

## Uso da Informação Contábil na Tomada de Decisões

Saete Polônia Borilli<sup>1</sup>  
César Roberto Vanzella<sup>2</sup>  
Salério Braun<sup>3</sup>  
Jadyr Cláudio Donin<sup>4</sup>

**RESUMO:** O presente estudo enfatiza o uso da informação contábil no processo decisório, onde o valor da informação depende de vários fatores intrínsecos e extrínsecos. Ressalta-se que a informação deve ser tratada como produto disponível para consumo e ter utilidade. Essa necessidade é determinada pelos seus usuários, pois a mesma deve ser construída para atender aos tomadores de decisão.

**PALAVRAS CHAVE:** informação contábil; tomada de decisão; integridade; interação; qualidade; relevância.

**ABSTRACT:** The present study emphasizes the use of the accounting information in the decider process, where the value of the information depends on several intrinsic and extrinsic factors. Characterizing that the information should be treated as available product for consumption and to Have usefulness. That need is determined by your users, because the same should be built to assist to the deciders.

**KEY WORDS:** information accounting; electric outlet of decision; integrity; interaction; quality; relevance.

<sup>1</sup> Mestranda em contabilidade pela FACEPAL. Funcionária da Prefeitura Municipal de Toledo.

Endereço Para Correspondência:

Rua Raimundo Leonardi, 1586 Toledo – PR - 85900-110

<sup>2</sup> Professor da UNIPAR Campus de Toledo. Mestrando em contabilidade pela FACEPAL

<sup>3</sup> Mestrando em contabilidade pela FACEPAL. Agente Fiscal da Receita Estadual

<sup>4</sup> Professor e Coordenador do curso de Ciências Contábeis da UNIPAR Campus de Toledo. Mestrando em contabilidade pela FACEPAL

## **1. Introdução**

A importância dos sistemas de informação hoje, está baseada muito mais em sua contribuição para a administração geral das operações da companhia do que ao conjunto de procedimentos que relatam puramente os aspectos financeiros do controle gerencial. Dessa forma, uma apreciação da contabilidade gerencial como um campo de conhecimento é mais apropriadamente desenvolvida numa abordagem sistêmica, que é a maneira como é vista a contabilidade no contexto organizacional como um todo.

O objetivo dessa forma de visão é proporcionar aos profissionais da área contábil uma estrutura gerencial coerente e clara da informação cuja importância contábil seja entendida.

Uma dificuldade que surge é a existência de grande controvérsia a respeito das teorias gerenciais. Além disso, surgem conflitos acerca da própria teoria da empresa pois, atualmente, existem teóricos radicais que redefinem o papel da empresa na sociedade em termos de objetivos socialmente orientados, que são assumidos livremente no processo de ajustamento às mudanças sociais, ou mesmo por imposições governamentais.

Em virtude da inexistência de uma teoria que sirva de guia para a definição do enfoque a ser dado às informações gerenciais, seu direcionamento serão as necessidades informacionais provenientes do processo de tomada de decisão.

Resta, entretanto, a necessidade de alguma forma de estrutura que examine a contribuição da contabilidade para com o processo gerencial. Muitos concordarão que a melhor maneira de se compreender a complexidade do processo de tomada de decisão nas empresas é reconhecer que cada situação, em separado, requer sua solução. Igualmente, as empresas devem ser administradas em seu próprio contexto, pois empresas diferentes têm diferentes mercados, linhas de produção, estrutura patrimonial e porte, portanto, diversidade de objetivos.

Sem considerar a gama de teorias existentes, é geralmente aceito que o processo de administração possui funções

específicas a serem desempenhadas, tais como: planejamento, organização, controle, comunicação e motivação.

Mas, o processo decisório integra todas as funções administrativas envolvidas na tomada de decisão. Assim, a chave para a compreensão do comportamento gerencial é o processo decisório. Seguindo esse critério, duas questões devem ter prioridade:

Que decisões serão tomadas?

Que informação é relevante para uma decisão particular?

Sabe-se que os administradores deparam-se com mudanças constantes nos cenários interno e externo da empresa e, que, para sobreviver, as empresas têm que ser susceptíveis a mudanças. Assim habilidade para avaliar decisões passadas, reagir a situações presentes e prever eventos futuros pode ser vista como fator crítico de sucesso.

Desta forma, a preocupação para com os sistemas, está em assegurar que a informação produzida seja relevante para o processo de mudanças baseado numa análise das decisões passadas, para avaliação das tendências presentes e para a participação em decisões que irão afetar o futuro da empresa.

De acordo com as considerações acima, este texto apresenta um marco que integra e desenvolve os diferentes mecanismos de controle e, em especial, as variáveis que devem ser consideradas para o desenho, implantação e utilização de sistemas de informação, para que seja um instrumento eficaz de controle. O texto considera o processo de controle dentro de uma perspectiva global da organização. Assim, estuda a relação da contabilidade de gestão com o contexto dentro da qual opera, sem se aprofundar aos aspectos técnicos.

## **2. Informação Contábil**

O conceito de informação enfatiza sua utilidade no processo decisório e sugere que o atributo relevância seja mais importante para avaliar sua qualidade.

Numa organização, a informação pode ser entendida como conteúdo de uma mensagem comunicada a um destinatário. O valor da informação depende da qualidade intrínseca: clareza, portabilidade, aplicabilidade, entre outros.

As qualidades extrínsecas são relacionadas ao receptor pois, dependendo do seu nível de conhecimento, a mensagem pode trazer mais ou menos informação. A relevância da informação, sua propriedade mais importante é, portanto, relativa ao receptor.

“Informação são dados que foram processados de forma a terem significado para seu receptor e que possuem valor real ou percebido relativamente a decisões atuais ou futuras” (DAVIS, 1974).

A relevância é avaliada do ponto de vista da fonte do destinatário da informação cuja noção está ligada ao conceito de comunicação como processo. O processo de comunicação é uma seqüência de acontecimentos em que informações são transmitidas de uma fonte para outra, freqüentemente de forma reiterativa, ou *feedback*.

Dado, informação e conhecimento compõem um sistema, no qual os dados são elementos mais próximos da realidade empírica e constituem-se na “matéria-prima” para as informações. O dado para uma pessoa pode ser informação, para outra pessoa também ou, ainda, conhecimento para uma terceira.

A qualidade da informação está ligada a sua maior ou menor adequação ao uso no processo decisório. Ela deve ter um nível de confiabilidade, clareza, simplicidade na consulta e utilização, integridade ou não-fragmentação. Esses requisitos de qualidade da informação são relativos às situações de tomadas de decisão. Por isso, devem ser definidos juntamente com o decisor.

No caso de informação, a quantidade certa, local certo, hora certa seriam o conteúdo certo, a forma certa, oportunidade e acessibilidade. Em relação ao atendimento das necessidades de informação dos usuários, deve-se ressaltar a importância da sua interação com os técnicos provedores de informações. Essa relação pode ser difícil e deve comunicar claramente sua demanda de informação a alguém que pode não conhecer o usuário.

### **3. Pressupostos da Informação**

A informação contábil precisa atender, primariamente a dois pressupostos básicos para que tenha validade no processo de gestão administrativa. Entre eles, podemos citar a necessidade da informação que deve ser tratada como produto disponível para consumo e ter utilidade.

Essa necessidade é determinada pelos seus usuários, pois a mesma deve ser construída para atender aos tomadores de decisão e não aos contadores. O contador gerencial sabe que a informação faz parte de seu sistema que foi montado para atender às necessidades dos seus usuários, e não a sua.

Entendemos que a necessidade da informação, aliada ao absoluto respaldo ao contador e a seu sistema, é o elemento vital para o sucesso de um sistema de informações contábeis, planejamento e controle

“O sistema de informação gerencial exige planejamento para a produção dos relatórios, para atender aos seus usuários. Só poderá ser controlado aquilo que é entendido e aceito. O controle é feito com base em informações obtidas a partir de dados originários da ação” (OLIVEIRA, 1998)

### **4. Sistemas**

Sistema pode ser definido como um conjunto de partes interdependentes, logicamente estruturado com a finalidade de atender a um objetivo.

Segundo GIL (1992) “Sistemas de informação compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos, e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução.

Um sistema de informação contábil deverá revestir-se num grande sistema de informação dentro da empresa. Com uma arquitetura baseada na ciência contábil e, com abordagens, específicas produzirá notáveis informações para a tomada de decisões”.

### *Uso da Informação nos Sistemas*

Para que a informação contábil seja de fato utilizada, ela, deve reunir alguns requisitos imprescindíveis ligados à operacionalidade da informação dentro da empresa (ambiente), onde esta será de utilidade para a tomada de decisões. Entre os requisitos existem alguns de maior importância que podem representar um rol de enunciados e parâmetros para uma boa e adequada informação.

A boa informação deve revestir-se de certeza, ter uma sustentação científica bem como, ter um carácter preditivo, para que se possa estabelecer uma tomada de decisão através de modelos que evidenciem as generalidades. As informações requerem certa padronização, tendo em vista o fim a que se destinam.

Com a evolução da tecnologia, hoje, podemos oferecer informações ágeis e com diferentes enfoques, dada a necessidade do usuário, embora esses procedimentos não tenham o respaldo legal e o respectivo reconhecimento pela ciência contábil. Essas, quando voltadas para a gestão, poderão estar revestidas de conceitos para mensuração de eventos econômicos, em subsistemas gerenciais integrados com o mesmo banco de dados. Tais procedimentos podem ser utilizados para demonstrar situações de reposição de itens patrimoniais a preços de mercado, para valorar ativos na reposição, projetar situações futuras ou com descontos.

A informação contábil deve se alicerçar na teoria da tomada de decisão, da mensuração e da informação e, deve apresentar um estreito relacionamento entre a quantidade e a qualidade, combinando ainda o custo de sua obtenção com o grau de utilização. Deve, acima de qualquer outro aspecto administrativo, estar adequada, ser de utilidade ou necessidade para seu usuário.

## **5. Tecnologia e sua Utilização na Informação**

A empresa tem a sua disposição um variado conjunto tecnológico em informática e um aparato de telecomunicação para a criação do seu sub-sistema de informação. Esse arsenal de equipamentos de informática e periféricos, geralmente são os

responsáveis pelo processamento dos dados que são transformados em informação. Essa informação, que é expedida aos usuários e transmitida ou impressa pode ser utilizada por um imenso universo de usuários.

Ao elaborar um planejamento estratégico, a empresa deverá se preocupar em ponderar que tipo de tecnologia a entidade requer, o grau de interação que a tecnologia e seus sistemas devem propiciar no desenvolver sua atividade operacional. A informação gerada, jamais poderá estar limitada ao gerenciamento dos recursos internos. Deve, portanto, possuir um foco mais macro, um horizonte muito amplo, ultrapassando as fronteiras na busca de uma integração com seus colaboradores. O que se constitui em uma agressiva busca de competitividade, através da integração sistêmica com clientes e fornecedores.

Verifica-se uma enorme e ascendente utilização da tecnologia nos ambientes de trabalho, atualmente, em software e hardware. Como essa utilização vem proliferando rapidamente, crescem também as necessidades e a sua dependência, cresce a cultura e sua assimilação pela população trabalhadora. Assim, como num processo sistêmico, cresce ainda a capacidade de armazenar a informação, de capturá-la, processando dados, números e imagens, inclusive, estendendo-se ao sistema de telecomunicação cada vez mais sofisticado. Com todo esse parque tecnológico à disposição das empresas, pode-se conectar com pessoas nos mais diferentes lugares, nos escritórios, departamentos, tanto dentro da organização quanto entre outras organizações.

Nos escritórios, a vida não é muito diferente, a tecnologia da informação está processando textos e transações, executando a conferência eletrônica, distribuindo e arquivando automaticamente a informação. O administrador tem ainda em suas mãos inúmeros instrumentos, planilhas eletrônicas, e outros sistemas de suporte como os sistemas especialistas para a tomada de decisão.

## 6. Visão do Administrador

Os fatores componentes do processo de gerência requerem alto grau de integração entre si. De um administrador se requer habilidade para integrar funções gerenciais. Assim, é que a função direção (que pode ser explicada, em termos simples, como a capacidade de obtenção de resultados por meio de outras pessoas) vincula-se ao planejamento, à medida que se torna necessário saber que resultados futuros pretende-se alcançar com a ação das pessoas.

Através da direção, desencadeiam-se as ações dos indivíduos e a somatória dessas ações individuais produz determinados resultados práticos. No entanto, por maior que tenha sido o esforço de planejamento, ainda cabe uma questão básica: os resultados práticos que estão sendo obtidos revelam desempenho acima ou abaixo do que foi planejado?.

Os resultados decorrentes da execução devem ser avaliados em relação aos planejados; os desvios devem ser apurados e corrigidos. É esse o conteúdo da função controle, que não pode ser dissociada do planejamento que, de certa forma, fixa padrões para aferição dos resultados reais. Se não há nenhum padrão, torna-se difícil, senão inviável, a avaliação do desempenho real. Por outro lado, de pouco ou nada adianta o estabelecimento de planos se a execução posterior não é confrontada com os mesmos. Essa comparação possibilita correções na execução ou no próprio plano originariamente concebido, verificando-se que os desvios têm suas causas na execução ou no planejamento e reconhecendo-se o seu desacerto poder-se-á mudar as premissas que levaram à adoção do plano.

O planejamento, neste estágio da discussão, engloba tanto a determinação de planos temporários, quanto de planos permanentes. Os principais tipos de planos permanentes (políticas, sistemas de informação e organização) serão examinados, cada um *de per si* e quanto às suas interações, o que permitirá uma visão mais completa e integrada do processo gerencial encarando-se a empresa como um sistema aberto, cujo enfoque sistêmico ressalta alguns aspectos que foram cruciais no próprio desenvolvimento das idéias de Administração.

## **7. Visão do Empresário**

### **7.1 Administração Financeira**

O profissional da área financeira é uma das principais e, mais úteis armas da administração financeira, na gestão dos recursos com a finalidade de uma melhor destinação das ações através da tomada de decisões.

Além do Administrador Financeiro, existem também as áreas que atuam em conjunto com a administração financeira, como a análise de balanços que extrai índices financeiros e econômicos das demonstrações financeiras, evidenciando o ciclo financeiro, o ciclo operacional, a liquidez, a rentabilidade e o CCL da entidade. É, através desses índices financeiros que pode ser medida a saúde financeira da empresa (GITMANN, 1978).

Essa forma de estudo dinâmico da administração financeira deve-se à Contabilidade, sem a qual não haveria a possibilidade de existir um administrador eficiente. Atualmente, não se concebe uma tomada de decisões que não seja baseada em dados e índices que demonstrem as variações, as tendências e as expectativas para o futuro. Cabe ainda à Contabilidade, auxiliada por seus métodos e técnicas, detectar os problemas e, ao administrador financeiro, encaminhar as soluções. A Contabilidade, porém, não deve ser a única fonte de informação de um administrador financeiro, pois ela é apenas uma fonte interna de informação.

Existem ainda, formas externas e variáveis ambientais imprevisíveis que dizem respeito ao futuro e ao presente, como a concorrência, os clientes e as tendências do mercado.

O planejamento com antecipação, também serve como uma arma ao administrador, e o orçamento é o instrumento mais adequado para as previsões. Ele pode ser realizado, levando-se em consideração e projetando-se cenários que poderão vir a acontecer no futuro. Baseado nessas projeções ambientais, o administrador pode antever algumas situações que poderão acontecer e, em acontecendo, já terá algumas soluções encaminhadas, se já foram previstas. Toda projeção, porém, tem sua limitação, e esses cenários a serem projetados também apresentam a sua. Os cenários podem ser quatro:

- a) cenário atual;
- b) cenário atual otimista;
- c) cenário atual pessimista; e
- d) cenário inovador.

O cenário atual é projetado com base nos números de períodos anteriores, falha por não levar em consideração novas variáveis, muito freqüentes na economia atual que vive num ambiente mutante.

O cenário atual otimista é projetado com base nos números de períodos anteriores com uma previsão otimista do mercado e, tem como ponto negativo, o fato de o otimismo esperado poder não acontecer, e as vendas serem menores que as projetadas. Com isso, os estoques que foram estimados acima do normal encalharão e, conseqüentemente, aumentarão também os custos de estocagem, além de outros investimentos operacionais que podem não ter o retorno esperado.

O cenário atual pessimista é projetado com base nos números de períodos anteriores e uma previsão pessimista de mercado. É defeituoso por expor a empresa ao risco de perder novas oportunidades de negócios, por não ter produção e estoques para cumpri-los. Com isso, o resultado pode ficar abaixo do que poderia alcançar com uma projeção diferente.

O cenário inovador é realizado em cima do que se costumou chamar de orçamento base-zero, ou seja, a projeção é realizada com base em nada, o futuro é previsto de uma visão diferente, esquecendo-se o passado e projetando previsões que podem vir a acontecer, por mais absurdas que possam significar. É problemático, em parte, por não levar em consideração a capacidade operacional da empresa, que é dada justamente por seu histórico de períodos anteriores.

Em suma, a administração financeira busca otimizar os recursos dos proprietários, buscando recursos e racionalizando as aplicações dos mesmos, mantendo uma liquidez condizente com a atividade e o momento em que a empresa vive.

## **8. Processo Decisório**

A decisão deverá basear-se no conhecimento ou, ainda em crença sobre as relações de causa e efeito das opções acessíveis, tendo em vista as alternativas e as conseqüências a que o administrador está disposto a incorrer.

A tomada de decisão requer um estudo prévio, em que se procederá ao levantamento dos dados e informações que, numa atitude de inteligência, propicia a percepção da necessidade da decisão, ou ainda, da melhor oportunidade em que deverá ocorrer. Esse estudo deverá se estender ao projeto e ao desenvolvimento das diferentes alternativas, através de métodos comparativos e de análises, identificando os pontos fortes e fracos que poderão concorrer para tomada de decisão correta para aquela situação, num determinado espaço de tempo. Para que se possa identificar os elementos que nos darão suporte a tomada de decisão mais acertada, precisa-se identificar o problema ou a decisão a ser tomada, obtendo-se aí as informações preliminares. É nessa fase de busca de elementos e informações específicas, objetivas, que se traça possivelmente, o sucesso da tomada de decisão. Já no desenvolvimento de mais alternativas, precisa-se definir pela metodologia a ser utilizada, elegendo as variáveis que prometem ganhos potenciais dentro do seu universo. A tomada de decisão, portanto, está na escolha da opção, da linha de ação, revestido de juízo de valores para aquela, em detrimento e renúncia das demais alternativas concorrentes identificadas.

A tomada de decisão está ligada a sua implantação que, em busca de resultados efetivos podem ser verificados por um processo de controle e estrutura do processo de decisão. A sorte da tomada de decisão está associada ao consenso, e aos objetivos da organização. O administrador ao se decidir por esta ou aquela estratégia, deve munir-se de razoável certeza a respeito do modo de atingir determinada finalidade.

Assim, o processo decisório está ligado aos objetivos da organização, à obtenção e distribuição dos recursos, geralmente escassos. Para gerir e alocar os recursos, a organização precisa hierarquizar as decisões e procedimentos em conformidade com a sua

importância e magnitude com decisões estratégicas, táticas e operacionais.

O administrador deve estar estreitamente ligado à informática, pois essa faculte multiplicar, manipular, armazenar, recuperar informações por sistemas próprios, voltados especificamente à gestão ou contabilidade. A informática é uma ferramenta ideal para a tomada de decisões, onde se manipula as informações, de tal sorte que se faça atender às necessidades do processo decisório. E, ainda faculte a interligação em redes de computadores, aumentando ainda mais os impactos da computação com os dados processados e as informações facilmente distribuídas aos seus usuários.

Pela informática pode-se desenvolver sistemas de tomadas de decisões dentro de uma organização com funções específicas, como: descritivas, monitoradoras, diagnosticadoras, sugestivas, planejadoras e instrutoras.

## **9. Conclusão**

As organizações, nos últimos anos, têm alimentado uma postura de modernização, em que a estratégia competitiva é consciente e sólida, e a utilização da tecnologia de informação é encarada como essencial para esta estratégia de negócio. Essa postura vem permitindo que idéias inovadoras fossem tomando forma até se tornarem realidade. Outro fato, determinante em suas histórias, foi que a área de Informática construiu um histórico de competência por meio de bons serviços e respeito a seus planos, que serviu para que esta ganhasse a confiança dos participantes das organizações.

O crescente aumento da utilização de técnicas de informações pode ser percebido pelo avanço dos estágios em que a organização se encontra. As organizações utilizaram formas de divulgação de tecnologia, entre elas a proliferação do uso de microcomputadores e terminais interativos.

O atual estágio das organizações pode ser definido como de Integração, em que a área de Informática utiliza novas tecnologias gerenciadoras de bases de dados e nova estrutura

organizacional. O fato das organizações estarem neste estágio possibilitou que a idéia de implementação de sistemas de informações integrados, horizontal e verticalmente na organização, se tornasse realidade com todas as suas inovações. As tentativas ocorridas nos estágios anteriores encontraram dificuldades técnicas e sociais, mesmo com as organizações preparando consistentemente a evolução dos estágios. E, em algumas organizações, o uso das informações para a tomada de decisão provocou reviravolta em seu planejamento estratégico.

A estratégia de negócio das organizações, assim como as possibilidades de ganho de competitividade por intermédio da utilização de informações, são bastante conhecidas pelos responsáveis e pelos participantes dos projetos de Sistemas de Informações, cujos projetos são de implementação de um sistema vital para o negócio da organização, pelo seu volume de transações e necessidade de rapidez, segurança e conectividade com vários ambientes nacionais e internacionais. Este fato contribuiu para a percepção da importância deles.

Porém, os conflitos mais significativos eram de ordem política da alta gerência a qual, de certa forma, protegia os projetos e as equipes dos efeitos destes conflitos. Os conflitos internos nos projetos eram tratados com os responsáveis pelas áreas envolvidas e, se algum persistisse, a alta gerência interferia diretamente.

Por isso, a informação contábil sempre será um meio eficiente na tomada de decisões das empresas, mas para que isso se concretize há a necessidade de que a mesma atenda aos pressupostos básicos da informação.

## **10. Referências Bibliográficas**

- DAVIS, G. **Managment Information Systens**. Tokyo . Mc Grawhill, 7RogKUSHA, 1974.
- GIL, A. L. **Sistema de Informação Contábil/Financeiros**. São Paulo, Atlas, 1992.
- GITMANN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1978. 580
- OLIVEIRA, D. P. R.. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo, Atlas, 1998.

---

Recebido: 08/10/99

Aceito: 20/11/99

