informações do desempenho dos processos com a estratégia empresarial. O processo de Controladoria é o canal de comunicação das informações de planejamento e efetivação do desempenho dos processos e da estratégia empresarial.

Ao identificar-se como um canal de comunicação das informações de desempenho, a Controladoria se revela como uma importante propriedade na gestão de melhoria dos processos (insumos, operações e produtos/serviços) e do resultado empresarial como um todo.

Para simplificar a compreensão do papel da Controladoria no processo de gestão, apresentar-se-á, a seguir, uma adaptação de Tung (1993:34) sobre um exemplo comparativo de J.B. Heckert e J.D. Willson, no qual o autor, servindo-se da terminologia da navegação, faz uma distinção das funções do gestor do processo de gestão (comando do navio) e as do gestor do processo de controladoria. Nessa distinção, o autor argumenta que ao gestor (principal executivo) do processo de gestão cabe a tarefa de

conduzir a navegação ao seu destino. Por outro lado, ao gestor do processo de Controladoria cabe a tarefa de cuidar dos mapas e manter informado o comandante (principal executivo) quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra, à sua velocidade, à resistência que encontra, aos desvios da rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que todos cheguem ao destino final.

Silva Neto (1998: 42) diz que cabe ao processo de Controladoria identificar, analisar e comunicar a situação atual, os meios e alternativas de que ainda se dispõe, medir e informar numa escala, em comparação com uma já planejada, e submetê-la ao gestor do processo de comando do navio, para que ele avalie e tome a decisão. Assim, uma vez que a Controladoria mensura e comunica as informações de desempenho para que o comandante tome as melhores decisões, ela pode ser vista também como um processo de gestão que se incorpora ao macro processo da gestão de uma organização.

Silva Neto (1998:42) entende que a Controladoria é também um processo de gestão e que, conforme já definido anteriormente, a sua missão na empresa é *ser um mecanismo de estruturação, coordenação, qualificação, controle e distribuição de informações dos sistemas de planejamento, mensuração e avaliação (estratégicos e operacionais) quanto a: recursos totais, lucratividade e indicadores de desempenho dos processos empresariais e de seus respectivos produtos*. Ela se identifica com um processo também de grande dimensão e complexidade.

2.6 - Gestão de informações

É preciso que se tenha sempre presente que as informações apresentadas alcancem o objetivo que é a base para tomada de decisões, deverá sempre rever seus dados, como está sendo apresentado, para sempre melhorar a qualidade, a confiabilidade, a segurança que eles possam transmitir, porque apresentar relatórios grandes, pomposos e inúteis é muito pior que desperdiçar o tempo.

Conforme Beuren (1998:39), a adaptação das empresas aos novos paradigmas de um mercado globalizante, que exige capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, produtividade, etc., torna cada vez mais estratégico o papel exercido pela informação. O maior desafio que a informação encontra é habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis.

A gestão da informação constitui-se um dos mais difíceis dados a complexidade deste recurso. A informação, por percorrer diversos níveis e ser manuseada por muitos usuários, apresenta-se sob a forma de fluxos contínuos adicionando valor aos processos empresariais ao longo de suas etapas.

Freeman & Storner (1982: 151) afirmam que os clientes e consumidores avaliam as informações sob quatro fatores assim descritos:

1. *Qualidade da informação.* Quanto mais precisa a informação, maior sua qualidade e com mais segurança os administradores podem contar com ela no momento de tomar decisões. Porém, em geral, o custo de se obter informações aumenta à medida que cresce a qualidade desejada. Se a

informação de maior qualidade não faz crescer materialmente a capacidade de tomar decisão de administrador, ela não vale o acréscimo nos custos.

2. *A oportunidade da informação.* Para um controle eficaz, a ação corretiva deve ser aplicada antes de ocorrer um desvio muito grande do plano ou do padrão. Assim, as informações fornecidas por um sistema de informação têm de estar disponíveis à pessoa no momento certo, para que seja executada a ação apropriada.
3. *Quantidade de informação.* Dificilmente os administradores podem tomar decisões precisas e oportunas sem informações suficientes. Contudo, os administradores são freqüentemente inundados por informações irrelevantes ou inúteis. Se receberem mais informações do que podem usar produtivamente, eles podem não perceber informações sobre problemas sérios.
4. *Relevância da informação.* De modo semelhante, a informação que os administradores recebem deve ter relevância para suas responsabilidades e tarefas. O gerente de pessoal não precisa conhecer os níveis de estoques – e o gerente encarregado de reabastecer o estoque não precisa saber da situação do pessoal de outros departamentos.

Hernandez Perez Jr. (1997:30) diz que o sistema de informação gerencial objetiva fornecer condições para que os resultados reais das operações sejam apurados e comparados com aqueles orçados. Isso é possível através da integração entre padrões e orçamentos (que fornecem

os resultados previstos dentro de determinado nível de atividade) e contabilidade (que fornece os resultados efetivamente alcançados).

A integração entre padrões, orçamento, e contabilidade objetiva apoiar os gestores no processo da administração da entidade, bem como operacionalizar a adequação conceitual entre os três sistemas de forma a considerá-los como um único banco de dados.

O requisito fundamental para a adequação do sistema integrado de informações ao processo de planejamento diz respeito à qualidade das informações geradas por esse sistema, o que inclui os seguintes fatores:

- a. O conteúdo das informações, no sentido de serem completas, detalhadas, no nível necessário e confiável,
- b. A idade da informação, representando o intervalo entre a data de ocorrência do fato e a da geração da informação, ou seja, sua oportunidade,
- c. A frequência ou periodicidade com que a informação é gerada, de modo que atenda às necessidades da administração.

2.7 – SIG estratégico

A evolução dos sistemas de informação gerencial de técnico para gerencial, e de gerencial para estratégico, transformou o SIG no principal elemento de definição da estratégia organizacional.

De Abreu (1998:14-15), expõe que SIG estratégicos como aqueles que mudam os objetivos, produtos, serviços ou relações ambientais de uma empresa. Os Sistemas que têm este efeito sobre uma organização, literalmente mudam a maneira pela qual esta empresa faz negócios. Neste

nível, a tecnologia da informação leva à organização a novos padrões de comportamento, ao invés de simplesmente dar suporte e sustentação à estrutura existente, aos produtos existentes e/ ou aos procedimentos de negócios existentes.

Sistemas de informações estratégicos fornecem vantagens de mercado significantes, embora temporárias, principalmente pelo aumento do custo de entrada de novos competidores. Estas vantagens de curto prazo podem, contudo, se repetir, de modo que uma firma ganhe uma vantagem competitiva por mais de cinco anos e assim por diante. Outra maneira de garantir vantagem competitiva com sistemas de informações é usar a habilidade destes sistemas de manterem ligados à empresa, clientes e fornecedores, pelos altos custos de trocar para outro competidor. Os sistemas de informação ainda podem alterar as bases de competição, outro modo de se obter uma vantagem competitiva.

Alguns pontos relativos à obtenção de vantagens competitivas são importantes serem ressaltados de modo a chamar a atenção dos gerentes para algumas limitações existentes (De Abreu, 1998:15-16):

- ⇒ Vantagem competitiva não é facilmente sustentável. As condições de mercado podem mudar. Os ambientes econômicos e de negócios também. Tecnologia e expectativas de clientes/consumidores também se modificam;
- ⇒ Na medida que os sistemas de informações penetram nas operações de uma empresa e esta aumenta a sua dependência em relação à tecnologia da informação, alterações na produtividade obtidas com o

processamento de informações têm implicações dramáticas na produtividade geral da empresa; e;

⇒ A adoção de sistemas de informações estratégicos tem como pré-requisito à mudança organizacional. Em geral, empresas que implantaram com sucesso estratégicos de informação, derrubam barreiras organizacionais que bloqueiam o compartilhamento de dados entre funções.

As empresas no que tange à aquisição e manutenção de vantagens competitivas, podem vir assumir novas características, conforme tabela abaixo (De Abreu, 1998:19):

TABELA 1

Características de uma nova empresa

| <i>Empresa tradicional</i> | <i>Empresa baseada na informação</i> |
|--------------------------------------|--|
| Burocracia | Consenso |
| Padronização dos produtos e serviços | Massificação personalizada, qualidade. |
| Padronização de salários | Salários baseados no conhecimento agregado aos negócios |
| Estrutura hierárquica | Descentralização/diluição da hierarquia |
| Autoridade | Gerência participativa/ diluição da autoridade |
| Centralização | Recursos descentralizados/ sinergia/ trabalho em equipe |
| Informação | Compartilhamento das informações |
| Processo decisório centralizado | Decisões participativas/ gerência por processos / gerenciamento por resultados |
| Planejamento centralizado | Pensar globalmente/ agir localmente |
| Controle centralizado | Controle descentralizado |

Conforme McGree & Prusak (1994:53), existem três elementos no processo de definição de uma estratégia em um ambiente competitivo:

⇒ *posicionamento e escopo*. Referem-se à definição de produtos e serviços que possam se diferenciar no mercado, tanto através de características

exclusivas quanto através de economias em escala ou escopo. A informação e a tecnologia da informação podem ser analisadas em termos de sua capacidade de contribuir para mudanças no poder relativo de barganha de clientes e fornecedores; para criar, remover ou contornar barreiras à entrada e para diferenciar empresas de seus concorrentes no mesmo segmento. A informação também oferece nova alternativa para a configuração de cadeias de valor e para alcançar economias diferenciadas de escala e escopo.

⇒ *Estrutura/ administração (governância)*. Esse termo engloba várias questões vitais na definição da estratégia, relativas à forma pela qual as organizações são estruturadas e controladas para assegurar a execução da estratégia. As novas capacidades de troca e comunicação de informação têm ampliado a liberdade de escolha em relação a estrutura e à forma de organizações.

⇒ *Competências específicas da organização*. Definem claramente o conhecimento e as habilidades das organizações como um elemento essencial para a definição da estratégia, orienta a definição quanto aos pontos fortes que uma empresa deve possuir de forma a conseguir atender às posições de posicionamento/ escopo consideradas. Competência específica e informação são sinônimas, já que ambas referem-se às habilidades e conhecimento que os membros da organização detêm e à capacidade dessa organização de utilizar esse conhecimento para criar valor.

Como o menor preço, pode ser uma abordagem genérica para estratégias competitivas, existem abordagens generalizáveis em relação ao

uso da informação e da tecnologia da informação como recursos estratégicos.

Mcgee e Prusak (1994:54) identificaram três estratégias genéricas de informação, que são:

⇒ *Informação como vantagem competitiva*. Suas características estão baseadas em estratégia construída em bases tradicionais (ex. economias de escala, diferenciação de produto, etc). A tecnologia da informação permite inovação significativa dos processos de negócios, com uso de reengenharia de processo e amplia as dimensões competitivas da estratégia básica, possibilitando à empresa ter informação diferencial em relação à concorrência;

⇒ *produtos/ serviços de informação*. Processos existentes geram ou captam volumes significativos de informações como um subproduto do processamento de transações. Mercado é identificado ou criado para a informação gerada como subproduto. Oportunidades de produto/serviço geradas a partir do resumo ou reprocessamento da informação que é subproduto do processamento das transações;

⇒ *comercialização de informação*. Capacidades excedentes em sistemas de informações internas podem ser vendidas para outros participantes do segmento de negócio. Existe demanda clara de mercado para os produtos ou serviços específicos de informação (ex.: boletins de informações para corretores de bolsa).

Para Nadler (1.993:165) são oito as principais forças que aumentam a pressão sobre as organizações e todas trazem consigo um componente de mudança conforme tabela n. 2, abaixo:

TABELA 2

Forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações

| Forças | Componentes de mudança |
|-------------------------------|---|
| Tecnologia | O crescente índice de mudança ameaça as posições e investimentos existentes |
| Competição | Um número crescente de competidores eficientes está surgindo nas principais indústrias. |
| Excesso de oferta | A capacidade de ofertar a maioria dos produtos e serviços é superior a demanda |
| Globalismo | A competição ocorre hoje em escala global |
| Expectativa do cliente | Tendo mais escolha, os clientes esperam maior valor, qualidade e serviço. |
| Participação do governo | Os governos passaram a apoiar mais à indústria de seus países |
| Propriedade | As modificações nos padrões de propriedade empresarial estão levando à maior expressão das exigências dos proprietários |
| Dinâmica da força de trabalho | Modificações na constituição da força do trabalho inclusive, sexo, raça, nível educacional e distribuição etária estão criando uma força de trabalho radicalmente diferente do passado. |

2.8 ANÁLISE DO USO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

2.8.1 - A Contabilidade como instrumento gerencial

O desenvolvimento tecnológico, o crescimento das organizações e a complexidade do ambiente econômico têm dificultado o entendimento e a gestão dos negócios. A consequência natural deste processo é a necessidade, cada vez maior, de informações que auxiliem os administradores nas tomadas de decisões.

A Contabilidade caracteriza-se por registrar todas as transações da organização, construindo-se um grande banco de dados. Os dados contábeis são matérias-primas de informações; portanto, não basta possuí-

los, é necessário que estes sejam tratados para que gerem informações úteis e representem um instrumento gerencial para o processo decisório.

O que se observa na grande maioria das organizações é em razão principalmente da influência fiscal, a ocorrência de distorções relevantes nas informações contábeis. As demonstrações contábeis legais tornaram-se de difícil entendimento e de pouca utilidade, o que leva à contabilidade a imagem de algo que existe somente para o atendimento do Fisco, ficando relegada a segundo plano o atendimento às necessidades da gestão dos negócios.

Cabe aos contadores, em primeiro lugar, o desafio de reverter essa situação, pois a Contabilidade possui tecnologia que, com criatividade, talento e garra, pode contribuir com o corpo gerencial da organização.

Fica a certeza de que não se pode fazer uma boa administração só com a Contabilidade, mas dificilmente há uma boa gestão sem utilizá-la. Esta, porém, tem de ser ágil, flexível e útil, direcionada à gerência do negócio.

TABELA 3

Características das Informações Contábeis Gerenciais

| <i>Característica da Informação Contábil Gerencial</i> | |
|---|---|
| Útil | Atender às necessidades dos usuários |
| Oportuna | Estar à disposição na época certa |
| Clara | Facilmente entendida pelo usuário |
| Íntegra | Baseada em dados confiáveis |
| Relevante | Abordar diretamente os pontos fundamentais, com transparência |
| Flexível | Apresentar-se de várias formas e na linguagem do usuário |
| Completa | Incorporar dados físicos e outros complementares à informação |
| Preditiva | Fornecer indicadores de tendência |

Um aspecto fundamental é definir quem utiliza o produto da Contabilidade. Esta não se dirige apenas ao Fisco ou aos bancos e

fornecedores. O entendimento do negócio e o conhecimento da necessidade do usuário da informação contábil são fatores básicos para que os dados sejam trabalhados corretamente e a mensagem seja assimilada.

A Contabilidade, para vender o seu produto e se valorizar, deve organizar-se de modo a manter um processo contínuo de comunicação com seus usuários, que em última análise são os seus clientes, buscando perceber seus anseios e suas necessidades para que possa ser um instrumento gerencial eficaz.

Os principais usuários da contabilidade são tanto altos executivos quanto todos os setores da organização, variando a forma de apresentação e o grau de refinamento que a informação apresenta.

As informações para a alta gerência devem receber um alto grau de refinamento, sendo apresentadas de forma resumida e objetiva, evidenciando os grandes números. Para a gerência intermediária, os dados também devem ter um alto grau de refinamento, mas a apresentação deve conter detalhes maiores, possibilitando o planejamento, o controle e a tempestiva ação, com medidas necessárias que reforcem ou revertam cada situação apresentada. As informações para o nível operacional são apresentadas de forma longa e analítica, praticamente em estado bruto.

A grande beneficiária dessa postura é a empresa, principalmente neste período de instabilidade sócio-econômica, com grande acirramento da concorrência.

Nesta situação, a Contabilidade representa uma arma poderosa e ganha quem disparar primeiro.

2.8.2 - Fundamentos racionais de uma contabilidade para a gestão

Há posicionamentos contrários aos já apresentados neste trabalho, como Antônio Lopes de Sá (1999:7-10) que aborda a questão dizendo: “A gestão eficaz das empresas depende de modelos contábeis, inspirados em princípios racionais, fundamentais. Não existem fórmulas milagrosas nem sistemas competentes para resolver os problemas da eficácia. Os modismos têm sido formas comerciais de vendas de serviços, responsáveis por muitos fracassos”.

Só a ciência pode oferecer os modelos de comportamento da gestão e cada caso deve inspirar-se em matéria específica. A Contabilidade Gerencial precisa apoiar-se em fundamentos racionais competentes para que possa produzir a utilidade que dela se deve esperar.

Admitir que uma informação imperfeita é melhor do que nenhuma informação é cometer um grave erro de ótica em matéria contábil e administrativa. Ao desejar um entendimento sobre o que ocorre ou ocorreu com o capital, é preciso que se tenha realidades. Uma ciência se constrói com verdades, e para encontrá-las precisa de percepções e informes verdadeiros.

Os dados a serem recolhidos realizar registros e serem apresentados, fazendo derivar demonstrações e, destas, as análises competentes e pertinentes, devem corresponder ao real. Se for fato que se esbarra em algumas dificuldades de expressão quantitativa, todavia não se pode falhar naquelas de natureza qualitativa, e nessa bem menor é a chance de haver erros de identificação.

A fidelidade buscada em matéria de expressão do fenômeno patrimonial, da riqueza das empresas ou das instituições deve estar resguardada pelo método de busca de realidades. A perfeição ou a imperfeição dos registros pode ensejar acertos ou erros em matéria de explicação e interpretação.

Os dados e informes contábeis, como elementos que são para os estudos das situações de transformação da riqueza patrimonial das empresas e instituições, muito representam, possuindo, pois, sérios compromissos com a realidade. A natureza dos referidos elementos, portanto, deve ser aquela que expresse, sem dúvida, a “imagem fiel”.

O caráter empírico do qual se revestiram as normas contábeis tem criado problemas quanto aos aspectos de realidade dos registros. O excesso de alternativas e a pressão de grupos interessados em usar a Contabilidade para mostrar o que só a eles interessa e que nem sempre é condizente com a fidelidade do acontecimento criaram distorções.

Os balanços feitos ao sabor da lei são incompetentes para uma análise a qual deseja expressar a fidelidade da situação das empresas. É necessário, pois, para efeitos gerenciais, adaptar os informes e produzir um sistema adequado para estudos.

Para a tomada de decisões, faz-se necessário que os informes sejam baseados em realidade, ou seja, na fidelidade informativa. Tal fato exige a produção de dados especiais, ou seja, não só dispostos de forma diferente, mas, também, identificados, classificados, demonstrados e até quantificados de forma própria. Uma coisa é o que a lei estabelece, outra o que as normas

oficiais pretendem e ainda outra o que se precisa saber para a gestão dos negócios.

As leis, em quase todo o mundo, não só não têm acompanhado as transformações que atingem os capitais, como, pior ainda, têm deformado a verdade para ceder a interesses dos grupos dominantes (ou do Estado, ou de grupos econômicos que agem sobre o Estado). O caminho é, portanto, para efeitos de gestão de riqueza, para a Contabilidade para Decisões, seguir a ciência contábil e esquecer o que a lei e as normas estabelecem.

Não se trata de transgressão nem desobediência, e sim de busca de uma realidade a qual, a legislação e muitas das normas fixadas não têm tido capacidade para oferecer. O que é inviável, isso sim, é cometerem-se erros na administração por seguir leis e normas as quais não se preocupam objetivamente com os problemas da administração. Uma coisa é a Contabilidade Financeira Legal e outra a Contabilidade Gerencial ou para Decisões Administrativas, pois os objetivos são nitidamente diferentes.

As empresas de consultoria, especialmente as norte-americanas, freqüentemente lançam no mercado produtos que surgem cercados de vasta propaganda, como se fossem a “Água de Juventa” ou a “Pedra Filosofal” dos alquimistas medievais.

Reengenharia, Qualidade Total, Sistema ABC são alguns desses modelos empíricos fartamente desmoralizados no mercado, e que surgiram como fórmulas salvadoras. Mesmo com alguns adeptos ainda insistentes nessas práticas, se analisadas em seus conteúdos, pode-se observar que são todas fundamentadas em modelos empíricos, representando de fato manifestações subjetivas ou imaginadas, sem sustentação científica.

Muitas dessas novidades são como fogos de artifícios que sobem agilmente, provocam luminosidade, mas apagam e despencam das alturas com a mesma facilidade. Os ditos “quadros de comando”, todavia, ainda sobrevivem, desde 1950, quando surgiram na França, de forma tímida, sugerindo criar indicadores básicos para operacionalização da gestão.

Eles visaram, desde o início, melhorar o desempenho operacional, embora sem sustentação competente de doutrina. Muito tempo depois, professores norte-americanos apresentaram uma cópia do sistema francês, atado com prioridade à lucratividade, mas ainda insuficiente. Na realidade, pode-se afirmar que não existe, entre os sistemas apresentados, um só que seja infalível, como generalidade aplicável a todos os casos.

Isso não significa que em algumas empresas alguns modelos não tiveram sucesso; porém, é preciso deixar claro que, até agora, nenhuma fórmula foi competente para ser tomada como absolutamente universal.

Sem uma competente sustentação teórica não se consegue, de forma alguma, criar modelos para efeitos gerenciais. A Contabilidade para decisões administrativas alimenta-se da ciência e, se não for por esse caminho, jamais poderá alcançar seus objetivos.

Deve-se buscar informes fiéis, modelos adequados, e tudo isso exige a aplicação de conhecimentos racionais, organizados, sistemáticos, e apenas o caminho científico é capaz de oferecê-los. Uma empresa precisa de um plano geral inspirado em modelos amplos e também de planos específicos, para os diversos sistemas de funções que existem.

Paradigmas de liquidez, resultabilidade, estabilidade, economicidade, produtividade, invulnerabilidade e elasticidade precisam existir a fim de se

acompanhar as muitas transformações da riqueza e observar as distorções que possam ocorrer. O modelo é sempre uma prospeção, e esta não existe sem planejamento.

2.8.3 - Contabilidade Gerencial como Sistema de Informação Contábil

Padoveze (1996:35) afirma: "Apesar de muitos teóricos considerarem que a contabilidade gerencial é essencialmente para a tomada de decisão, entendemos que devemos ter também uma estrutura de informações operacionais e repetitivas, que possibilitem auxílio permanente a todo o ciclo administrativo de execução e controle".

Segundo Sérgio de Ludícibus (1998:15), "a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório".

Robert N. Anthony (1979:17), considerado por muitos como um dos percursores da disciplina contabilidade gerencial é bastante sintético em sua caracterização da mesma: "A contabilidade gerencial, preocupa-se com a informação contábil útil à administração".

Padoveze (1996: 23) menciona o conceito da Associação Nacional dos contadores dos Estados Unidos, através de seu relatório número 1^A: "contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração,

acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos”.

Ainda Padoveze (1996:26) "entendemos que a contabilidade gerencial existe ou existirá se houver uma ação que faça com que ela exista. Uma entidade tem contabilidade gerencial se houver dentro dela pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em atuação prática. Contabilidade Gerencial significa gerenciamento da informação contábil. Ora, gerenciamento é uma ação, não um existir. Contabilidade Gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da administração. Se temos a contabilidade, se temos a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe contabilidade gerencial.”

Dessa forma, fica claro que a contabilidade gerencial deve utilizar-se das técnicas já desenvolvidas por outras disciplinas, porque nelas o estudo específico é mais aprofundado. O objetivo da contabilidade gerencial é enfocar todos os temas escolhidos dessas disciplinas no processo de administração e no processo integrado de tomada de decisões.

Para a informação contábil ser usada no processo de administração, é necessário que ela seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade. Para os administradores cujo objetivo é a excelência empresarial, uma informação, mesmo útil, só é desejável se conseguida a um custo adequado e interessante para a entidade. A informação não pode custar mais do que ela pode valer para a

administração da entidade. Para se fazer, então, contabilidade gerencial, é mister a construção de um Sistema de Informação Contábil Gerencial. É possível fazer e é possível ter contabilidade gerencial dentro de uma entidade, desde que se construa um sistema de Informação Contábil.

Poderá ser argüido que fazer um sistema de informação contábil com a ciência de contabilidade é um vício de linguagem, pois a própria contabilidade já é um sistema de informação. Não se pode deixar de considerar o fundamento de tal afirmação: Contabilidade é informação. O que vemos, porém, mais amiúde, é a construção de sistemas de informação contábil voltados basicamente para a escrituração e registro contábil e contabilidade financeira. Outro ponto observado na construção dos sistemas de informação contábil relaciona-se às áreas de abrangência da ciência contábil, as quais são trabalhadas de forma não integrada. Ponto importante, também, é a rotinização da informação contábil gerencial. Concluindo, para se fazer contabilidade gerencial é necessário um sistema de informação contábil **gerencial**, um sistema de informação operacional, o qual seja um instrumento dotado de características tais que preencha todas as necessidades informacionais dos administradores para o gerenciamento de uma entidade.

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 são conscientes de sua utilidade e, portanto, de sua extrema necessidade para o gerenciamento dos negócios.

A necessidade da informação é determinada pelos usuários finais dessa informação, por seus consumidores. Assim, a informação deve ser construída para atender a esses consumidores e não para atender aos contadores. O contador gerencial ideal é aquele que sabe perfeitamente que a informação, parte integrante de seu sistema, foi elaborada para atender as necessidades de outros. O contador gerencial deve fazer um estudo básico das necessidades de informações a partir das decisões - chaves a serem tomadas baseadas no sistema de informação contábil gerencial.

Para que um sistema de informação contábil seja vivo dentro de uma empresa, é preciso o apoio da alta administração da companhia. Por conseguinte, a necessidade tem de ser sentida pela alta cúpula da empresa, fazendo com que, a partir daí, haja tranqüilidade para desenvolver e manter adequadamente o sistema de informação. Chama-se, isso de retaguarda.

A retaguarda é necessária porque um sistema de informação contábil gerencial é abrangente e deve atender a toda a empresa. Assimilado pela alta administração, todos os demais níveis hierárquicos da companhia estarão sendo municiados e se utilizarão do mesmo sistema de informação.

2.8.4 - Processo de contabilidade financeira x processo de contabilidade gerencial (decisoria)

Rosa (1999:18) diz: que devido à complexidade e à globalização da vida econômica, principalmente em economias capitalistas, onde predomina a competição empresarial para se obter recursos financeiros em mercado de capital altamente competitivo, a contabilidade torna-se o instrumento que

fornece credibilidade necessária aos usuários dos demonstrativos contábeis. Contudo, essas informações devem ser ágeis o suficiente para manter a competitividade das empresas.

Segundo Ludícibus (1998:299), a contabilidade gerencial predomina, nos textos americanos, e tem como principal preocupação o usuário da informação contábil. A contabilidade é sempre utilizada e apresentada como algo útil para a tomada de decisões.

Para a contabilidade alcançar seu objetivo maior (prestar informação útil e a tempo) é necessário utilizar-se um mecanismo que a maioria dos autores entende como contabilidade gerencial, ou contabilidade decisorial, ou contabilidade para tomada de decisão, ou ainda contabilidade interna, e não mais a contabilidade financeira.

Ainda segundo Ludícibus (1998:15), “A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador”.

Anthony (1979: 17), afirma que “a contabilidade gerencial preocupa-se com a informação contábil útil à administração “.

Rosa (1999:16) esclarece que a contabilidade financeira, dentro de suas limitações, não atende de maneira efetiva, como modelo decisorial, aos administradores da empresa.

A contabilidade financeira tem várias limitações passíveis de serem supridas pela contabilidade gerencial, contudo, é imprescindível frisar que elas se complementam, logo, se torna difícil determinar onde termina a contabilidade financeira e onde inicia a contabilidade gerencial.

CAPÍTULO 3

3 – AVALIAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

3.1 – Antecedentes Históricos do Estudo de Caso.

A empresa em estudo nasceu no interior da Amazônia Ocidental. É uma Instituição de Ensino Superior mantida por uma mantenedora sem fins lucrativos.

Em 1993, esse trajeto teria continuidade com a construção de sua sede: um prédio de 02 andares. Este prédio abriga também novos cursos autorizados junto à Secretaria de Educação Superior-SESU/MEC. São eles: Administração, Pedagogia, Engenharia Florestal, Comunicação Social com ênfase em Marketing, Jornalismo, Publicidade.

Em 1998, completou 10 anos de atividades, possui uma área de 91.250m² nas adjacências do campus, onde novas construções estão sendo realizadas, como quadras poliesportivas, centro de convivência, centro de artes, piscinas, complexo esportivo e restaurante. Possui, ainda, um amplo estacionamento para melhor atender à clientela estudantil, contando hoje com 4.200 alunos matriculados em todos os cursos.

A pesquisa desenvolvida foi realizada até a data de 22/09/99, quando a empresa em questão foi vendida para um novo grupo empresarial.

3.2 – Situação encontrada

Ao iniciarmos a análise da empresa em questão, seguindo a divisão proposta por Mosimann (1999:21-25), citado na referência bibliográfica, logo se avultou dificuldade de se analisá-la, devido a desestrutura encontrada.

O subsistema institucional é de grande importância para a empresa, pois influencia profundamente os demais subsistemas que compõem a estrutura de uma empresa, além de proporcionar a interação da empresa com os sistemas ambientais externos.

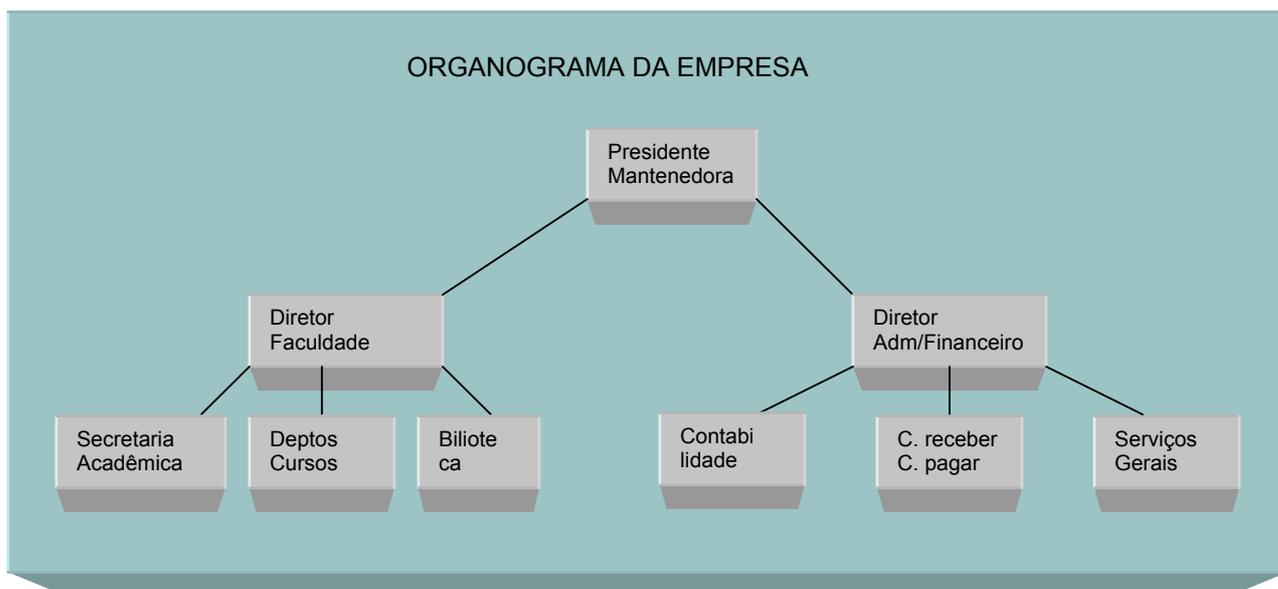
As crenças, valores e expectativas os quais dizem respeito aos princípios empresariais, não foram encontrados, tornaram um grande vazio, dificultando as ações da empresa, pois é delas que partem as diretrizes, caminhos a serem seguidos pelos proprietários e qual a postura dos mesmos frente aos seus clientes, funcionários, fornecedores, governo e a comunidade e o mais grave é que a falta passa a afetar a empresa como um todo.

A empresa não possui nenhuma filosofia explícita por seus proprietários, diretores. Os valores e crenças nos quais seus dirigentes se apoiaram, com o passar, dos anos, não ficaram em evidência. Trabalha-se em cima de um negócio, sem missão definida e ausência total de visão estratégica. A visão do futuro que é o motivador mais poderoso para mudança da empresa, faz com que a empresa viva o seu dia-a-dia. Há necessidade de resgatar esses valores e crenças, para que se dê um novo sopro, dinamismo à empresa.

A empresa no seu subsistema organizacional possui uma estrutura vertical. Sua amplitude administrativa é centralizada no presidente da mantenedora, embora distante, pois o mesmo não reside na cidade onde funciona a I.E.S. O registro acadêmico e tudo que se refere ao aluno são centralizados no Diretor da Faculdade; este em algumas decisões, depende do presidente da mantenedora. Outro membro, o Diretor

Administrativo/Financeiro da mantenedora, centraliza todas as decisões nessa área, no que se refere a problemas simples, pois os mais complexos são encaminhados ao presidente da mantenedora. O grau de delegação de poderes e atribuições de responsabilidade é pequeno.

Figura 4: Organograma da Empresa estudada



Fonte: Arenas, Marlene Valério dos Santos. *Sistema de informação gerencial: controladoria como apoio para tomada de decisão – um estudo de caso numa instituição privada de ensino superior*

No que se refere ao subsistema de gestão, foi observado que a empresa vive seu dia-a-dia, resolvendo seus problemas conforme aparecem, não há um setor de planejamento, execução e controle. Simplesmente há conhecimento da realidade atual, executada sem uma linha norteadora, que é justamente o planejamento, e quanto aos controles, não há eficácia, quando existem.

Em plena era da informação, a empresa mantém todos os seus controles acadêmicos de forma manual, dados esses referentes a número de alunos matriculados, cursando, trancados, evadidos, matrículas canceladas, alunos transferidos etc. Esses mesmos dados, na contabilidade,

divergem totalmente, pois o setor financeiro não possui informação do número de alunos matriculados, cursando, trancados, evadidos, cancelados, transferidos; mais grave se torna o fato de que o setor de contas a receber/financeiro e a contabilidade não sabem informar quantos alunos encontram-se em dia com a Instituição, os que estão atrasados, qual o número de mensalidades atrasadas, etc. O descontrole na contabilidade não se limita a esses dados, há um sistema contábil informatizado, mas não é adequado. A Instituição encontra-se inadimplente com os encargos sociais, tem um passivo a descoberto altíssimo.

Segundo Guerreiro (1989:173), “a fase de execução das atividades operacionais é o ponto fundamental que caracteriza o estado dinâmico do sistema da empresa”. Pode-se observar que essa empresa é totalmente carente de um bom sistema operacional; a falta de planejamento, execução e controle prejudicam todas as atividades da empresa, inclusive com relação à prestação de serviço, por ela efetuada. Com exceção do quadro docente, os discentes têm à sua disposição somente a sala de aula, quadro negro, giz, carteira, quatro retroprojetores, uma televisão com vídeo para trinta e duas turmas e uma precária biblioteca. Logo é patente uma grande insatisfação por parte dos clientes.

Toda essa situação se apresenta devido à falta de um subsistema institucional bem definido, como foi falado anteriormente. É latente a necessidade urgente de um planejamento em todos os setores da empresa por parte de seus dirigentes, bem como um conhecimento da realidade e, conseqüentemente, um controle eficiente e eficaz.

Falta um sistema de informação adequado para apoiar as tomadas de decisão e para auxiliar a elaboração de um bom planejamento, a fim de viabilizar um controle capaz de corrigir eventuais e futuros desvios e capaz de fornecer informações possíveis de estabelecer parâmetros para a execução. Hoje, a maioria das empresas que querem continuar no mercado são conscientes da importância das informações. As mudanças acontecem rapidamente em seu entorno, logo, exigem adaptações em seu ambiente interno em pouco tempo.

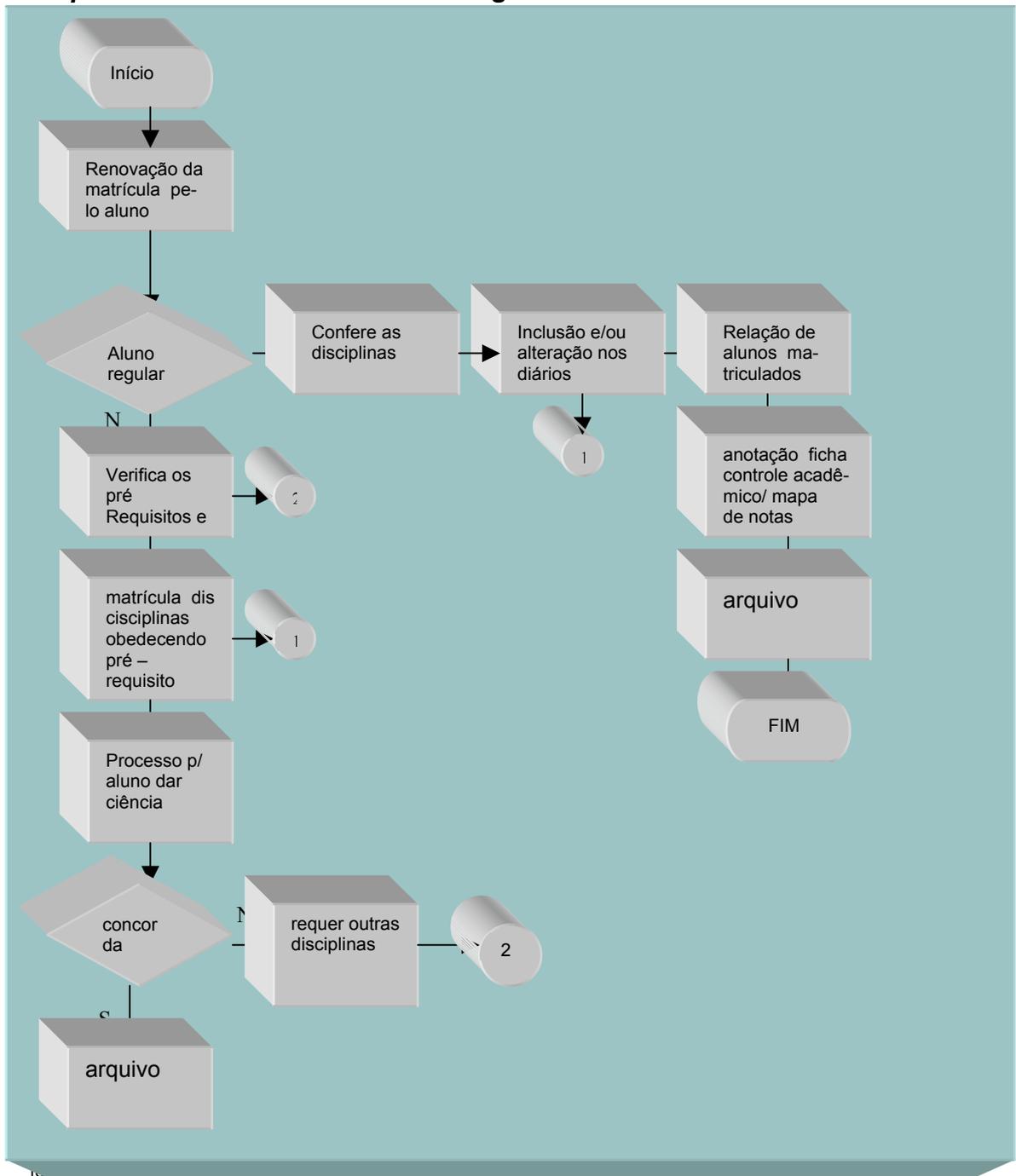
Não há um sistema de informação na empresa que tenha dados coletados, e tão pouco processados, tanto na secretaria acadêmica, em relação ao registro de dados acadêmicos, como também na área financeira. A grande maioria de problemas e ineficiência apresentados por qualquer sistema, quando de sua implantação e mesmo desenvolvimento, diz respeito às falhas de levantamento/análise do sistema atual. Procurou-se conhecer o sistema atual, em todos os seus detalhes, através da observação, questionamentos e estrutura de recursos, desde o protocolo, vestibular, bem como os demais serviços executados manualmente. Isso, com a finalidade de avaliar a eficiência do sistema atual, de modo a poder sugerir providências de melhorias, ou sua reformulação total.

Todo o serviço executado pela secretaria acadêmica é feito manualmente. Os alunos da Faculdade, a cada semestre, renovam suas matrículas para o período seguinte. A partir da renovação, a secretaria verifica em sua ficha de controle acadêmico e horário escolar se, das disciplinas requeridas, o aluno já possui o pré-requisito e se há coincidência de horário. É um controle vulnerável, já que o número de acadêmicos

transferidos, irregulares (os alunos que vem de outra IE,S ou reprovaram alguma disciplina pré-requisito para as seguintes), é em torno de 80%, e o tempo para processar tal informação e divulgá-la é em torno de 10 a 15 dias. E outro agravante é o fato dos professores não entregarem na data seus diários, como determina o calendário escolar, porque não há por parte da direção uma cobrança efetiva.

A secretaria processa os diários conforme matrícula inicial do aluno antes do mesmo ter ciência das disciplinas que irá cursar devido ao curto espaço de tempo, como foi mencionado anteriormente, de 10 a 15 dias. Ao serem divulgados os resultados das matrículas, os alunos podem discordar e requerer uma nova matrícula e, novamente, a secretaria executa um mesmo processo, fazendo um retrabalho.

Figura 5: Fluxograma da rotina referente matrículas dos alunos dentro do prazo do calendário escolar/reingresso

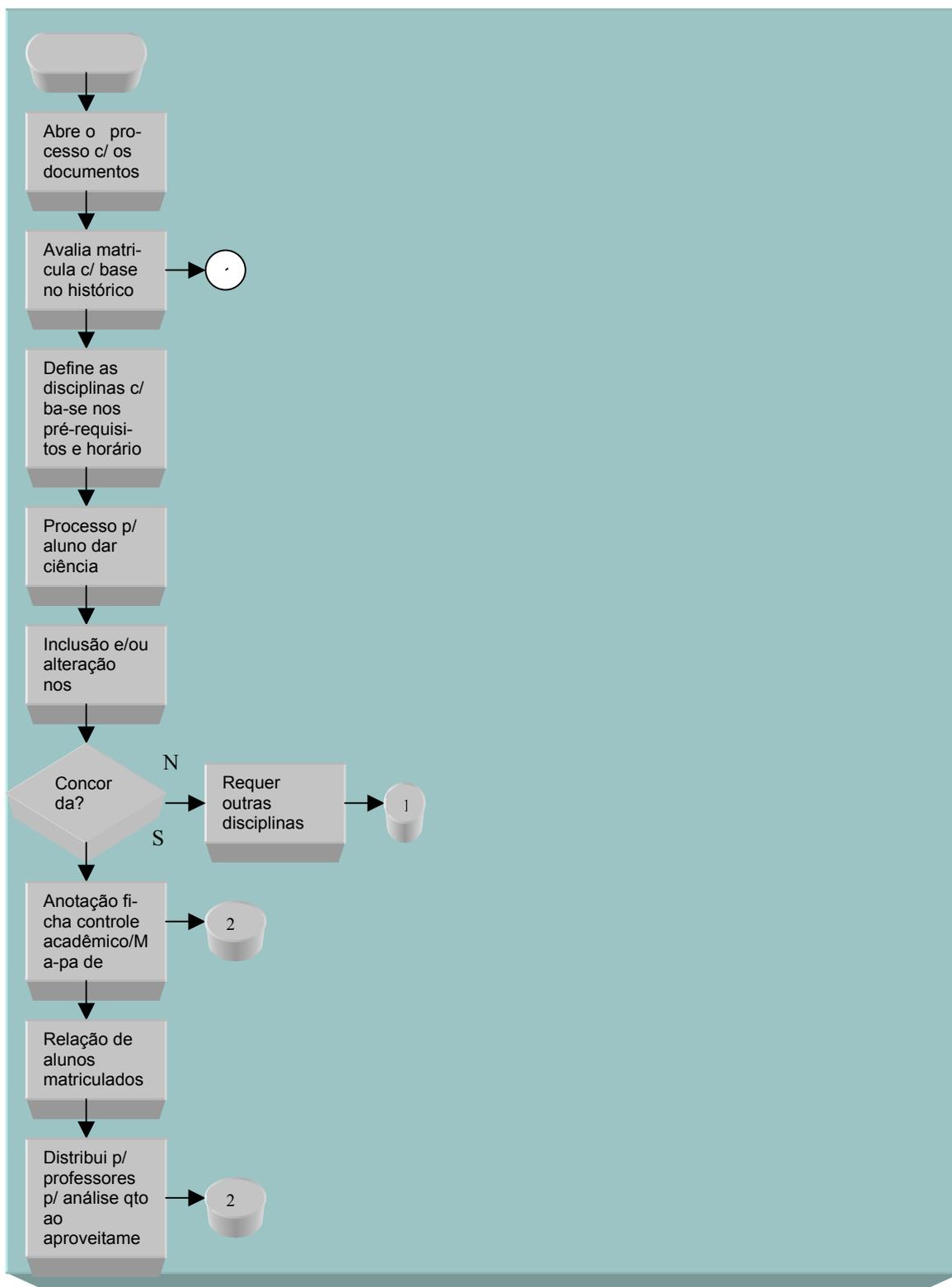


tomada de decisão – um estudo de caso numa instituição privada de ensino superior

Não se obedece a data limite determinada pelo calendário escolar, para matricular efetuadas fora do prazo, o único óbice se refere ao aluno que atingiu o limite de ausência de 25%, previsto em lei. O fato tumultua mais ainda a Secretaria Geral, pois todos os dias são realizados de 2 a 5 matrículas de reingresso. O resultado é divulgado, o aluno dá ciência e pode requerer modificação das disciplinas oferecidas, e a secretaria faz o mesmo processo, ou seja, o mesmo retrabalho.

No caso dos transferidos, os processos são avaliados pela secretaria geral. É feita análise do histórico escolar do aluno transferido e são definidas as disciplinas a serem cursadas pelo mesmo. O aluno também pode discordar e requerer modificação pelo mesmo.

Figura 6: Fluxograma da rotina referente a matrículas dos alunos transferidos



fonte: ARENAS, Marlene Valério dos Santos. *Sistema de informação gerencial: controladoria como apoio para tomada de decisão – um estudo de caso numa instituição privada de ensino superior*

Em todos os momentos, tanto da matrícula dos alunos já existentes, dos reingressos e dos transferidos, as modificações terão de ser alteradas nos diários de classe, como também a relação de alunos matriculados, bem como a ficha de controle acadêmico a ser arquivada,

Nos casos de trancamento ao ser formalizado o processo, a secretaria verifica se o aluno encontra-se matriculado e encaminha ao financeiro. Efetiva-se o trancamento, processa-se manualmente as devidas anotações na ficha de controle acadêmico, emitem-se certidões de trancamento e arquivam-se o processo, após a ciência do aluno.

No início e no final de cada semestre, processa-se o registro das disciplinas matriculadas, notas, freqüência, créditos, trancamentos, e todas alterações da vida escolar de cada acadêmico, bem como são confeccionados mapas de demonstrativos de notas e freqüências de cada turma, para facilitar a matrícula. Muito problema ocorre devido à falta de comunicação entre a área financeira e a área acadêmica. Aconteceram casos de alunos que entravam com reingresso, pagavam o Diretor Financeiro e a Secretaria não era informada, por isso há divergência entre os dados da Secretaria Geral e do Financeiro.

Mediante a ficha de controle acadêmico e a grade curricular é realizado levantamento para verificar os acadêmicos concluintes. Controlar e expedir declarações, certificados, históricos escolares, ofícios e outros documentos relativos à vida escolar, se torna difícil devido ao exíguo espaço de tempo tem entre o requerimento e o prazo de entrega, levando-se em consideração que nem sempre as notas são disponibilizadas à Secretaria,

para tal atividade, já que alguns professores não entregam os diários, conforme calendário escolar.

A demanda dessas solicitações se dá em virtude dos vários concursos públicos realizados no Estado. O levantamento necessário de cada acadêmico e a confecção, de forma manual, de cada documento tumultua ainda mais a secretaria.

Os equipamentos existentes na secretaria são, na totalidade, 3 (três) microcomputadores 586, com 16 MB de memória RAM, HD 2.1; sendo 02 (dois) na secretaria geral utilizados como simples máquinas de escrever; e um no balcão de atendimento, para fazer as inscrições do vestibular e protocolo. Nesta máquina são cadastrados os requerimentos e deveriam ser registrados, também, os andamentos dos processos, só que o controle dos processos é feito apenas manualmente: a funcionária recebe o requerimento, abre o processo e não retorna ao balcão para alimentar o sistema. A partir desse ponto, o controle é feito manualmente devido a ordem da direção, pois os processos que se encontravam com a diretora não poderiam ser informados. O agravante é que o protocolo manual também não funcionava, pois a funcionária responsável pelo mesmo às vezes entregava o processo para os professores com o controle, e o sistema de protocolo perdia-se, sendo registrado somente o requerimento.

Se o sistema de protocolo fosse usado na sua totalidade, no movimento, o cadastro se tornaria lento, devido ao acúmulo de dados, mas poderia ser ligado em rede e cada funcionária poderia utilizá-lo desde que não estivessem sendo utilizado por outros, porque é mono-usuário.

Todo e qualquer sistema, por mais ineficientemente desenvolvido, poderá vir a ser implantado e proporcionar algum resultado **se** os usuários envolvidos estiverem convencidos de que o mesmo é útil a eles e à empresa. Em contrapartida, por melhor que seja um sistema, ele estará fadado ao insucesso, se os usuários não estiverem conformes com o mesmo.

Quanto ao programa do vestibular, a entrada de dados consiste na ficha preenchida pelo candidato, a qual gera o cartão de inscrição e as listagens por ordem alfabética, crescente, decrescente, por curso. Funciona atendendo as necessidades da secretaria e, ao serem lançadas as notas dos candidatos, ele fornece a classificação.

Quanto à área administrativa/financeira, existe somente um diretor para as duas áreas, que estabelece as prioridades de trabalho, ficando com toda a responsabilidade pelo funcionamento do campus da Faculdade, recursos humanos, controladoria (tesouraria, contabilidade, contas a receber, contas a pagar, serviços gerais), exceto a área de registro acadêmico.

O levantamento realizado tem como propósito verificar a situação das principais funções (atribuições) de cada área a ele subordinada, conforme quadros em anexo, indicando:

- Informações;
- Sobre o quê;
- Com qual nível de detalhe; e
- Com que frequência necessitaria receber.

Na área de recursos humanos, foi dirigida a pesquisa ao chefe da seção, do qual obtivemos as seguintes informações: as informações geradas são somente em cima do processamento da folha de pagamento, registro em ficha dos empregados, bem como carteira de trabalho. Não há na empresa um plano de cargos e salários, além disso, não há informações referentes à tomada de decisão, e também nunca foram solicitadas.

Quanto aos setores de contas a receber, de contas a pagar, de serviços gerais não há nenhum controle, ou informação. A empresa, na data em que foi iniciado estudo, não possuía nenhuma informação a respeito de valores a receber semanal, mensal ou trimestral, bem como posição dos valores vencidos, valores a vencer e saldo devedor, inadimplência por parte de seus clientes. Quanto aos seus compromissos, também não havia uma programação semanal, mensal ou trimestral dos compromissos, a serem liquidados, nem tão pouco dos compromissos vencidos, ou compromissos bancários.

No que se refere à tesouraria, os controles eram manuais, tendo informação diária do disponível (caixa e bancos), aplicações financeiras, e taxas de empréstimos. Na contabilidade, das informações disponibilizadas ao Diretor Administrativo/Financeiro da época, verificou-se somente o balancete de verificação, semestralmente, anualmente, o Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados do Exercício. No que se refere ao imobilizado técnico, era o mesmo demonstrado no balanço Patrimonial; hoje não se sabe o que a empresa tem. A análise dos índices econômicos e financeiros nunca foram solicitados.

3.3 – *Elaboração de um sistema*

Havia uma necessidade urgente de se propor o desenvolvimento de um sistema informatizado que atendesse a I.E.S. como um todo, tomando como base todas as deficiências detectadas.

Sugere-se o desenvolvimento de um sistema que atenda tanto o setor acadêmico, bem como o financeiro, de forma a propiciar um intercâmbio de informações entre os setores. Para isso, foi feita uma proposta ao Diretor Administrativo/Financeiro, e a mesma foi aceita. Nesse momento, realizou-se uma cotação de preço para contratação de um programador/Analista, a fim de ajudar a desenvolver o sistema imaginado e que atendesse às necessidades da I.E.S.

As observações e os levantamentos elaborados anteriormente nesta pesquisa foram muito importantes, pois proporcionaram um avanço de boa parte do trabalho, já que a normatização dos procedimentos necessários para o desenvolvimento do sistema já havia sido realizado aqui. O trabalho do analista foi facilitado, tendo em vista já terem sido delineados o prospecto e as principais características que o programa teria. A princípio, o mais importante era o novo sistema eliminar, esse trabalho e retrabalho cansativo realizado pelas coordenações de curso e pela Secretaria, por ocasião da renovação de matrícula, transferência, etc.

O sistema imaginado tem como objetivo principal, suprir as necessidades das Coordenações de Cursos e do setor de Controle Acadêmico da Instituição de Ensino Superior referentes às atividades administrativas para o controle dos alunos de forma automatizada, eficiente e rápida.

Durante o processo de seleção das tarefas a serem executadas pelo sistema, foram refeitos os procedimentos e também ressaltada a preocupação com a segurança, acesso, permissões, de ser um sistema multiusuário, multitarefa, e permitisse compartilhamento total das informações, ter um arquivo de auditoria e o mais importante, a ferramenta a ser utilizada.

Através das indicações e das observações angariadas neste trabalho, conseguiu-se, a princípio, um sistema de controle acadêmico que foi chamado de SICAD, que foi desenvolvido com a utilização de ferramenta de Engenharia de Software, tipo I-CASE (Genexus Corporate) e com versão totalmente Gráfica e Multi-Plataforma. Sua principal característica é a de ser uma aplicação multiusuária e multitarefa, baseada num ambiente Cliente – Servidor.

O Sistema de Gestão Acadêmica permite a usuários distintos, em locais diferentes, o acesso de uma mesma informação de um aluno ao mesmo tempo, sem perda da integridade dos dados, com segurança, permitindo um compartilhamento total das informações de forma transparente e eficiente.

Outra característica marcante desse sistema refere-se à segurança de acesso. O sistema adota alguns dos padrões de segurança do nível C2, do Departamento de Defesa dos EUA. Os padrões de segurança permitem ao Administrador do Sistema definir *quem acessa o que*. As permissões de acesso são, portanto, orientadas a Objetos (programa/função do sistema) com relacionamento usuários x permissões de acesso (tipo sim e não). Um arquivo de log (auditoria) registra qualquer acesso ao sistema, identificando:

usuário, programa utilizado, data e hora do acesso. O acesso ao sistema somente é permitido se os computadores estiverem ligados à rede do servidor de Banco de Dados.

O sistema foi desenvolvido contemplando os seguintes módulos: Administração Acadêmica, Financeiro, Processos, Rotinas do Sistema, Tabelas Auxiliares, Sair, Ajuda.

No módulo Administração Acadêmica estão disponíveis: Cadastro de alunos, cursos, disciplinas, matrícula, turmas. No cadastro de alunos é permitido verificar ficha cadastral, fotos, observações, situação acadêmica (se o aluno, está ativo, normal, complementando habilitação, finalista, formado, inativo jubilado, inativo desistente ou evadido, inativo transferido e inativo trancado); ainda é permitido verificar o perfil por matrícula automática, saída do aluno, relatórios e procedimentos. Quanto aos cursos é permitido inserir o currículo, cadastro de cursos, curso-instância, emitir relatórios tais como: cadastro de cursos, conteúdos programáticos, curso-instância, grade curricular e mapa de avaliação.

Quanto às disciplinas podemos inserir dados tais como aproveitamento local, aproveitamento externo, disciplinas locais e externas, equivalência, ofertas, pré-requisitos, realização, emissão de relatórios que informem as disciplinas locais, mapa de avaliação, boletim por lançamento de notas.

Quanto à matrícula pode-se obter a efetivação da matrícula, matrícula automática por perfil, perfil de matrículas, emitir relatórios com as seguintes informações: alunos por semestre, atestado de matrícula, choque de horários-local, histórico escolar, requerimento de matrículas, resumo-curso-

semestre. No que se refere a turmas, obtemos informações como cadastro de turmas, emissão de relatórios dos alunos por turma, capa de diário, listagem por turmas, lista de chama por turma e por curso, boletim por lançamento de notas por turma e curso.

No módulo financeiro, controla-se a mensalidade dos alunos, contas a pagar e receber, bancos/portadores, centros de custo. É permitido emitir relatórios, procedimentos. Nos Bancos/Portadores, onde é possível emitir boletim dos bancos utilizados pela IES, fluxo de caixa, taxas recebidas, mensalidade a receber por aluno, mensalidade a receber por período e mensalidades recebidas, podendo também atribuir valores a mensalidades e gerar as mensalidades; centro de custos, contas a pagar, fornecedores, mensalidades, relatórios, procedimentos.

O módulo de processos permite o acompanhamento de processos de alunos e emissão de etiquetas para esses processos (capa de processo). No cadastro de processos, é permitido registrar os setores para onde o processo foi enviado, em que fase está, para que finalidade ele foi enviado a determinado setor ou pessoa, dentro da IES.

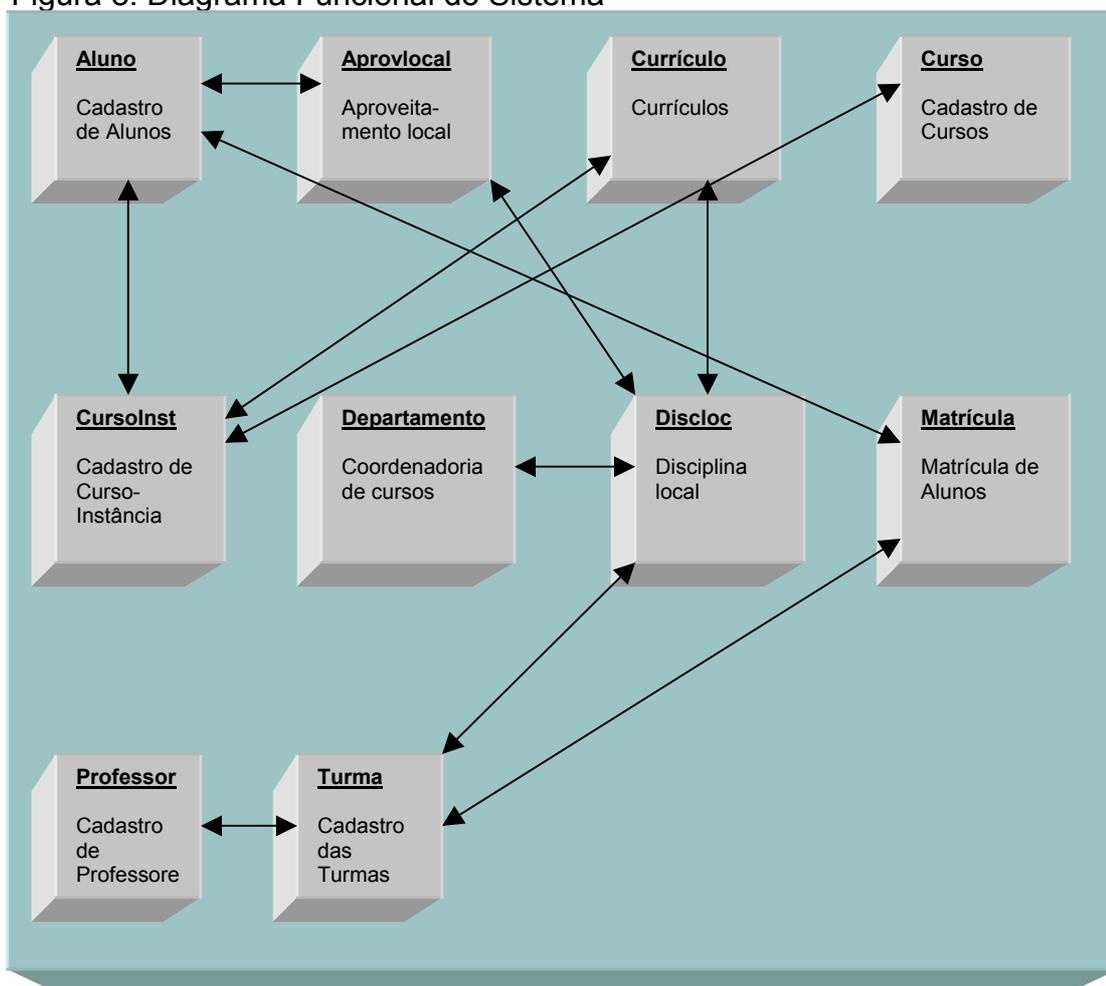
O módulo rotinas (auxiliares e manutenção) do sistema registra a utilização do sistema (logs de acesso), permite a manutenção de usuários e suas senhas, objetos (programas) do sistema e suas permissões de acesso. Ainda permite a recriação dos índices das tabelas (em caso de queda de energia, o administrador do sistema deverá utilizar esta função antes de disponibilizar a aplicação, após a normalização do fornecimento de energia) e reindexa base de dados, usuários autorizados.

O módulo tabelas auxiliares do sistema acessa diversas tabelas do sistema com manutenção esporádica, tais como ações de processos, área de formação, cadastro de professores, conceitos de avaliação, coordenadorias de cursos, horários de aulas, locais (salas de aula), nacionalidades, situação acadêmica, tipos de curso-instância, tipos de ingresso, títulos de formação, títulos de habilitação, unidades da federação, relatórios.

Todos os menus e suas opções, bem como as telas interativas do sistema, seguem o padrão Windows com interfaces padrão IBM CUA (Common User Access) e são auto-explicativas. Contém botões de navegação de registros que permitem o posicionamento no primeiro, anterior, seguinte e último registro do Banco de Dados. O botão selecionar está disponível em todas as telas de entrada de dados, permitindo o acesso a registros selecionados por algum critério de pesquisa. O Botão consistência de grade acessa um evento associado ao registro que está sendo mostrado, como por exemplo, de um aluno, impressão de histórico escolar do aluno mostrado na tela, etc. Existe nas telas o botão confirmar, que grava todas as modificações efetuadas naquela tela. O sistema possui integridade referencial, não permitirá a exclusão de um registro que possua dependência funcional em outra base de dados.

3.3.1 – Diagrama funcional do sistema

Figura 8: Diagrama Funcional do Sistema



Fonte: ARENAS, Marlene Valério dos Santos. *Sistema de informação gerencial: controladoria como apoio para tomada de decisão – um estudo de caso numa instituição privada de ensino superior*

Esse sistema foi implantado tão logo concluído, havendo uma necessidade muito grande de contratação de digitadores para alimentar o sistema com os dados dos alunos que estão cursando, no intuito de testar o sistema para verificar se realmente atende às necessidades, ou se ainda seria necessário proceder algumas modificações.

Enquanto o sistema era alimentado, o curso de Ciências Contábeis foi escolhido para testar o sistema, devido ao fato da coordenadora ter um controle confiável referente à vida acadêmica dos alunos, e também porque o número de alunos era ideal para uma amostragem e teste do sistema.

Procedeu-se um levantamento das disciplinas a serem oferecidas no próximo semestre, e elaborou-se um horário, com o objetivo de simular uma matrícula com os alunos.

Durante o teste, percebeu-se que o sistema aceitou naturalmente matrícula efetuados pelos alunos mesmo sem terem o pré-requisito, aceitou inclusive matrícula nas disciplinas subseqüentes às que estavam sendo cursadas no semestre, e permitindo matrículas com choque de horário.

Contatou-se o analista para ser eliminado esse problema, e, após a solução enviada via modem, testou-se novamente o sistema e foram percebidos outros problemas tais como: o sistema efetuava a matrícula pelo período que o aluno anotava que estava cursando. Para os alunos nunca reprovados e para os ingressantes no vestibular na IES, correu tudo bem, a matrícula saiu correta; já os alunos irregulares (aqueles que se transferiram, trancaram a matrícula, reprovaram), quando o sistema realizou a matrícula no período referente, ficaram pendentes as disciplinas ainda não cursadas, desobedecendo aos pré-requisitos. Quanto ao choque de horário, o sistema emite um relatório das disciplinas que estão chocando de cada aluno, devendo ser efetuada a alteração manualmente.

Outro ponto importante observado foi o fato de o sistema, enquanto alimentado com os dados referentes às disciplinas cursadas, bem como o aproveitamento auferido, aceitou diversas vezes uma disciplina já registrada, sem dar nenhum alerta que a mesma já constava no sistema.

Quanto ao módulo financeiro, houve uma resistência muito grande no tocante à utilização do mesmo, até que, por ordem superior, o mesmo passou a ser alimentado diariamente, só que manualmente, pois o sistema

não conseguiu se comunicar com o sistema do Banco HSBC para importar os dados das mensalidades quitadas; mas, no que se refere à posição dos alunos inadimplentes e seus saldos devedores, a empresa já consegue essa informação a partir da data da implantação do sistema.

3.4- Recomendações ou o que se deve melhorar

A falta de um sentido claro dos valores básicos e do caráter de uma companhia, a missão, facilita aos responsáveis pelo processo decisório caírem numa tendência oportunista: a busca de planos tentadores e esquemas a vistas a competências diferentes daquelas que a organização possui e passíveis de promover a dissipação dos recursos e outras conseqüências em detrimento dos interesses da organização.

Foi proposto o seguinte ramo de negócio, missão, visão e política da qualidade:

Ramo de Negócio da FARO

Fornecer capacitação profissional aos membros da sociedade amazonense.

Missão:

Fornecer capacitação profissional aos membros da sociedade amazonense, através de ensino de qualidade, que exceda as expectativas, com o compromisso de formar profissionais capacitados para o mercado de trabalho.

Visão:

Ser um modelo de faculdades-integradas com excelência, servindo como referência nacional.

Política de Qualidade:

Ser referência nacional em modelo de faculdades-integradas, com excelência, fornecendo capacitação profissional aos membros da sociedade amazonense, através de ensino de qualidade, que exceda as expectativas com o compromisso de formar profissionais capacitados para o mercado de trabalho.

Todas as empresas precisam de objetivos, finalidades; a falta deles podem contribuir negativamente para ao sucesso empresarial. A empresa analisada precisa organizar-se de forma a definir e estabelecer a estrutura geral tendo em vista os objetivos, tal como determinado pelo planejamento, ou seja, colocar os recursos certos nos seus respectivos lugares, de modo a atender os objetivos. Para isso deve-se descentralizar, dividir as responsabilidades e delegar atribuições e autoridades, atentando para o fato de essa responsabilidade delegada significar responsabilidade assumida.

A empresa estudada tinha os recursos econômicos, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos necessários para atingir seus objetivos ser um grande complexo universitário da Amazônia -, se não fosse a falta de planejamento, falta de coordenação para harmonizar esses recursos (todos) disponíveis, para eliminar os desejos pessoais de alguns em detrimento do bem comum.

A falta de harmonia, motivação, entusiasmo, tomador de decisão, contabilidade, controle financeiro, um bom sistema de informação levaram a empresa a uma situação de quase insolvência.

O Diretor Administrativo/Financeiro diante dos objetivos claros e viáveis e de um bom planejamento, vai poder gerenciar a empresa de modo a fazer o que tem de ser feito, conforme o planejamento, usando a contabilidade como um instrumento da administração, ou seja, o gerenciamento da informação contábil o qual deve aparecer no suporte ao ciclo de planejamento; execução; controle, que consubstancia no processo de gestão, viabilizado pelos sistemas de informações.

Há de ter harmonia de todos os recursos disponíveis, trabalho em equipe, confiança no seu líder, certeza do sucesso da empresa, e há de sempre se questionar, controlar e avaliar os resultados, com base no planejamento, possibilitando a adoção de ações corretivas.

O controle e avaliação de resultados devem ser eficaz, realizado em tempo útil e oportuno, e seguido de sanções. O resultado desse controle deve permitir ao Diretor Administrativo/Financeiro proceder às alterações no planejamento sejam superficiais e até profundas, como também nas demais funções gerenciais.

A empresa estudada deveria passar por uma grande reestruturação em todos os níveis, pois em todos foram detectados problemas, falta de harmonia nas equipes, demonstração de falta de entusiasmo, falta de confiança no futuro dessa empresa.

Os proprietários e os diretores por eles nomeados, especificamente, deveriam definir com clareza o que desejam que seja atingido, no

concernente a produtos, serviço, pessoal, retorno, etc., em quanto tempo e a que custo.

Para isso teriam de se apoiar em sistemas de informações, sistemas de informações estes que atendessem as necessidades internas, tanto da área acadêmica, como da área financeira, e também as informações da comunidade de interesse da empresa.

A empresa, enfim, deverá definir seus objetivos globais e específicos por áreas, juntamente com as pessoas responsáveis pela sua execução, partindo daí, uma administração participativa.

Essa administração participativa deverá estar embasada num planejamento que indicará quais recursos serão necessários, como e quando deverão ser empregados, além de se organizar de maneira a atuar adequadamente, envolvendo toda a equipe de modo harmonioso para conseguir resultados com as pessoas, controlando e avaliando os resultados alcançados.

Área acadêmica

Neste período, foi implantado um software de controle acadêmico (em fase de experiência), onde os inputs seriam a admissão dos acadêmicos oriundos do vestibular, e para os já cursando o sistema processaria as matrículas de modo que ele próprio verificaria o pré-requisito e o horário conforme solicitação de matrícula, dentro dos prazos estabelecidos no calendário, evitando-se assim os retrabalhos.

Uma das prioridades é agilizar o atendimento no balcão de informações, disponibilizando terminais no qual o aluno acesse toda a informação referente à sua situação acadêmica (notas, disciplinas

matriculadas, faltas, decisões em requerimentos, processos de aproveitamento de estudos, etc.) através do vídeo, e somente se dirija ao balcão quando necessite de documentos tangíveis.

O sistema, através do banco de dados, deverá processar as matrículas, histórico, certidões, declarações, certificados; gerar diários de classe, listagem de turmas, quantitativo de alunos por turma e geral; efetuar controle de processo devendo gerar listagem de alunos evadidos, trancamentos, cancelamentos, reprovados por faltas. A área acadêmica deve estar interligada ao financeiro, de modo a somente liberar as documentações após acesso às informações através de consulta, gerando boletos para pagamento através de bancos e listagens de controle informando quem está em dia, ou em débitos, e criando listas de inadimplentes e adimplentes, quando necessário.

Quanto à área administrativa/financeira, foi implantado o sistema de controle de contas a receber, interligado ao acadêmico, responsável por produzir todas as informações necessárias e dar a posição diária dos alunos inadimplentes com suas mensalidades, saldo devedor.

Quanto à área de contabilidade, recursos humanos, contas a pagar, tesouraria, serviços gerais, ainda serão implantados, os sistemas referentes, pois, neste momento, encontra-se em fase de teste, tanto o programa encomendado para área acadêmica, como para parte da financeira, mobilizando esta pesquisadora.

CAPÍTULO 4

4 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 – Conclusões

É fato concreto que, o modelo proposto e implantado na Instituição de Ensino Superior estudada, realmente deu uma nova visão da empresa, por parte dos usuários de seus serviços, no sentido de organização, distribuição de informação, desobstrução da Secretaria, que até então era a única fonte de informação que o aluno, tinha de sua situação acadêmica e financeira.

Sabe-se que há muito ainda que aprimorar no sistema implantado, pois como todo sistema desenvolvido há necessidade de ajustes, para atender realmente uma empresa, e também porque ainda não foram utilizados na totalidade os seus recursos.

Com relação à parte do financeiro realmente precisa ser aprimorado, mas mesmo com o que já existe é possível ter um controle de todas as informações necessárias, para se ter uma visão da situação da empresa hoje, logo um melhor desempenho no processo de gestão, melhorando a qualidades das informações para uma tomada de decisão.

4. 2 – Recomendações

Pelo exíguo tempo em que foi proposto, elaborado, executado o sistema projetado para a instituição estudada, há muito a ser estudado e aprimorado, para um bom sistema de informação gerencial. A continuidade da pesquisa para formar um quadro de referência para o entendimento das funções e atribuições da controladoria da empresa estudada, bem como elaboração de um planejamento de suas atividades e do gerenciamento de suas operações e resultados.

Um sistema de informação dentro das empresas é tão importante, pois a atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem maximização do desempenho e do controle empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA

- ABICALAFFE, César. **Qualidade total na Contabilidade: o contador do século XXI – o assessor do sucesso**. 1ª edição. 1997.
- ABRANTES, José Serafim. **O papel da informação contábil num mundo globalizado**. Revista Brasileira de Contabilidade, ano XXVII, n ° 110, mar/abr de 1998, p.6 à 7
- ABREU, Aline França de. **Sistema de Informações Gerenciais: Uma abordagem orientada aos negócios**. Apostila do Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- ANJOS, Sara Joana Gadotti dos, **Uma contribuição para a arquitetura de informações estratégicas (AIE) para setores de pesquisa em Universidades Brasileiras**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999, 105 p.
- ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BASTOS, Lília da Rocha et alii. **Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses e dissertações**. 3ª edição, Rio de Janeiro, Editora Guanabara, 1982.
- BECKHAUSER, Patrícia. **O estudo da expectância como ferramenta para diagnóstico e avaliação no processo de implementação de um sistema de remuneração estratégica – Estudo de caso em um laboratório médico**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- BEUREN, Ilse M. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1988.
- BRUNNER, Robert F. **MBA Curso Prático**, Tradução da terceira edição americana, Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CAMPIGLIA, Américo Oswaldo & CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controles de Gestão: controladoria financeira das empresas**, São Paulo: Atlas, 1993.
- CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**, São Paulo: Atlas, 1999.

- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**/Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian – 4ª edição – São Paulo: Makron Books, 1996.
- CFC – Conselho Federal de Contabilidade. **Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade**. São Paulo, Atlas, 1995
- FIGUEIREDO, Sandra et CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**, São Paulo, Atlas, 1997
- FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEIDA, Martinho Isnard R. de **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª edição. São Paulo, Atlas, 1991.
- FOGUEL, Sérgio. **Desenvolvimento Organizacional**. 2ª edição. São Paulo. Atlas, 1985.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de informações contábil/financeiros**. São Paulo, Atlas, 1992
- GOLDRATT, Eliyahu M. **A meta**. Editora Educator, edição ampliada, Editora Educator, São Paulo, 1993.
- **A síndrome do Palheiro: garimpando informação num oceano de dados**, Tradução Claudiney Fullmann. São Paulo: Editora Educator, 1991.
- GOMES, Josir Simeone. **Controle de Gestão na era da globalização**. Revista Brasileira de Contabilidade, ano XXVI, nº 104, mar/abr de 1997, p. 52 a 62.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma teoria da comunicação da contabilidade**. Tese de Doutorado. São Paulo : FEA-USP, 1989
- HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. Tradução André Olympio Mosselman Du Chenory Castro; revisão técnica Eunice Lakava Kwasnicka. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HOPE, Anthony. **Gestão financeira na terceira onda**. HSM Management, n.º 15, ano 3, jul-ago/1999.
- HUBNER, Maria Martha. **Guia para elaboração de Monografias e Projetos de Dissertação de Mestrado e Doutorado**. 1ª edição. São Paulo: Editora Pioneira/ Editora MaCKENZIE, 1998.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard/** tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 3ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **A contabilidade gerencial no contexto operacional da atual economia globalizada**. Revista Brasileira de Contabilidade, ano XXVII, n.º 114, nov/dez de 1998, p. 72 a 80.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, Projeto e Relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 1985.

----- **Sociologia da Administração**. São Paulo, Atlas, 1997.

-----**Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

MAGALHÃES, Antonio de Deus F. & LUNKES, Irtes Cristina. **O valor informacional da contabilidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORRIS, Daniel & BRANDON, Joel. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1994.

MOSSIMANN, Clara Pelegrinello et FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**, 2ª edição, São Paulo, Atlas, 1999.

NADLER, David. et alli. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**; tradução Waltensir Dutra, Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NAKAGAWA, Massayuki. **Introdução a Controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NASCIMENTO, Verônica de Menezes. **Método para mapeamento do fluxo de informações de processos empresariais: um estudo de múltiplos casos aplicado ao sistema de comunicação em empresas de construção civil**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999, 108p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema de Informações Gerenciais: estratégicas, tática, operacionais**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.

Sistema de Informações Contábeis: fundamentos e análise. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

PARRA FILHO, Domingos. **Apresentação de trabalhos científicos: monografias, TCC, teses e dissertações**. São Paulo: Futura, 2000.

PEREZ Jr. José Hernandez. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

ROSA, Luciano. **As transformações contemporâneas da contabilidade: reflexos na formação dos profissionais de graduação em Ciências Contábeis no sul do Brasil**. Dissertação de mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

RUIZ, João Álvaro, **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

SÁ, Antonio Lopes de. **Fundamentos racionais de uma contabilidade para gestão**. Boletim IOB nº 39/99, p.7 a 10. Caderno de Temática Contábil e Balanços, 1999.

SANTOS, Nivaldo João dos. **Análise do Uso da Informação contábil para fins gerenciais: o caso da avaliação econômico-financeira da GERASUL**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia Organizacional**. São Paulo. Atlas, 1987.

SILVA NETO, José Moreira da. **O papel do sistema de mensuração de processos na melhoria do desempenho empresarial**. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 1998, 225p.

TACHIZAWA, Elio Takeshi. **Um enfoque sistêmico ao uso da informação no apoio às decisões**. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

TAIT, Tânia F. C. **Uma Avaliação do Processo de Planejamento Estratégico de Sistemas de Informações em Empresas do Mercado Brasileira e uma Proposta Simplificada de Arquitetura de Informação**.

Dissertação de Mestrado em Ciência da Computação, Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 1994

TELES, Egberto Lucena & VARTANIAN, Grigor Haig. **Sistemas de informações e a controladoria**. Revista Brasileira de Contabilidade, ano XXVII n.º 112, jul/ago de 1998, p.60 a 70.

THIVES Jr., Juarez Jonas. **Workflow, uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações. Estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEE/SC**. Dissertação de Mestrado, Florianópolis, 1999, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

THOMPSON, Augusto. **Manual de Orientação para preparo de Monografia: destinado, especialmente, a bacharelados e iniciantes**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1991.

TRALDI, Maria Cristina et alii. **Monografia passo a passo**. Campinas. SP: Editora Alínea, 1998.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8ª edição. São Paulo, Edições Universidade Empresa, 1993.

VIEIRA, Sonia. **Como escrever uma tese**. 4ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

WILLSON, James D. et alii. **Controllershship – the work of the mangerial accountant**. 5ª ed., New York, John Wiley & Sons, Inc., 1995.

ANEXOS

Anexo 1

PRINCÍPIOS NORTEADORES DA PESQUISA

A pesquisa foi elaborada de maneira global com informações, visando abranger os diversos ramos, sendo que alguns quadros, dependendo do ramo da empresa, não seriam preenchidos. A frequência das informações, colocadas nos itens é considerada a ideal, segundo alguns autores, e a empresa pesquisada deverá marcar os itens aplicados a situação delas, tendo um espaço para qualquer comentário adicional:

O **GERENTE ADMINISTRATIVO** é o responsável pelos setores de recursos humanos, transportes e serviços gerais.

Área de Recursos Humanos: é responsável pelas atividades de recrutamento e seleção; treinamento; assistência social; registro; cálculo da folha de pagamento; segurança e higiene de trabalho; avaliação do pessoal da empresa e fornece à gerência administrativa as seguintes informações, que a empresa possui

| | |
|--|---|
| | É elaborado organograma semestralmente sobre o quadro de funcionários por função |
| | controle mensal de movimentação de pessoal sobre a admissão/demissão por setor |
| | elabora mensalmente a análise de proventos/descontos sobre a remuneração, encargos e número de funcionários por setor |
| | um plano de cargos e salários implementados |
| | mantém registros de acidentes ocasionais/fatais por função e setor quando ocorre |
| | possui CIPA devidamente constituída e atuante |
| | têm controle mensal de rotatividade de pessoal sobre o número e valor por setor |
| | efetua semestralmente pesquisa de salário sobre o comparativo do mercado por setor |
| | efetua semestralmente avaliação do pessoal sobre análise do desempenho por setor |
| | uma programação mensal de cursos para reciclagem de seus funcionários |
| | realiza mensalmente uma apuração de custos e quantidade de participantes sobre os treinamentos por setor |
| | controle mensal de reincidências nas punições por função e setor |
| | uma programação de férias mensal por setor |
| | uma avaliação de custos mensal sobre recrutamento e seleção por setor |
| | controle dos funcionários aptos para promoção por função/setor, para quando ocorrer oportunidade |

Comentários:

Setor de serviços gerais é responsável pelas atividades de comunicação, segurança, limpeza e recepção da empresa, e fornece à gerência administrativa as seguintes informações, que a empresa possui:

| | |
|--|--|
| | Controle mensal sobre as reclamações referente atendimento da recepção |
| | Controle semanal das ocorrências por setor referente comunicação e segurança |
| | Análise mensal das despesas sobre os serviços gerais por setor |
| | Análise de custo mensal sobre comunicações por setor |

Comentários:

Setor de transporte é responsável pelas operações de transporte da empresa, ou seja, coleta de matéria-prima, distribuição de mercadorias e produtos industrializados, etc., e fornece à gerência administrativa as seguintes informações, que a empresa possui:

| | |
|--|---|
| | Análise mensal de custo sobre manutenção, depreciação, seguro pessoal, comercial, etc., por veículo |
| | Controle mensal de consumo Km/litro sobre o custo por km por veículo |
| | Controle mensal dos veículos parados sobre ociosidade por veículo |
| | Informação mensal do resultado dos serviços de transporte sobre receitas e custos por veículo |

Comentários:

Gerente Financeiro é o responsável pelos setores da tesouraria, Contas a Pagar, Contas a receber e Crédito, Cobrança e a Contabilidade.

Contabilidade é responsável pelos registros dos atos e fatos contábeis da empresa e fornece à gerência financeira as seguintes informações:

| | |
|--|--|
| | Realiza mensalmente as análises e índices sobre a situação econômica e financeira a nível global |
| | Elabora mensalmente balancete de verificação sobre as operações a nível global |
| | Executa mensalmente a demonstração de resultados sobre as operações a nível de detalhamento global |
| | É realizada mensalmente uma apuração de custos sobre as operações por setores |
| | Mensalmente um controle do imobilizado técnico sobre adições e baixas |

| | |
|--|---|
| | por setores |
| | As demonstrações de origem e aplicações de recursos sobre as operações a nível global da empresa é elaborada anualmente |
| | Balanço Patrimonial/Resultados sobre as operações globais da empresa é elaborada anualmente |
| | Elabora anualmente um orçamento operacional com previsões globais e por atividades |
| | Realiza mensalmente análise do desempenho sobre o previsto x real a nível global e por atividade |
| | Há registros ocasionais das ocorrências de danos do patrimônio para bens do imobilizado |
| | Ocasionalmente a auditoria interna se manifesta através de parecer sobre a eficácia dos controles administrativos por atividade |
| | Há um plano de contas padronizado |
| | Os procedimentos que executados pela empresa estão dentro dos princípios contábeis geralmente aceitos |
| | Utiliza sistema informatizado na área contábil adequado |

Comentários:

Tesouraria é o setor responsável pelos pagamentos e recebimentos da empresa e fornece à gerência financeira as seguintes informações que a empresa possui:

| | |
|--|---|
| | Controle diário do disponível sobre caixas e bancos |
| | Informação diária das posições e taxas sobre as aplicações financeiras por banco |
| | Informações quinzenal das posições e taxas de aplicações financeiras a médio prazo CDB-RDB por espécie de aplicação |
| | Informações diárias das posições e taxas sobre empréstimos por banco |
| | Diariamente realiza pesquisa para aplicação financeira sobre taxas de juros de mercado por banco |

Comentários:

Contas a receber é o setor responsável pelo controle dos recebimentos visando sempre a melhor alternativa no que diz respeito a prazo, clientes, etc., de acordo com as necessidades e conveniências da empresa, e fornece à gerência financeira as seguintes informações, que a empresa possui:

| | |
|--|--|
| | programação semanal sobre os valores a receber a nível de vencidos e a vencer por data |
|--|--|

| | |
|--|--|
| | mensalmente uma programação trimestral sobre os valores a receber a nível de vencidos e a vencer por espécie de crédito a realizar |
| | posição mensal sobre os valores vencidos por cliente |
| | posição mensal das duplicatas vencidas sobre valores vencidos e saldo devedor a nível de data de vencimento |
| | Controle das inadimplências após protestadas sobre contas a receber a nível de execução acompanhada de montante |

Comentários:

Contas a pagar é o setor responsável pelo controle dos pagamentos, visando sempre a melhor alternativa no que diz respeito a prazo, fornecedores, etc., de acordo com as necessidades e conveniências da empresa, e fornece à gerência financeira as seguintes informações:

| | |
|--|---|
| | programação semanal sobre os valores a pagar a nível de vencidos e a vencer por data |
| | mensalmente uma programação trimestral sobre os valores a pagar a nível de vencidos e a vencer por espécie de compromisso a pagar |
| | posição mensal das duplicatas vencidas sobre os valores a pagar por data de vencimento |
| | posição mensal dos compromissos bancários sobre os valores a pagar a nível de amortização e previsão de juros |

Comentários:

Crédito e Cobrança é o setor responsável pela aprovação ou rejeição do crédito dos clientes, e fornece à gerência financeira as seguintes informações:

| | |
|--|--|
| | informação diária sobre solicitação de crédito por cliente que superar o limite |
| | informações mensais sobre conta corrente por cliente |
| | informações mensais do número e valor do crédito recusado, aprovado e aumentado no período por cliente |

Comentários:

Gerente comercial é o responsável pelos setores de compras, vendas, marketing, faturamento e estoques.

Compras é o setor responsável pelo suprimento da empresa, e fornece à gerência comercial as seguintes informações, que a empresa possui:

| | |
|--|---|
| | Mensalmente a empresa têm informações sobre o valor das compras à vista e a prazo por setor |
| | controle mensal de devoluções sobre rejeição pelo controle de qualidade por setor |
| | realiza uma avaliação semanal das compras sobre cotação através dos principais itens |

Comentários:

Vendas é o setor responsável pela comercialização dos produtos e mercadorias da empresa, e fornece ao Gerente comercial as seguintes informações, que a empresa possui:

| | |
|--|--|
| | informações mensais dos novos clientes sobre o número de clientes e valor por canal de distribuição |
| | informações quinzenais sobre formação de preços sobre aumento de acordo com o percentual estabelecido por grupos de produtos |
| | informações mensais das vendas a terceiros sobre as operações por linha de produto |

Comentários:

Marketing é o setor responsável pelo incremento das vendas através dos veículos de comunicação (propaganda, promoções, publicidade, lançamento de novos produtos, etc.), e fornece à gerência comercial as seguintes informações, que a empresa possui:

| | |
|--|--|
| | informações mensais de custo/benefício sobre gasto com propaganda/aumento de vendas/serviços por espécie de propaganda |
| | informações mensais de custo/benefício sobre gastos com promoções/aumento das vendas por espécie promocional |
| | Informações semanais de custo sobre o lançamento de novos produtos a nível de produtos |

Comentários:

Faturamento é o setor responsável pelo faturamento, controle e estatísticas das vendas, e fornece à gerência comercial as seguintes informações, que a empresa possui:

| | |
|--|--|
| | Estatísticas mensais de vendas sobre faturamento à vista e a prazo por produto |
| | Estatística mensais de vendas sobre devoluções, abatimentos e descontos por produtos |
| | Informações mensais de receita/custo das vendas sobre margem de contribuição por centro de lucro |
| | Estatísticas mensais de vendas sobre produtos itens ABC |

Comentários:

Estoques é o setor responsável pelo controle físico, financeiro e armazenagem de mercadorias e materiais, e fornece à gerência comercial as seguintes informações, que a empresa possui:

| | |
|--|--|
| | Informações mensais sobre os valores de entradas em estoque por centro de custo |
| | Informações mensais sobre os valores de saídas de estoque por centro de custo |
| | Informações mensais sobre os valores de nível de estoque total |
| | Inventário mensal sobre sobras e perdas de estoque relacionadas as principais diferenças |
| | Índices mensais de rotatividade sobre os itens de estoque por setor |
| | Rotação mensal dos estoques sobre classificação a nível ABC |
| | Informações mensais dos comentários sobre itens de baixa rotatividade por itens de estoque |
| | Informações mensais de armazenamento em depósito de terceiros sobre valores por depósito |

Comentários:

O PRESIDENTE recebe informações relevantes, de maneira sucinta, sobre as posições econômicas e financeiras da empresa, para suas tomadas de decisões, administrativas, econômicas e políticas, por gerência:

Da gerência administrativa

| | |
|--|--|
| | É elaborado organograma semestralmente sobre o quadro de |
|--|--|

| | |
|--|---|
| | funcionários por função |
| | elabora mensalmente a análise de proventos/descontos sobre a remuneração, encargos e número de funcionários por setor |
| | mantém registros de acidentes ocasionais/fatais por função e setor quando ocorre |
| | análise mensal de resultado do setor de transporte sobre manutenção, depreciação, seguro pessoal, comercial, etc., por veículo, a nível global da empresa |

Comentários:

Da gerência financeira

| | |
|--|---|
| | Realiza, mensalmente, as análises e índices sobre a situação econômica e financeira a nível global. |
| | Elabora, mensalmente, balancete de verificação sobre as operações a nível global. |
| | Executa mensalmente a demonstração de resultados sobre as operações a nível global. |
| | As demonstrações de origem e aplicações de recursos sobre as operações globais da empresa, elaborada anualmente. |
| | Balanço Patrimonial/Resultados sobre as operações globais da empresa, elaborada anualmente |
| | Elabora, anualmente, um orçamento operacional com previsões globais e por atividades. |
| | Realiza, mensalmente, análise do desempenho sobre o previsto x real a nível global |
| | Fluxo de caixa mensal sobre contas a receber e a pagar referentes a nível de vencidos e a vencer por espécie de compromisso e de crédito a realizar |

Comentários:

Da gerência comercial

| | |
|--|---|
| | Informações mensais do volume de compras sobre o valor das compras à vista e a prazo por setor |
| | Estatísticas mensais de vendas sobre faturamento a vista e a prazo, no total de vendas |
| | Informações mensais de receitas/custo das vendas sobre margem de contribuição por centro de lucro |
| | Índice mensal de rotatividade sobre itens de estoque por grupo ABC |

Comentários:

Anexo 2

Recursos Humanos

| Informações | Sobre O QUÊ | Nível de detalhe | Frequência |
|-------------------------------------|--|-------------------------|-------------------|
| Organograma | Quadro de funcionários | | |
| Movimentação de pessoal | Admissão/ Demissão | | |
| Análise de proventos/ Descontos | Remuneração, encargos e número de funcionários | | |
| Acidentes | Ocasionais/Fatais | | |
| Rotatividade de pessoal | Número e valor | | |
| Pesquisa de salário | Comparativo do mercado | | |
| Avaliação do pessoal | Análise do desempenho | | |
| Custo e quantidade de participantes | Treinamento | | |

| | | | |
|------------------------|------------------------|--|--|
| Análise de incidências | Absenteísmo | | |
| Análise de incidências | Horas extras | | |
| Reincidentes | Punição | | |
| Programação | Férias | | |
| Avaliação de custo | Recrutamento e seleção | | |
| Funcionários aptos | Promoção | | |

Contabilidade

| Informações | Sobre O QUÊ | Nível de detalhe | frequência |
|---------------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------|
| Análise de índices | Ecnômica e financeira | | |
| Balancete de verificação | Operações | | |
| Demonstração de resultados | Operações | | |
| Apuração de custos | Operações | | |
| Imobilizado técnico | Adições e baixas | | |
| Origem e aplicações de recursos | Operações | | |
| Balanço patrimonial/ resultados | Operações | | |
| Orçamento operacional | Previsões | | |
| Análise do desempenho | Previsto x anual | | |
| Danos do patrimônio | Ocorrência | | |
| Parecer da auditoria interna | Controles administrativos | | |

Serviços Gerais

| Informações | Sobre O QUÊ | Nível de detalhe | Freqüência |
|-------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| Atendimento da recepção | Reclamações | | |
| Comunicação e segurança | Ocorrências | | |
| Análise das despesas | Serviços gerais | | |
| Análise de custo | comunicações | | |

Tesouraria

| Informações | Sobre o quê | Nível de detalhe | freqüência |
|--------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| Disponível | Caixas e bancos | | |
| Posições e taxas | Aplicações | | |

| | | | |
|------------------------------------|--|--|--|
| | financeiras | | |
| Posições e taxas | Aplicações financeiras a médio prazo CDB-RDB | | |
| Posições e taxas | Empréstimos | | |
| Pesquisa para aplicação financeira | Taxas de juros de mercado | | |

Contas a receber

| Informações | Sobre o quê | Nível de detalhe | Freqüência |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------|
| Programação semanal | Valores a receber | | |
| Programação trimestral | Valores a receber | | |
| Posições | Valores vencidos | | |
| Posições das duplicatas vencidas | Valores vencidos e saldo devedor | | |
| Inadimplência | Contas a receber | | |

Contas a pagar

| Informações | Sobre o quê | Nível de detalhe | Freqüência |
|------------------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| Programação semanal | Valores a pagar | | |
| Programação trimestral | Valores a pagar | | |
| Posição das duplicatas vencidas | Valores a pagar | | |
| Posição dos compromissos bancários | Valores a pagar | | |