

# A CONTABILIDADE GERENCIAL E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO APOIO DE TOMADA DE DECISÕES

Vinícius Tavares Tose <sup>1</sup>  
Orientador: Silas Adolfo Potin <sup>2</sup>

## RESUMO

O objetivo dessa pesquisa realizada na área da Contabilidade Gerencial é ressaltar o papel desta especialidade no processo decisório das empresas. Nos últimos anos a ciência contábil vem passando de um área estática e limitada, para um modelo integrado a gestão de negócios, e esse estudo buscou mostrar a importância da utilização do sistema da informação gerencial na tomada de decisão, com aspectos mais flexíveis, de tempo hábil e ilimitada, sendo parte essencial no processo decisório. Em conjunto com sistema da informação tem proporcionado maior capacidade de processamento de informações e armazenamento de dados. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva e bibliográfica e informações de artigos que fazem referência aos termos de ferramentas gerenciais. Constatou-se que o papel prático da contabilidade gerencial é acompanhar o desempenho organizacional nas empresas, fornecendo informações claras e objetivas que auxiliam a tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Ferramentas gerenciais. Gestão. Sistema de informação.

---

<sup>1</sup> Vinícius Tavares Tose. Graduando em Ciências Contábeis pela Faculdade Capixaba da Serra – Multivix.

<sup>2</sup> Silas Adolfo Potin. Professor da Faculdade Capixaba da Serra – Multivix.

## **1 INTRODUÇÃO**

A necessidade de se obter informações exatas e de fácil acesso dentro das organizações ganharam grande importância. Diante do mercado de negócios exigentes e globalizados, em busca de excelência empresarial e concorrência acirrada, exige das empresas precisão e padronização nos processos gerenciais, entre outros aspectos, pressionam as empresas a obterem informações fidedignas e intempestivas para a tomada de decisão. O processo de decisão leva em conta ações futuras, e a informação dita em tempo real e com precisão dos conteúdos, é importante para a gestão.

Com o avanço da globalização, as atividades econômicas evoluíram em termo de velocidade e complexidade, e ao mesmo tempo, com os surgimentos de novas tecnologias, trazem impactos na dinâmica dos negócios. O aumento do volume informacional traz consigo o surgimento de mecanismos que permitem numerosos processamentos e armazenamentos de informações.

Diante os desafios de um ambiente complexo e de alta velocidade, é necessário que o tomador de decisão esteja atento para identificar a melhor forma de entender o ambiente e as melhores alternativas para se apoiar. Para tanto, é preciso estar consciente e munidos de informações confiáveis e completas para tomar a melhor decisão.

A administração de negócios requer planejamento, organização e controle, e isso só é possível quando se tem informação. Avaliar o desempenho de um negócio e conhecer a fundo os problemas existentes é função diária para os gestores. E na busca de informações relevantes, a contabilidade gerencial assume o papel importante de oferecer elementos que traduzam o desempenho da organização.

Para fins desta pesquisa, propôs-se a realização de uma pesquisa bibliográfica com intuito de descrever as práticas usuais da Contabilidade Gerencial, analisando publicações de diferentes autores, como fontes confiáveis e de conteúdo consistente dando embasamento científico ao trabalho. Sendo classificada como explicativa, onde é apresentada a aplicabilidade da contabilidade gerencial, buscando explicar sua utilização nas empresas.

## **2 EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE**

A contabilidade é uma ciência que mede, interpreta e informa os fatos contábeis aos contadores, diretores e demais interessados. Os conhecimentos contábeis são cada vez mais essenciais, assim como os conhecimentos da tecnologia da informação (SÁ 2006).

Para Marion (2005), a Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões,” por meio deste é possível inteirar-se de toda a estrutura econômica e financeira, através de registros, acumula e resume dados relacionados com o capital das empresas, fazendo-se mais clara seu entendimento. Logo, é a responsável pelo registro e apuração de resultados, uma vez que, somente por meio desta há condições para se apurar os ganhos ou as perdas em determinado período.

Diversos feitos estão notados desde o início da humanidade contados através de séculos de história. A história da civilização é a maior testemunha da vivência concreta da ciência da contabilidade no início da civilização antiga, onde o homem já demonstrava o controle contábil através do controle alimentar ou através de desenhos encontrados em cavernas, algo que a civilização da época queria registrar como forma de controle do seu dia a dia (MARQUES, 2010). Seus métodos antigos de contabilização antes até, da aparição da escrita e dos números, provaram que as exigências de informações sobre o patrimônio deste período já poderiam ser vistas como fundamental e de suma importância.

Segundo Sá (1996), aproximadamente 3.550 a.C., os egípcios já possuíam escrita hieroglífica, uma escrita através de sinais para eles sagrados onde somente sacerdotes, membros da alta realiza, altos cargos tinham o privilégio de conhecer tal arte e o aperfeiçoamento da escrita de modo a simplificá-lo proporcionaram um meio eficaz para a racionalidade da escrita contábil. Foram os povos egípcios, que por sua vez, deram largada nesse movimento, sendo os pioneiros ao utilizarem uma moeda em seus registros, incluíam bens em inventários, inicialmente, eram feitos gerenciamentos financeiros e administrativos.

Os gregos evoluíram um pouco mais a forma de contabilizar dos Egípcios, apuravam o saldo com a confrontação de contas de Custos e Receitas e estendiam a escrituração contábil para a administração pública e bancária, afirma Schmitt (2016). Consecutivamente, no Período Medieval, chamada de “Era Técnica”, existiu o avanço e o desenvolvimento contábil, em razão do surgimento do capitalismo. Nessa época havia de

modo bruto o crédito e débito, e por fim, instaurou-se a troca da força de trabalho por salário.

Marçal (2010) esclarece que:

A história da contabilidade mostra que nossa cultura deriva quase que inteiramente de outras culturas e que a contabilidade não foi apenas consequência da evolução do homem, e sim, um alicerce para que tal evolução acontecesse, pois a partir do sistema de contas, que o homem se organizou, dando o passo fundamental para uma evolução mais acelerada, deixando de ser primitivo e passando a raciocinar de maneira organizada, conseqüentemente com a evolução humana, a contabilidade se tornou o pilar fundamental para um mundo capitalista. Podendo-se afirmar que um sistema de contabilidade não falta nem mesmo na mais rudimentar das organizações.

Houve a evolução da contabilidade porque as necessidades de informações e as formas de apresentação das estruturas contábeis foram modificadas. Na visão de Nonato (2014):

Pode-se perceber os períodos que marcaram uma trajetória evolutiva da contabilidade como o surgimento da aritmética – em 1494 com a obra de Luca Pacioli apresentando os fundamentos aritméticos e contribuindo para o desenvolvimento do método das partidas dobradas e que revolucionou a mensuração, escrituração e o pensamento contábil.

A carência por conhecimentos e pesquisas desencadeou, em 1993, o surgimento de conceitos e normas contábeis adotadas no Brasil. Para os autores Ludicibus, Martins e Gelbcke (2000):

Os princípios constituem, de fato, o núcleo central da estrutura contábil. Delimitam como a profissão irá, em largos passos, posicionar-se diante da realidade social, econômica e institucional admitida pelos Postulados.

Além disso, com o passar dos tempos, o período digital foi um passo importante da evolução contábil. Com a evolução dos sistemas mais evoluídos e aperfeiçoados, a contabilidade tornou-se mais veloz e competente de comunicação das informações fundamentais para tomadas de decisões mais eficazes.

Durante todas as épocas a contabilidade seguiu configurando sua respectiva evolução contábil, seus mecanismos ditos evoluídos e práticas que de certo modo correspondiam suas deficiências no momento, de um jeito mais arcaico ou dos recentes softwares, isto é, já é possível notar que a evolução contábil ainda não está em seu potencial máximo. Por isso Hendriksen & Brenda (1999) concluem que não há motivos para crer que a Contabilidade não continue a evoluir em resposta a mudanças que estamos observando em nossos tempos.

Nesse âmbito há uma constante evolução, em relação ao financeiro, intelectual, ou com avanços tecnológicos, já que, é importante ressaltar que a contabilidade estará sempre

cooperando de alguma maneira. Assim sendo, a contabilidade evoluiu e atende as novas exigências daqueles que precisam utilizá-la. Além disso, com o surgimento de novas ferramentas e novas percepções possibilitou a Contabilidade conceber a ciência como a conhecemos hoje. Assim, o contabilista deve encarar a tecnologia da informação em termos estratégicos, por ser um recurso que afeta diretamente a sobrevivência das organizações (NUNES, 2014).

## 2.1 OBJETIVOS DA CONTABILIDADE E SEUS USUÁRIOS

O intuito da contabilidade é ministrar dados às pessoas ou entidades envolvidas na circunstância patrimonial e econômica da entidade, bem como na conferência de sua capacidade produtiva, pode, também, abreviar-se na distribuição de dados econômicos para vários usuários, entre eles estão: os investidores, fornecedores; bancos, governo, sindicatos e os funcionários. Segundo Marion (2005):

O objetivo principal da contabilidade, portanto, conforme a Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade, é o de permitir a cada grupo principal de usuários a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras.

Ludícibus (2000) também cita a respeito da contabilidade e seu objetivo:

(...) que o estabelecimento dos objetivos da contabilidade pode ser feito na base de duas abordagens distintas: ou consideramos que o objetivo da contabilidade é fornecer aos usuários, independentemente de sua natureza, um conjunto básico de informações que, presumivelmente, deveria atender igualmente bem a todos os tipos de usuários, ou a contabilidade deveria ser capaz e responsável pela a apresentação de cadastros de informações totalmente diferenciados, para cada tipo de usuário.

O objeto de estudo da contabilidade é o patrimônio das entidades, ou seja, o patrimônio de pessoas jurídicas e físicas. Em vista disso, cada entidade refere-se a uma pessoa distinta, que possui um patrimônio. Assim como afirma Peres (2018), acerca do tema Patrimônio da Empresa: “não se confunde com o patrimônio de seus sócios, que são outras entidades, não é uma condição estável: está em constante movimento e requer técnicas para sua apuração.”

Esse objetivo da contabilidade também é destacado por Padoveze (1999), “que a contabilidade gerencial moderna deve estar inclusa no processo de gestão para investigar de forma continua a efetividade da utilização dos recursos organizacionais para a criação de valor para os acionistas, clientes e credores.”

Para Nascimento (2018) os principais usuários da Contabilidade são:

1. Sócios ou proprietários: avaliam o desempenho da administração e seus investimentos.
2. Investidores: avaliam os riscos e oportunidades.
3. Fornecedores: avaliam as condições financeiras da empresa e, assim, decidem se irão fornecer mercadorias e serviços.
4. Clientes: avaliam se os fornecedores poderão ser os parceiros ideais.
5. Empregados: avaliam a continuidade da empresa, a capacidade de pagar salários, oportunidades e condições de negociar salários, se a participação nos lucros foi devidamente calculada etc.
6. Governo: importante usuário das informações contábeis, pois verifica se a empresa está em dia com suas obrigações tributárias.
7. Instituições financeiras: avaliam se a entidade tem capacidade financeira e patrimonial para realizar operações de crédito.
8. Concorrentes: avaliam a capacidade financeira e de negócios de uma entidade concorrente.
9. Administradores: são os que demandam por informações contábeis com maior frequência e profundidade, já que elas subsidiam a tomada de decisões e permitem avaliar as atividades da entidade.

### **3 CONTABILIDADE GERENCIAL**

A Revolução Industrial trouxe uma nova era para os homens e para a sociedade, visto que possibilitou novas condições sociais, econômicas e políticas. Essas mudanças trouxeram novas necessidades por partes dos proprietários e empresários de informações gerenciais, de custo e desempenho mais complexas. De acordo com o trabalho divulgado pelo International Federation of Accountants (IFAC) em 1998, a evolução da Contabilidade Gerencial foi dividida em quatro fases:

- 1) Primeira fase: até 1950 teve como foco a determinação do custo e controle financeiro mediante o uso de orçamento da contabilidade de custos. Nessa época a Contabilidade Gerencial era vista como uma atividade técnica;
- 2) Segunda fase: de 1950 a 1965 era voltada ao fornecimento de informação para planejamento e controle gerencial por meio de análise de decisão e responsabilidade contábil. Nesta fase passou a ser vista como uma atividade de gerenciamento e apoio ao fornecimento de informações para planejamento e controle;

- 3) Terceira fase: de 1965 a 1985 foi utilizada para análise de processos e gerenciamento de custos. Nessa época passou a ser vista como parte integrante do processo de gestão;
- 4) Quarta fase: de 1985 em diante passou a ter como foco a geração e criação de valor efetivo dos recursos, utilizando-se como direcionamento o valor para o consumidor, para o acionista e a inovação organizacional.

Para Crepaldi (2008), a contabilidade gerencial está sofrendo mudanças importantes para refletir o novo ambiente desafiador que as empresas enfrentam. Informações precisas, oportunas e pertinentes sobre a economia e o desempenho das empresas são cruciais.

### 3.1 DEFINIÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial é tida como um conjunto de técnicas e procedimentos contábeis, que permite que se conheça precisamente a esfera econômica de uma empresa. Para Atkinson et al. (2000) a Contabilidade Gerencial “é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos da empresa”.

Assim como a contabilidade financeira, a de custos e a análise das demonstrações contábeis, juntamente quando combinadas, fornecem informações valiosas para o processo de tomada de decisão nas empresas, uma vez que garante estabilidade aos empresários e administradores, pois torna-se uma tarefa mais simplificada definir onde investir, onde cortar despesas e como administrar a empresa como um todo. Segundo Horngren et al (2004) “os gestores beneficiam-se quando a contabilidade fornece informações que os ajudam a planejar e controlar as operações da organização”.

Na visão de Ludícibus (1998):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferindo 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.

No âmbito empresarial, a contabilidade gerencial é voltada para o interior da empresa, auxiliando em algumas atividades essenciais como: manter diferentes relatórios para fornecimentos de bases para elaboração de orçamentos, delimitar o ponto de equilíbrio,

definir corretamente o preço dos produtos ou serviços e até mesmo definir metas e objetivos. Por meio desta modalidade, torna-se possível comparar empresas concorrentes e utilizar dados do mercado para entender melhor o contexto em que se está trabalhando, utilizando previsões e tendências para projetar o futuro do negócio. Para Padoveze (2010), se temos a contabilidade, se temos a informação contábil, mas não usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe Contabilidade Gerencial.

Assim, esse ramo da contabilidade está voltado para fins internos, estando direcionada ao planejamento, controle, avaliação e tomada de decisões. Segundo Pizzolato (2000) citado por Machado (2015), “a contabilidade gerencial produz informação útil à administração, no qual exige informações para vários propósitos como: auxílio no planejamento; na medição e avaliação de desempenho; na fixação de preços de venda e na análise de ações alternativas.”

Contudo, a Contabilidade vem guiando o conhecimento dando o suporte necessário para que a gestão possa manter os controles internos e externos das empresas em pleno funcionamento e com o mínimo de falhas possíveis. Segundo Cobertt Neto (1997), “o objetivo da contabilidade gerencial é fornecedor informação para a tomada de decisão, fazer o elo entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa”. Para Drucker (1990) o objetivo da Contabilidade Gerencial é integrar a produção estratégica dos negócios.

Pode se dizer que a contabilidade gerencial tem por objetivo:

1. facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão;
2. auxiliar empresários nas tomadas de decisões, a fim de controlar, planejar e corrigir as falhas da empresa, proporcionando um melhor gerenciamento;
3. elaborar planos administrativos e ferramentas de apoio às funções;
4. auxiliar no gerenciamento de departamento, enxergar e corrigir problemas, ajudar a empresa crescer e gerar lucros.

Crepaldi (1998) afirmar que Contabilidade Gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer ferramentas aos administradores de empresas que auxiliem em suas funções gerenciais.



### 3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL X CONTABILIDADE FINANCEIRA

A Contabilidade Financeira trás demonstrações úteis para áreas externas à empresa e devem estar preparadas de acordo com os princípios da contabilidade. Já a Contabilidade Gerencial inclui dados históricos produzidos pela administração das operações diárias, do planejamento das operações futuras e da estratégia do negócio. Para Anderson et al (1973), a Contabilidade Gerencial é uma extensão da Contabilidade Financeira. Entretanto, Richardson (2002) considera que existe uma dominação da Contabilidade Financeira em relação à Contabilidade Gerencial, que constitui uma relação de poder.

De acordo com Atkinson (2000) a contabilidade financeira lida com elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa dirigida a uma clientela externa: acionistas, credores, autoridades governamentais etc. Já Anthony (1970), ressalta que a “contabilidade gerencial preocupa-se com a informação contábil que é utilizada para gerenciamento”.

A contabilidade gerencial é quem provê as informações para que sejam processados os planejamentos e ações. Atkinson (2000) ressalta que “informação que cria valor, introduz a natureza da informação gerencial contábil e descreve como ela deve ser voltada a diferentes necessidades de seus usuários”.

A demanda da informação gerencial é derivada da necessidade da tomada de decisão, melhoria das atividades, dos processos, alinhamento das atividades organizacionais em torno dos objetivos estratégicos de curto e longo prazo.

De acordo com Marques (2010), a contabilidade gerencial assegura o uso apropriado de recursos:

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 o uso apropriado de seus recursos.

Anderson, Needles e Caldweel (1973) alegavam que a “Contabilidade Gerencial, que é uma extensão da contabilidade financeira, aplica-se, inicialmente, às atividades internas da empresa e as decisões gerenciais devem acompanhar a missão da empresa”.

Hansen e Mowen (2001) ressaltam que a contabilidade financeira provê informações para usuários externos orientada aos princípios geralmente aceitos de Contabilidade, já a

contabilidade financeira dedica-se a informações para os usuários internos da entidade. Louderback et al. (2000) defende que a Contabilidade Gerencial tenta ao mesmo tempo, ser abrangente e concisa, ajustando-se constantemente para se adaptar as mudanças tecnológicas, mudança nas necessidades dos gestores e novas abordagens de outras áreas funcionais do negócio.

Kaplan, Robert e Cooper Robin (1998), dizem que:

O gerenciamento com base em informações de sistemas contábeis financeiros prejudica o desempenho do negócio, pois os dados da contabilidade de custos tradicional não monitoram as fontes de competitividade e lucratividade na economia global. As informações sobre custo, em si, não acompanham fontes de vantagem competitiva, como qualidade flexibilidade e confiabilidade. As empresas precisam de informações sobre atividades, não sobre custos, para gerenciar operações competitivas e identificar produtos lucrativos.

De acordo com Crepaldi (2012), o processo da contabilidade gerencial será obtido através da coleta de dados e informações que serão armazenadas e processadas no sistema de informação da empresa. A seguir, conforme a Imagem 1, apresenta-se um comparativo entre contabilidade gerencial e financeira.

Imagem 1 - Comparativo entre Contabilidade Gerencial e Financeira.



Fonte: (GARRISON, H.; NOREEN, W.; BREWER, C. 2013).

Observando a Imagem 1, a contabilidade financeira é destinada ao público externo à organização, conseqüentemente, destaca os efeitos de atividades passadas, no que tange a

desenvolvimento da instituição por completo. Já a contabilidade gerencial, por sua vez, é destinada ao público interno, fundamentando as decisões que afetarão o futuro da instituição, ou melhor, o desenvolvimento administrativo, operacional e comercial. Os métodos obtidos através da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para a finalidade de que variados usuários usufríssem dos dados compreendidos.

Padoveze (2010) afirma que:

A contabilidade Financeira, que podemos denominar de Contabilidade Tradicional, é entendida basicamente como instrumento contábil essencial para a feitura dos relatórios para usuários externos e necessidades regulamentadas. A Contabilidade Gerencial é vista principalmente como supridora de informações para usuários internos da empresa.

A separação da Contabilidade Financeira e Gerencial é decorrente do entendimento de que os usuários são diferentes, e apresentam necessidades, perspectivas e expectativas na utilização das informações contábeis de formas distintas, sendo a Contabilidade Financeira voltada para os usuários externos, e a Contabilidade Gerencial voltada para os usuários internos. Padoveze (2012) constata que a contabilidade gerencial é responsável por comunicar informações, tanto financeiras como operacionais, para a administração, utilizando um conjunto de indicadores com o intuito de evidenciar o desempenho da organização.

Em adendo, Tapaleenmaki e Ikahemo (2013) constatam que o apoio tecnológico proporcionou à contabilidade desempenhar um papel importante no desenvolvimento de sistema de informações contábeis, melhorando a qualidade, acessibilidade e cronograma de informações financeiras para os gestores e permitindo que as organizações tenham mais flexibilidade na gestão dos seus resultados. Desta forma, os avanços na tecnologia das informações, principalmente no que diz respeito aos sistemas de informações integrados, proporcionaram maiores possibilidades de organização e de integração dos processos contábeis financeiros e gerenciais.

#### **4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: CONCEITO E TIPOS DE SISTEMAS**

Os sistemas de informações permitem que as empresas tomem decisões de forma mais diligente, pois essas informações são disponibilizadas em tempo real a fim de auxiliar os gestores nas decisões com mais precisão. Em linhas gerais, pode-se afirmar que um sistema de informação é um conjunto de componentes interligados que coleta, processa,

armazena e distribui informação aos seus usuários, desde assuntos complexos, bem como criar produtos e serviços (LAUDON, 2004).

Segundo Stair (2008):

Um sistema de informação é um tipo especializado de sistema e pode ser definido de inúmeros modos. Nesse propósito, um sistema de informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback.

Para Gil (2000) “um sistema pode ser definido como uma entidade composta de dois ou mais componentes ou subsistemas que interagem para atingir um objetivo comum.”

Oliveira (2007) define que “dado é um elemento identificado em sua forma bruta que, por si, não conduz à compreensão de um fato ou situação. A informação é um dado trabalho que permite ao executivo tomar decisões”. Entretanto para Gil (1999), “dado é a matéria-prima que será processada pelo sistema de informação, na qual a informação será o produto final do sistema de informação.”

Dessa forma, um sistema de informação de informação é sistema que recebe recursos (dados) como entrada e os processa em produtos (informação) como saída. Quando estes dados são organizados ou configurados de uma maneira significativa, eles se tornam uma informação.

De acordo com Laudon e Loudon (2001), as principais características dos sistemas de informação gerenciais são:

1. Dão suporte a decisões estruturadas no nível operacional e de controle gerencial; também são úteis à alta administração.
2. Geralmente são orientados para relatórios e controle; são projetados para relatar as operações existentes e, então, ajudar a cuidar do controle das operações diárias.
3. Baseiam-se em dados corporativos existentes e fluxos de dados.
4. Tem pouca capacidade analítica.
5. Geralmente ajudam na tomada de decisão usando dados passados e presentes.
6. São relativamente inflexíveis.
7. Tem uma orientação mais interna do que externa.

Para Pereira e Fonseca (1997) citado por Bazzoti e Garcia, o sistema de informação tem por finalidade a captura/ e ou a recuperação de dados e sua análise em função de um processo

de decisão. Envolvem, de modo geral, o decisor, o contexto, o objetivo da decisão e a estrutura de apresentação das informações.

É importante ressaltar que as informações devem ser geradas com garantia de integridade e veracidade, pois são essenciais para tomada de decisão. E para que um sistema de informação seja eficiente, não é preciso, necessariamente, que haja computadores envolvidos, basta ter várias partes trabalhando entre si para gerar informação útil.

#### 4.1 TIPOS DE SISTEMAS

Como existem diferentes interesses, especializações e níveis dentro de uma empresa, existem também diversos tipos de sistemas (LOUDON e LOUDON, 2010). Sistemas de Informação Operacional, Sistema de Informação Gerencial (SIG), Sistema de Apoio à Decisão (SAD) e Sistema de Informação Gerencial Integrada – ERP são os mais utilizados entre as empresas como auxílio na tomada de decisão.

##### 4.1.1 Sistema de informação operacional

O Sistema de Informação Operacional trata das transações do dia a dia da organização, segundo Oliveira (2005) relata que são os mais fáceis e que serve de base a outros tipos de sistema. Esses tipos de sistema têm por objetivo armazenar, ordenar, processar, recuperar e apresentar dados de forma simples aos usuários. Seu benefício consiste em agilizar as atividades, informações, cálculos e documentações.

##### 4.1.2 Sistema de Informação Gerencial

No que se refere ao sistema de informação gerencial, Laudon e Laudon (2010) relata que “os SIGs proporcionam relatórios sobre o desempenho corrente da organização” e conclui que é possível monitorar e controlar a empresa, além de prever o seu desempenho futuro.

Segundo Mulbert e Ayres (2005) “SIG enfocam situações de decisão estruturadas, que são conhecidas antecipadamente. Esse tipo de sistema, geralmente atende gerentes interessados por resultados semanais, mensais e anuais, e não atividades diárias.”

Os SIGs são parte integrante das estratégias empresariais, pois a informação e a correta comunicação destas são de grande valor nas organizações (WAKULICZ, 2016). Por isso, é

de suma importância investir em um SIG para oferecer informações rápidas, precisas e principalmente úteis, que irão resultar em redução dos custos das operações e vantagem competitiva no mercado.

#### **4.1.3 Sistema de apoio à decisão**

Para Wakulicz (2016) os sistemas de apoio à decisão são baseados em sistemas computadorizados, que combinam modelos e dados com o intuito de solucionar problemas semiestruturados por parte do gerente e profissionais da organização durante o processo de tomada de decisão.

De acordo com Mulbert e Ayres (2005) “Um SAD, genericamente, possui três componentes básicos: gerenciamento de dados, gerenciamento de modelos e interface do usuário.

Laudon e Laudon (2010) argumentam “os sistemas de apoio a decisão (SADs) ajudam os gerentes de nível médio a tomar decisões não usuais. Eles focam problemas únicos e que alteram com rapidez”. Entretanto, Padoveze (2009) expõe que “poderemos definir sistemas de suporte à decisão como sistemas em extensão dos modelos de contabilidade gerencial para manuseio de problemas de planejamento semiestruturados”.

#### **4.1.4 Sistema de gestão empresarial**

Padoveze (2009) afirma que são denominados os sistemas de informações que tem como objetivo principal a integração, consolidação e aglutinação de todas as informações necessárias para a gestão do sistema da empresa.

Na visão de Laudon e Laudon (2010): “os Sistemas Integrados são utilizados para integrar processos de negócio nas áreas de manufatura e produção, finanças e contabilidade, vendas e marketing e recursos humanos em um único sistema de software”. Com isso, a informação é distribuída em sistemas distintos, e armazenada em um único local, podendo ser utilizada por partes diferentes da empresa.

É importante ressaltar que todos os sistemas devem ser associados às razões de sua existência, de modo que seus elementos possam ser devidamente entendidos. Essas razões

constituem-se os “objetivos” do sistema, e estão diretamente relacionadas às saídas que o sistema deve produzir.

#### **4.1.5 Sistema de informação contábil gerencial**

O sistema de informação é um produto que possui três elementos, sendo eles: tecnologia, organizações e pessoas, que devem se interagir para que o sistema alcance seu objetivo (GIL, BIANCOLINO, BORGES, 2010).

Segundo Padoveze (2010), “Para que a informação contábil seja usada no processo de administração, é necessário que essa informação contábil seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade.

Na visão de Ludicibus e Marion (2000) “A informação contábil precisa ser compreensiva, isto é, completa, e retratar todos os aspectos contábeis de determinada operação ou conjunto de eventos ou operações.”

Crepaldi (2012) aponta que o sistema de informação requer planejamento para a produção dos relatórios, com o objetivo de atender todos os usuários de forma compatível a sua necessidade em aspectos de níveis empresariais e administrativo.

Ainda segundo o Padoveze apud Gil (2010), o Sistema de Informação Contábil deve produzir informações que possam atender aos seguintes aspectos:

1. Níveis empresariais:
  - a) Estratégico: Onde são desenvolvidos os processos permanentes e contínuos, sendo sempre voltados para o futuro, visando racionalidade nas tomadas de decisão e alocação de recursos organizacionais de forma mais eficiente possível.
  - b) Tático: onde ocorre a intermediação entre o nível estratégico e o operacional, geralmente é projetado em médio prazo e abrange cada unidade da organização, traduzindo e interpretando as decisões do planejamento estratégico, transformando em planos concretos dentro das unidades da empresa.
  - c) Operacional: É a formalização dos objetivos e procedimentos, implementado as ações previamente desenvolvidas e estabelecidas nos baixos níveis de gerência (nível tático). Sua finalidade é desdobrar os planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa.

## 2. Ciclo administrativo:

- a) Planejamento: Decidir antecipadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo ou meta.
- b) Execução: Envolve a coordenação dos recursos e das pessoas responsáveis pelas entregas de tarefas traçadas.
- c) Controle: Monitoramento e avaliação do progresso do projeto, garantindo que os objetivos preestabelecidos sejam cumpridos dentro do planejado.

## 3. Nível de estruturação da informação:

- a) Estruturada: São repetitivas e rotineiras, envolvem procedimentos predefinidos.
- b) Semi-estruturada: Envolve situações com alguma complexidade, apenas parte do problema possui resposta clara.
- c) Não estruturada: Exige bom senso, capacidade de avaliação e perspicácia do tomador de decisão.

Para Oliveira (2005), os sistemas de informações gerenciais podem trazer diversos benefícios, como redução de custos nas operações, melhorias no acesso às informações e produtividade dos serviços realizados e oferecidos, e estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão.

Com relação aos conceitos teóricos, podemos definir que o sistema de informação contábil gerencial deve ser eficiente e dinâmico que englobe todos os eventos financeiros mensuráveis da empresa, com o propósito de informar a totalidade do valor patrimonial da empresa.

## **5 TOMADA DE DECISÃO**

A tomada de decisão é considerada como um processo de decidir algo importante, especialmente em grupo de pessoas ou em uma organização, que envolve a seleção de uma ação entre duas ou mais alternativas possíveis, com o propósito de chegar a uma solução para um dado problema.

Segundo Almeida et al, apdu (2010):

A arte de tomar decisões é fundamental na área da Administração das organizações.  
Segundo Chiavenato (2004) tomar decisões é identificar e selecionar um curso de



ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade.

Conforme diz Franco, (2010) A tomada de decisão é um processo de estágio final se tratando do objetivo principal da Contabilidade Gerencial. Sendo a parte principal do processo de planejamento e controle. As decisões são tomadas inicialmente com o objetivo de alterar procedimentos ou revisar o planejamento, influenciando até mesmo a continuidade dos negócios.

A contabilidade, para apresentar informações sob o enfoque gerencial na gestão e tomado de decisão da empresa, deverá apresentar um sistema integrado para facilitar o nível da informação de forma clara e objetiva na apresentação do resultado da empresa, visualizado como um todo e detalhado conforme necessidade específica dos seus usuários.

Existem sistemas específicos desenhados para um auxílio direto à questão das decisões gerenciais. Sendo denominada como Sistemas de Suporte à Decisão – DSS, Sistemas de Informações executivas – EIS e o Business Intelligence – BI. Que utilizam base de dados dos sistemas operacionais e sistema de apoio à gestão com foco de flexibilizar informações não estruturadas para tomada de decisão (Padoveze, 2010).

Ainda de acordo com Padoveze (2012) “o processo da tomada de decisão consiste em três grandes etapas: o exame ou análise do problema, o desenvolvimento ou desenho do curso de ação e a implementação da decisão.

Após identificar o problema o contador gerencial deverá levantar todos os dados e relatórios de apoio, a fim de realizar uma análise para mensurar o grau de risco encontrado, para que através desse estudo possa orientar a gestão qual a melhor forma eliminar ou corrigir os erros encontrados, auxiliado no processo decisório relativos ao futuro.

Para Marion (2011) citada por Machado (2015) “o processo decisório não restringe apenas os limites da empresa, pois também está ligado aos investidores, aos fornecedores de bens e serviços a crédito, aos bancos, ao governo etc.”

Desta forma, quando falamos de processo decisório é importante analisar o custo-benefício da informação, verificar se a empresa terá condições de suprir e manter um sistema contábil

de informação. Pois cabe ao contador fazê-lo gerencial, incorporando todos os dados quantitativos necessários para auxiliar no processo decisório.

## **6 REVISÃO DE LITERATURA**

Foram encontrados na literatura estudos relacionados a Contabilidade Gerencial e a SIC. Borges (2004), pesquisou 77 empresas e aplicou um questionário, em que cada uma era representada por seu respectivo contador. A partir desta coleta de dados pode-se concluir que 60% dos colaboradores auxiliavam na gestão da informação, de forma eletrônica, e na indexação e arquivo da documentação previamente existente em papel ou em qualquer outro suporte, garantido assim a modernização e uso de TI. E fortalecendo a perspectiva da atuação do profissional contábil no processo de decisão das organizações, 63% eram gestores. Por isso, a importância dos Gestores como principais responsáveis internos pela variação do desempenho ou das falhas no cenário futuro dos Sistemas de Informações Contábeis. Assim, a gestão dos Sistemas de Informação Contábeis, porém, não depende apenas da dedicação do profissional contábil. O gerenciamento adequado destes sistemas necessita do uso de técnicas adequadas, definição de processos e procedimentos e de um sistema de tomada de decisão em que estejam encapsulados métodos de exceção e de controle.

EICHSTAEDT e ÉDIO (2008), corroborando com BORGES (2004), argumentam que as empresas auferem resultados importantes, retratando na empresa estudada, a mesma começou a experimentar um aumento da velocidade em todos os processos relacionados às vendas, pois os relatórios que antes eram montados para avaliar cada situação, agora estão disponíveis de forma automatizada, após essa implementação o retorno financeiro obtido com a utilização da ferramenta é 30% do faturamento.

## **7 CONCLUSÃO**

As empresas têm enfrentando transformações em razão da globalização da informação, por isso, a tomada de decisão é considerada como um processo de decidir algo importante, especialmente em grupo de pessoas ou em uma organização, que envolve a seleção de uma ação entre duas ou mais alternativas possíveis, com o propósito de chegar a uma solução para um dado problema.

Segundo Almeida et al, apdu (2010):

A arte de tomar decisões é fundamental na área da Administração das organizações. Segundo Chiavenato (2004) tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade.

Conforme diz Franco, (2010) a tomada de decisão é um processo de estágio final se tratando do objetivo principal da Contabilidade Gerencial. Sendo a parte principal do processo de planejamento e controle. As decisões são tomadas inicialmente com o objetivo de alterar procedimentos ou revisar o planejamento, influenciando até mesmo a continuidade dos negócios.

A contabilidade, para apresentar informações sob o enfoque gerencial na gestão e tomado de decisão da empresa, deverá apresentar um sistema integrado para facilitar o nível da informação de forma clara e objetiva na apresentação do resultado da empresa, visualizado como um todo e detalhado conforme necessidade específica dos seus usuários.

Existem sistemas específicos desenhados para um auxílio direto à questão das decisões gerenciais. Sendo denominada como Sistemas de Suporte à Decisão – DSS, Sistemas de Informações executivas – EIS e o Business Intelligence – BI. Que utilizam base de dados dos sistemas operacionais e sistema de apoio à gestão com foco de flexibilizar informações não estruturadas para tomada de decisão (Padoveze, 2010).

Ainda de acordo com Padoveze (2012) “o processo da tomada de decisão consiste em três grandes etapas: o exame ou análise do problema, o desenvolvimento ou desenho do curso de ação e a implementação da decisão.

Desta forma, quando falamos de processo decisório é importante analisar o custo-benefício da informação, verificar se a empresa terá condições de suprir e manter um sistema contábil de informação. Pois cabe ao contador fazê-lo gerencial, incorporando todos os dados quantitativos necessários para auxiliar no processo decisório.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony A. [et al.]. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.

ALMEIDA, Maria Somalia Teixeira. **A aplicabilidade da contabilidade gerencial na tomada de decisão**.

Disponível em: <[http://sinescontabil.com.br/monografias/trab\\_profissionais/araceli.htm](http://sinescontabil.com.br/monografias/trab_profissionais/araceli.htm)>. Acesso em 27 de mai. de 2020.

ANDERSON, Henry R.; NEEDLES, Belverd E.; C ALDWELL, James C. **Managerial accounting**. Boston: Houghton Mifflin Co., 1973.

ANTHONY, Robert N. **Self review in management accounting**. Learning Systems Co., 1970.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BAZZOTI, Cristiane, GARCIA, Elias. **A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões**. Revista Unioeste. Paraná. 2006.

Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/368>>. Acesso: 26 de mai. de 2020.

BORGES, Tiago Nascimento. **Estudo exploratório: gestão de sistemas de informações contábeis sob a ótica da metodologia DEQ**. São Paulo, 2004.

COBERTT NETO, Thomas. **Contabilidade de ganhos: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições**. São Paulo: Noel, 1997.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: Teoria Prática**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Contabilidade gerencial e a sua função dentro das empresas. **Portal da classe contábil**, Fortaleza, 2007. Disponível em: <<https://classecontabil.com.br/contabilidade-gerencial-e-a-sua-funcao-dentro-das-empresas/>> Acesso: 09 de abr. 2020.

DRUCKER, Peter. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Rio Janeiro: Zahar, 1969.

EICHSTAEDT, Jonh; ÉDIO, Toni. Sistemas de Informações Gerenciais. Disponível em: <[http://www.ceavi.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/387/john\\_frank\\_eichstaedt\\_toni\\_edio\\_degenhardt.pdf](http://www.ceavi.udesc.br/arquivos/id_submenu/387/john_frank_eichstaedt_toni_edio_degenhardt.pdf)>. Acesso em: 04/06/2021.

FRANCO, Giovana Marques de Oliveira. **Contabilidade Gerencial: um estudo no Brasil sobre diferentes ferramentas gerenciais para diferentes necessidades**. São Paulo. Universidade Católica de São Paulo, 2010.

GARRISON, H.; NOREEN, W.; BREWER, C. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. Disponível em <[https://www.google.com/search?q=Fonte:+Garrison%3B+Noreen%3B+Brewer+\(2013+p.2\).&rlz=1C1GCEU\\_pt-BRBR901BR901&sxsrf=ALeKk0000f-8SPx\\_cAIOybhXjcySjxdhQ:1590698637482&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwi4\\_yZtftpAhWvHLkGHUbzDscQ\\_AUoA3oECAsQBQ&biw=1280&bih=529#imgsrc=eCKF6pmk5riD1M](https://www.google.com/search?q=Fonte:+Garrison%3B+Noreen%3B+Brewer+(2013+p.2).&rlz=1C1GCEU_pt-BRBR901BR901&sxsrf=ALeKk0000f-8SPx_cAIOybhXjcySjxdhQ:1590698637482&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwi4_yZtftpAhWvHLkGHUbzDscQ_AUoA3oECAsQBQ&biw=1280&bih=529#imgsrc=eCKF6pmk5riD1M)>. Acesso em: 26 mai. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de Informações Contábil-Financeiros**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio de Loureiro, 1940, BIANCOLINO, César Augusto, BORGES, Tiago Nascimento. **Sistemas de Informações Contábeis: uma abordagem gerencial**. 6ª Ed. Reimpr. São Paulo: Saraiva, 2010.

HENDRIKSEN, E. S., VAN BREDA, M. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1998.

HANSEN, D. R; Mowen, Maryanne M, **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. Traduzido para português por Robert Brian Taylor. Pioneira Thomson Learning, 2001

HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., STRATTON, Willian O; traduzido para o português por Elias Pereira. **Contabilidade Gerencial**. 12ª ed. São Paulo: Pretice Hall, 2004.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. **International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts**. New York, 1998.

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

IUDÍCIBUS, Sérgio de. MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade: para nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. **Manual de Contabilidade das Sociedades Por Ações**. 5ªed. pg. 47. São Paulo: Fipecafi, 2000.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. Ed. LTC: Rio de Janeiro, 2001.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais; Administrando a empresa digital**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais; Administrando a empresa digital**. 9. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Louderback, J.G.; Holmen, J.; Dominiak, G. **Contabilidade Gerencial**. 9ª ed, Cincinnati: South-Western College Publ, 2000.

MACHADO, Janaina Rezende, RAPÉ, Sara Ferreira de Lima, SOUZA, Sinval Roberto. **Contabilidade Gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas**. Universidade CESUFOZ. Paraná, 2015.

MARÇAL, J. P. Curso técnico em Contabilidade. Rio de Janeiro, 2010.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 11. Ed São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, W. L. **Contabilidade Geral I – Passo a Passo (Contabilidade Comercial)**. Paraná, 2010.

MULBERT, Ana Luísa e Ayres, Nilce Miranda, **Fundamentos para Sistemas de Informação**, 2ª Ed. Rev. E Atual – Palhoça: Unisul Virtual, 2005.

NASCIMENTO, D. **Conceitos, objetivos e finalidades da Contabilidade**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://segredosdeconcurso.com.br/conceitos-objetivos-finalidades-contabilidade/>> Acesso: 12 de jun. de 2020.

NONATO, J. **Evolução da Contabilidade - A Ciência dos dias atuais**. São Paulo, 2014.

NUNES, A.C: **A Inovação Tecnológica e a Contabilidade dos dias atuais**. São Paulo, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2005

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

O que é tomada de decisão nas organizações e mais 5 dicas de como fazer na prática. **Siteware**, 2019. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/lideranca/tomada-decisao-nas-organizacoes/>> Acesso: 12 de junho de 2020.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís. O Papel da **Contabilidade Gerencial no Processo Empresarial de Criação de Valor**. São Paulo, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. 7ª Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba, IESDE Brasil S.A, 2012.

PIZZOLATO, N. D. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2ª Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, Alan J. Professional dominance: the relationship between financial accounting and managerial accounting, 1926-1986. **Accounting Historians Journal**, vol.29, p.91-121, dez.2002.

Sá, C. A. **Contabilidade para não contadores: Princípios básicos de contabilidade para profissionais em mercados competitivos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 1996.

SILVA, C. M., SILVA, J. R., PEREIRA, V.Hugo, SILVA, D. Ma. I. **A influência do Sistema de Informação Contábil como instrumento de apoio à geração de informações fidedignas pela controladoria: Um estudo de caso**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50420/a-influencia-do-sistema-de-informacao-contabil--->>. Acesso em: 04 maio de 2020.

SCHMITT, L. **A Contabilidade Através dos Séculos**. Disponível em: <<https://urisaoluiz.com.br/site/a-contabilidade-atraves-dos-seculos/>>. Acesso em: 07 de maio de 2020.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

TAIPALEENMAKI, J.; IKAHEIMO, S. On the convergence of management Accounting and financial Accounting – the role of information technology in Accounting change. **International journal of Accounting information systems**, v. 14, n. 4, p. 321-348, 2013.

WAKULICZ, Gilmar Jorge. **Sistema de Informações Gerenciais**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politecnico, 2016.