

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE GESTÃO E DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA A GESTÃO EMPRESARIAL

Margareth Amanda Matos Viana*

Resumo: O presente artigo enfatiza a importância do Processo de Gestão e do Sistema de Informações Gerenciais para a Gestão Empresarial na tomada de decisões, em função da atual situação da economia que tem reforçado cada vez mais a necessidade das empresas incorporarem características que lhes permitam maior grau de flexibilidade e adaptação ao ambiente onde atuam. O processo de gestão é composto pelas etapas do planejamento, execução e controle. Onde os gestores planejam suas ações, implementam os planos e avaliam o resultado do que foi idealizado e orçado. Já o Sistema de Informação Gerencial melhora o processo de tomada de decisões pelos gestores e fortalece o plano de atuação das empresas, com a geração de informações rápidas, precisas e principalmente úteis, garantindo uma estruturação de gestão diferenciada.

Palavras-chave: Processo de Gestão - Planejamento - Execução - Controle - Sistema de Informações Gerenciais.

1. Introdução

Na atual conjuntura econômica a estruturação o processo de gestão e o Sistemas de Informações Gerenciais são de grande relevância para a as empresas que visam assegurar sua eficácia empresarial; em função do processo de mudanças devido à ocorrência de certos fatores como: alto grau de competição entre as empresas, uso intenso de tecnologia de informação, abertura de mercado para novos participantes e produtos e etc. Estes fatores deram origem a um novo perfil de empresas que buscam adequar-se a essa nova realidade econômica que exige um maior grau de flexibilidade e adaptação das empresas em relação ao ambiente onde atuam.

No processo de Gestão é indispensável o levantamento de informações que possam auxiliar as empresas na escolha de diretrizes e alternativas que guiem as mesmas rumo aos seus objetivos; sendo necessário a elaboração de um planejamento estratégico para a confecção das estratégias de atuação. Após

* Graduando em Ciências Contábeis
Universidade Federal do Pará - Belém - Pa
e-mail: amanda-viana@hotmail.com

traçadas as diretrizes estratégicas é relevante à escolha da melhor alternativa para a implementação adequada de seus planos, ou seja, o planejamento operacional; entretanto não basta apenas planejar é preciso executar o que foi planejado e assegura a eficácia empresarial através do controle das atividades realizadas; configurando um contínuo processo de tomada de decisões, as quais não seriam possíveis sem um sistema de informações gerenciais eficiente sobre o desempenho planejado e realizado da empresa. Nesse sentido o presente artigo tem por objetivo enfatizar a importância do Processo de Gestão e do Sistema de Informações Gerenciais para a gestão empresarial na tomada de decisão.

2. Processo de Gestão

O Processo de Gestão Econômica segundo CATELLI, PEREIRA E VASCONCELOS (2001) “é um grande processo de controle que tem por objetivo assegurar a eficácia empresarial”. Este é composto de três fases: planejamento execução e controle.

Em todas as fases do processo de gestão, são tomadas decisões que consistem na escolha de diretrizes e alternativas que guiarão a empresa rumo aos seus objetivos.

2.1. Planejamento

Segundo OLIVEIRA (2001):

O planejamento é feito não apenas por causa da globalização, das incertezas, do aumento da competição, ou das novas tecnologias, que tornam o ambiente mais inseguro e cheio de riscos. Planeja-se porque existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, produtos a fabricar, serviços a prestar. E deseja-se fazer isso da forma mais econômica possível, coordenando o uso dos diferentes recursos, humanos, materiais, financeiros tecnológico, cada um há seu tempo, com suas especificidades próprias, para que os objetivos possam ser atingidos. Ao lado disso, a empresa precisa perdurar no tempo, ter continuidade, maximizando o fluxo de benefícios para os acionistas, empregados, clientes, fornecedores e demais entidades da sociedade.

Planejar significa decidir antecipadamente, ou seja, escolher alternativas de ação que possibilitem alcançar resultados desejados, controlando assim o futuro da empresa.

O planejamento é caracterizado por decisões presentes tendo em vista um estado futuro desejável e os caminhos para atingi-lo. Algumas características, porém, devem ser destacadas:

- ✓ O planejamento antecede às operações;
- ✓ O planejamento sempre existe em uma empresa, mesmo que informal, e quando informal estará contido no cérebro do dirigente;
- ✓ O planejamento deve ser um processo flexível e dinâmico, o que permitirá adaptações às mudanças ambientais;
- ✓ O planejamento diminui riscos e incertezas quanto aos objetivos almejados pela empresa;
- ✓ O planejamento, em sinergia com o controle, permite a avaliação de desempenho de áreas específicas e da empresa como um todo.

O Planejamento é uma das etapas do processo de gestão, onde os gestores irão projetar cenários e escolher a melhor alternativa, minimizando os riscos e as incertezas. Nesta etapa é que as variáveis ambientais serão analisadas.

O planejamento pode ser visto em dois níveis:

- Planejamento estratégico
- Planejamento operacional

2.1.1. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico explica como os objetivos devem ser atingidos, especifica as ações que devem ser executadas e o que deve e como deve ser feito. É a etapa do planejamento em que a missão da empresa será formalizada, onde as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos serão analisados. Neste momento os gestores planejarão o produto da empresa, em que mercado ela atuará, quem será seu cliente, quem serão seus fornecedores, quem são seus colaboradores, quais são os seus recursos, todas as análises: interna e externa são feitas neste momento.

O processo de planejamento estratégico é a ocorrência de maior importância para a empresa. Este processo executa dupla função. A primeira, a de buscar as melhores formas de ação (diretrizes) para enfrentar as turbulências advindas do ambiente; a segunda, porque se constitui em um ritual de escopo e abrangência sem igual em todo o processo de gestão, no qual toda a organização é direcionada a

pensar e repensar sobre a sua própria identidade. Devido ao nível de questionamento e discussão sobre as variáveis ambientais, o processo leva as pessoas a uma revisão constante da missão de cada área e da empresa, aperfeiçoando o entendimento dos diversos papéis no contexto da organização.

O planejamento estratégico no processo de gestão deve ser voltado ao entendimento do cenário onde a empresa está operando. O produto deste planejamento é a formulação das ações, do plano com as diretrizes estratégicas, que irão nortear o planejamento operacional.

O cenário onde a empresa opera é constituído por variáveis ambientais que impactam favorável ou desfavoravelmente a missão da empresa e podem levá-la à descontinuidade. Quando identificadas no ambiente externo, representam oportunidades ou ameaças. A preocupação do gestor com tais variáveis deve ser no sentido de identificar a intensidade e o momento em que poderão surgir (oportunidades), ou que representem real perigo (ameaças) para os negócios da empresa. Ocorrências climáticas, por exemplo, não são provocadas por nenhum gestor. Porém, estes devem tomar decisões no sentido de amenizar seus efeitos ou tirar deles o melhor resultado (proteção de ativos, aquisição de produtos com risco de escassez, etc.). Todo evento, natural ou provocado, terá um gestor responsável por suas conseqüências.

Análise externa compreende, portanto a análise dos cenários: político, econômico, social, legal, fiscal, concorrência, fornecedores, ecologia, tecnologia, onde serão encontrados os pontos favoráveis e desfavoráveis para a obtenção da meta. Na análise externa é onde se encontram as ameaças e oportunidades.

Após a análise externa, deverá ser feita uma avaliação do ambiente interno, onde as necessidades de recursos requeridos para se atingir os objetivos precisarão ser avaliadas, sendo estes humanos, financeiros, materiais, informações, tecnológico, etc.

As variáveis do ambiente interno à empresa, normalmente conhecidas por forças e debilidades, representam os pontos fortes e fracos em relação à missão. São exemplos destas variáveis, capacidade de produção, qualidade, tempo de produção, nível de satisfação das pessoas, qualificação profissional dos funcionários, etc.

Assim, podemos definir o planejamento estratégico como o processo de gestão pelo qual a organização identifica ou constrói o cenário em que atua, as

oportunidades e ameaças, suas forças e debilidades, como resultado da análise das variáveis ambientais, produzindo diretrizes estratégicas que orientem o cumprimento da missão e garantam a continuidade da empresa.

O planejamento estratégico, portanto tem como objetivo a determinação de diretrizes estratégicas; sendo sua principal função assegurar os objetivos da empresa e o cumprimento de sua missão procurando orientar o planejamento operacional através da análise das variáveis ambientais identificando as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo e no ambiente interno da empresa com a identificação de seus pontos fortes e fracos visando evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar seus pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos; necessitando para isso de uma clara visão da empresa, do envolvimento e participação dos gestores e de um sistema de informação eficiente sobre a variáveis ambientais.

2.1.1.1. Ambiente interno

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Forças

Correspondem aos recursos e capacidades da empresa que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas com relação a seus competidores.

Incluem:

- Marcas de Produtos
- Conceito da Empresa
- Participação de Mercado
- Vantagens de Custos
- Localização
- Fontes Exclusivas de Matérias-Primas
- Grau de Controle Sobre a Rede de Distribuição

Fraquezas

São os pontos mais vulneráveis da empresa em comparação com os mesmos pontos de competidores atuais ou em potencial:

- Pouca Força de Marca
- Baixo Conceito Junto ao Mercado
- Custos Elevados
- Localização Não Favorável
- Falta de Acesso a Fontes de Matérias-Primas
- Pouco Controle Sobre a Rede de Distribuição

De qualquer modo, deve-se atentar que muitas vezes Forças e Fraquezas se confundem. Uma Força atual pode se transformar em Fraqueza no futuro, pela dificuldade de mudança que a mesma provoca.

2.1.1.2. Ambiente externo

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com freqüência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Oportunidades

Correspondem às oportunidades para crescimento, lucro e fortalecimento da empresa, tais como:

- Necessidades Não Satisfeitas do Consumidor
- Aumento do Poder de Compra do Mercado
- Disponibilidade de Linhas de Crédito

Ameaças

Correspondem a mudanças no ambiente que apresentam ameaças à sobrevivência da empresa, tais como:

- Mudanças nos Padrões de Consumo
- Lançamento de Produtos Substitutivos no Mercado
- Redução no Poder de Compra dos Consumidores

2.1.2. Planejamento operacional

Definida a estratégia da empresa, a fase seguinte é operacionalizá-la, ou seja, como realizar a estratégia. Isto é feito no planejamento operacional, que consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa.

O planejamento operacional é elaborado com base nas diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico e consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado.

O planejamento operacional é, portanto a quantificação física e monetária do planejamento estratégico. São as decisões operacionais do dia a dia das empresas.

Esse processo deve acontecer com a participação dos responsáveis pelas áreas funcionais da empresa, para que reflita as condições operacionais adequadas e exista o compromisso com seu cumprimento.

Do planejamento operacional surge o orçamento, permitindo saber se, com as estratégias elaboradas a empresa será capaz de atingir seus objetivos. É nesse planejamento que os orçamentos global e setorial da entidade são elaborados, bem como o custo padrão é fixado.

De acordo com Catelli (2001) o processo de planejamento operacional compreende as seguintes fases:

- 1) Estabelecimento dos objetivos operacionais;
- 2) Definição dos meios e recursos;
- 3) Identificação das alternativas de ação
- 4) Simulação das alternativas identificadas;
- 5) Escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- 6) Estruturação e quantificação do plano; e
- 7) Aprovação e divulgação do plano

2.1.2.1. Pré-planejamento operacional

A fase de pré-planejamento corresponde à fixação de objetivos, identificação das alternativas de ação e escolha das melhores alternativas que viabilizem as diretrizes estratégicas.

2.1.2.3. Planejamento operacional – médio e longo prazo

Essa fase de planejamento operacional corresponde ao detalhamento das alternativas selecionadas, dentro de determinada perspectiva temporal considerada pela empresa como médio e longo prazos (um ano, por exemplo), quantificando-se analiticamente recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas.

Com base nas diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico, será elaborado o planejamento operacional, que consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado.

2.1.2.3. Planejamento operacional - curto prazo

Essa fase corresponde a um replanejamento efetuado em momento mais próximo à realização dos eventos e à luz do conhecimento mais seguro das variáveis envolvidas. O produto dessa fase é o programa operacional, ou ajuste no plano, para um módulo no horizonte temporal de curto prazo do planejamento operacional (por exemplo: um mês).

O ajuste no plano envolve a elaboração de planos operacionais alternativos, com a seleção do programa a ser implementado. Esse programa seria um ajuste ao plano operacional, tendo em vista sua aplicação no curto prazo.

2.2. Execução

A execução é a etapa do processo de gestão em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas. As ações devem estar em sintonia com o que foi planejado. Assim, o planejamento antecede as ações.

Na execução, dados são armazenados no que concerne ao desempenho realizado para a comparação com os planos e padrões na fase de controle.

Durante a execução alguns ajustes ao planejado podem ser feitos, sempre salvaguardando a missão da empresa. Quando da execução alguns sistemas são acionados, como por exemplo: estoques, contas a pagar, contas a receber, caixa, imobilizado, custos e receitas etc. Exemplificando a execução é o dia a dia da empresa, o operacional.

2.3. Controle

A expansão da empresa, de uma forma geral, aliada às contínuas mudanças que ocorrem em seu ambiente, tem levado os gestores a realizarem suas tarefas com a preocupação simultânea de verificação dos resultados de suas ações.

A função de controle configura-se, assim, como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir um bom desempenho. A descentralização empresarial e a delegação de poderes a diversos indivíduos em vários departamentos ocorreram em troca da prestação de informações periódicas, da submissão às críticas dos superiores quanto às decisões tomadas e da obediência aos parâmetros estabelecidos para decisões futuras.

São objetivos do Controle:

- a) Conhecer a realidade;
- b) Compará-la com o que deveria ser;
- c) Tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e;
- d) Tomar atitudes para sua correção.

Portanto, controle consiste na comparação do padrão com o real, com o objetivo de analisar as variações favoráveis ou desfavoráveis ao padrão e sugerir ações que redirecionem os resultados aos objetivos pré-estabelecidos.

2.3.1 – Elementos Necessários ao Controle

No processo de verificação da maneira como a organização está indo para a situação desejada, diversos elementos interagem continuamente, entre os quais podem ser citados:

- a) O Gestor: indivíduo que pode tomar decisões com a finalidade de alcançar os objetivos planejados numa atividade da qual é responsável. Suas decisões, portanto, podem adequar o resultado efetivo ao plano de sua área.
- b) A Controladoria: órgão responsável pelo projeto e administração do sistema por meio do qual se coleta e relata a informação econômica da empresa. Também se responsabiliza pela gestão econômica da empresarial. No entanto, os conceitos inerentes a Controladoria devem

ser difundidos por toda a empresa e absorvidos pelos gestores de todas as áreas.

- c) O Sistema de Informação: como suporte ao sistema de gestão, fornece as informações necessárias ao processo de toma de decisões com vistas às ações corretivas. A acumulação de transações/eventos planejados e executados por meio dos modelos de identificação, mensuração e comunicação produz, respectivamente, os planos e os relatórios de desempenho, com a análise das variações decorrentes da comparação entre o planejado e o realizado.
- d) O manual de organização: instrumento empresarial que contém organograma e informações complementares necessárias a sua compreensão e interpretação, por exemplo, a missão, os objetivos e as metas da empresa e de cada área, descrição das funções desempenhadas em cada área e denominação dos respectivos cargos.
- e) Os critérios de avaliação dos Gestores: o desempenho de cada gestor pode ser avaliado com base em critérios financeiros e/ou não financeiros estabelecidos pelo seus superiores hierárquicos. Os critérios financeiros abarcam a área de responsabilidade do indivíduo, como:
 - Centro de lucro: onde o desempenho do gestor é medido pela maneira como alcançou seu lucro planejado, comparando a medida de valor de mercado do seu produto (receita) e o custo dos insumos usados para gerar esse resultado;
 - Centro de investimento: onde o desempenho do gestor é medido pela maneira com que atinge o retorno sobre o investimento para ele planejado.
- f) Accountability: Obrigação de se reportar os resultados obtidos.

2.3.2 – Classificação do Controle

As fases do controle são:

- 1) Pré-Cotrole: Também denominado controle antecedente, prévio, preliminar ou preventivo, refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas antes da ocorrência do evento ou fato que se pretende

controlar, com o intuito de prevenir ou impedir a ocorrência de atos indesejáveis. O modelo de gestão, o plano estratégico e os planos operacionais, principalmente os planos orçamentários, funcionam como instrumentos do pré-controle, estimulando psicologicamente e motivando os indivíduos a trabalharem eficazmente para atingir os objetivos estabelecidos.

- 2) Controle Concomitante: Refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas ao mesmo tempo da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar, ajustando-se o desempenho ainda em curso a fim de se alcançar um objetivo.
- 3) Pós-Controle: Também denominado controle subsequente ou corretivo, refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas após a ocorrência do evento ou fato que se pretenda controlar. Não permite, contudo, qualquer ação corretiva relativamente ao desempenho completado, funciona como um mecanismo motivador, no sentido de que uma variância desfavorável comunicada por meio de relatórios gerenciais estimula o gestor a implementar ações para corrigir o desempenho de sua área e, por conseqüência, da empresa, no futuro.

O controle também pode ser visualizado pelo aspecto do planejamento, ou seja, dividido por níveis, em relação ao desempenho da empresa e das áreas, classificando em estratégico, tático e operacional.

2.3.3 – Limitações do Controle

Fatores que podem comprometer a eficácia do controle:

- a) A falta de complemento do sistema: o sistema de controle é desenvolvido parcialmente, isto é, falta o desenvolvimento de alguns elementos, ou seja, ele aponta variações significativas em relação ao plano orçamentário, sem, contudo detalhar suas causas, o gestor se torna incapaz de implementar as ações corretivas adequadas para regularizá-las.
- b) Discrepância de tempo: a realimentação da informação leva tanto tempo que se torna impossível corrigir o desempenho

- c) Distorções em comunicação: a realimentação do processo de controle por meio da utilização de terceiros como canal de comunicações pode não ser eficaz se o indivíduo que representa o canal constituir-se no problema.
- d) Detalhamento do sistema: A extensão desnecessária de qualquer sistema, com a introdução de mais detalhes ou passos, pode aumentar a possibilidade do sistema desenvolver problemas e funcionar impropriamente.

2.3.4. Tipos de Controle

2.3.4.1. Controle Gerencial

É o processo pelo qual os administradores asseguram que os recursos são obtidos e usados efetiva e eficientemente no atendimento dos objetivos da organização. O controle gerencial é uma função importante da administração, mas não é de modo algum toda a administração. O propósito de um sistema de controle gerencial é o de encorajar administradores a praticar ações que tenham os melhores interesses para a companhia. Propósito este chamado de Congruência de metas.

Geralmente um sistema de controle gerencial costuma utilizar como base central de informações unidades monetárias; e como base já não tão central unidades não monetárias como tempo, número de pessoas, perdas, refugos, etc. Ele é um processo com tendências rítmicas, seguindo um padrão definido e um cronograma, mês após mês e ano após ano.

Podemos classificar as informações de um sistema de controle gerencial sempre baseado nos custos de uma empresa (seja ela indústria ou não) de três maneiras:

- 1) Custos por centros de responsabilidade, usados para planejar e controlar as atividades dos supervisores responsáveis.
- 2) Programas gerais de custos usados para fixar preços e outras decisões operacionais em circunstâncias normais.
- 3) Programas de custos diretos, usados para fixar preços e outras decisões operacionais em circunstâncias especiais, como quando a administração deseja utilizar a capacidade ociosa.

2.3.4.2. Controle Operacional

Controle Operacional é o processo de assegurar que tarefas específicas sejam desenvolvidas efetiva e eficientemente. Como a definição sugere, o foco do controle operacional está em tarefas ou transações individuais: programar e controlar o trabalho de cada empregado em uma unidade, em contraste com avaliar o desempenho da unidade como um todo: obter itens específicos do estoque, em contraste com a gerência geral do estoque; ações pessoais específicas, em contraste com a gerência de pessoal etc.

Devemos evitar a confusão entre o controle operacional e o controle gerencial. O controle gerencial abrange o conjunto de uma organização, já o controle operacional é restrito a uma sub-unidade, freqüentemente uma atividade estreitamente circunscrita (manuseio de cheques, anotação de pedidos de vendas, controle de entradas e saídas de estoque, etc.).

Um sistema de controle operacional é um sistema racional; isto é, a ação a ser efetuada é decidida por um conjunto de regras lógicas.

O sistema de controle gerencial é geralmente construído sobre uma estrutura financeira, enquanto que os dados do controle operacional são geralmente não-monetários. Eles podem ser expressos em termos de homens-hora, número de itens, quilos de perda, etc. Dado que cada procedimento do controle operacional é definido para uma área limitada de aplicação, é adequado usar a base de medição que é mais apropriada para tal área.

O controle operacional utiliza dados exatos enquanto que o controle gerencial usa de aproximações e previsões.

3. Sistema de Informações Gerenciais (SIG)

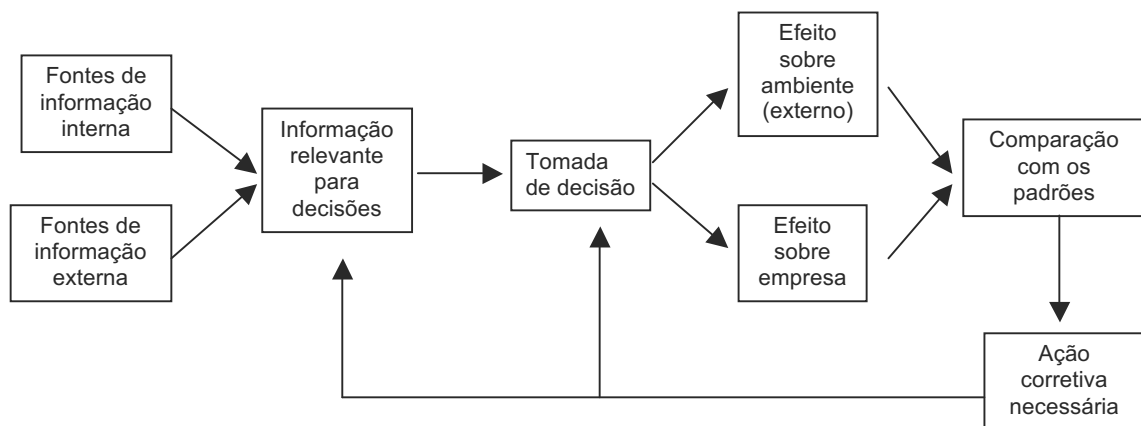
O Sistema de Informação para Gestão Econômica é o conjunto de subsistemas de pré-orçamentação, orçamentos, custos e contabilidade, que reflete as decisões tomadas por ocasião do planejamento em termos monetários e, posteriormente, confronta os resultados reais com os planejados, possibilitando então as ações de controle.

É o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

O sistema de informação gerencial possibilita fazer um acompanhamento das rotinas econômico-financeiras, proporcionando um panorama seguro da organização e uma melhor alocação de investimentos, constituindo um grande diferencial para a empresa. Garantindo, também, o gerenciamento das informações para geração de relatórios rápidos e precisos, agilizando o processo de tomada de decisões.

O processo de transformação de dados resulta em informações úteis, as quais podem ser observadas nos relatórios. Os relatórios do sistema de informação gerencial podem ajudar os administradores relação aos aspectos de desenvolvimento de planos para melhorar a administração, assim como obter melhor controle sobre as operações da empresa, e tomar decisões acertadas.

Esquema (interação: informação/processo decisório):



3.1. Importância dos Sistemas de Informações para as Empresas.

O sistema de informação gerencial dá suporte às funções de planejamento, controle e organização de uma empresa, fornecendo informações seguras e em tempo hábil para tomada de decisão.

Segundo OLIVEIRA (2001) os sistemas de informações gerenciais podem trazer os seguintes benefícios para as empresas:

- a) Redução de custos nas operações.

- b) Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço.
- c) Melhoria na produtividade.
- d) Melhorias nos serviços realizados e oferecidos.
- e) Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas.
- f) Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão.
- g) Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões.
- h) Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações.
- i) Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema.
- j) Redução do grau de centralização de decisões na empresa e,
- k) Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

Diante do exposto, observa-se que a tomada de decisão está diretamente relacionada ao potencial informativo do Sistema de Informação da empresa, e este dever ser o mais útil possível na geração da melhor informação no auxílio ao gestor.

Segundo CATELLI (2001) o sistema de informação para gestão econômica contempla, entre outros, os seguintes aspectos:

- ✓ E estruturado sob conceito de banco de dados: Planos de Contas; Plano de Áreas de Responsabilidade/Centro de Resultados; Contabilidade Gerencial e Contabilidade Societária.
- ✓ As informações e relatórios atendem os conceitos e o modelo de decisão dos usuários: Modelo de Informação com base no Modelo de Decisão e Modelo de Mensuração.
- ✓ A mensuração das transações é efetuada com a utilização de conceitos econômicos: valor de mercado; reconhecimento da receita pela produção dos bens e serviços; preço de transferência; custo de oportunidade; equivalência de capitais.
- ✓ Aos recursos e produtos/serviços das atividades são atribuídos, respectivamente, custos e receitas com base em valor de mercado: Preço de Transferência; Preço e Custos Correntes.

Dessa forma, cada fase do Processo de Gestão é atendida de forma particular pelo Sistema de Informação para Gestão conforme demonstrado abaixo.

Processo de gestão e sistemas de informações.

Processo de Gestão	Sistemas de Informações
Planejamento Estratégico	Sistema de informações sobre variáveis ambientais
Planejamento Operacional: Pré-planejamento	Sistema de simulações de resultados econômicos (pré-orçamentário).
Planejamento de longo, médio e curto prazos	Sistemas de Orçamentos (gerenciais)
Execução	Sistema de padrões Sistema de informações de resultados realizados (integrado com o sistema de orçamentos)
Controle	Sistema de informações para avaliação de desempenhos e de resultados

4. Assegurando a otimização do resultado econômico

A flexibilidade e a capacidade de adaptação da empresa a seu ambiente refletem-se diretamente em seu resultado econômico, que *espelha* e *determina* suas condições de continuidade num ambiente dinâmico.

Portanto, o resultado econômico caracteriza-se como o melhor indicador do grau de eficácia da empresa.

Todas as atividades realizadas na empresa impactam seu resultado econômico, uma vez que se caracterizam como um processo de transformação de recursos (custos), por serem escassos, e os serviços e produtos gerados também possuem valores econômicos (receitas), por atenderem a necessidades do mercado

Todas as atividades das empresas devem contribuir para seu resultado. A gestão deve ser voltada para rentabilidade, o que requer a existência de sistemas de informações que apoiem adequadamente as decisões dos gestores, com informações sobre resultados econômicos dos eventos, atividades, clientes, segmentos relacionados à área sob sua responsabilidade, permitindo que atuem permanentemente em busca de eficiência e eficácia de suas atividades.

Partindo desse pressuposto, as áreas devem desempenhar suas atividades sem transferir ineficiências e sem arcar com as ineficiências, alheias, o que requer a existência de um sistema de informações gerenciais que incorpore um sistema de preços de transferência justo, baseado preferencialmente em parâmetros de mer-

cado; um sistema de custo que utilize o método de custeio direto; e um sistema de padrões que permita avaliar a eficiência no uso dos recursos.

5. Conclusões

O processo de gestão processo de gestão deve dar suporte ao processo decisório para que a empresa tenha o máximo de eficácia em seu todo. Na sua essência, o processo de gestão dinamiza as decisões tomadas na empresa conduzindo-a ao cumprimento de sua missão. o mesmo contempla as etapas de planejamento, execução e controle. A fase de planejamento é dividida em planejamento estratégico e planejamento operacional, ambas são muito importantes no processo de gestão uma vez que explica como os objetivos devem ser atingidos, especifica as ações que devem ser executadas e o que deve e como deve ser feito.

O planejamento é de suma importância para as tomadas de decisões eficazes, infelizmente em nosso contexto empresarial, por falta de cultura ou até mesmo comodismo, não se tem o hábito de planejar. Os gestores deveriam exercitar mais a arte de projetar cenários, do que tomar decisões apenas em intuições empresariais, claro que estas valem muito, porém quando em conjunto com o planejamento tornam-se aliadas na busca da eficácia organizacional.

A fase de execução é aquela em que as ações serão implementadas. E a do controle corresponde a implementação das ações corretivas, quando os resultados realizados são diferentes do planejado, no sentido de assegurar que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Já o sistema de informação gerencial é de grande relevância para gestão empresarial, devido o mesmo fortalecer o plano de atuação das empresas com geração de informações rápidas, precisas e principalmente úteis para o processo de tomada de decisão garante uma estruturação de gestão diferenciada, resultando em vantagem competitiva para as empresas.

Referências

CATELLI, Armando (org). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias, táticas, operacionais. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

PELEIAS, IVAN RICARDO. Controladoria: Gestão Eficaz Utilizando Padrões. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.