

# Contabilidade e gestão do conhecimento como apoio à tomada de decisão

Fabírcia Silva da Rosa

Contadora, mestre em Engenharia de Produção pela UFSC e professora da Faculdade Decisão e da Escola Superior de Educação Cooperativa.  
E-mail: fabriciasrosa@hotmail.com

*O presente artigo tem como tema Contabilidade e gestão do conhecimento como apoio à tomada de decisões. O objetivo é demonstrar a importância da Contabilidade na era da informação. Para atingir tal objetivo, faz-se revisão da literatura sobre gestão de negócios, gestão do conhecimento, e da Contabilidade para a tomada de decisões.*

*Primeiramente descrevendo a trajetória da gestão de negócios até os dias atuais onde conhecimento e comunicação tornam-se fundamentais para orientar estrategicamente os negócios.*

*É relatada a importância da informação no processo de gestão da empresa, e do conhecimento como base de sustentação nos processos de gestão.*

*Num mercado cada vez mais exigente e requerente de um aparato produtivo ágil e flexível, é necessária oferta diferenciada de produtos, mantendo nível baixo de custo e acompanhamento da velocidade das inovações tecnológicas. Então o desafio é de fornecer informações relevantes e necessárias que vão além das técnicas financeiras tradicionais e dados essencialmente históricos.*

*Os relatórios contábeis por abrangerem informações que permitem aos seus usuários avaliação econômico-financeira em sentido estático e*

*dinâmico demonstram possibilitar inferências sobre tendências futuras. A Contabilidade é, portanto, um sistema de informação gerencial que visa medir os resultados das empresas e avaliar o desempenho dos negócios, fornecendo subsídios para a tomada de decisões. A consolidação de modelos de planejamento e gestão requer, a promoção das capacidades individuais e institucionais, considerando a relevância do capital humano como fator de desenvolvimento. Portanto, para a tomada de decisão que envolve um ciclo de controle, decisão e execução, é fundamental a gestão do conhecimento. No processo de comunicação da empresa, a Contabilidade torna-se ponto chave na tomada de decisões, ao permitir coletar dados e mensurá-los monetariamente, fornecendo informações financeiras, econômicas e patrimoniais por meio das suas demonstrações e métodos utilizados para sua análise. Assim, o uso do conhecimento por meio da tecnologia de informação e dos diferentes modelos de gestão como Contabilidade Directiva, Balanced Scorecard, Tableau de bord ou outros métodos como Orçamento (Empresarial, Contínuo, de Base Zero, Flexível, Por atividade e Perpétuo), Métodos de Custos (Activity Based Costing, Custo padrão, Custeio por absorção, Modelo Kaizen), auxiliam na tomada de decisões, pois visam a tradução das estratégias, apontando ações e acompanhando resultados. Portanto, a Contabilidade é fundamental na gestão empresarial ao dar suporte aos diversos modelos gerenciais e de informação.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Contabilidade, gestão do conhecimento, tomada de decisão

## INTRODUÇÃO

A comunicação é fundamental para orientar estrategicamente os negócios. Na atual conjuntura com acentuadas mudanças, a informação torna-se imprescindível no processo de gestão da empresa. Assim, o conhecimento forma a base de sustentação do processo, fator-chave do sucesso, que possibilita as organizações atuarem e manter-se num mercado cada vez mais competitivo.

A renovação e acumulação de conhecimentos decorrem da observação de seus erros e acertos, da inspiração criativa de seus integrantes e da importação de informações do ambiente externo.

Além da competitividade, a velocidade com que as mudanças acontecem, gera a necessidade de atualização e monitoramento constante do conhecimento, de forma a manter o nível de crescimento da empresa.

Portanto, ter informações disponíveis, sendo utilizadas de forma clara e incorporando-as ao processo de gestão da organização, torna-se a base para tomada de decisões no contexto atual.

Atualmente a consolidação de modelos de planejamento e gestão requer, a promoção das capacidades individuais e institucionais, considerando a relevância do capital humano como fator de desenvolvimento. Por isso é necessária a gestão baseada no conhecimento.

No processo de comunicação da empresa, a contabilidade torna-se ponto chave na tomada de decisões, ao permitir coletar dados, mensurá-los monetariamente, fornecendo informações financeiras, econômicas e patrimoniais por meio das suas demonstrações e métodos utilizados para sua análise.

As mudanças ocorridas nas organizações, provocado pelo aumentando a complexidade das atividades, aliada às novas exigências do mercado e a competitividade, passaram a exigir das empresas maior quantidade de infor-

mações para controlar seu processo produtivo e tomar decisões a nível estratégico e operacional.

Para França (2000), As empresas produzem para uma rede ilimitada e aberta, cujos pares são a concorrência e o grau de exigência dos consumidores. As empresas produzem pela preferência do consumidor final. O critério de decisão é a tecnologia ou o mercado. O empresário questiona se uma nova tecnologia poderá reduzir custos, melhorar a qualidade do produto/processo e/ou criar um novo produto e, por conseguinte a satisfação do cliente. Lançar no mercado um produto que não esteja aperfeiçoado, ou tardiamente, implica em riscos. Por outro lado, não lançar nenhum novo produto em áreas altamente competitivas poderá ser ainda mais arriscado. O tempo é um fator crítico. O caminho que uma tecnologia viável percorre até a produção é longo e caro. A recompensa para o setor produtivo é o acesso a um mercado mais amplo e consequentemente o lucro financeiro.

Assim, o conhecimento empresarial obtido por meio da contabilidade, traduzido por meio da gestão do conhecimento possibilita a gestão focada na estratégia, pois a contabilidade fornece o máximo de informações úteis através dos relatórios contábeis e suas análises.

## A EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DOS NEGÓCIOS

As decisões empresariais sofrem influência direta dos agentes do mercado. Atualmente este mercado apresenta-se cada vez mais competitivo, requerendo versatilidade e conhecimento.

Assim é necessária a utilização de técnicas e metodologias para a construção de conhecimento estratégico, ou seja, utilizar a informação e o conhecimento para a gestão estratégica dos negócios.

A Gestão do conhecimento vem despertando, cada vez mais, interesse tanto no meio acadêmico quanto empresarial, pois auxilia na tomada de decisões através do conhecimento individuais e da organização.

Por muito tempo o primeiro objetivo que se esperava de uma empresa era que estas gerassem lucro, ou seja, conservar e maximizar o capital. Porém, durante os últimos cinquenta anos houveram grandes mudanças, marcadas por inovações científicas e tecnológicas, mudanças de comportamento social e de consumo.

Para se adaptarem e tornarem-se competitivas as empresas foram impelidas a desenvolver a capacidade de aprender, sendo exigidas a se tornarem inteligentes, ágeis e adaptativas.

Segundo Geus 1999, sempre houve três fontes principais de riqueza: terra e recursos naturais, capital (a acumulação e o reinvestimento de bens) e o trabalho. A combinação dessas três fontes cria os produtos e serviços de que a sociedade necessita para seu bem-estar material.

Em um longo período da história humana a terra foi o principal recurso. No final da Idade Média e início do século XX o acréscimo de mais capital ao processo de criação de riqueza material levou a consideráveis aumentos na eficácia e eficiência da atividade tecnológica e comercial. Portanto, a riqueza estava em controlar o acesso ao capital.

Porém no decorrer do século XX a característica de capital foi-se alterando, e dando lugar ao que chamamos de Era do Conhecimento.

Para Geus 1999, após a Segunda Guerra Mundial, iniciou-se enorme acumulação de capital. Também a tecnologia começou a mudar graças às telecomunicações, à televisão, aos computadores e à aviação comercial, com efeito, de tornar o capital muito mais fungível

e elástico, de mais fácil movimentação - e, conseqüentemente, menos escasso. Com a facilidade de disponibilidade de capital, o fator crítico de produção passou a se concentrar nas pessoas.

Assim a chave do sucesso agora passa a ser o *Conhecimento*.

Desde a década de 50 Peter Drucker vem destacando a importância do conhecimento. Temas como estratégia, planejamento estratégico, aprendizado organizacional, vêm sendo desenvolvido no decorrer destas últimas décadas. A utilização destes temas, portanto, vêm demonstrando a necessidade da gestão estratégica e a gestão do conhecimento.

A estratégia adotada por uma empresa é o alicerce da organização. É, também, a sua forma de gestão para fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado com o intuito de adequação ótima da sua estrutura organizacional. Portanto, tem-se na estratégia a base para o planejamento estratégico e o gerenciamento dos negócios.

A palavra estratégia deriva da palavra grega, *strategos* que significa, a arte ou ciência de ser um general, e assim também define Ferreira (1986), estratégia é a ciência de organizar e planejar operações de guerra.

Vários autores ao longo deste século, vêm trazendo as definições sobre estratégias, ora convergentes, ora propulsoras de reflexão sobre pontos divergentes, e em outros momentos como complementares ao entendimento. Porém, é mister que toda organização necessite possuir estratégia para promover sua finalidade e objetivo.

O importante da estratégia é a possibilidade da empresa analisar sua situação passada, presente e projetar o futuro, diante dos seus pontos fortes, neutros e fracos, vislumbrado as oportunidade e ameaças.

A gestão estratégica vem sendo utilizada pelas organizações e discutida cientificamen-

te há décadas, porém somente na década de oitenta foi demonstrada a união desses dois conceitos, o que veio contribuir com as novas necessidades de gestão.

Para propor, uma gestão integrada de negócios é importante que a organização esteja comprometida com os diversos aspectos que a abrangem, como: clientes, fornecedores, recursos humanos, aspectos financeiros e não financeiros; e para tanto, a gestão não podem perder de foco a visão e missão que a empresa possui.

Para isso o Planejamento estratégico fornece, o entendimento lógico para direcionar a missão e a visão da organização na sua principal atividade, proporcionando a definição do rumo a ser seguido pela organização. Assim, servindo de base para diversos modelos de gestão integrados.

À medida que a gestão estratégica vai evoluindo e o envolvimento das pessoas na formulação, desenvolvimento e manutenção das estratégias é considerado fundamental, torna-se crucial a importância da gestão da informação.

Até a década de 70, a literatura da área ge-

rencial registrava o uso da informação como insumo básico nas organizações, e no auge do planejamento estratégico, a informação e os sistemas de informações passaram a ser considerados fundamentais para a manutenção das organizações em um ambiente competitivo.

Assim na década de 80, com a gestão estratégica, a gestão da informação passou a ser fundamental no processo decisório das organizações.

Segundo Milani Jr. e Canongia as informações apresentam estágios no processo decisório, que vai desde a identificação do problema até a avaliação dos resultados, conforme figura 1.

A evolução da gestão da informação ganha corpo, e as pessoas passam a ocupar o foco das discussões, segundo Sveiby, 1998, o que as pessoas pensam, racionam e produzem são denominados ativos intelectuais e incorporados ao patrimônio organizacional.

Na década de noventa o aprendizado organizacional e as novas tecnologias de informação incorporam a gestão estratégica da empresa, e a informação passa a ser peça funda-

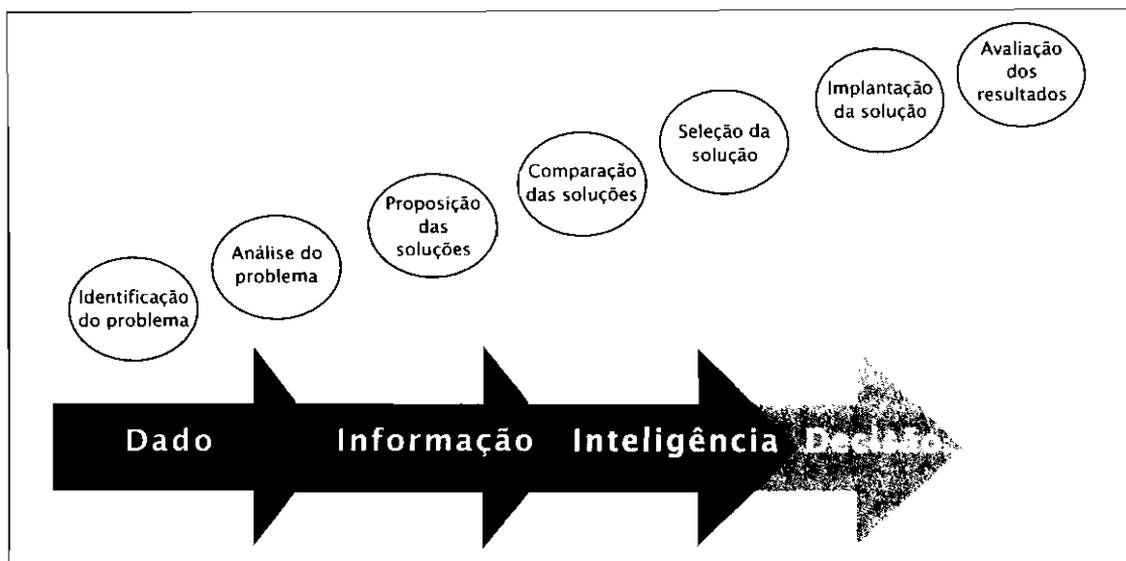


Figura 1 - (Milani Jr e Canongia, 1999) Estágios da informação no processo decisório.

mental para gerar conhecimento para tomada de decisões.

Desde o final da década de 90, percebe-se a atuação das pessoas nas organizações competitivas. Além das pessoas é necessário também o conhecimento organizacional, proporcionando a dinâmica e sobrevivência das organizações.

Para Costa, 2003, o sucesso dos negócios, no final dos anos 90 e nos dias atuais, parece depender, cada vez mais, da qualidade do conhecimento que cada organização aplica nos seus processos corporativos/empresariais, conforme figura 2 do autor.

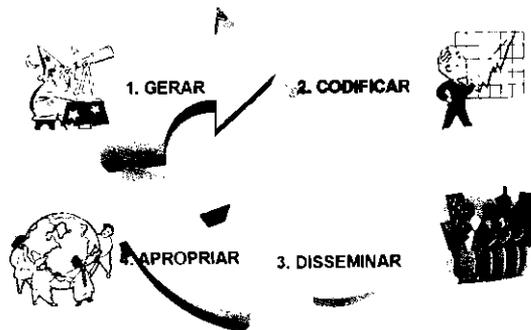


Figura 3 - Gestão do conhecimento para tomada de decisões.

## A INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÕES

A tomada de decisão envolve um ciclo de controle, decisão e execução onde é fundamental a gestão do conhecimento. Portanto, é preciso diferenciar as informações gerenciais e operacionais, onde as primeiras permitem a continuidade das operações dentro do ciclo operacional da empresa, e segunda destinam-se a alimentar os processos de tomada de decisões.

Diversos são os fatores importantes para tomada de decisão, como objetivos, alternativas, competição, criatividade, ações sociais e políticas, aspectos internacionais, tecnologia e pressão do tempo. E as organizações devem estar preparadas, para isso os sistemas de informações gerenciais e de apoio à decisão tornam-se fundamentais.

Sistemas de apoio à decisão envolvem pessoas, procedimentos, banco de dados e dispositivos que darão suporte aos gestores na solução de problemas, sendo compostos de três elementos: uma base de conhecimento, uma base de regras e um motor de inferência.

As informações e o conhecimento compõem recursos estratégicos essenciais para o sucesso de uma empresa.



Figura 2 - (Costa, 2003) Evolução sobre o uso da informação nas organizações.

Segundo Davenport, 1998, o termo gestão do conhecimento foi inicialmente utilizado para descrever a criação e o uso de repositórios eletrônicos de dados e informações com uma estrutura orientada para o conhecimento.

Portanto, é possível tomar decisões na empresa por meio da gestão do conhecimento, pois esta permite criar, utilizar, reter e medir o conhecimento da organização de maneira contínua e baseada na estratégia, conforme figura 3.

Segundo Mañas, 1999 a informação transformou-se em recurso fundamental para qualquer organização, ou seja, não existe gerenciamento possível sem informação. As empresas que ganharão a guerra econômica são aquelas que terão vencido a guerra da informação.

Assim, o autor ainda afirma que ao lado das funções tradicionais (produção, comercial, finanças, recursos humanos etc.), surge uma nova e fundamental transversal: a função informacional da empresa, em que a limitação de fronteira, ao contrário, não existe, passando a atravessar a empresa como um todo, de departamento a departamento, ligando-os entre si e inclusive ao ambiente externo, que parece que já em muitos casos, transforma-se no ambiente global.

Para gerar informação e conhecimento é necessário que a organização esteja preparada para reagir aos problemas; antecipar problemas transformando-os em vantagem competitiva; conduzir a mudança organizacional à evolução simultânea empresa-ambiente; transformar o conhecimento para todos; e ter aprendizagem organizacional para tornar a empresa competitiva.

Neste sentido as empresas estão cada vez mais percebendo que a sinergia entre indivíduos e organização é peça fundamental para a gestão das organizacionais.

Uma empresa para apresentar rentabilidade em curto prazo e viabilidade em longo prazo necessita de estratégia e planejamento. Para tanto, a comunicação e a informação não pode deixar de existir, pois são pontos chaves para a sinergia efetiva de conhecimento e competências na empresa, ou seja, a união dos esforços individuais de cada um na organização será amplamente superior à soma de suas capacidades individuais, auxiliando a organização a atingir suas metas.

Assim informação, comunicação e organização são conceitos fundamentais para funci-

onamento e gestão da empresa, pois auxiliam na tomada de decisão por meio de informação e compartilhamento de conhecimento. Portanto a informação apresenta-se como recurso estratégico sob a ótica da vantagem competitiva.

Atualmente a gestão empresarial demanda de um alto nível de conhecimento focado na estratégia, planejamento de longo prazo e controles de gestão e de negócios, além de gestão de recursos e pessoas, e o desenvolvimento, definição e planejamento de direções estratégicas para o uso de tecnologia.

Segundo Abreu e Abreu, 2000 para atingir o pleno potencial dos investimentos em Tecnologia da Informação, as organizações devem adequar-se ao novo paradigma organizacional, cujo foco está na aprendizagem organizacional, na flexibilidade para a mudança, na inovação e na velocidade. Dentro desse contexto, as principais ações a serem tomadas relativamente ao uso de Tecnologia de Informação pelas organizações consistem em: automatizar os processos produtivos; construir uma arquitetura de informações alinhada com os negócios da empresa; e integrar os clientes e fornecedores, por meio do uso das informações.

Portanto, o conhecimento é fundamental na atualidade, pois o mercado, os produtos e serviços, os empreendimentos e as empresas apresentam-se cada vez mais voláteis e competitivos, exigindo gestão mais inteligente e que apresente vantagens competitivas.

Assim, o nível gerencial deverá ter foco no conhecimento e como as empresas utilizam-se do conhecimento obtido e produzido na organização, bem como os fluxos de informações e as necessidades em cada nível hierárquico.

Possibilitando o alcance dos objetivos estratégicos da organização por meio da utilização dos recursos disponíveis, sejam eles: pessoas, materiais, equipamento, tecnologia,

recursos financeiros, informação e conhecimento.

Abreu e Abreu, 2000 demonstra através da tabela 1 abaixo as principais diferenças entre uma empresa tradicional e uma empresa baseada na informação.

Assim a Gestão do Conhecimento passa, essencialmente, pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional.

Para Kennevan, 1970 a gestão do conhecimento é um método organizado para prover informações passadas, presentes e futuras, relacionadas com as operações internas e os serviços de inteligência externa. Serve de suporte para as funções de planejamento, controle e operação de uma empresa, através do fornecimento de informações no padrão de tempo apropriado para assistir o tomador de decisão.

## SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Para se manter e projetar o futuro as organizações atualmente devem estar organizadas

em mercados globais, corporações internacionais e forças de trabalho multinacionais. Portanto, é necessário sistema de informação para fazer isso com eficiência e sucesso, além de ampla compreensão sobre sistema de informação para atingir níveis mais altos de produtividade e eficácia.

Segundo Laudon e Laudon, 1999 os desafios colocados por novos clientes, concorrência, tecnologia, relações políticas, condições econômicas, regulamentações governamentais e aspectos sindicais pedem muitos tipos de mudanças, tais como: técnicas mais aperfeiçoadas de produção novas produtos e serviços, novos sistemas administrativos, e novas habilidade dos empregados.

Portanto, é necessário saber como identificar problemas e oportunidades e como usar os sistemas de informação para aumentar a capacidade de reação.

Sistemas de informações gerenciais, como a contabilidade, são a base para a tomada de decisão, pois os dados fornecidos tornam-se um dos recursos mais valiosos da empresa ao proporcionar o conhecimento necessário para

• burocracia	• consenso
• padronização dos produtos e serviços	• massificação personalizada e qualidade
• padronização dos salários	• salários baseados no conhecimento agregados aos negócios
• estrutura hierárquica	• descentralização e diluição hierárquica
• autoridade	• gerência participativa e diluição da autoridade
• centralização	• recursos descentralizados, sinergia, trabalho em equipe
• controle e centralização da informação	• compartilhamento das informações
• processo decisório centralizado	• decisões participativas, gerência por processo, gerenciamento por resultados
• planejamento centralizado	• pensar globalmente e agir localmente
• controle centralizado	• controle descentralizado

Tabela 1 - (França 2000) Diferença da empresa tradicional para a empresa baseada na informação

o gerenciamento dos negcios.

A contabilidade e considerada uma ciencia social por estudar o comportamento das riquezas que se integram no patrimonio em face das acoes humanas.

Para Stair, 1998 um sistema de informacao e uma serie de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saida) os dados e informacao e fornecem um mecanismo de *feedback*. Conforme figura 4.

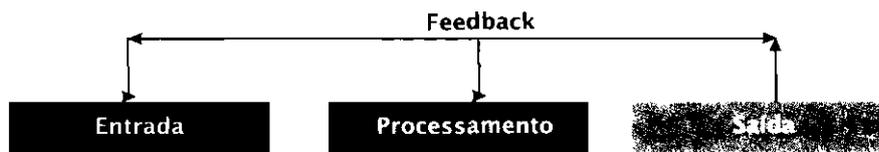


Figura 4 - (Stair, 1998) Os componentes de um sistema de informacao.

Os sistemas de informacoes gerenciais sao projetados a partir dos sistemas de informacao para auxiliarem a administracao a atingirem metas, em atencao aos problemas e oportunidades, a fim de tornar a empresa competitiva.

Ainda segundo Stair, 1998 Os sistemas de informacoes gerenciais comecaram a ser desenvolvidos na decada de 60, e sao caracterizados pelo uso de sistemas de informacao para produzir relatorio gerenciais. Por exemplo, um relatorio resumido dos custos totais da folha de pagamento poderia ajudar um gerente de contabilidade a prever futuros custos na folha de pagamento.

Para Lunkes, 2003 os sistemas de controle sao baseados na informacao. Os gerentes usam informacao para varios propósitos: sinalizar areas nas quais os subordinados deveriam procurar oportunidade, comunicar planos e metas, monitorar a realizacao de planos e metas e manter-se informados e informar todos na empresa.

Assim e possivel controlar padroes de acao,

frequentemente criados espontaneamente pela iniciativa de empregados, usando sistemas de controle interativos para proporcionar vantagem competitiva.

Para Schwartz, 1970 sistema de informacoes gerenciais e um sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicacoes que coleta, valida, executa operacoes, transforma, armazena, recupera e apresenta dados para uso no planejamento, orcamento, contabilidade, controle e em outros

processos gerenciais para varios propósitos administrativos.

Murdick e Ross, 1975 diz que e um grupo de pessoas, um

conjunto de manuais e equipamentos de processamento de dados voltados para selecao, armazenamento, processamento e recuperacao de dados com vistas a reducao de incertezas na tomada de decisoes, atraves de fornecimento de informacoes para os executivos a tempo para que eles possam usa-las da maneira mais eficiente.

Portanto, o sistema de informacao gerencial e um sistema que une tecnologia, pessoas e conhecimento com a finalidade de auxiliar na tomada de decisoes.

O conhecimento por sua vez, envolve a compreensao das dimensoes das pessoas e organizacao. Sendo, portanto, diferente de informacoes e dados. Onde informacoes sao criadas a partir de fluxo de dados por meio da aplicacao do conhecimento.

Assim, os sistemas de informacao objetivam distribuir a informacao e conhecimento util de maneira projetada para resolver algum problema organizacao ou na busca de oportunidades.

Oliveira, 1999 demonstra por meio da fi-

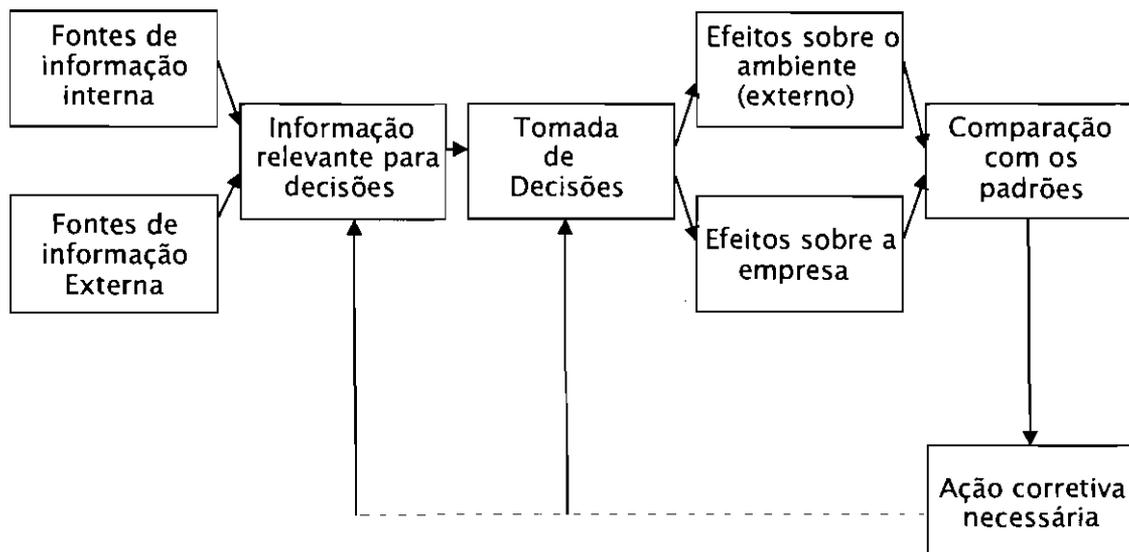


Figura 5 - (Oliveira, 1999) interação da informação com o processo decisório.

gura 5 acima a interação da informação com o processo decisório, que vai desde as fontes de informação interna e externa até a ações corretivas da tomada de decisão.

Portanto, os sistemas de informações gerenciais auxiliam os gestores com relatórios sobre o desempenho passado e presente da empresa, sendo o suporte ao papel informativo dos gerentes, ajudando a monitorar o desempenho atual da empresa e a prever o desempenho futuro, ou seja, servem de apoio à tomada de decisões para execução, planejamento e controle gerencial.

Assim, pode-se considerar o processo de transformação de dados em informações de sistema de informações. E o processo voltado para transformar dados em informações úteis ao processo decisório da empresa de um sistema de informações gerenciais.

Para Oliveira, 1999 Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

## CONTABILIDADE E O CONHECIMENTO NA ERA DA INFORMAÇÃO

A contabilidade é tão antiga quanto à forma da humanidade de se organizar, e vem auxiliando a humanidade a controlar seu patrimônio e planejar a gestão de seus negócios desde então. É um sistema de informação que visa medir os resultados das empresas e avaliar o desempenho dos negócios, fornecendo subsídios para a tomada de decisões.

Para Abreu e Abreu, 2000, sistemas de informações são conjuntos de instruções operacionais que direcionam e controlam a gestão da informação em uma determinada organização e por isso impactam a maneira como ela é operada.

Laudon e Laudon (1996) definem sistemas de informação como um conjunto de procedimentos que coleta (ou recupera), processa, armazena e dissemina informação para o suporte na tomada de decisões, coordenação, análise, visualização da organização e controle gerencial.

Marion (2004) descreve que a contabilidade

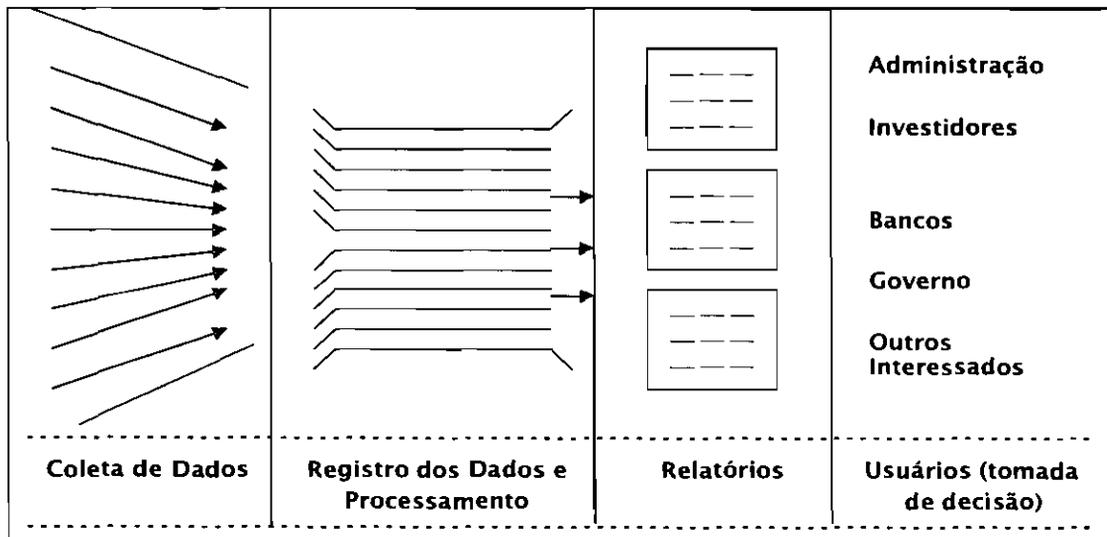


Figura 6 - (Marion, 2003) A contabilidade e o Contador

de pode ser considerada como *sistema de informao* destinado a prover seus usurios de dados para ajuda-los a tomar decises, conforme figura 6 acima.

O autor salienta que a experincia e o *feeling* do administrador no sso mais fatores decisivos no quadro atual; exige-se um elenco de informaes reais, que norteiam tais decises. E essas informaes esto contidas nos relatrios elaborados pela Contabilidade.

Tradicionalmente os gestores solicitavam as informaes que necessitavam aos contadores, especialmente informaes financeiras, por m atualmente o fluxo de informaes na gesto empresarial e mais que simplesmente receber informaes financeiras e econmicas dos contadores. A informao e gerada e fornecida de maneira integrada na

organizao.

Desta forma os prprios contadores utilizam as informaes fornecidas pelos usurios atravs de sistema integrado de informao. Assim, para produzirem as demonstraes contbeis, estes passam de provedores das informaes para usurios dos sistemas integrados de informao.

Alm desta revoluo, os avanos tecnolgicos permitem uma descentralizao do conhecimento contbil. Para, Elliott (*apud* Albrecht y Sack, 2000) presidente do Instituto Norteamericano de Contadores (AICPA), a contabilidade de gesto faz parte da cadeia de valor da gesto da informao, conforme figura 7, principalmente na transformao dos dados em informao e conhecimento para a tomada de decises.

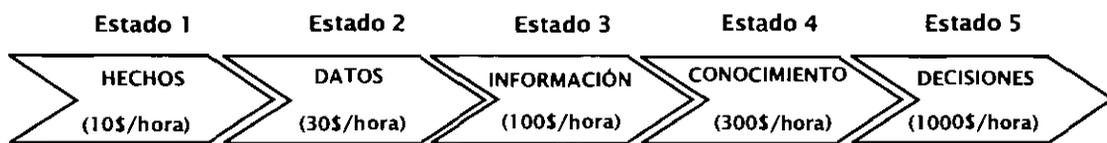


Figura 7 - (Elliott, 1998) A Contabilidade na cadeia de valor da informao.

Não sendo mais possível manter um sistema produtivo que lança no mercado contingentes massivos de produtos homogêneos e estandardizado, nos últimos anos ocorreram mudanças radicais nas empresas para atender uma demanda que se diversifica e se globaliza.

Num mercado cada vez mais exigente e requerente de um aparato produtivo ágil e flexível, é necessária oferta diferenciada para cada segmento ou nicho de mercado, mantendo nível baixo de custo e que permita acompanhar a velocidade das inovações tecnológicas.

Então o desafio é de fornecer informações relevantes e necessárias que vá além das técnicas financeiras tradicionais e dados essencialmente históricos.

Os relatórios contábeis por abrangerem informações que permitem aos seus usuários avaliação econômico-financeira em sentido estático e dinâmico possibilitam além do acompanhamento histórico, inferências sobre tendências futuras.

Com o intuito de aumentar o valor agregado das informações contábeis para seus usuários capturar e disseminar o conhecimento tácito utiliza-se a gestão do conhecimento.

Pois a gestão do conhecimento implica em considerar o ser humano como fonte geradora do conhecimento, a informação como matéria prima para gerar conhecimento e a tecnologia da informação como suporte para a informação e para o conhecimento.

Para Laundon e Laundon, 1999, os sistemas empresariais podem ser classificados de acordo com o tipo de problema organizacional que eles resolvem. Tais problemas são tratados em quatro níveis na organização: Nível Estratégico, Tático, Conhecimento e Operacional.

No nível estratégico a Contabilidade per-

mite estabelecer objetivos de investimentos, previsões econômicas e financeiras, análise de dados do mercado financeiro, previsão orçamentária e de custos e alavancagem financeira. A nível tático ajudam os gerentes ou tomadores de decisão a visualizar e controlar os recursos financeiros das organizações, como contabilidade de ativos fixos, cálculo de custo e de orçamento. Os sistemas de conhecimento dão suporte à contabilidade fornecendo ferramentas e estações de trabalho analíticas como sistema para gerenciamento financeiro, para análise de debêntures. E a nível operacional os sistemas operacionais de finanças e contabilidade auxiliam no monitoramento de fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, demonstrativos e livros contábeis, folha de pagamento, entre outros.

A gestão do conhecimento no processo contábil torna-se, portanto, fundamental para a tomada de decisões.

Diante disto, a contabilidade hoje, é responsável em fornecer não apenas informações financeiras, mas também informações de mercado, aprendizado, qualidade, custos, produção entre outros.

Assim a Contabilidade torna-se um instrumento fundamental para a tomada de decisões dentro e fora da empresa, pois fornece o máximo de informações úteis através dos relatórios contábeis.

Por meio desses relatórios é possível averiguar os fatos acontecidos, analisar os resultados obtidos, as causas que levaram àqueles resultados e conseqüentemente servir de apoio à tomada de decisões e suas análises.

Diversos estudiosos vem abordando a necessidade de uma contabilidade de gestão que esteja orientada a proporcionar melhoria contínua e controle de qualidade, e para isso tratar cada atividade como um processo, preocupando-se, mais com a fonte dos custos do que com seus somente com seus resultados.

E neste contexto, esta organização deve também, preocupar-se com os usuários da contabilidade e sua inter-relação com o ambiente organizacional.

Neste sentido as empresas devem ser consideradas como um sistema holístico, composto de funções interdependentes que formam um todo unificado.

Esta inter-relação e integração dependem de um sistema de informação que proporcione um fluxo de informações de níveis múltiplos, a fim de criar e fortalecer as funções para apoiar a interdependência, e possibilitar maior comunicação e cooperação entre os departamentos da empresa.

A contabilidade torna-se, portanto o ponto chave do sucesso ao interagir com diversos métodos de controlar, planejar e avaliar estrategicamente as empresas. Por consequência, o sucesso das empresas está intimamente ligado com a gestão estratégica, e com a contabilidade focada na estratégia dos negócios.

Um sistema de informação contábil adequadamente estruturado irá permitir uma gestão eficaz das informações necessárias para a gestão econômica e financeira da empresa, bem como apresentará um grau máximo de eficácia na relação custo e benefício da geração e comunicação das informações.

Assim o sistema de informação contábil deve produzir informações que possam atender os níveis empresariais (estratégico, tático e operacional), e o ciclo administrativo (planejamento, execução e controle) e nível de estruturação da informação (estruturadas, semi-estruturadas e não-estruturadas).

Segundo as Normas Brasileiras de Contabilidade a informação contábil deverá apresentar como características: relevância, tempestividade, relação custo-benefício, objetividade e flexibilidade de adaptação ao usuário. Assim, a informação contábil deve ser reves-

tida de qualidade sendo objetiva, clara, concisa, permitindo que o usuário possa avaliar a situação econômica e financeira da entidade, bem como fazer inferências sobre a tendência futura, de forma a atender sempre os próprios objetivos da entidade empresarial.

Portanto, a informação contábil expressa-se por diferentes meios, como: demonstrações contábeis, escrituração ou registros permanentes e sistemáticos, documentos, livros, planilhas, listagens, notas explicativas, mapas, relatórios, pareceres e laudos, utilizados no exercício profissional ou previsto em legislação.

## MÉTODOS DE AVALIAÇÃO, GESTÃO E CONTROLE GERENCIAL

O planejamento empresarial, a gestão do conhecimento e às tecnologias de informação representam organização e perenidade das empresas no mercado, pois visam disponibilizar permanentemente informações em diversos níveis da tomada de decisões.

Assim as funções da gestão empresariais podem fazer parte de toda a empresa, desde o nível estratégico, passando ao tático até o nível operacional. Alinhando a organização em sua estratégia. Portanto, é fundamental a integração dessas funções para o funcionamento harmônico e efetivo da empresa.

Sendo necessário organização interna e externa da empresa em todas suas atividades, ou seja, suas funções e sua estratégia aliada às atividades de produção, comercial, financeira, de materiais, de recursos humanos e respectivos aspectos legais e jurídicos.

Todavia, a importância de organizar a empresa é calcada na necessidade da empresa de se manter no mercado com competência e competitiva.

Além de organizar é fundamental promover a gestão integrada para atingir os objeti-

vos e estratégias da empresa.

Seja qual for o negócio, seja qual for a organização, se não forem estabelecidas metas e objetivos a empresa caminha sem direção. Porém saber a direção não é o suficiente, deve haver formas de verificar os resultados, ou seja, é necessário, sobretudo conhecimento compartilhado e definição de indicadores para auxiliar na medição dos objetivos que a empresa busca atingir.

Strassmann, 1996 diz que a riqueza de uma organização se baseia na acumulação de conhecimento útil. O valor agregado a uma organização pela informação pode ser considerado como retorno de conhecimento acumulado.

Para Graeml, 2000 o sucesso no gerenciamento do conhecimento na empresa depende dos seguintes fatores:

- uma estratégia clara de compartilhamento do conhecimento;
- escolha da infra-estrutura adequada (técnica e não técnica);
- abordagem de implementação que se preocupe com as barreiras típicas: motivação para compartilhar o conhecimento, recursos para capturar e sintetizar o aprendizado organizacional e a habilidade de navegar pela rede de conhecimento para encontrar as pessoas e as informações desejadas.

Assim Trussler, 1998 destaca o papel da tecnologia como ferramenta para dar suporte e tornar possível o gerenciamento do conhecimento nas empresas.

Percebe-se então o impacto direto da tecnologia de informação, na gestão do conhecimento, e conseqüentemente, na gestão de negócios.

Para Graeml (*apud* Mooney) 2000, há dez processos intermediários de negócios nos

quais as empresas parecem concentrar seus recursos de TI como meios para atingir os objetivos organizacionais. A saber: eficiência organizacional, eficácia organizacional, coordenação entre empresas, relacionamento com os fornecedores, relacionamento com os clientes, dinâmica competitiva, apoio de marketing, melhoria dos produtos e serviços, economias de produção e inovações de negócios.

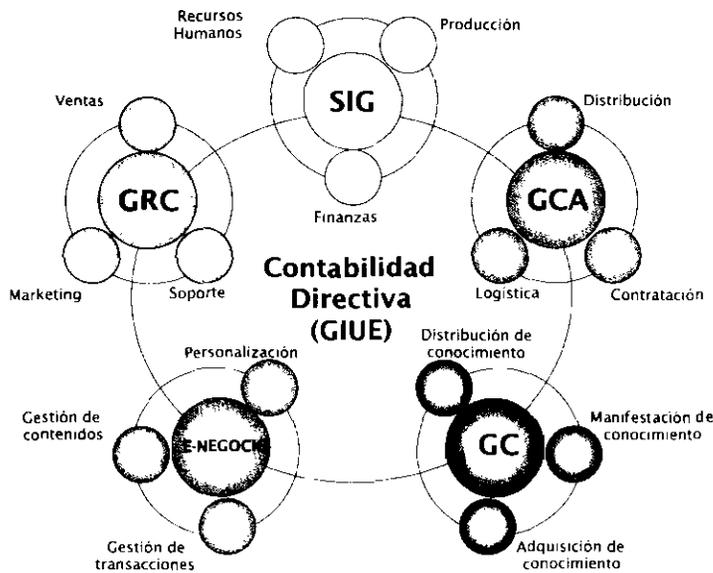
Conforme Drucker o que não se pode medir não se pode gerenciar, para isso as medições devem ser objetivas, comparáveis, acessíveis e válidas.

Neste sentido, pode-se contar com diversos tipos de indicadores e métodos de avaliação, controle e planejamento gerencial, como: tempo de retorno ou ponto de equilíbrio, indicadores de liquidez, rentabilidade, de retorno sobre investimento, valor presente líquido, método ABC (*Activity Based Costing*), Custo padrão, Custeio por absorção, Modelo Kaizen, Orçamentos Empresarial, Contínuo, de Base Zero, Flexível, Por atividade e Perpétuo, entre outros.

Assim, também são diversos os modelos de gestão dessas informações, como *Contabilidad Directiva*, *Orçamento*, *Balanced Scorecard*, *Tableau de bord*, entre outros

Para López, 2001 a Contabilidade Diretiva atua como principal Sistema de Gestão das Inter-relações de Unidade Econômica - GIUE ou o denominado *Enterprise Relationship Management* (ERM).

Este sistema integra conceitos como Gestão do Conhecimento, Knowledge Management, E-Business, Sistema de Informações Gerenciais, Enterprise Resource Planning (ERP), Sistema de Gestión de la Cadena de Aprovisionamiento (GCA) o Supply Chain Management (SCM) y el Sistema de Gestión de las Interacciones con los Clientes (GRC) ou Customer Relationship Management (CRM). Conforme figura 8.



**Figura 8 - (Gonz3les, 2001) Sistema de Gest3o das Inter-rela3es de Unidade Econ3mica - GIUE**

Para Lunkes (2003), os or3amentos al3m de serem par3metros para avalia3o dos planos, permitem a apura3o do resultado por 3rea de responsabilidade, desempenho papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade. O or3amento est3 unipresente no ciclo administrativo. Pode ser definido em termos amplo, com um enfoque sistem3tico e formal 3 execu3o das responsabilidades do planejamento, execu3o e controle.

O autor aponta que a estrutura b3sica do or3amento 3 formada das proje3es financeiras dos or3amentos individuais (pe3as) de cada unidade da empresa e de um conjunto de or3amentos para determinado per3odo, abrangendo o impacto tanto das decis3es operacionais quanto das decis3es financeiras.

Segundo Welsh, 1983 (apud Lunkes, 2003) o processo or3ament3rio exige da empresa um sistema de informa3o, com dados cont3beis, hist3ricos adequados e apropriados. Para Zdanowicz, 1983 (apud Lunkes, 2003), a empresa para implementar o or3amento deve ter no m3-

nimo estrutura organizacional definida, contabilidade aberta e informatizada e fixa3o dos objetivos.

Assim, as medidas estrat3gicas geralmente s3o alinhadas e complementadas por medidas t3ticas e operacionais. O controle estrat3gico 3 um sistema h3brido que monitora o desempenho do neg3cio em rela3o a marcos estrat3gicos, e 3 complementado pelas metas or3ament3rias.

Segundo Kaplan e Norton (2000), na era da competi3o baseada no conhecimento, a capacidade das organiza3es de desenvolver, fomentar e mobilizar ativos intang3veis 3 fator

crucial de sucesso. Contudo, os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intang3veis da organiza3o: as habilidades, as compet3ncias e a motiva3o dos empregados; os bancos de dados e as tecnologias de informa3o; os processos operacionais eficientes e sens3veis; a inova3o nos produtos e servi3os; os relacionamentos com os clientes; a fidelidade dos clientes; e a imagem da organiza3o nas esferas pol3tica, regulamentaria e sociais. Propuseram o *Balanced Scorecard* como solu3o para este problema de avalia3o de desempenho.

Nas suas premissas, o *Balanced Scorecard*, tratava-se de um sistema de mensura3o de desempenho, e logo acabou tornando-se como sistema gerencial que possibilita visualizar a empresa sob v3rios aspectos financeiros e n3o financeiros ao mesmo tempo, por meio de perspectivas que incorporam m3ltiplos indicadores ligados atrav3s de rela3o de causa-efeito.

Segundo Campos (1998), uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente "balanceados", ou seja, aplicados com graus de importância relativa porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado.

A estratégia e a visão são os focos do sistema de gestão para o *Balanced Scorecard*.

De acordo com Campos (1998), as empresas criativas usam o BSC como um Sistema de Gestão Estratégico, uma vez que o método introduz uma nova forma de abordar e chamar a atenção dos gerentes para os quatro aspectos mais importantes que contribuem para conectar os objetivos estratégicos, a longo prazo, aos resultados e ações a curto prazo. Os sistemas de controle da grande maioria das empresas, construídos ao redor de objetivos e indicadores financeiros, não relacionam com igual clareza os esforços, progressos ou insucessos, que estão ocorrendo na tentativa de alcançar os objetivos a longo prazo, criando assim uma lacuna entre o estabelecimento das estratégias e a sua implementação.

O *Tableau de Bord* foi criado e desenvolvido no início do século XX, na França, por engenheiros de produção que procuravam um modo de melhorar e entender as relações de causa e efeitos dos processos de produção, apresentando basicamente as funções de 1) monitoramento constante, de constatação de desvios e de alerta; 2) de desencadeamento da pesquisa e guia de análise; 3) de relato e de prestação de contas; 4) de comunicação e motivação; e 5) de elemento de interface entre o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) e os gerentes.

## CONCLUSÃO

Num mercado cada vez mais competitivo e veloz, é essencial visão integrada do negócio, ou seja, o conhecimento das diversas áreas

da organização para tomar decisões.

Para que essas decisões sejam rápidas e precisas é necessário que os gestores tenham uma visão holística do negócio, ou seja, é necessário que o conhecimento seja traduzido para todos, e que seja utilizado para planejamento, controle e execução das tarefas gerenciais, com foco na estratégia.

O ato de gestão envolve recursos humanos, processos e recursos (materiais, financeiros, comerciais, tecnológicos, relativos à logística, entre outros). Para a gestão de negócios é necessário o conhecimento das principais atividades e habilidade que envolve esses recursos.

Por meio da gestão do conhecimento, portanto, é possível o desenvolvimento global da empresa, seu crescimento com qualidade, produtividade e perenidade, focando sempre o negócio principal e sua competitividade no mercado global.

Para tanto, é necessário que empresa saiba sua estratégia e tenha o foco gerencial na mesma. Para isso, os gestores podem contar com a gestão do conhecimento por meio da contabilidade.

Na era do conhecimento a informação e o conhecimento são diferenciais das empresas que pretendem destacar-se no mercado, efetivar a perenidade, a sobrevivência e a competitividade.

Assim, a informação pode ser considerada diferencial nos negócios quando aponta alternativas de lucratividade, de liquidez, de retornos sobre investimento, ou criando novas oportunidades.

Ao conceber a empresa como um sistema aberto, o ambiente não afeta somente aspectos legal e institucional, a competência, a globalização, aspectos ecológicos etc, afeta também a gestão do conhecimento.

O uso do conhecimento por meio da tecnologia de informação e dos diferentes mode-

los de gestão como *Contabilidade Directiva*, *Balanced Scorecard*, *Tableou de bord* ou outros métodos como Orçamento (Empresarial, Contínuo, de Base Zero, Flexível, Por atividade e Perpétuo), Métodos de Custos (*Activity Based Costing*, Custo padrão, Custeio por absorção, Modelo Kaizen), auxiliam na tomada de decisões, pois visam a tradução das estratégias, apontando ações e acompanhando

resultados.

Assim a contabilidade é fundamental na gestão de negócios como suporte aos diversos modelos gerenciais e de informação.

Portanto, seja qual for o modelo eleito pela empresa para tomar decisões gerenciais a contabilidade servirá de apoio ao fornecer informações e proporcionar análises financeiras e não-financeiras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, W.; Sack, R. *Accounting Education: Charting the Course through a Perilous Future*. <http://aaakq.org/pubs>.
- Abreu, Pedro; Abreu, Aline. **Sistemas de Informações Gerenciais: Uma abordagem orientada aos negócios**. Apostila IGTI UFSC. 2000.
- Agrasso Neto e Abreu. **Tecnologia da Informação: manual de sobrevivência da nova Empresa**. São Paulo: Arte & Ciência, 2000.
- Barbieri, Carlos. **BI - Business Intelligence. Modelagem & Tecnologia**. Rio de Janeiro. Axcel Books do Brasil Editora, 2001.
- CAMPOS, José Antônio Campus. **Cenário balanceado: Balanced Scorecard, painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- Costa, Marília Damiani. **Procedimentos para aplicação de mapas semânticos como estratégia para criação do conhecimento organizacional**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. UFSC, 2003.
- Davenport, T; Prusak, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, Aurélio B. H. **Dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira, 1986.
- França, Aline; Rezende, Denis Alcides. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- Geus, Arie de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro. Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- Graeml, Alexandre Reis. **Sistemas de Informação: o alinhamento de TI com a Estratégia Corporativa**. São Paulo. Editora Atlas, 2000.
- Kaplan, Robert. S.; Norton, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2000.
- Kennevan, J. A. Design for management information systems. **Management Science**, V. 12, n.3, p. 46-57, Apr. 1970.
- Laudon, Kenneth; Laudonm Jane Price. **Management information systems: a contemporary perspective**. New York: Macmillan, 1996.
- Laudon, Kenneth; Laudonm Jane Price. **Sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro. LTC Livros Técnicos e Científicos S.A., 1999.
- López, Enrique González. **De la Divina Proporción a las Heurísticas bio-inspiradas: Integración de Soft-Computing en la Contabilidad Directiva como propuesta de innovación para la investigación y la enseñanza**. Congresso Internacional de Custos. Anais. Leon: Espanha, 2001.
- Lunkes, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo. Editora Atlas, 2003.

Lunkes, Rogério João. **Manual de Contabilidade Hoteleira**. São Paulo. Editora Atlas, 2004.

Mañas, Antonio Vico. **Administração de Sistemas de Informação: como otimizar a empresa por meio dos sistemas de informação**. São Paulo. Editora Érica, 1999.

Miliani, Jr., Angelo; Canonjía, Claudia. **Como melhorar a competitividade das pequenas e médias empresas brasileiras através da inteligência competitiva?** In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. 1, 1999, Rio de Janeiro, anais... Rio de Janeiro: FINEP, 1999.

Marion, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo. 10ª edição. Editora Atlas, 2003.

Murdick, Robert G., Ross, Joel E. **Mis in action**. St. Paul: West, 1975

Oliviera, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 6ª edição. São Paulo. Editora Atlas, 1999.

Padoveze, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo. Editora Atlas, 1997.

Polloni, Enrico G. F. **Administrando Sistemas de Informação**. São Paulo. Editora Futura, 2000.

Rezende, Denis Alcides; Abreu, Aline França de. **Tecnologia da Informação: aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. São Paulo. Editora Atlas, 2000.

Schwartz, George. **Science in marketing**. New York: John Wiley, 1970.

Starir, Ralph M. **Sistemas de Informação: Uma abordagem gerencial**. 2ª edição. Rio de Janeiro. LTC Livros Técnicos e Científicos S.A., 1998.

Strassmann, Paul A. **The economics and politics of information management**. KPGM Impact Program, June 1996. <http://www.strassmann.com/pubs/econ-polim.html>

Sveiby, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Torres, Norberto A. **Competitividade Empresarial com a Tecnologia de Informação**. São Paulo. Makron Books do Brasil, 1995.

Trussler, Simon. **The rules of the game: to make the most of their intellectual assts, companies must have a solid implemntation strategy**. *Journal of Business Strategy*, Jan./Fev.1998.