

Controladoria como Chave do Processo de Gestão e Sistemas de Informação

Halcima Melo Batista

Resumo:

O presente trabalho tem como objetivo analisar a controladoria como chave da gestão de custos e o sistema de informação. Consta de uma breve descrição conceitual de sistema de informação e da gestão de custos, e também uma análise da controladoria como um instrumento de gestão estratégica inserido no sistema de informação. A seguir dá-se a conhecer a missão e o papel da controladoria e a importância do custo-padrão neste contexto, além da importância da controladoria na consistência do processo de gestão calcado no sistema de informação. Para tanto, foi utilizada a pesquisa bibliográfica em livros, revistas técnicas, anais de congressos, ou em sites na internet. Através deste estudo conclui-se que o papel da controladoria é de grande importância, visto que é a detentora dos parâmetros que orientam os administradores no momento da tomada de decisão. Desta forma, cabe às empresas não só utilizar as ferramentas de apoio, mas conhecer a forma mais otimizada de uso, agregando às tecnologias de informação, para que tenham um diferencial cada vez mais marcante em relação à concorrência, e cabe ao contador assumir o seu papel na "era do conhecimento".

Palavras-chave:

Área temática: *GESTÃO DE CUSTOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO*

CONTROLADORIA COMO CHAVE DO PROCESSO DE GESTÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Halcima Melo Batista, Especialista em Auditoria e em Contabilidade Gerencial,
Mestranda em Administração - UFRN
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (FARN)
Rua Pastor Isaías Batista, 7783 – Residencial San Valle – Pitimbu
Natal / RN CEP.: 59067-625
halcima@guiautil.com
halcima@ufrnet.br
Professora da FARN – Contabilidade Básica I e II

Área Temática(5): GESTÃO DE CUSTOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

CONTROLADORIA COMO CHAVE DO PROCESSO DE GESTÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Área Temática(5): GESTÃO DE CUSTOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a controladoria como chave da gestão de custos e o sistema de informação. Consta de uma breve descrição conceitual de sistema de informação e da gestão de custos, e também uma análise da controladoria como um instrumento de gestão estratégica inserido no sistema de informação. A seguir dá-se a conhecer a missão e o papel da controladoria e a importância do custo-padrão neste contexto, além da importância da controladoria na consistência do processo de gestão calcado no sistema de informação. Para tanto, foi utilizada a pesquisa bibliográfica em livros, revistas técnicas, anais de congressos, ou em sites na internet. Através deste estudo conclui-se que o papel da controladoria é de grande importância, visto que é a detentora dos parâmetros que orientam os administradores no momento da tomada de decisão. Desta forma, cabe às empresas não só utilizar as ferramentas de apoio, mas conhecer a forma mais otimizada de uso, agregando às tecnologias de informação, para que tenham um diferencial cada vez mais marcante em relação à concorrência, e cabe ao contador assumir o seu papel na “era do conhecimento”.

1 - INTRODUÇÃO

Devido à importância do controle, as organizações buscam fontes que forneçam as informações necessárias a este controle, sendo que dentre elas estão os custos, contudo, é preciso comparar o nível de custos efetivamente atingido e o que foi planejado. Para alcançar esta informação, as empresas utilizam o custo-padrão e outros métodos de controle.

O estudo do custo-padrão mostra as suas principais características, seus objetivos e a importância de sua utilização. Desta forma, este trabalho objetiva dar um embasamento conceitual do custo-padrão, bem como a forma de utilização como ferramenta de controle.

Este trabalho apresentará de forma dissertativa o estudo da gestão de custos e o sistema de informação. Como a controladoria é a chave da gestão de custos e o sistema de informação, serão enfocados a sua missão e seu papel, e qual a importância do custo-padrão neste contexto. A controladoria será vista como um instrumento de gestão estratégica, inserido no sistema de informação, pois o controle deve estar presente em todas as etapas do processo, orientando o administrador na tomada de decisões.

A importância deste estudo se deve ao fato de que toda empresa deve conhecer a importância da controladoria, a fim de obter consistência no processo de gestão calcado no sistema de informação. Um sistema de informação que trabalhe a informação da maneira correta pode tornar-se um grande diferencial competitivo, visto que, no momento atual, a competitividade está em franco crescimento.

2 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os sistemas de informação combinam, de forma estruturada, a informação, os recursos humanos, as tecnologias de informação e as práticas de trabalho, organizados de forma a permitir o melhor entendimento dos objetivos da organização. O ponto principal consiste na forma de interação destes componentes, a fim de criarem práticas de trabalho que atendam convenientemente aos objetivos da organização. Os objetivos organizacionais provêm os critérios básicos para se decidir como e quando as práticas de trabalho da organização devem ser alteradas e adaptadas (Campos Filho, 1994, p.34).



FIGURA 2.1 – Sistema de Informação

Fonte: Campos Filho, 1994, p.34

A figura 2.1 apresenta um sistema de informação básico, pois depois de definidos os objetivos organizacionais, as práticas de trabalho é que irão definir a natureza da informação, os recursos humanos necessários e as tecnologias adequadas.

As práticas de trabalho

“consistem nos métodos utilizados pelos recursos humanos para desempenhar suas atividades no S.I., incluindo não somente os procedimentos descritos pelos manuais de operação, mas também as linhas de ação nas quais os recursos humanos se coordenam, se comunicam e tomam decisões, realizam negócios ou serviços e desempenham outras tarefas” (Campos Filho, 1994, p.35).

De acordo com Campos Filho (1994, p.35),

“os dados são caracteres, imagens ou sons que podem ou não ser pertinentes e utilizáveis para uma tarefa em particular. A informação pode ser considerada como um conjunto de dados cuja forma e conteúdo são apropriados para uma utilização em particular”

A informação é um recurso muito poderoso que as organizações possuem, pois é através dela que a empresa tem condições de alcançar os seus objetivos e cumprir a sua missão (Gonçalves, 1995, p.22). Todavia, é necessário que a informação seja confiável, útil e acurada, ou seja, deve ser a mais exata possível, desde que seja útil e chegue no momento certo.

Segundo Campos Filho (1994, p.36) *“entende-se por tecnologias de informação o conjunto de hardware e software que desempenha uma ou mais tarefas de processamento das informações do S.I., tal como coletar, transmitir, estocar, recuperar, manipular e exibir dados”.*

A tecnologia da informação é uma ferramenta de redução de custo, gerando aumento de produtividade (Gonçalves, 1995, p.22). É uma forma de se conseguir algum tipo de diferencial em relação à concorrência, servindo como uma ferramenta de apoio. Entretanto, para que atinja as expectativas deve ser bem aplicada, tendo como alicerce um sistema de informações eficiente.

Os sistemas de informação são de suma importância para as organizações modernas. Hoje, com o avanço da tecnologia, já se tornou impossível pensar em uma organização que não esteja automatizada, todavia, esta automatização não quer dizer um sistema de informações. A palavra sistema tem um alcance muito maior, pois abrange o conjunto de todas as etapas do processo. Isto quer dizer que não adianta um computador sem que haja um planejamento do sistema de informações gerenciais que se deseja implantar.

Após o planejamento de um sistema de informações e antes da sua implantação, é necessário que o gestor organizacional o conheça bem e acompanhe de perto o trabalho dos técnicos de implantação, para que eles não supervalorizem as tecnologias, pois isto pode causar problemas no desenvolvimento, implantação e gerenciamento do sistema de informações empresariais, já que a visão dos usuários e clientes, está focalizada nas práticas de trabalho. Ele deve verificar as principais dificuldades e possíveis ajustes a serem feitos, estando sempre aberto a mudanças, a fim de que este sistema de informações melhor atenda às necessidades dos seus proponentes.

O sucesso da organização depende do perfeito fluxo de informações internas, através de um sistema previamente planejado, formado pela estrutura da organização e pelas tecnologias de informação atreladas aos recursos humanos da empresa, que permite conhecer o mercado no qual a organização está inserida, e subsidia a tomada de decisões.

3 - PROCESSO DE GESTÃO

O planejamento necessário a um perfeito sistema de informações está inserido no processo de gestão, pois este processo abrange todas as fases de um sistema em que exista uma situação anterior e uma situação desejada após a sua implementação, onde o controle exerce um papel de destaque.

Rocha (1999, p.2) apud Pereira diz que “o processo de gestão (também denominado processo administrativo, gerencial ou processo de planejamento e controle) corresponde às fases de planejamento, execução e controle das atividades empresariais”. Ainda afirma que “a implementação desse processo decorre sempre do modelo de gestão e que, portanto, suas características (conceitos, princípios e instrumentos) e a forma de sua implementação variam segundo as crenças, valores e habilidades dos gestores”.

As fases que compõem o processo de gestão, de acordo com Rocha (1999, p.2) apud Catelli são o planejamento estratégico, o planejamento organizacional, a programação, a execução e o controle. Estas fases ocorrem na ordem descrita, todavia o controle, que seria a última fase, está presente em todas as outras. Controlar é “tomar conhecimento da realidade, compará-la com o que deveria e que se esperava que acontecesse, e agir para evitar futuros desvios” (Rocha, 1997, p.11).

Planejamento estratégico ⇒ tem como propósito traçar diretrizes estratégicas com a finalidade de garantir o cumprimento da missão e a sobrevivência da organização. Para que estas diretrizes sejam traçadas é preciso fazer uma análise do ambiente organizacional interno e externo (Certo, 1993, p.37-9).

Planejamento operacional \Rightarrow seu propósito é traçar planos operacionais para tentar otimizar o desempenho a médio e longo prazo. Para isso, objetiva determinar o que, quem, quanto, como e onde fazer. As fases deste planejamento são as de pré-orçamentação e a de orçamentação (Rocha,1999, p.4).

Programação \Rightarrow tem como propósito traçar programas para tentar otimizar o desempenho no curto prazo (Rocha,1999, p.5).

Execução \Rightarrow seu propósito é otimizar cada transação. Por esta razão, é a fase do processo de gestão em que as ações ocorrem, isto é, onde as coisas acontecem (Rocha,1999, p.5).

Controle \Rightarrow seu propósito é produzir equilíbrio. Está presente em todas as fases do processo de gestão, pois pode se subdividir em pré-controle, controle concomitante e pós-controle (Rocha, 1999, p.5 apud Pereira). O pré-controle é feito antes da execução, ou seja, antes das ações acontecerem; o controle concomitante ocorre ao mesmo tempo em que a execução; e o pós-controle faz a comparação entre o que foi planejado e o que foi realizado.

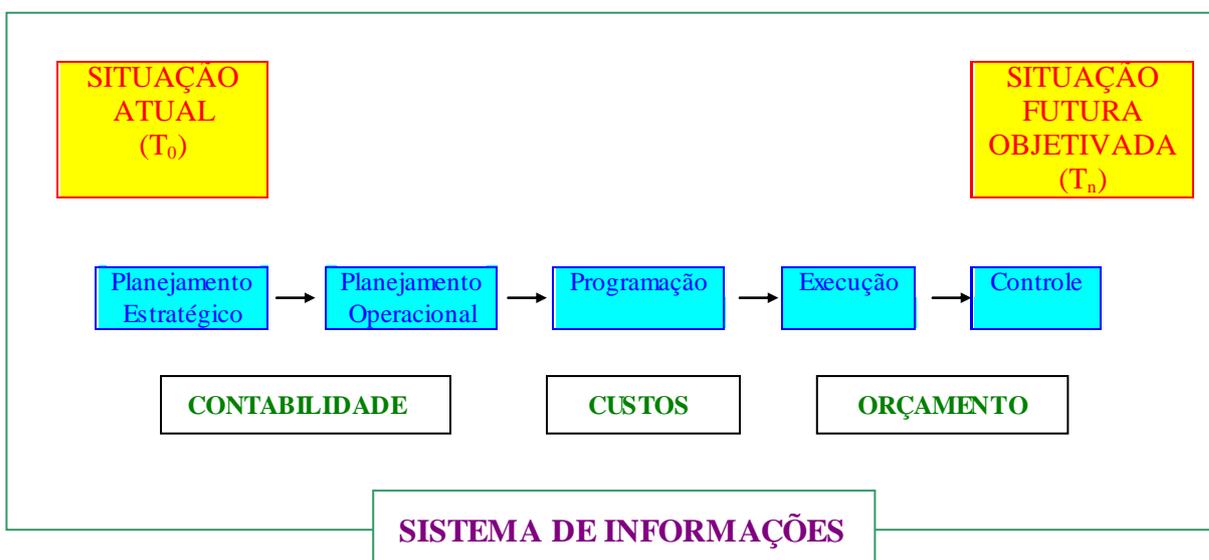


FIGURA 3.1 – Processo de Gestão e Sistema de Informação

Fonte: Adaptação de Rocha, 1999, p.7

Através de um sistema de informações composto da contabilidade, do controle de custos e do orçamento, é possível realizar o processo de gestão. Através dele é que os esforços internos à empresa são coordenados, a fim de garantir que a empresa parta de T₀ (situação atual) e chegue a T_n (situação futura objetivada), como é possível observar na figura 3.1. É possível afirmar que o processo de gestão está apoiado ao sistema de informações.

A controladoria surge como parte do processo de gestão porque ela identifica as informações necessárias do processo; analisa a maneira de interpretação destas informações; constrói o modelo de mensuração dos objetos e eventos; e escolhe o melhor meio de transmissão das informações (Rocha,1999, p.2-3).

4 - CONTROLADORIA: CONCEITO, MISSÃO E PAPEL

A Controladoria como ciência é o ramo do conhecimento que estuda a eficácia das organizações. Baseado neste conceito é possível afirmar que a controladoria é um órgão ou atividade que atua no processo de gestão orientando os administradores das diversas áreas da organização na busca da otimização do resultado da empresa como um todo, atuando em todas as fases do processo de gestão, inclusive no processo de tomada de decisão, orientando a escolha das melhores alternativas.

“Os modernos conceitos de controladoria indicam que o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar dados relevantes, exercer uma força ou influência que induz os gestores a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa” (Nakagawa, 1993, p.16).

Desta forma, numa visão mais atual da função controladoria, o controller além de processar as informações, participa, também, da análise das informações e dá as recomendações para que sejam tomadas as decisões de acordo com os objetivos traçados pela empresa.

A missão da controladoria é coordenar esforços para garantir que a organização partirá da situação atual e chegará à situação futura objetivada, mantendo a sua continuidade, isto é, buscar a eficácia econômica da empresa.

O papel da controladoria vem tornando-se cada vez mais significativo, em face da necessidade que as empresas têm de modernizar-se e, conseqüentemente, requerem mais informações. Consiste na gestão do sistema de informações da organização, de forma a garantir informações acuradas para o processo de tomada de decisões, bem como coordenar o fluxo de informações entre as diversas áreas da empresa, e a partir disto, avaliar se cada uma destas áreas está atingindo suas metas, dentro do que foi planejado.

Para se chegar ao controle, faz-se necessário identificar de onde partiram os custos, ou seja, de qual setor ou departamento, e apurar as responsabilidades de controle. Uma ferramenta de controle imprescindível nas fases de planejamento operacional, programação e execução é o custo-padrão.

5 - CUSTO-PADRÃO E ANÁLISE DAS SUAS VARIAÇÕES

a) Conceitos e tipos de Custo-padrão

A definição de padrão, de acordo com o dicionário Aurélio é *“aquilo que serve de base ou norma para a avaliação de quantidade ou qualidade, sendo de uma medida de comparação aceitável”*. Os padrões são apurados a partir de observações, medições sistemáticas, experiências ou a partir de um cuidadoso planejamento. (Marques, 1997, p.2)

O custo-padrão é um custo estabelecido pela empresa como meta para os produtos de sua linha de fabricação, levando-se em consideração as características tecnológicas do processo produtivo de cada um, a quantidade e os preços dos insumos necessários para a produção e o respectivo volume desta. (Neves, 1995, p.335)

Segundo Martins (1992, p.267) o custo-padrão é entendido como sendo o custo ideal de fabricação de um determinado item, isto é, o valor conseguido com o uso das melhores matérias-primas possíveis, com a mais eficiente mão-de-obra viável, a 100% da

capacidade da empresa, sem nenhuma parada por qualquer motivo, a não ser as já programadas em função de uma perfeita manutenção preventiva.

Há três tipos básicos de custo-padrão: ideal, estimado e corrente.

↳ Custo-padrão ideal:

É um custo determinado da forma mais científica possível pela engenharia de produção da empresa, dentro de condições ideais de qualidade dos materiais, de eficiência de mão-de-obra, com o mínimo de desperdício de todos os insumos envolvidos. Pode ser considerado como uma meta de longo prazo da empresa, entretanto, a curto prazo apresenta muita dificuldade de ser alcançado, devido ao fato de existirem, na prática, deficiências no uso e na qualidade dos insumos (Neves, 1995, p.335). É extremamente restrito, já que serviria apenas para comparações realizadas no máximo uma vez por ano, mostrando a evolução de um ano para o outro, por esta razão está em desuso.

↳ Custo-padrão estimado:

É um custo determinado através de uma projeção para o futuro, baseado em uma média dos custos observados no passado, sem qualquer preocupação de se avaliar se ocorreram ineficiências na produção (Neves, 1995, p.335). Não é um padrão adequado justamente por desconsiderar a ocorrência de possíveis ineficiências na produção.

↳ Custo-padrão corrente:

Está localizado entre o ideal e o estimado. Para que ele seja fixado, a empresa deve fazer estudos para uma avaliação da eficiência da produção. Este custo leva em consideração as deficiências que existem, mas que não podem ser sanadas pela empresa. Por esta razão, ele é considerado como um objetivo de curto e médio prazo da empresa, e é o mais adequado para fins de controle. (Neves, 1995, p.335)

É um valor considerado pela empresa como difícil de ser alcançado, todavia não impossível.

Custo real ⇒ É o custo efetivo incorrido pela empresa num determinado período de produção. Se o custo real for maior que o custo-padrão, a diferença será desfavorável, tendo em vista que o custo foi superior à meta da empresa. Se for menor que o custo-padrão, a variação será favorável, visto que a empresa apresentou um custo abaixo da meta estabelecida. (Neves, 1995, p.335-6)

O grande objetivo do custo-padrão é o de fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido. Sua utilização não significa a eliminação do custo real, mas sim a comparação para levantar as divergências entre eles. O controle, entre as variações do custo real e do custo-padrão, pode ser realizado pela contabilidade. Uma das formas consiste em se registrar todos os custos pelos seus valores-padrão nas contas referentes aos produtos em elaboração e controlar as variações entre o real e o padrão em contas especiais. (Neves, 1995, p.336)

Pelas definições dadas é possível afirmar que o custo-padrão é uma ferramenta de controle muito poderosa, visto que, através dele, a empresa pode conhecer e melhor controlar os seus custos comparando o real com o padrão. Baseado nesta comparação, a empresa poderá fazer uma análise de alguns aspectos, tais como se o material empregado está adequado e na quantidade certa, se a produtividade da mão-de-obra está aumentando ou diminuindo, além de ter uma informação de como reduzir custos e aumentar a lucratividade.

O sucesso do custo-padrão vai depender do grau de seriedade que a empresa der na localização e solução das diferenças entre o padrão e o real. Este conhecimento deve estar bem solidificado na mente dos diretores para que toda a empresa tenha esta visão. Nada irá adiantar conhecer as variações, através dos relatórios emitidos, se nenhuma providência for tomada no sentido de reduzir e eliminar as diferenças desfavoráveis. A

função do controle é informar para corrigir, função esta que será perdida, se medidas de correção não forem adotadas. (Martins, 1992, p.268-9)

b) Análise das variações do Custo-padrão

Para que haja uma perfeita utilização do custo-padrão para fins de controle, é necessária uma análise minuciosa das razões das diferenças entre o custo real e o padrão, para, a partir daí, a empresa detectar as divergências e seus porquês, e tomar providências no sentido de minimizá-las. O verdadeiro processo de controle consiste em fixar uma meta, verificar se ela foi atingida, e, caso contrário, conhecer as razões que justificam esta situação.

Um dos objetivos da análise de variação é atribuir responsabilidade às áreas da empresa diretamente responsáveis pelo controle de cada aspecto do custo, todavia esta atribuição é extremamente difícil, visto que as operações das empresas são interligadas e interdependentes, podendo o nível de desempenho em uma área afetar positiva ou negativamente o desempenho de outra(s) área(s).

O efeito disso pode ser mais bem entendido através de alguns exemplos, tais como:

“a contratação de pessoas menos qualificadas, pagando-se um menor salário, pode ser positivo em termos de controle de custo de pessoal, mas pode levar a fabricação de produtos com defeito e conseqüentemente a um nível desfavorável de satisfação do consumidor. Um outro exemplo é que a compra de uma matéria-prima mais cara pode ter um impacto negativo no relatório do pessoal de compras, mas pode levar a produtos que tenham um menor índice de defeito e levem menor tempo de fabricação, aumentando sua qualidade”. (Marques, 1997, p.7)

Quando a análise das variações é realizada, nem sempre é fácil encontrar as causas que levaram a uma variação desfavorável. Se a razão for conhecida, então será analisada se ela é controlável ou não pela empresa. Se for controlável, medidas serão tomadas no sentido de corrigi-la; caso contrário, nada há a ser feito, a não ser anotar o evento e modificar o padrão para comparações futuras.

A importância do custo-padrão não consiste na quantificação das variações, sejam elas quais forem, mas sim como forma de controle e instrumento de localização das causas da sua existência e a tentativa de sua erradicação.

6 - A CONTROLADORIA COMO CHAVE DO PROCESSO DE GESTÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O controle pode ser realizado de várias maneiras, e com a utilização de diversas ferramentas. A ferramenta proposta, o custo-padrão, só é válida quando bem utilizada, pois não adianta localizar as ineficiências nos custos da empresa se a empresa não estiver aberta a mudanças, com a finalidade de minimizar estas ineficiências, ou até saná-las totalmente, seja na matéria-prima, na mão-de-obra, ou no produto final.

Para que a controladoria seja a chave do processo de gestão, ela deve comparar o que foi planejado e o efetivamente realizado, no planejamento estratégico, no planejamento operacional, na programação, na execução e, enfim no efetivo controle.

Com base nestas considerações, a contabilidade, os custos e o orçamento passarão a ser parte integrante da controladoria, e a figura 3.1 passaria a ter um novo formato.

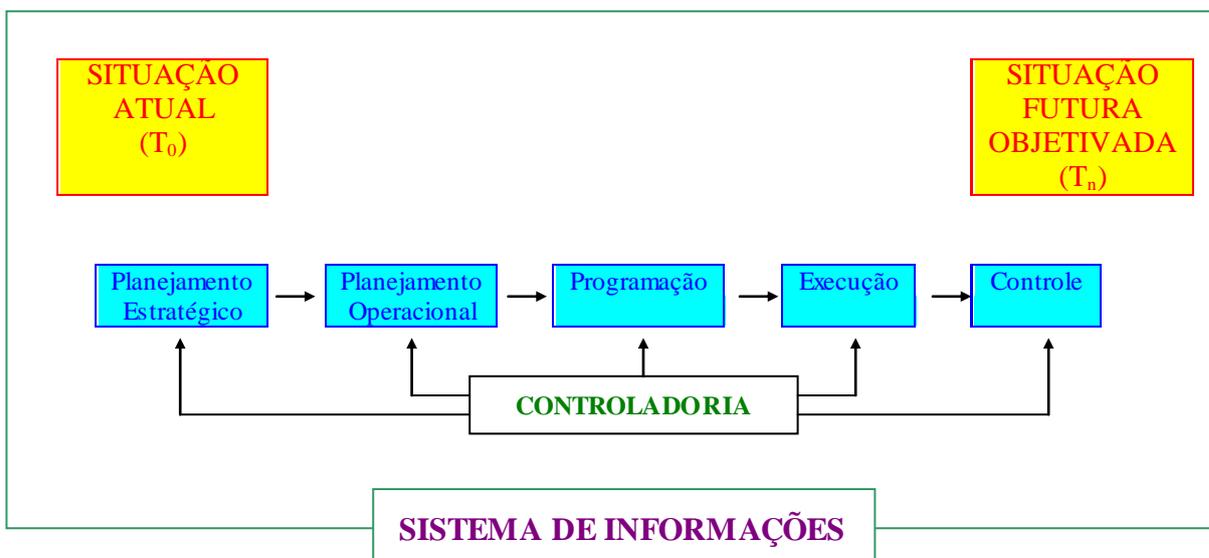


FIGURA 6.1 – Processo de Gestão e Sistema de Informação

Este novo formato está representado na figura 6.1. Nela é possível observar que a controladoria é a chave que garante que a empresa parta de T_0 (situação atual) e chegue a T_n (situação futura objetivada), mantendo o processo de gestão apoiado ao sistema de informações.

7 - CONCLUSÃO

Com base no estudo realizado, é possível constatar que o papel da controladoria é de grande importância, visto que é o ponto chave do sistema de informações de qualquer empresa, por ser a detentora dos parâmetros que orientam os administradores no momento da tomada de decisão.

A ferramenta de apoio utilizada pela controladoria é o custo-padrão, ferramenta esta bastante relevante, visto que é um parâmetro comparativo para o controle dos custos. Através dela a empresa tem condições de aumentar a sua produtividade, e conseqüentemente se tornar mais competitiva, fator muito importante no mercado atual. É importante lembrar que uma redução de custos não implica em redução de qualidade ou corte de pessoal, mas sim no planejamento de um conjunto completo que abrange qualidade, pessoal treinado e equipamentos adequados.

Cabe às empresas não só utilizar esta ferramenta de apoio, mas conhecer a forma mais otimizada de uso, agregando às tecnologias de informação, para que tenham um diferencial cada vez mais marcante em relação à concorrência, e possam ter sucesso em sua continuidade. Para isso, é necessário que o contador apresente todas estas informações aos gestores organizacionais.

A empresa para se tornar mais competitiva precisa antecipar-se, buscando as novas tendências ou ferramentas, sendo, cada vez mais, criativa, isto é, deve ser antecipativa, adaptativa e inovadora se quiser ter um futuro promissor no mercado, voltando-se, prioritariamente, para o mercado e para o cliente. Agindo desta forma, com certeza se manterá no mercado por muito tempo, e não temerá a concorrência.

8 - BIBLIOGRAFIA

- ARAÚJO, Aneide Oliveira. Controladoria: o que é isso afinal? Anais do III ENECON. Aracaju: 1996.
- CAMPOS Filho, Maurício de Prates. “Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios”, Revista de Administração de Empresas, v.34, n.6, nov/dez 1994, p.33-45.
- CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GONÇALVES, Carlos A., GONÇALVES Filho, Cid. “Tecnologia da Informação e Marketing: como obter clientes e mercados”, Revista de Administração de Empresas, v.35, n.4, p.21-23, jul/ago, 1995.
- MARQUES, José Augusto V. C., SALES CIA, Joanília Neide de, CORDENOSSSI CIA, Josimar. Custo padrão: uma análise da sua validade para o controle da gestão empresarial, Anais do IV Congresso Brasileiro de gestão estratégica de custos. Belo Horizonte: 1997.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- NEVES, Silvério das, VICECONTI, Paulo E. V. Curso Moderno de Contabilidade. São Paulo: Lisa, 1995.
- ROCHA, Welington. Controladoria. Apostila do Curso de Especialização em Contabilidade Gerencial. Mimeo. Natal: UFRN, 1997.
- _____. Controladoria. Apostila do Curso de Especialização em Contabilidade Gerencial. Mimeo. Natal: UFRN, 1999.