

# O uso estratégico da informação nos processos decisórios gerenciais

Michele Campos Trindade

Ranylon de Sá Barreto Neto

Inseridas em ambientes dinâmicos e em constantes mudanças, as organizações têm buscado cada vez mais aprimorar suas estratégias a fim de garantir a permanência e a evolução no mercado. Nesse contexto, faz-se necessário que os gestores estejam atentos às mudanças para que as decisões sejam embasadas, assertivas, viáveis e condizentes com os propósitos da empresa. Ações demandam decisões e essas não podem ser tomadas sem informação. Dessa forma, a informação precisa ser organizada e processada; ter utilidade, precisão e, principalmente, ser objetiva. Por conseguinte, são objetos de análise deste artigo a importância do uso estratégico da informação nas organizações e sua relação com o processo de tomada de decisão, além da contextualização do papel do contador como gerador de conhecimento.

Este artigo tem, como proposta, apresentar, por meio de pesquisas bibliográficas, fundamentos que permitam a compreensão a respeito da importância do uso estratégico da informação como forma de contribuir nos processos decisórios gerenciais.

Com o dinamismo e a complexidade do ambiente econômico que está cada vez mais crescente no cenário mundial, as organizações têm buscado profissionais com excelência empresarial capazes de traduzir informações e conhecimento em decisões planejadas e agregar valor à empresa.

Geralmente as empresas utilizam sistemas de informação compostos por pessoas, processos, *softwares*, *hardwares* que irão armazenar todos os dados inseridos pelos colaboradores dos diversos setores. O processamento dessa matéria bruta conhecida como dado é denominado informação e essa precisa ter um valor real para ser entendida como válida na tomada de decisão. Pafoveze (2004, p. 50) afirma que os sistemas de informação são representados por "um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução das informações, para com seu produto, permitir o cumprimento de seus objetivos principais".

Além de valor real, ou seja, ser útil e necessária, é fundamental que a informação seja confiável, tempestiva, compreensível e comparável. Com essas características, a informação exercerá seu principal objetivo: auxiliar os gestores no processo decisório.

A elaboração dos relatórios gerenciais consiste em reunir todos os dados inseridos pelos usuários da organização de forma que seja possível extrair e processar as informações que serão traduzidas em

# TIWAR CO



conhecimento acerca do negócio. A interpretação e a análise dessas informações são caracterizadas como uma das ferramentas que irão fundamentar as ações de decisão.

Além de reunir e analisar as informações, é preciso que o profissional da controladoria, o *controller*, tenha um conhecimento geral a respeito de todas as áreas da empresa. Isso fará com que ele possa fornecer opiniões assertivas e direcionadas a respeito dos resultados gerados, além de auxiliar na busca de soluções específicas para a necessidade de cada área.

É válido ressaltar que, quando se fala em informação, é comum atrelar essa palavra ao controle. De fato, ele é peça fundamental para o bom desempenho de uma organização; contudo, para haver o controle, é necessário que os gestores das empresas tenham conhecimento dos processos existentes.

Pretende-se despertar nos profissionais da área financeira, e também nos acadêmicos, a importância do uso es-

tratégico da informação como diferencial competitivo para o sucesso nas relações empresariais.

Assim, serão abordados fundamentalmente, no decorrer deste artigo, a importância da informação objetiva e atualizada, o papel desempenhado pelos sistemas de informação nos processos gerenciais e também a responsabilidade do contador como profissional capacitado para contribuir nas decisões que maximizem a eficiência dos resultados da empresa.

## Metodologia

Configura-se, como objetivo geral deste artigo, identificar como o uso estratégico da informação pode contribuir nos processos decisórios gerenciais. Para que isso seja possível, o objetivo geral foi desmembrado nos seguintes objetivos específicos: definir dado e informação; abordar a importância dos sistemas de informação; discutir sobre a importância do contador como profissional competente nos processos de tomada de decisão; e,

finalmente, diferenciar a contabilidade gerencial da contabilidade fiscal/financeira. Almeja-se, após esses fundamentos, encontrar respostas para a questão condutora: Quais as contribuições do uso estratégico da informação para a Contabilidade Gerencial de uma organização?

Embora este artigo apresente muitas abordagens a respeito do uso estratégico da informação, ele não se propõe esgotar o assunto abordado. Além da bibliografia citada, existem outras literaturas que contribuirão e inspirarão os leitores em novas pesquisas.

## A informação como instrumento estratégico no processo de decisão

Mediante leitura das obras pesquisadas que tratam da estratégia, observa-se a existência de muitos conceitos a respeito desse assunto. Nota-se que não há uma definição única adotada pelos autores. Todavia, é possível identificar que essa palavra está,

na maioria das vezes, associada aos mecanismos dirigidos com o propósito de alcançar determinados objetivos. O uso da informação pode ser percebido como uma importante ferramenta estratégica para obter um diferencial competitivo no ambiente empresarial.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 19) estratégia "é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas".

Segundo Beal (2004, p. 69) estratégia, do ponto de vista organizacional, é entendida como sendo:

*O conjunto de decisões tomadas para (a) a definição dos objetivos globais (estratégicos) associados a um determinado período de tempo e (b) a identificação dos meios considerados mais adequados para a organização superar seus desafios e alcançar seus objetivos.*

Uma das principais estratégias adotadas pelos gestores é fazer com que as organizações alcancem seus objetivos com lucratividade. Para isso, são utilizadas modernas e específicas ferramentas gerenciais que possibilitam estudos de viabilidade econômico-financeira capazes de permitir análises para a maximização do negócio.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 22) afirmam que "o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através de seu ambiente".

No entanto, não há como segregar estratégia de informação. A primeira não pode ser estipulada sem que se tenha conhecimento acerca dos seus processos.

O profissional de finanças e controladora tem como principal objetivo avaliar e possibilitar à empresa o melhor retorno dos investimentos realizados. Estratégias de formação de preços, planejamento orçamentário e uma gestão estratégica de custos são algumas das importantes ações executadas pelo controller.

Existem diferenças entre informação e dado. Oliveira (2004, p. 49) afirma que "o que distingue um dado ou um conjunto de dados de uma informação que auxilia no processo decisório é o conhecimento que ela propicia ao tomador de decisões". Ainda segundo Oliveira (2004, p. 49) "dado é qualquer elemento [...] que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação". Enquanto "a informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar uma decisão".

A informação é considerada como uma das principais formas de redução da incerteza nos processos organizacionais. Conhecer o próprio negócio auxilia o gestor na definição dos objetivos e propósitos da empresa. Sem dúvida, a contabilidade é uma das principais fontes de informação da empresa.

Choo (2006, p. 119) ressalta que "a informação é usada para responder a uma questão, solucionar um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação".

Com as macrotransformações observadas na economia, geradas pelo advento da globalização, o uso estratégico da informação nas organizações vem conseguindo cada vez mais espá-

ço. Empresários têm buscado alternativas que permitam a expansão de seus negócios, além da constante necessidade de definir estratégias que garantam a continuidade de suas empresas no mercado e, sobretudo, que aumentem a competitividade no cenário contemporâneo.

Para Sá (1998, p. 104) "uma gestão é boa quando ocorre a eficácia, ou seja, quando a empresa pode pagar bem seus compromissos, obter lucros, conservar-se em plena vitalidade, manter seu equilíbrio [...] e continuar crescendo".

Com a velocidade das mudanças, as transformações nas organizações são inevitáveis. Os ambientes estão se tornando cada vez mais incertos e a informação está, cada dia mais, sendo considerada como uma vantagem competitiva na coordenação e otimização dos processos. Os avanços tecnológicos contribuíram para a disseminação da informação em toda a sociedade.

De acordo com Choo (2006, p. 30) "durante a tomada de decisão, a principal atividade é o processamento e a análise da informação [...]".

Necessário se faz, portanto, que a informação contábil retrate, da maneira mais fiel possível, o real valor do patrimônio das empresas.



FIGURA 1 – Ativos tangíveis versus ativos da informação.

Fonte: Beal (2004, p. 23)

**Com as macrotransformações observadas na economia, geradas pelo advento da globalização, o uso estratégico da informação nas organizações vem conseguindo cada vez mais espaço.**

A Figura 1 destaca que as informações podem ser compartilhadas pelos seus usuários sem haver redução de sua disponibilidade, ao contrário dos ativos tangíveis que passam a ter sua disponibilidade reduzida à medida que o número de usuários aumenta.

Para atender ao princípio informacional, os dados contábeis devem ser exatos e precisos. A agilidade na geração da informação e prazos para entrega dos relatórios são fatores importantes num processo decisório. Informações lentas ou tardias perderão toda a sua validade não sendo bem utilizadas e aplicadas. Por isso, a necessidade por parte das empresas em implantar um sistema de informação contábil.

Conforme Padoveze (2004, p. 51) o sistema de informação contábil representa um instrumento de "[...]apoio à gestão, juntamente com os demais sistemas de controladoria e finanças. Os sistemas de apoio à gestão têm como base de apoio informacional as informações de processo e quantitativas geradas pelos sistemas operacionais".

De acordo com Beal (2004, p. 18) "os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) transformam dados provenientes das operações da organização, agrupando-os para facilitar a tomada de decisão pelo corpo gestor".

*A contabilidade como sistema de informação deve estar apta a auxiliar os gestores no processo de administração dos negócios. Não a Contabilidade normalizada pela legislação fiscal e societária, mas uma contabilidade que seja capaz de produzir informações que reflitam o valor econômico dos resultados e do patrimônio da empresa e que possam auxiliar no processo de tomada de decisões. (CRC-SP, 1995, p. 83).*

Sabe-se que as rotinas manuais têm perdido espaço, cada vez mais, para os processos informatizados. As informações estão sendo armazenadas em meios eletrônicos, o que facilita o acesso, a manipulação dos dados, além de possibilitar o histórico por muito mais tempo.

A Tecnologia da Informação (TI) é, sem dúvida, elemento facilitador na geração de informações contábeis. Relatórios que antes eram elaborados manualmente hoje são possíveis de forma rápida a partir de um banco de dados alimentado pelos usuários. Para Cruz (1998, p. 20) a TI "é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada no produto, quer no processo".

A confiabilidade da informação é fundamental para que essa configure um mecanismo estratégico nos processos organizacionais. Assim, para que seja possível a harmônica adequação da informação às necessidades dos usuários durante a tomada de decisão, faz-se mister apresentar a contabilidade gerencial como elemento facilitador na gestão estratégica de uma organização.

### **A importância da contabilidade gerencial como prática de gestão**

Como já explanado, a informação representa um valioso instrumento

quando utilizada estrategicamente. A contabilidade gerencial será apresentada como uma prática de gestão capaz de contribuir na tomada de decisão.

Contabilidade gerencial é uma ferramenta de gestão e controle que reúne informações de toda a empresa com o objetivo de contribuir no processo decisório.

Para Padoveze (2004, p. 39) a contabilidade gerencial "é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações".

Já a contabilidade financeira está relacionada com as práticas contábeis executadas pela empresa que procuram atender às exigências atribuídas pela legislação. Tais exigências são determinadas pelos Princípios Fundamentais de Contabilidade (PFC).

O artigo 3º da Resolução CFC nº. 750/93, expedida pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC (2003, p. 23), dispõe que os PFCs são: o da Entidade, o da Continuidade, o da Oportunidade, o do Registro pelo Valor Original, o da Atualização Monetária, o da Competência e, finalmente, o da Prudência.

Observa-se, conforme o Quadro 1, que na Contabilidade Gerencial, ao contrário da Contabilidade Financeira, não existem padrões preestabelecidos. Todavia, os PFCs devem ser considerados em todas as rotinas contábeis.

Cada empresa tem um sistema de informação próprio e também relatórios específicos que são elaborados de acordo com a necessidade de cada gestor. Um demonstrativo pode ser amplamente utilizado em uma organização e pode ser considerado sem utilidade em outra. Assim, cabe a cada profissional adequar a forma de apresentação dos números à realidade da empresa à qual presta serviço. Isso quer

FATOR	CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE GERENCIAL
Usuários dos relatórios	Externos e internos	Internos
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Forma dos relatórios	BP, DRE, DOAR, DMPL <sup>1</sup>	Orçamentos, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios para facilitar a tomada de decisão
Freqüência dos relatórios	Anual, trimestral, mensal	Quando solicitado
Custos ou valores utilizados	Passados	Futuros
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente	Várias bases
Restrições nas informações fornecidas	PFC <sup>2</sup>	Nenhuma restrição
Arcabouço teórico e técnico	Ciência Contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional
Característica da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo
Perspectivas dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho

QUADRO 1 – Quadro sinóptico: Contabilidade Gerencial X Contabilidade Financeira.

Fonte: Padoveze (2004, p. 40), adaptado pelos autores.

dizer que a informação deve ser processada de forma a propiciar uma ação organizacional.

De acordo com Choo (2006, p. 31) "a organização do conhecimento possui informações que a tornam bem informada e capaz de percepção e discernimento".

Os demonstrativos gerenciais têm, como objetivo principal, explicar as variações de acréscimos e decréscimos ocorridas na empresa. Em função da flexibilidade na freqüência e forma dos

relatórios, a contabilidade gerencial, ao contrário da contabilidade financeira, não é obrigatória nas empresas de médio porte, assim, os informes gerenciais não precisam ser elaborados segundo os PFCs.

É necessário que os gestores tenham conhecimento de relatórios financeiros como DMPL, DOAR, DRE e às vezes do próprio BP. Em diversos casos, a análise do Fluxo de Caixa Direto e Indireto revela muito mais informações e agrega muito mais conheci-

mento para o tomador de decisões do que relatórios complexos, cheios de gráficos e figuras. Após sua elaboração, os informes precisam ser lidos e compreendidos a fim de que, de fato, agreguem valor à empresa.

Percebe-se, então, que não existe um modelo padrão para a apresentação do desempenho econômico-financeiro de uma empresa. Cabe a cada gestor flexibilizar as necessidades dos diretores à sua capacidade de elaboração.

Nota-se que a revolução tecnológica da informação tem exigido a presença de profissionais com visão holística, criatividade, flexibilidade e, sem dúvida, conhecimento técnico.

Numa proporção cada vez maior, os profissionais contábeis gerenciais estão sendo chamados a se envolverem e participarem do processo de tomada de decisão pelo trabalho ético e responsável que têm desenvolvido dentro das organizações. Isso exige desses profissionais uma formação adequada e sólida em termos de informações concernentes ao processo de gestão organizacional.

Capaz de desenvolver um conhecimento sistêmico, além de explicar e discutir as informações e enxergar a empresa como um organismo, o *controller* é um dos profissionais que mais se destacam no mercado para estar à frente de atividades gerenciais de tomada de decisão.

O *controller*, quando dá respostas às exigências empresariais, destaca-se como um profissional moderno, adaptado ao cenário mercadológico. Com a necessidade de informação cada dia maior, esse profissional está passando de gerencial para informacional, uma vez que, pela constante interação com as demais áreas, tem-se tornado proativo em vez de reativo. Nesse sentido, o *controller* passa confiança e conhecimento nas colocações feitas diante das situações ocorridas.

### Considerações finais

Pelos aspectos abordados no decorrer deste artigo, e com base nos autores pesquisados, é possível afirmar que o uso estratégico da informação contribui para alcançar os objetivos, além de ser possível definir as diretrizes de uma organização de maneira que ela se desenvolva de forma

harmônica e coesa na busca de lucratividade no cada vez mais competitivo cenário mercadológico.

A eficácia nos processos organizacionais pode ser alcançada a partir do uso da informação como fator redutor de incertezas quando essa é utilizada como uma prática de apoio à gestão.

Os relatórios gerenciais representam mecanismos que auxiliam a interpretação e tradução da informação, além de fornecerem elementos da empresa, de ordem econômica e financeira, que possibilitam a análise, avaliação, planejamento, enfim, a tomada de decisão fundamentada. Além disso, torna-se possível o gerenciamento e monitoramento dos negócios, de forma a reduzir a complexidade dos números e gerar eficiências operacionais.

Foi possível perceber também que o profissional da área contábil tem o perfil exigido para o novo e cada vez mais dinâmico mercado globalizado. Além disso, o *controller* é o responsável pela emissão dos relatórios gerenciais para o processo de tomada de decisão fornecendo informações precisas, atuais e de qualidade que o permitem gerir e administrar uma empresa.

Informações seguras, rápidas, precisas e confiáveis propiciam aos gestores traçar diretrizes, negociar posições no mercado, solucionar problemas; além disso, é possível elevar a competitividade da organização, aumentando as oportunidades de negócio no segmento em que a organização se encontra inserida.

É importante que a informação sempre apresente de forma fiel o valor real do patrimônio da empresa. Assim, com o uso estratégico da informação, será possível obter, para a contabilidade gerencial de uma organização, todas as contribuições já descritas.



**Michele Campos Trindade**  
- Pós-graduada MBA Executiva em Finanças e Contabilidade. Contadora, profissional de Contabilidade em empresa no segmento de indústria e comércio do vestuário.



**Ranyson de Sá Barreto Neto** - Mestre em Administração. Professor do Centro Universitário Newton Paiva. Autor de artigos premiados em congressos nacionais e internacionais. Autor do livro *Contabilidade em Foco*. Gerente de Tecnologia da Informação em empresa de grande porte. Membro do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil - IBRACON, Membro de Associação Científica Internacional Neopatrimonialista - ACIN.

### REFERÊNCIAS

- BEAL, Adriana. *Gestão estratégica da informação*. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHICO, Chun Wei. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.
- CRUZ, Tadeu. *Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade de auditoria e pericia*. Brasília: CFC, 2003.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SÃO PAULO - CRC/SP. *Custo como ferramenta gerencial*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINZBERG, Henry; ALSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Selári de estratégia: um roteiro pela serra do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djaina de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FADUVEZE, Cláudio Luis. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- SA, Antônio Lopes de. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1998.

### NOTAS

- 1 - Resolução CFC Nº. 285/95 que aprova a NBC T 1 - Das Características da Informação Contábil.
- 2 - BP: Balanço Patrimonial; DRE: Demonstração das Resultadas; DOR: Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e DMPL: Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.
- 3 - PFC: Princípios Fundamentais de Contabilidade.