

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

RENATA LIANA LEITE

**INFORMAÇÕES FORNECIDAS PELO SISTEMA DE  
INFORMAÇÃO GERENCIAL DE UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

FLORIANÓPOLIS

2007

RENATA LIANA LEITE

**INFORMAÇÕES FORNECIDAS PELO SISTEMA DE  
INFORMAÇÃO GERENCIAL DE UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Trabalho de conclusão de Curso submetido ao departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Dr. Rogério João Lunkes

FLORIANÓPOLIS

2007

RENATA LIANA LEITE

**INFORMAÇÕES FORNECIDAS PELO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL  
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de \_\_\_\_\_, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo.

**Florianópolis, 27 de junho de 2007.**

---

Professora Dra. Elisete Dahmer Pfitscher  
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Professores que compuseram a banca:

---

Professor Dr. Rogério João Lunkes  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

---

Professor Darci Schnorrenberger  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

---

Professora Valdirene Gasparetto  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Florianópolis

2007

Dedico este trabalho:

Ao meu noivo Ivan.

A minha mãe Odete.

Ao meu pai Salésio.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me iluminado para a finalização de mais uma etapa de minha vida, que continue me guiando pelo melhor caminho.

Ao meu noivo Ivan, pela compreensão e carinho, que nos momentos difíceis esteve sempre ao meu lado, me incentivando a continuar e vencer.

Aos meus pais Odete e Salésio, pela educação que me proporcionaram, pelo incentivo e força que me passaram para encarar e concluir essa etapa. As minhas irmãs Paula e Ana Luiza pelos anos vividos em comum.

Aos meus colegas de aula, em especial a Alice, Sabrina e Thayse, pela amizade e companheirismo. Aos meus colegas de trabalho por me incentivar a realizar este estudo.

Ao Professor Dr. Rogério João Lunkes pela força e apoio dispensados, e pela orientação na elaboração desta monografia.

À Universidade Federal de Santa Catarina, em especial ao Departamento de Ciências Contábeis e aos professores que ao longo desses quatro anos se dedicaram para nos passar o conhecimento tão importante para a conclusão do curso e para nossas vidas.

À empresa que se disponibilizou para a parte prática do trabalho e aos gerentes gerais que forneceram os dados para a realização da pesquisa.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho. Muito obrigada.

“A grandeza não consiste  
em receber honras, mas  
em merecê-las.”

Aristóteles

## RESUMO

LEITE, Renata Liana. **Informações fornecidas pelo Sistema de Informação Gerencial de uma instituição financeira do Estado de Santa Catarina**, 2007, 66 p. Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este trabalho teve como objetivo principal identificar as informações fornecidas pelo sistema de informação gerencial aos gerentes gerais do Banco do Estado de Santa Catarina. Para isso, abordaram-se como temas centrais a Contabilidade Gerencial, como gerenciadora da informação contábil para a administração das empresas, e o sistema de informação gerencial, que é o processo transformador de dados em informações úteis à tomada de decisão. Para realização da parte prática aplicou-se um questionário aos gerentes gerais de todas as agências dessa instituição, obtendo-se um retorno de 39,53%, o que equivale a 100 questionários respondidos. Ao término deste estudo, conclui-se que, para o usuário analisado, a tecnologia da informação é um investimento importante para as organizações modernas e que o sistema de informação gerencial disponível fornece informações relevantes que o auxiliam em sua tomada de decisão.

Orientador: Rogério João Lunkes, Dr.

**Palavras-chaves:** informações, sistema de informação gerencial, tomada de decisão.

## ABSTRACT

LEITE, Renata Liana. **Information furnish for the management information system of one financial institution of the State of Santa Catarina**, 2007, 66 p. Accounting Sciences. Federal university of Santa Catarina, Florianopolis.

This work had as main objective to identify the information supplied by Management information system to the general managers of the Bank of the State of Santa Catarina. For that, they were approached as central themes the Management Accounting, as manager of the accounting information for the administration of the companies, and the Management information system, that it is the process transformer of data in useful information for the decision making. For accomplishment of the practical part a questionnaire was applied the general managers of all of the agencies of that institution, being obtained a return of 39,53%, what is equal to 100 answered questionnaires. At the end of this study, one concludes that, for the analyzed user, the technology of the information is an important investment for the modern organizations and that the system of available management information supplies relevant information that aid him in his decision making.

Advisor: Rogério João Lunkes, Doctor.

**Word-keys: information, management information system, decision making.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes de um sistema.....	28
Figura 2 - O Processo de Transformação de Dados em Informação.....	31
Figura 3 - Organograma do BESC.....	39

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características da contabilidade gerencial.....	22
Quadro 2 - Funções da informação gerencial contábil.....	25
Quadro 3 - Classificações de sistema e suas principais características.....	29
Quadro 4 - Total de questionários enviados X Total de questionários respondidos....	41
Quadro 5 - Participantes do comitê de crédito.....	42
Quadro 6 - Responsáveis pela execução das estratégias.....	43
Quadro 7 - Tipos de informações disponíveis para a tomada de decisão.....	48
Quadro 8 - Principais relatórios utilizados pelo banco.....	52
Quadro 9 - Periodicidade que recebe as informações.....	53
Quadro 10 - Importância das metas de contabilidade de custos no banco.....	55

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Administração da agência.....	41
Gráfico 2 -	Preocupação na segregação de funções.....	42
Gráfico 3 -	Distribuição de metas entre os funcionários.....	43
Gráfico 4 -	Controle de metas a serem cumpridas.....	44
Gráfico 5 -	Conhecimento dos SI e dos Normativos Internos pelos funcionários.....	44
Gráfico 6 -	Quantidade de funcionários.....	45
Gráfico 7 -	Suficiência de funcionários.....	45
Gráfico 8 -	Qualificação dos funcionários frente as atividades desempenhadas.....	46
Gráfico 9 -	Qualidade dos sistemas de informações disponíveis.....	46
Gráfico 10 -	Qualidade das informações.....	47
Gráfico 11 -	Conhecimento dos sistemas de informações gerenciais.....	47
Gráfico 12 -	Suficiência das informações para uma boa análise e interpretação.....	48
Gráfico 13 -	Os SI são apropriados e cobrem todas as atividades do banco.....	49
Gráfico 14 -	Há periodicidade na revisão e atualização dos controles internos.....	49
Gráfico 15 -	A informação gerencial é recurso importante para tomada de decisão.....	50
Gráfico 16 -	A gerente geral tem plenos poderes para definir as estratégias.....	50
Gráfico 17 -	Se ouviram falar em BSC.....	51
Gráfico 18 -	Se o banco utiliza BSC.....	51
Gráfico 19 -	Oferecimento de treinamentos permanentes aos colaboradores.....	52
Gráfico 20 -	A TI é um investimento importante.....	53
Gráfico 21 -	Se as informações fornecidas pelos SIG são utilizados para a tomada de decisão.....	54
Gráfico 22 -	Comportamento do trabalho dos gerentes gerais nos últimos cinco anos..	54

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABC	Custeio Baseado em atividades
BESC	Banco do Estado de Santa Catarina
BSC	Balanced Scorecard
ROI	Retorno sobre o Investimento
SFBESC	Sistema Financeiro BESC
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SI	Sistema de Informação
SIG	Sistema de Informação Gerencial
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.1 Objetivos Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
1.4 METODOLOGIA.....	15
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	16
1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	18
2.1.1 Evolução.....	18
2.1.2 Conceitos e Características.....	21
2.1.3 Importância nas Empresas.....	23
2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS .....	26
2.2.1 Sistema .....	26
2.2.2 Dado, Informação e Conhecimento .....	29
2.2.3. Sistema de Informação.....	32
2.2.4 Sistema de Informação Gerencial .....	33
<b>3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>37</b>
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	37
3.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	40
<b>4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>60</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados o tema e o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos do trabalho. Além disso, apresenta-se a justificativa, salientando sua importância, e os métodos de pesquisa utilizados para realização do presente estudo. Por fim, apresenta-se a estrutura do trabalho e suas limitações.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Entre as mudanças que afetam as empresas neste período podem-se destacar as decorrentes da estrutura demográfica, do avanço tecnológico, do processo de globalização, da preocupação com o meio ambiente e do impacto das mudanças governamentais sobre a sociedade. Quanto às empresas, elas devem atender as novas necessidades dos clientes e exigências de retorno de seus sócios, para tanto, devem investir no seu capital intelectual e em uma nova infra-estrutura.

Nesse contexto, a contabilidade gerencial tem evoluído para atender melhor aos diferentes usuários na tomada de decisão. Assim, ela tornou-se uma ferramenta fundamental no processo de gestão, principalmente no planejamento e controle. Para isso, ela gera informações úteis para diversos tipos de usuários internos.

A contabilidade gerencial é definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras e não financeiras usadas pela gestão para planejar, avaliar e controlar a empresa e assegurar uso apropriado e responsável de seus recursos. Desta forma, as informações fornecidas pela contabilidade gerencial são diversas e tem sido um dos principais instrumentos que auxiliam os gestores no processo decisório. Essas informações podem estar relacionadas e geradas pela contabilidade financeira, de custos ou tributária, entre outras.

A contabilidade gerencial presta informações principalmente para usuários internos e está intimamente ligada à tomada de decisão e resolução de problemas, através da geração de relatórios úteis à gestão da empresa. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos e utiliza-se, para isso informações financeiras e não financeiras.

Para suprir as necessidades de informações dos usuários tornou-se imprescindível a integração da contabilidade com os sistemas de informação. Essa integração traz inúmeros benefícios à área contábil, pois as informações prestadas tornam-se mais transparentes e

geradas com maior velocidade, melhorando a confiabilidade e sua função no auxílio à gestão das organizações. A contabilidade gerencial utiliza-se do sistema de informação gerencial (SIG) para fornecer informações úteis e relevantes à administração.

O Sistema de Informação Gerencial (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizados na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa visando otimizar os resultados. O SIG otimiza o processo de tomada de decisão e é de suma importância para as entidades.

O SIG é utilizado por todo tipo de organização, com ou sem fins lucrativos. Assim, as instituições financeiras também necessitam de um sistema de informação gerencial eficaz e adequado aos seus processos operacionais. No Brasil, essas instituições são regidas pelo Banco Central do Brasil, tendo que ter uma organização informacional elevada devido ao grande número de legislações e procedimentos a que são submetidas.

De acordo com o acima exposto, se sugere a seguinte questão-problema: *Quais as informações fornecidas pelo sistema de informação gerencial (SIG) aos gerentes gerais do Banco do Estado de Santa Catarina (BESC)?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar quais as informações fornecidas pelo sistema de informação gerencial aos gerentes gerais do Banco do Estado de Santa Catarina.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, têm-se os seguintes:

- apresentar uma abordagem sobre a Contabilidade Gerencial;
- conceituar, identificar e caracterizar os sistemas de informações gerenciais; e
- aplicar questionário para identificar as informações geradas pelo sistema de informação gerencial.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A importância dos sistemas de informações vem crescendo nas últimas quatro décadas, ganhando força nos anos 90, e os sistemas de informações são utilizados pelas empresas e para a geração de informações úteis no planejamento, execução e controle.

Os sistemas de informações vêm sendo aprimorados a todo o momento. A busca das empresas é por sistemas capazes de interligar todas as suas áreas, desde a compra até a venda, que interliguem todos os setores, para que as informações registradas passem por todo o sistema chegando a todos os funcionários. Depois da comercialização da Internet, e o crescimento das intranets e extranets, o próximo passo de desenvolvimento dos sistemas de informações é interligar cada vez mais os setores da empresa, transformando-os em uma série de processos.

Em última análise, irá existir um sistema de informação de negócio totalmente integrado, dentro do qual irá circular, de forma transparente, todo o tipo de informação de negócio. Esperam-se integrar, inclusive, fornecedores e distribuidores nesse processo, para torná-lo único.

A contabilidade como ciência social, precisa se adequar às mudanças ocorridas na sociedade através dos tempos, sendo assim, a globalização e o crescimento das organizações trouxe mais um desafio para a ciência contábil, que é apresentar relatórios e informações mais eficazes, comparáveis e confiáveis aos seus diversos usuários.

Os sistemas de informação são o grande meio para que a contabilidade forneça as informações de maneira transparente e rápida para a tomada de decisão. Os contadores devem estar atentos a essa área, pois podem contribuir muito no seu aperfeiçoamento e auxiliar no processo de tomada de decisões. Todas as áreas vêm se empenhando para acompanhar os avanços tecnológicos e a Contabilidade também tem se empenhado para adaptar-se ao novo ambiente empresarial devido ao avanço tecnológico e a necessidade de informações úteis e tempestivas aos gestores.

Os bancos estaduais do país passaram por grandes dificuldades na última década, sendo que o BESC é um dos poucos que não foram privatizados. A falta de recursos disponíveis e os gastos para reerguer o banco acarretaram atrasos tecnológicos em relação aos outros bancos nacionais e, principalmente, aos bancos estrangeiros, que com tecnologias avançadas encontraram no Brasil um grande espaço para seu crescimento. Por isso, é

importante uma pesquisa que avalie os sistemas disponíveis, com os gerentes gerais do Banco do Estado de Santa Catarina e, se estes sistemas satisfazem as necessidades de seus usuários.

Os bancos são um significativo e influente setor de negócios e desempenham um importante papel na manutenção e confiança do sistema monetário nacional e, principalmente, o banco estadual que aplica seus recursos no próprio estado, ajudando no seu crescimento. Assim, as instituições financeiras que tiverem sistemas de informações gerenciais mais eficientes terão a possibilidade de melhor empregar seus recursos. A sociedade tende a ganhar formas mais eficientes e confiáveis de investimentos, captação de recursos e empréstimos.

#### 1.4 METODOLOGIA

Esse trabalho baseia-se no conhecimento científico, que de acordo com Köche (1982), é aquele obtido pelo método científico e a cada vez que é posto em prova pode ser enriquecido, reformulado ou mesmo se superar mediante o mesmo método. O que torna algo científico é que os resultados das pesquisas devem ser tratados como eternas hipóteses e por isso merecem constante investigação. Qualquer enunciado feito pelo método científico é verdadeiro até que outro sujeito, por meio do mesmo método, prove, através de testes e experiências, o contrário.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa, caracteriza-se como descritiva, que segundo Andrade (1993, p. 98), “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Essa pesquisa tem como características principais a não manipulação dos fenômenos estudados e a utilização de técnicas padronizadas da coleta de dados.

No desenvolvimento deste estudo, o método de pesquisa a ser utilizado quanto aos procedimentos é o estudo de caso, que conforme Martins (1994, p. 28) “dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade...” Esse método produz conhecimentos vastos e detalhados por estudar, profundamente, poucos ou apenas um objeto.

O estudo proposto foi realizado no BESC – Banco do Estado de Santa Catarina S/A, sendo que os dados da pesquisa foram obtidos por meio de um questionário aplicado às 253 agências, tendo como retorno 100 questionários. Gil (1991) define o questionário como uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões

apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas.

Dentre os tipos de pesquisa, esse trabalho utiliza a pesquisa qualitativa e quantitativa. Para Figueiredo (2004, p. 107) a pesquisa qualitativa “trabalha com dados não quantificáveis, coleta e analisa materiais pouco estruturados e narrativos, que não necessita tanto de uma estrutura, mas em compensação requer o envolvimento do pesquisador ao máximo.” Silva e Menezes (2001, p.20) explicam que a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Dessa forma, apesar deste trabalho utilizar a pesquisa qualitativa tratando de fenômenos subjetivos, ele também utiliza a pesquisa quantitativa, pois se serve de técnicas estatísticas para a conclusão do problema estudado.

O estudo proposto se caracteriza como descritivo quanto aos objetivos, tendo como procedimentos o estudo de caso, sendo que este será obtido por meio de um questionário, e quanto aos tipos de pesquisa esse trabalho caracteriza-se como qualitativa e quantitativa.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta monografia é composta por quatro capítulos. O primeiro apresenta a introdução à pesquisa, que contempla o tema e o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos a serem alcançados, a justificativa que expõe a relevância do assunto e a metodologia que apresenta as tipologias da pesquisa, a organização do estudo e suas limitações.

No segundo capítulo são abordados dois temas fundamentais à pesquisa, Contabilidade Gerencial, sua evolução, conceitos e características e sua importância nas empresas, e Sistema de Informação Gerencial, contemplando conceitos referentes a sistemas, dado, informação e conhecimento e sistema de informação.

No terceiro apresenta-se a empresa objeto do estudo, com um breve histórico e o levantamento dos dados obtidos através do questionário aplicado.

Ao final do estudo, no quarto capítulo, são expostas as considerações finais e recomendações acerca da pesquisa, que, devido aos resultados apresentados no capítulo 3 relata as informações prestadas pelo sistema de informação gerencial aos gerentes gerais da organização.

## 1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Neste estudo buscou-se sintetizar os temas abordados, enfocando sempre o objetivo principal que são as informações fornecidas pelo sistema de informação gerencial. A parte prática da pesquisa foi realizada no BESC, sendo assim, as conclusões não são válidas para outras organizações, servindo apenas como fonte para comparação.

O trabalho foi realizado por meio da elaboração e aplicação de um questionário aos gerentes gerais da instituição, onde se pretendia verificar as informações prestadas a esses usuários pelo SIG. Pelo fato do questionário ser aplicado apenas a um tipo de funcionário, a pesquisa fica limitada ao conhecimento e utilização de informações desse usuário. Assim, as conclusões não podem ser tomadas para toda a empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são abordados, um breve histórico sobre a evolução da Contabilidade Gerencial, seus conceitos e características, e sua importância nas empresas. Também são abordados conceitos e definições concernentes aos sistemas de informações gerenciais.

### 2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Este tópico está dividido em três partes, sendo que na primeira pretende-se mostrar a evolução histórica da contabilidade gerencial. Na segunda parte serão apresentados seus conceitos e características e na terceira será evidenciada a importância da contabilidade gerencial no mundo dos negócios.

#### 2.1.1 Evolução

É difícil explicar a história da contabilidade gerencial sem mencionar a própria contabilidade. As antigas civilizações deixaram gravados em blocos de pedra indícios de desenvolvimento de práticas de gestão para garantir sua sobrevivência, datados de milhares de anos (JOHNSON e KAPLAN, 1993).

Para Hendriksen e Breda (1999), o Frei Luca Pacioli foi o primeiro codificador da contabilidade com a publicação, do livro intitulado *Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalitá*. Essa obra, publicada em Veneza no ano de 1494 descrevia o método das partidas dobradas, utilizado no norte da Itália na época.

O período anterior a 1800, no qual as empresas eram pequenas, geralmente familiares, e não existia a segregação das áreas contábeis, é conhecido como a contabilidade de trocas. Segundo Johnson e Kaplan (1993), no período de mercados de troca já existia a necessidade de registrar informações sobre as transações comerciais, porém, os proprietários obtinham facilmente o que precisavam.

Para Johnson e Kaplan (1993, p. 6):

[...] a contabilidade gerencial desenvolveu-se em apoio às atividades lucrativas de empresários para quem empresas administradas, hierárquicas e de múltiplos processos eram mais eficientes do que os processos de transformação mediante contínuas transações no mercado.

Apesar do desenvolvimento de práticas de gestão pelos povos primitivos, a demanda por informações internas às organizações se deu a partir do século XIX, com a Revolução Industrial e o aparecimento das grandes empresas, como as tecelagens, as ferrovias e as companhias siderúrgicas.

As tecelagens desenvolveram medidas de custo por hora de conversão de matéria-prima em produtos intermediários e acabados, e o custo por libra de produto por departamento e por funcionário (ATKINSON et al., 2000).

Conforme Atkinson et al. (2000, p. 39), “os proprietários usavam tal informação gerencial contábil para dois propósitos diferentes:

- a) para controlar e melhorar a eficiência;
- b) para decisões de preço e de *mix* de produtos.”

De acordo com Atkinson et al. (2000), as empresas ferroviárias deram origem a um abrangente sistema contábil de informações gerenciais, que forneciam medidas aos administradores como, o custo por tonelada-milha e o quociente operacional, a razão entre receitas e despesas.

Nesse sentido Kaplan (1989 apud Vasconcelos, 1997, p. 25), comenta que:

[...] talvez a maior força no desenvolvimento do sistema de Contabilidade Gerencial tenha ocorrido em função da rapidez do crescimento das vias férreas em meados do século XIX. A inovação trazida pelas ferrovias desenvolveu sofisticados meios de negociações e transações financeiras, que requeriam extensas operações e que exigiam sistemas de apurações de custos e de rateios.

As siderúrgicas mediam diariamente o custo dos insumos usados na produção de aço e trilhos, para avaliar o desempenho dos gerentes, funcionários e para verificar a qualidade e o *mix* de matérias-primas (LUNKES, 2007).

Conforme Lunkes (2007), a administração científica, com Frederick Taylor, trouxe avanços adicionais para a contabilidade gerencial que são utilizados até hoje, como os procedimentos para medir a quantidade de matéria-prima, mão-de-obra e tempo de máquinas necessários para produzir um único bem.

Para Atkinson et al. (2000), muitas inovações da contabilidade gerencial ocorreram nas primeiras décadas do século XX para apoiarem o crescimento de empresas multidivisionais e diversificadas.

Nessa época teve destaque a Du Pont Company, que desenvolveu técnicas avançadas para coordenar as atividades operacionais de suas diferentes dimensões, como: orçamento operacional, orçamento de capital e a mais importante e duradoura inovação da contabilidade gerencial, o Retorno sobre o Investimento (ROI). Segundo Atkinson et al. (2000, p. 47), “a Du

Pont usou a fórmula do ROI como melhor medida individual para o desempenho do planejamento, da avaliação e do controle do lucro obtido pelos proprietários da empresa.”

Outra empresa de destaque foi a General Motors, que por volta de 1920, descentralizou e multidimensionou cada divisão operacional, exigindo autoridade dos gerentes em suas atividades. O sistema de contabilidade gerencial dessa organização inclui: processo de orçamento operacional anual, relatório de vendas semanais e orçamentos flexíveis mensais, relatórios divisionais de desempenho anuais, incluindo o ROI (ATKINSON et al., 2000).

Conforme Atkinson et al. (2000, p. 49) “o sistema de contabilidade gerencial da General Motors capacitou uma empresa complexa a planejar, coordenar, controlar e avaliar múltiplas divisões operacionais, um tanto independentes [...]”

Para Johnson e Kaplan (1993), possivelmente em 1925 a maioria das práticas de contabilidade gerencial atualmente usadas haviam sido desenvolvidas. Desse período até 1975 a contabilidade gerencial ficou um pouco esquecida, dando espaço para a contabilidade financeira. Nenhuma grande inovação ocorreu nesse período, somente tem-se uma evolução dos sistemas existentes, buscando fornecer informações mais precisas e eficientes.

De acordo com Boisvert (1999 apud Lunkes, 2007), de 1975 até os dias atuais a contabilidade gerencial passou a ter uma visão mais estratégica. O objetivo agora é utilizar todos os meios de informação disponíveis que possam auxiliar nas estratégias empresariais e se adaptar às constantes mudanças do ambiente.

Lunkes (2007) informa que a contabilidade gerencial vem evoluindo através dos tempos juntamente com a evolução do ambiente. Ela é utilizada para prestar informações que auxiliem aos gestores a tomada de decisão sobre planejamento, execução e controle. Devido à globalização, o crescimento da concorrência, aceleração do processo tecnológico, surgimento de novas tecnologias da informação, a contabilidade gerencial está em constante mudança, para se adaptar a esses ambientes.

Uma vez vista a evolução da contabilidade gerencial, apresenta-se no próximo tópico seus principais conceitos e características, para entender um pouco melhor desse ramo da contabilidade.

### 2.1.2 Conceitos e Características

A contabilidade gerencial é essencial para auxiliar os administradores das organizações na tomada de decisões, pois esta requer a coordenação de várias atividades e objetivos determinados.

De acordo com Iudícibus (1998, p. 21):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada superficialmente como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades ou seu processo decisório.

Padoveze (2006, p. 41-42) entende que a contabilidade gerencial:

[...] existe ou existirá se houver uma ação que faça com que ela exista. Uma entidade tem contabilidade gerencial se houver dentro dela pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em atuação prática. Contabilidade gerencial significa gerenciamento da informação contábil. Ora, gerenciamento é uma ação, não um existir. Contabilidade gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da administração.

Se temos a contabilidade, se temos a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe contabilidade gerencial.

Atkinson et al. (2000, p.36) em uma breve definição descreve que a “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas.”

De acordo com Crepaldi (2004, p. 20):

Contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um dado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Vasconcelos (1997) verificou que para suprir a necessidade de informações dos tomadores de decisão, a Contabilidade Gerencial utiliza-se de dados contábeis, estatísticos e outros, internos e externos, que auxiliam no desenvolvimento das empresas.

Dessa forma, a contabilidade gerencial é uma espécie de ligação dentro da contabilidade geral. Através dos diversos relatórios e informações gerados pelos vários ramos da contabilidade, financeira e custos, entre outras, a contabilidade gerencial capta as informações mais importantes e que vão servir como base para a tomada de decisão pelos administradores das organizações.

O Quadro 1 apresenta as características da contabilidade gerencial.

<b>Fator</b>	<b>Características</b>
Usuários dos relatórios	Internos
Objetivo dos relatórios	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Forma dos relatórios	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão
Frequência dos relatórios	Quando necessário pela administração
Custos ou valores utilizados	Históricos e esperados (previstos)
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira - moeda forte, medidas físicas, índices etc.)
Restrições nas informações fornecidas	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração
Arcabouço teórico e técnico	Utilização de outras disciplinas como economia, finanças, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional
Características da informação fornecida	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão
Perspectiva dos relatórios	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato)

**Quadro 1: Características da contabilidade gerencial**

Fonte: adaptado de Padoveze (2006, p. 40)

Segundo Atkinson et al. (2000), a contabilidade gerencial possui características específicas como:

- a) está voltada para os usuários internos: funcionários, administradores e executivos;
- b) tem como finalidade dar suporte para decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes e controle sobre o desempenho operacional;
- c) refere-se ao que acontece na empresa hoje, orientando para o futuro;
- d) tem como restrição sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais;
- e) presta informações de medidas física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores;
- f) a natureza da informação é mais subjetiva e desagregada.

As informações prestadas pela contabilidade gerencial podem auxiliar os funcionários a aprenderem como melhorar a qualidade das operações, reduzir os custos operacionais e, aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes (ATKINSON et al., 2000).

A contabilidade gerencial utiliza o conhecimento de várias disciplinas. Dentre estas, a contabilidade de custos aparece como um de seus principais instrumentos. Há autores que defendem que a contabilidade gerencial é uma espécie de evolução da contabilidade de custos, que era utilizada inicialmente apenas para avaliação de estoques e apuração do resultado.

Para Iudícibus (1998, p. 21):

A contabilidade gerencial também se vale de outros campos de conhecimento não circunscritos à contabilidade. Atinge e aproveita conceitos da administração da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira, campo mais amplo, no qual toda a contabilidade empresarial se situa.

Na visão de Padoveze (2006), a contabilidade gerencial utiliza-se das técnicas desenvolvidas por outras áreas no processo de administração, no processo completo de tomada de decisão. Dentro da entidade ela tem a função de auxiliar a administração, em todas as áreas operacionais.

Apesar da contabilidade gerencial servir-se do conhecimento de outras disciplinas, pelas suas características ela se torna uma área contábil autônoma, que transforma a informação contábil, enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, e por integrar o sistema de informação contábil.

### 2.1.3 Importância nas Empresas

As empresas têm como principal objetivo a obtenção de lucro e aumento do patrimônio dos acionistas e da própria entidade. Para isso, as empresas necessitam de informações sobre todas as áreas, buscando a maximização dos resultados e a racionalização de seus processos. Com a acirrada competitividade, no contexto atual, essas informações precisam ser mais fidedignas e transparentes, para que traduzam a real situação da empresa.

A competitividade atinge todos os setores da economia, seja no setor industrial ou de serviços. O primeiro foco da contabilidade gerencial foram as indústrias, que se desenvolveram no século XIX. Nessa época eram essas as organizações que necessitavam de informações de custos para cortar gastos e aumentar os lucros.

Atualmente, além das indústrias, também as prestadoras de serviços precisam cada vez mais das informações prestadas pela contabilidade gerencial, principalmente porque a representatividade dessas empresas tem aumentado consideravelmente no século XX.

Com o aumento de empresas de serviços, o mercado ficou desafiante e exigente nesse ramo de negócio, dessa forma, essas entidades precisaram conhecer melhor os custos dos serviços prestados. O foco tornou-se a redução de custos e melhora na qualidade dos serviços, com uma demanda mais exigente.

De acordo com Atkinson et al. (2000, p. 52):

Os gerentes das empresas industriais e das empresas de serviços, com um ambiente muito mais competitivo, precisam ter informações precisas e relevantes sobre seus custos efetivos. Os gerentes das empresas industriais precisam dessas informações para fazer o seguinte:

1. Ajudar os engenheiros a projetarem produtos que podem ser fabricados eficientemente.
2. Avisar onde são necessárias melhorias em qualidade, eficiência e rapidez nas operações de produção.
3. Orientar as decisões sobre *mix* de produtos.
4. Escolher entre fornecedores alternativos.
5. Negociar com os clientes sobre preço, especificações do produto, qualidade, entrega e serviços.

Os gerentes das empresas de serviços precisam de medidas acuradas de custo e lucratividade de suas linhas de produtos, segmentos de mercado e de cada produto e cliente. Tanto os gerentes das empresas de serviços como os das empresas industriais precisam de sistemas de controle operacional que acentuem a melhoria de custos, a melhoria de qualidade e de redução do tempo de processamento das atividades de seus funcionários.

Nesse contexto, surge a importância da contabilidade gerencial, pois é ela que pode suprir as necessidades dos usuários em vários tipos de organizações. Para isso, têm-se criado formas mais eficazes para fornecer informações relevantes e precisas. A contabilidade gerencial utiliza diversas ferramentas para fornecer as melhores informações aos seus gestores. Cita-se aqui apenas alguns desses instrumentos: demonstrações contábeis, contabilidade de custos, formação de preço de venda, análise de custos, orçamentos e análises de investimentos.

Dentre essas ferramentas existem dois que se mostram bastantes eficazes nas empresas modernas, são o custeio baseado em atividades, conhecido por ABC, e o *Balanced Scorecard*, ou simplesmente BSC.

O ABC apresenta maior exatidão no cálculo dos custos de produção e de serviços. Esse método possui uma melhor atribuição de custos indiretos e de apoio.

O BSC une as decisões atuais com as ações para benefícios futuros. Está estruturado em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. O uso do BSC unifica os processos de planejamento e controle.

Como já visto até o momento, a contabilidade gerencial auxilia os administradores das organizações na tomada de decisão, apresentando informações importantes sobre seu funcionamento, além de prestar informações que ajudem nas atividades decisórias e na resolução de problemas. O uso da informação contábil como ferramenta para a administração é ponto fundamental da contabilidade gerencial.

O contador gerencial precisa estar ciente de que as informações prestadas estejam corretas, para que o administrador tome as melhores decisões para a entidade. Dessa forma, a contabilidade gerencial tem grande importância para as organizações, haja vista que influencia diretamente no seu desenvolvimento.

Crepaldi (2004, p. 22), descreve que:

O contador gerencial deve esforçar-se para assegurar que a administração tome as melhores decisões estratégicas para o longo prazo. O desafio é propiciar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda a empresa, com um enfoque constate sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde. É necessário que os contadores gerenciais ultrapassem a informação contábil para serem proativos no fornecimento, para suas equipes de administração, de dados pertinentes e oportunos sobre essas questões empresarias mais amplas.

Além de fornecer informações atuais, os contadores gerenciais devem estar preocupados com as futuras mudanças, prevendo e estimando os acontecimentos, permitindo a continuidade das empresas através das gerações.

As informações prestadas pela contabilidade gerencial participam de diversas atividades organizacionais, como demonstra o Quadro 2.

Controle Operacional	Fornece informação (feedback) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
Custeio do produto e do cliente	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
Controle Administrativo	Fornece informação sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais.
Controle estratégico	Fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

**Quadro 2: Funções da informação gerencial contábil**

Fonte: Atkinson (2000, p. 45)

Como pode ser observado no Quadro 2, a contabilidade gerencial presta diversas informações às diferentes áreas da empresa, contudo cada empresa cria sua própria forma de gerar essas informações. O contador gerencial tem grande influência nesse processo, pois é ele que pode opinar sobre a melhor forma de geração de informações úteis para a organização, conhecendo todas as operações e suas peculiaridades.

Conforme Padoveze (2006, p. 42-43):

Tendo em vista que uma organização é estruturada de forma hierárquica, a contabilidade gerencial deve suprir, através do sistema de informação contábil gerencial, todas as áreas da companhia. Como cada nível de administração dentro da empresa utiliza a informação contábil de maneira diversa, cada qual com um nível de agregação diferente, o sistema de informação contábil gerencial deverá providenciar que a informação contábil seja trabalhada de forma específica para cada segmento hierárquico da companhia.

Com isso, a contabilidade gerencial utiliza-se dos sistemas de informações gerenciais (SIG) para a geração de informações precisas e relevantes prestadas à administração. O SIG deve ser adequado para cada tipo de empresa, sendo que nenhuma empresa possui os mesmos processos operacionais. Assim, entra-se no próximo item a ser estudado, os sistemas de informações gerenciais.

## 2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Para o melhor entendimento deste item faz-se necessário dividi-lo em quatro partes. A primeira mostrará o conceito de sistema, a segunda descreverá sobre dado, informação e conhecimento, a terceira explica os sistemas de informações, e a quarta e última parte discute os sistemas de informações gerenciais.

### 2.2.1 Sistema

Existem diversas definições para o que seja um sistema, no entanto todas elas possuem um mesmo raciocínio. Citam-se aqui alguns destes.

Para Oliveira (1998, p. 23), “sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.”

Na visão de Mañas (2002, p. 62), “sistema é um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo.”

Stair e Reynolds (2002, p. 7) trazem um conceito mais simplificado, dizendo que “sistema é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para cumprir metas.”

Como se pode perceber, os conceitos sobre sistema são bastante alinhados, entende-se então que sistema é um grupo formado por partes que interagem entre si constituindo um todo unificado para cumprir determinada função.

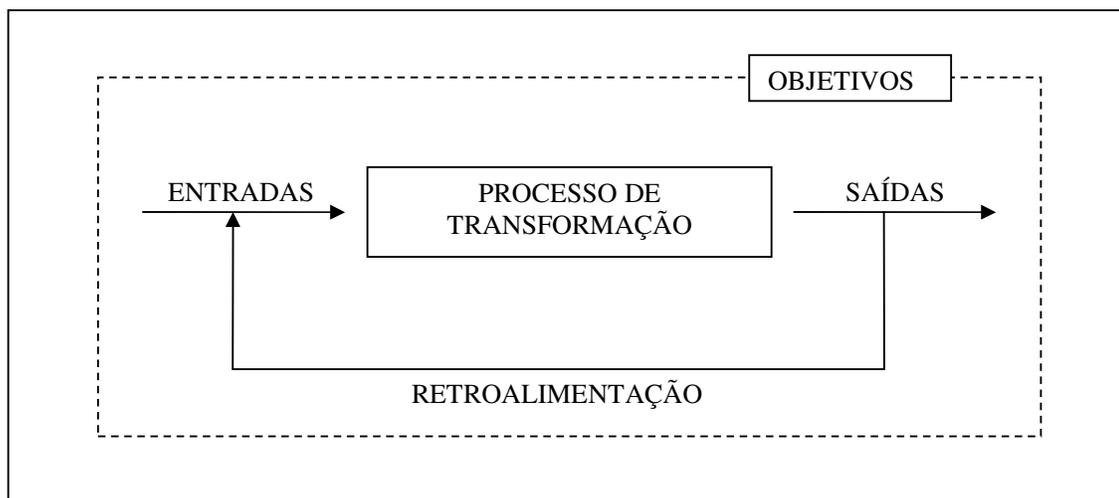
Padoveze (2006, p. 50) ainda acrescenta que:

Sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação. Em outras palavras, sistema é um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo. Como um resultante do enfoque sistêmico, o todo deve ser mais que a soma das partes. Fundamentalmente, o funcionamento de um sistema configura-se a um processamento de recursos (entradas do sistema), obtendo-se, com esse processamento, as saídas ou produtos do sistema (entradas, processamento, saídas).

Os sistemas possuem alguns componentes, conforme Oliveira (1998), a saber:

- **Objetivos:** é a razão pela qual o sistema foi criado, pois todo sistema é construído com determinado objetivo;
- **Entradas:** servem para receber o material e as informações fornecidas por certos agentes, a fim de serem processadas e gerarem saídas;
- **Processamento de transformação:** é a transformação de uma entrada em uma saída. É o processador que transforma as informações fornecidas em resultados desejados;
- **Saídas:** é o próprio resultado do processo, devendo assim, serem coerentes com os objetivos pelos quais o sistema foi criado;
- **Controles e avaliações do sistema:** esse processo tem por finalidade verificar se o sistema está gerando saídas de acordo com os objetivos, sendo necessário criar uma medida de desempenho para o sistema;
- **Retroalimentação, realimentação ou *feedback*:** serve para corrigir as saídas que apresentaram divergências, para isso o resultado (saída) é introduzido novamente no sistema a fim de reduzir as discordâncias do processo.

A Figura 1 apresenta os componentes básicos de um sistema.



**Figura 1: Componentes de um sistema.**

Fonte: Oliveira (1998, p. 24)

De acordo com Oliveira (1998, p. 25), “o sistema também pode ser considerado como o núcleo central ou o foco de estudo dentro de um processo administrativo.”

Partindo desta definição compreende-se que no mundo moderno, com elevada tecnologia, os sistemas são peças fundamentais para as empresas, em seu processo administrativo.

Os sistemas podem ser classificados de diversas formas. Stair e Reynolds (2002, p. 8) dizem que “eles podem ser simples ou complexos, abertos ou fechados, estáveis ou dinâmicos, adaptáveis ou não adaptáveis, permanentes ou temporários.”

O Quadro 3 apresenta essas classificações.

<b>Simples</b> Possuem alguns componentes, sendo o relacionamento ou a interação entre os elementos simples e direto	<b>Complexo</b> Possui muitos elementos relacionados e interconectados
<b>Aberto</b> Interage com o seu ambiente	<b>Fechado</b> Não possui interação com o ambiente
<b>Estável</b> Sofre pouquíssimas mudanças ao longo do tempo	<b>Dinâmico</b> Sofre rápidas e constantes mudanças ao longo do tempo
<b>Adaptável</b> É capaz de mudar em resposta a mudanças do ambiente	<b>Não-adaptável</b> Não é capaz de mudar em resposta a mudanças do ambiente
<b>Permanente</b> Existe por um período de tempo relativamente longo	<b>Temporário</b> Existe por um período de tempo relativamente curto

**Quadro 3: Classificações de Sistema e suas Principais Características**

Fonte: Adaptado de Stair e Reynolds (2002, p. 9)

Outros autores classificam os sistemas apenas em aberto e fechado. Como pode ser visualizado no Quadro 3, sistema fechado é aquele que não interage com o ambiente externo. E o sistema aberto é aquele que está em constante interação com o ambiente externo, pode-se citar alguns exemplos de sistemas abertos: o corpo humano, a contabilidade, a empresa e os sistemas de informação.

### 2.2.2 Dado, Informação e Conhecimento

Antes de conceituar informação é importante definir o que seja dado, para evitar confusões. Dessa forma, dado é o fato não trabalhado e não analisado.

Oliveira (1998, p.34) define dado como sendo “qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.”

De acordo com Moscove, Simkin e Bagranoff (2002, p. 23):

Dados são fatos brutos sobre eventos que não têm nenhuma organização ou significado. Todavia, os dados podem ser organizados de tal maneira que sejam úteis e tenham significado para as pessoas. Quando dados exibem essas características, constituem-se em informações.

Após essa definição pode-se dizer que informação é o dado registrado, classificado, organizado e analisado por alguém, que traz valor adicional ao seu receptor, permitindo interpretá-la e tomar decisões.

A informação é elemento essencial para os administradores, pois o crescimento das empresas, a busca por diferenciais no mercado para diminuir a competitividade global, afastam esse grupo da parte operacional das organizações. Para que os responsáveis pela tomada de decisão não se distanciem da realidade da empresa e tomem decisões errôneas é preciso a criação de informações úteis e relevantes.

“A informação é um processo pelo qual a empresa informa-se sobre ela própria e seu ambiente, e por ele informa ao seu ambiente sobre ela mesma” (MAÑAS, 2002, p. 54).

Segundo Beuren (2000, p. 43):

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio de diversos sistemas organizacionais.

Conforme Oliveira (1998, p. 35), “a informação é recurso vital da empresa e integra, quando devidamente estruturada, os diversos subsistemas e, portanto, as funções das várias unidades organizacionais da empresa.

Os administradores, dentro das organizações, tomam decisões baseados nas informações que lhes são prestadas. O desafio, hoje, com a grande quantidade de relatórios que se pode criar através dos sistemas, é coletar apenas as informações mais importantes, pois a cada relacionamento diferente de dados podem-se gerar novas informações.

A quantidade de dados e informações que podem ser criados são imensas, cabe ao contador distinguir as informações úteis, que tragam benefícios aos administradores na hora da tomada de decisão. De nada adianta vários relatórios com diversas informações, isso acaba por confundir a pessoa que os analisa. O importante são informações objetivas e que representem bem o contexto operacional da organização.

Oliveira (1998, p. 35) descreve que “o propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação.”

Conforme Padoveze (2004), a informação de preencher diversos requisitos para ser considerada adequada. Citam-se aqui alguns desses requisitos: precisão, atualidade,

relevância, confiabilidade, oportunidade, objetividade, flexibilidade, entendimento, consistência etc.

Além desses requisitos a informação precisa ser interessante para a organização e precisa ter valor para os tomadores de decisão.

Nesse sentido, Padoveze (2004, p. 50) descreve que o valor da informação está relacionado com:

- “a) a redução da incerteza no processo de tomada de decisão;
- b) a relação do benefício gerado pela informação versus o custo de produzi-la;
- c) o aumento da qualidade da decisão.”

A informação precisa trazer um benefício maior para a empresa do que o custo que ela gera. Além disso, a informação precisa ser repassada aos administradores em tempo hábil para ser útil na tomada de decisão, diminuir as incertezas e aumentar a eficiência desse processo.

A informação é o ponto chave no processo administrativo da tomada de decisão, quanto melhor a informação, melhores serão as decisões tomadas. Dessa forma, a informação facilita o desempenho da administração.

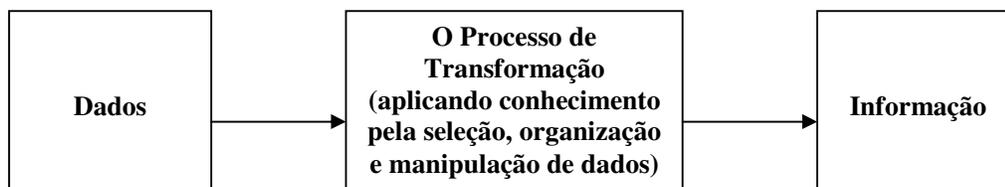
Para Stair e Reynolds (2002, p. 5),

A transformação de dados em informação é um processo, ou seja, um conjunto de tarefas logicamente relacionadas e executadas para atingir a um resultado definido. O processo de definição de relacionamentos entre dados exige conhecimento. O conhecimento, por sua vez, representa a percepção e a compreensão de um conjunto de informações e de como estas informações podem ser úteis para uma tarefa específica.

É através do conhecimento que os dados se tornam informações úteis e que possam ser utilizadas para produzir e se tirar conclusões.

Paiva (2006, p. 76) descreve que “[...] o conhecimento é uma mistura de informação, experiência, valores e insight, de modo que, para a informação se transformar em conhecimento, é necessária a intervenção humana.”

A figura 2 apresenta o processo de transformação de dados em informação.



**Figura 2: O Processo de Transformação de Dados em Informação.**  
Fonte: Stair e Reynolds (2002, p. 5)

De acordo com a figura 2, pode-se perceber que a informação é a aplicação do conhecimento sobre dados. É o conhecimento adquirido que agrega valor no dado, transformando-o em informações úteis ao ser humano.

### 2.2.3. Sistema de Informação

Sistema de informação é o conjunto de métodos (pessoas e tecnologias de informação) que a empresa dispõe para gerar as informações necessárias para o seu funcionamento e evolução.

Padoveze (2006, p. 50) define sistema de informação como sendo:

[...] um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

De acordo com Stair e Reynolds (2002), sistema de informação (SI) é um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, manipulam e disseminam dados e informações, proporcionando um mecanismo de *feedback* para atender a um objetivo.

Também nessa visão Moscove, Simkin e Bagranoff (2002, p. 23) argumentam que:

Um sistema de informações é um conjunto de subsistemas inter-relacionados que funcionam em conjunto para coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir informações para fins de planejamento, tomada de decisões e controle.

Segundo Stair e Reynolds (2002) os sistemas de informação possuem quatro componentes básicos, que podem ser manuais ou automatizados:

- Entrada: é a coleta de dados que serão analisados;
- Processamento: é a transformação dos dados coletados em informações úteis aos usuários;
- Saída: é a informação útil gerada no processamento; e
- *Feedback*: é o processo de correção dos erros do sistema utilizando saídas divergentes.

Os sistemas de informação podem ser manuais ou computadorizados. As primeiras organizações possuíam apenas sistemas manuais, com a evolução da tecnologia de informação, esses sistemas tornaram-se computadorizados com a intenção de melhorar o desempenho.

Os sistemas de informação computadorizados possuem hardware, software, banco de dados, telecomunicações, pessoas e procedimentos para transformar os dados em informações

úteis aos administradores. Não é objetivo desse trabalho explicar a composição dos sistemas de informação, por isso não serão vistos com maior profundidade os itens acima.

Segundo Laudon e Laudon (1999, p. 4):

Os sistemas de informação essencialmente transformam a informação em uma forma utilizável para a coordenação de fluxo de trabalho de uma empresa, ajudando empregados ou gerentes a tomar decisões, analisar e visualizar assuntos complexos e resolver outros tipos de problemas.

Para Mañas (2002, p. 55), um sistema de informação liga três grandes componentes:

- a – as pessoas que participam no processo de informação da empresa;
- b – as estruturas da organização (circuitos de informação, documentos, descentralização etc.);
- c – as tecnologias de informação e de comunicação, cuja evolução é hoje galopante.

O principal motivo para o desenvolvimento dos sistemas de informação é a busca para satisfazer as necessidades dos tomadores de decisão. Os administradores precisam de informações cada vez mais úteis e relevantes, que seja disponibilizada de forma rápida e que seja confiável.

A busca das organizações é por um sistema de informação que englobe todas as suas atividades, cada empresa deve ter seu próprio sistema de informação adequando-o às suas necessidades.

#### 2.2.4 Sistema de Informação Gerencial

Existem diversos tipos de sistemas de informações, entre eles os sistemas de informações gerenciais (SIG), que abrange pessoas, procedimentos, software, banco de dados e dispositivos que fornecem informações sólidas e seguras aos gerentes e aos tomadores de decisões, com foco na eficiência operacional.

As empresas que possuem um sistema de informações gerenciais bem estruturado, provavelmente, têm vantagens empresariais, pois o SIG otimiza o processo de tomada de decisão e é de suma importância para as organizações.

Conforme Oliveira (1998, p. 39), “sistemas de informações gerenciais 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.”

De acordo com Paiva (2006, p. 81):

[...] os sistemas de informações gerenciais convertem dados de fontes internas e externas em informações de formatos apropriados, que são comunicadas aos gerentes em todos os níveis e funções, a fim de habilitá-los a tomar decisões com melhor embasamento.

Para Mañas (2002, p. 65), “sistema de informação gerencial são sistemas que fornecem uma parte das necessidades gerenciais de informação para o processo de tomada de decisão, dado um particular método de decisão.”

Padoveze (2006, p. 51) escreve que:

O sistema de informação gerencial exige planejamento para produção dos relatórios, para atender plenamente aos usuários. É necessário saber o conhecimento contábil de todos os usuários, e construir relatórios com enfoques diferentes para os diferentes níveis de usuários. Dessa forma, será possível efetuar o controle posterior. Só poderá ser controlado aquilo que é aceito e entendido.

Oliveira (1998) considera três níveis para a abordagem do SIG: estratégico, tático e operacional.

O nível estratégico corresponde à interação das informações do ambiente externo (economia e concorrência etc) com o ambiente interno da empresa. Nesse nível os administradores utilizam as informações geradas pelo SIG para criar formas estratégicas de crescimento e evolução da empresa.

O nível tático considera apenas a junção de informações de uma área de resultado da empresa, e não de todas as áreas. Nesse nível o SIG deve gerar informações sobre aspectos de preço, mercados e distribuição etc.

O nível operacional corresponde à formalização das informações estabelecidas de todos os processos da empresa. Nesse caso o SIG deve ter funções de controle das áreas de compra, venda e tesouraria, entre outras.

A separação desses três níveis abordados no SIG pode ter amplitudes diferenciadas de acordo com o desejo de seus administradores. Essa separação também se torna importante porque proporciona uma interação entre os níveis de planejamento estratégico, tático e operacional das empresas.

No atual contexto os contadores gerenciais participam da formulação dos planejamentos estratégico, tático e operacional das organizações. Dessa forma, eles podem contribuir e muito para a criação de um sistema de informação gerencial bastante adequado para a empresa em que ele atua.

Ainda de acordo com Oliveira (1998), o SIG é projetado para fornecer informações seguras aos tomadores de decisão para concretizar os objetivos estabelecidos. Assim, o sistema de informação gerencial de uma empresa também auxilia os administradores das

empresas a consolidar três variáveis consideradas como o tripé de sustentação da empresa: qualidade, produtividade e participação.

O SIG gera informações sobre a o nível de satisfação dos funcionários da empresa (qualidade). Sobre a produtividade global e individual produzida. E a participação está envolvida com as outras duas variáveis, sendo que quanto maior a participação, melhor será a qualidade e a produtividade.

Segundo Mañas (2002, p. 66-67), os componentes básicos de um sistema de informação gerencial são:

Todo sistema de informações gerenciais é composto por fontes internas e externas a organização. Essas fontes permitem trazer fatos do passado, presente, e projetar o futuro ou cenários prováveis.

A informação pode ser separada conceitualmente como primária e secundária, de acordo com a necessidade para a decisão. Isto leva a tomada de decisão e aos objetivos, planos e ações pertinentes que por sua vez estabelecem padrões de controle e levam paralelamente a resultados.

Os resultados possibilitam a comparação entre resultados e padrões e conduzem a ação corretiva, por exemplo, dos próprios padrões de controle, da ação, da tomada de decisão e até de uma mudança nos requisitos de informação.

Uma empresa pode utilizar um sistema de informações que seja distribuído em diversos subsistemas de informação. Podemos destacar algumas áreas importantes a serem trabalhadas como informação para apoiar a operação ou a decisão, dentre elas:

⇒ Recursos Humanos, transportes, serviços gerais, contas a pagar, contas a receber / crédito / cobrança, faturamento, estoques, vendas, etc.

O ideal num sistema de informação é a sua abrangência, permitindo captar informações operacionais e possibilitar o seu manuseio e análise pronta e correta para a gestão, isto é, a decisão, dado um particular método do tomador.

Os benefícios gerados pelos SIG às empresas são inúmeros. Citam-se aqui alguns desses benefícios identificados por Oliveira (1998):

- redução dos custos das operações;
- melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- melhoria na estrutura organizacional, pro facilitar o fluxo de informações;
- redução do grau de centralização de decisões na empresa;
- otimização na prestação dos seus serviços aos clientes;
- melhor interação com os seus fornecedores;
- aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas;
- entre outros.

Apesar de todos os benefícios gerados pelos SIG, muitas melhorias precisam ser feitas. Para começar, os sistemas de informações gerenciais não devem ser instrumentos apenas das grandes organizações, as micro e pequenas empresas também precisam dessa ferramenta para melhor gerenciar seu negócio.

Para Atkinson et al. (2000, p. 37):

As empresas são muito reservadas na elaboração de seus sistemas de contabilidade gerencial. Os administradores devem usar discrição para desenhar sistemas que forneçam informações que ajudem os funcionários a tomar boas decisões, não apenas sobre os recursos organizacionais, mas, também, sobre seus produtos, serviços, processos, fornecedores e clientes.

Muitas empresas, apesar de possuírem um SIG, este não está adequado com seu tipo de estrutura, acabando por não trazer todos os benefícios que deveria se estivesse totalmente adequado.

Crepaldi (2004, p. 22), descreve que:

Os sistemas de contabilidade gerencial das empresas são inadequados para a realidade atual. Nessa era de rápidas mudanças tecnológicas, de vigorosa competição global e doméstica e uma enorme expansão da capacidade de processamento das informações, os sistemas de contabilidade gerencial estão deixando de fornecer informações úteis, oportunas para as atividades de controle de processos, avaliação do custo dos produtos e avaliação de desempenho dos gerentes.

Com isso as grandes empresas, que possuem operações totalmente descentralizadas, onde os administradores e tomadores de decisão não têm acesso à área operacional, acabam por tomar decisões erradas, em vista das informações inadequadas que lhes foram prestadas. Essa problemática acaba por beneficiar as empresas menores, que apesar de não terem um sistema muito eficiente, conseguem ter acesso a informações mais precisas e corretas sobre seu negócio. Dessa forma, sistemas de informações gerenciais inadequados e ineficazes podem impedir o desenvolvimento e o crescimento da organização.

### **3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

Nesse capítulo faz-se a apresentação da empresa analisada, em seguida passa-se para a análise dos dados coletados através de um questionário aplicado aos Gerentes Gerais de todas as agências do Banco do Estado de Santa Catarina, visualizando as informações fornecidas pelo sistema de informação gerencial aos gerentes gerais.

#### **3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa objeto deste estudo é o Banco do Estado de Santa Catarina S.A. – BESC, sociedade anônima de capital aberto. Como instituição financeira é submetida aos regimentos do Banco Central do Brasil.

O BESC foi criado em 27 de maio de 1961 pela Lei Estadual n. 2.719, promulgada pelo Governador Celso Ramos, e constituído em 15 de janeiro de 1962. Inicialmente sua razão social era Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, sendo alterado em 29 de abril de 1969 pela Assembléia Geral.

Suas atividades foram iniciadas em 21 de julho de 1962 com o objetivo, segundo seus estatutos sociais, de “acelerar o processo de desenvolvimento econômico do Estado de Santa Catarina, estimulando a criação de riquezas, inclusive, futuramente, aquelas para cujo exercício deva obter autorização do Governo Federal.”

Com um capital de Cr\$ 300 milhões, à época, perto de dois mil acionistas (1.924) e um quadro de pessoal composto por quinze funcionários, iniciou suas atividades com o objetivo fundamental de tornar-se um agente efetivo no desenvolvimento do estado catarinense.

Em 11 de novembro de 1971 o BESC recebeu o certificado de Registro de Capital Aberto, expedido pelo Banco Central do Brasil – Gerência de Mercado de Capitais.

Em 30 de agosto de 2000, em Assembléia Geral Extraordinária, teve aprovada a transferência de seu controle societário que passou a ser exercido pela União Federal, conforme “Contrato de Abertura de Crédito e de Compra e Venda de Ações Sob Condição” celebrado entre a União e o Estado de Santa Catarina celebrado em 30/09/1999 e alterado pelo Termo Aditivo de 30/08/2000.

O Banco tem por finalidade principal fomentar o desenvolvimento econômico do Estado de Santa Catarina, realizando operações e serviços que favoreçam a criação de

riquezas, sua distribuição e circulação, mediante a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e de suprimento financeiro sob suas múltiplas formas, inclusive a prestação de serviços de administração de carteira de valores mobiliários, realizando quaisquer atividades empresariais facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional (SFN), especialmente aos bancos comerciais.

O BESC tem como missão “ajudar no crescimento de organizações e pessoas através do apoio financeiro e da prestação de serviços, com eficácia e lucratividade, harmonizando os interesses dos clientes, acionistas e empregados e contribuindo para melhor qualidade de vida da sociedade catarinense.”

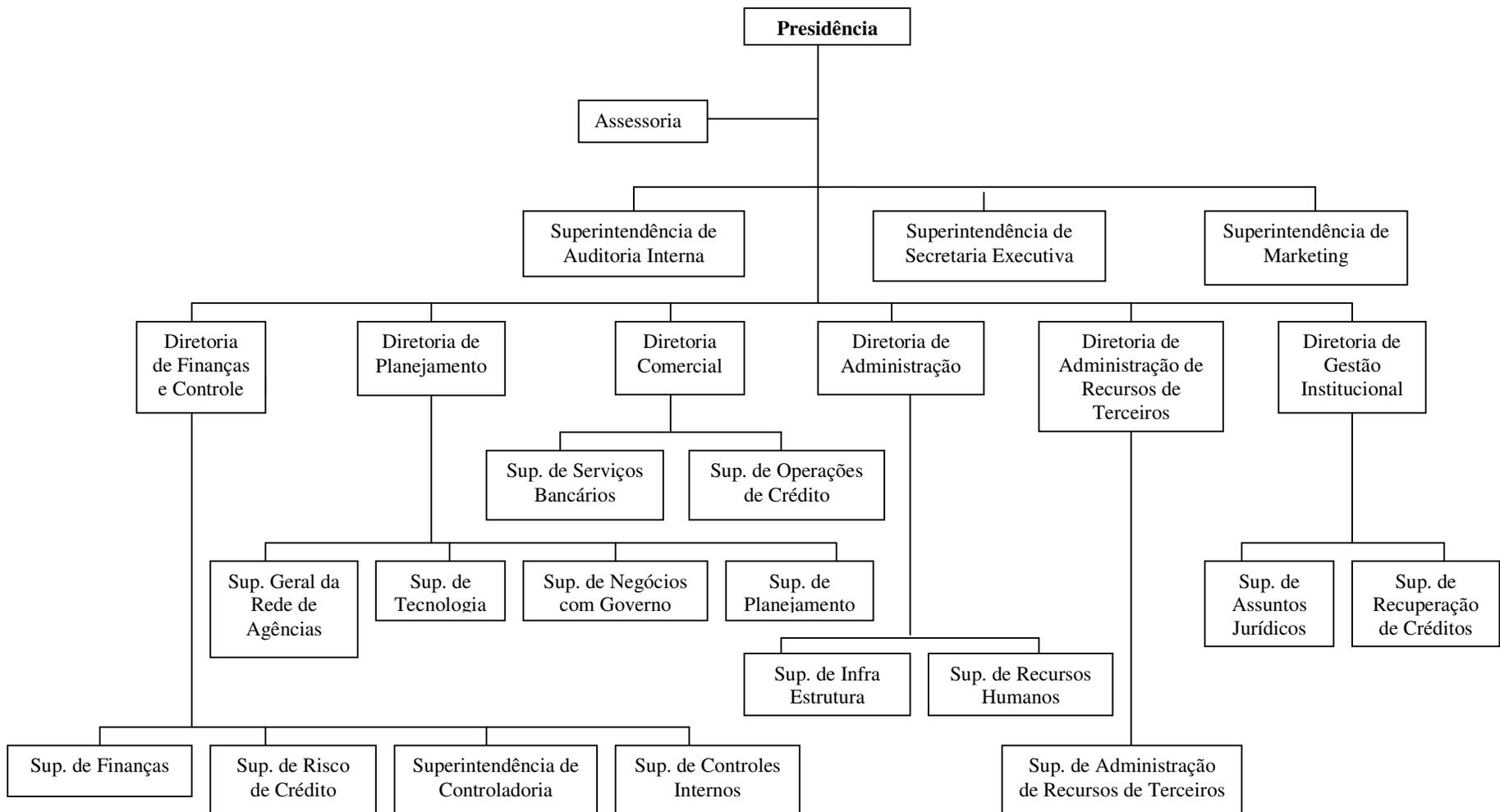
Seus princípios são:

- o cliente em primeiro lugar;
- procedimento ético, transparente e profissional;
- recursos de Santa Catarina aplicados no Estado;
- integração com a comunidade;
- preservação dos direitos dos acionistas;
- qualificação e valorização do corpo funcional;
- qualidade com simplicidade; e
- rentabilidade.

Para atender sua finalidade o BESC se vale da estrutura dos pontos de atendimento e do suporte administrativo/operacional da Direção Geral.

O BESC é um banco de varejo presente em todos os 293 municípios do estado de Santa Catarina, sendo que em 135 deles o atendimento é feito exclusivamente pelo BESC. Também possui agências em Brasília (DF), Curitiba (PR), Porto Alegre (RS), Rio de Janeiro (RJ) e São Paulo (SP). Possui ao todo 253 agências, conta com mais de um milhão de clientes, entre correntistas, poupadores e investidores, desenvolvendo suas operações de modo integrado com as demais empresas que compõem do Sistema Financeiro BESC – SFBESC, amparado por convênios operacionais.

A Estrutura Organizacional do Banco está dividida de forma simplificada na figura 3:



**Figura 3: Organograma do BESC**  
 Fonte: Elaborado pela autora

Cabe lembrar que a pesquisa realizada vale-se apenas das agências bancárias do BESC, não tendo como foco as estruturas internas do mesmo. Dessa forma, apresenta-se as funções existentes em uma agência: Gerente Geral, Geral Administrativo, Gerente de Negócios, Coordenador de Serviços Operacionais e Assistente Administrativo. Lembra-se que nem todas as agências possuem todos as funções supra citadas. As funções existentes são determinadas pelo tamanho da agência e pela necessidade desses cargos.

Após essa breve apresentação da empresa objeto de estudo, passa-se para a análise e interpretação dos dados coletados a partir do questionário aplicado.

### 3.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Através dos questionários aplicados aos gerentes gerais do banco, conforme modelo disponível no apêndice A, pode-se fazer algumas análises. Essas análises são evidenciadas por meio de gráficos e quadros demonstrativos.

No quadro 4 observa-se o número de agências por regional e a quantidade de questionários recebidos das mesmas, bem como o total geral.

<b>Regional Sul</b>	<b>Enviados</b>	<b>Respondidos</b>	<b>Percentual</b>
Pequena	29	8	27,59%
Média	10	5	50,00%
Grande	2	1	50,00%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>14</b>	<b>34,15%</b>
<b>Regional Grande Florianópolis</b>			
	<b>Enviados</b>	<b>Respondidos</b>	<b>Percentual</b>
Pequena	17	6	35,29%
Média	17	5	29,41%
Grande	8	6	75,00%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>17</b>	<b>40,48%</b>
<b>Regional Oeste</b>			
	<b>Enviados</b>	<b>Respondidos</b>	<b>Percentual</b>
Pequena	39	12	30,77%
Média	11	7	63,64%
Grande	2	1	50,00%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>20</b>	<b>38,46%</b>
<b>Regional Norte</b>			
	<b>Enviados</b>	<b>Respondidos</b>	<b>Percentual</b>
Pequena	18	7	38,89%
Média	11	6	54,55%
Grande	3	1	33,33%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>14</b>	<b>43,75%</b>

<b>Regional Vale do Itajaí</b>	<b>Enviados</b>	<b>Respondidos</b>	<b>Percentual</b>
Pequena	29	8	27,59%
Média	13	5	38,46%
Grande	4	3	75,00%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>16</b>	<b>34,78%</b>
<b>Regional Serrana</b>			
Pequena	26	10	38,46%
Média	13	9	69,23%
Grande	1	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>19</b>	<b>47,50%</b>
<b>BESC</b>			
Pequena	158	51	32,28%
Média	75	37	49,33%
Grande	20	12	60,00%
<b>Total</b>	<b>253</b>	<b>100</b>	<b>39,53%</b>

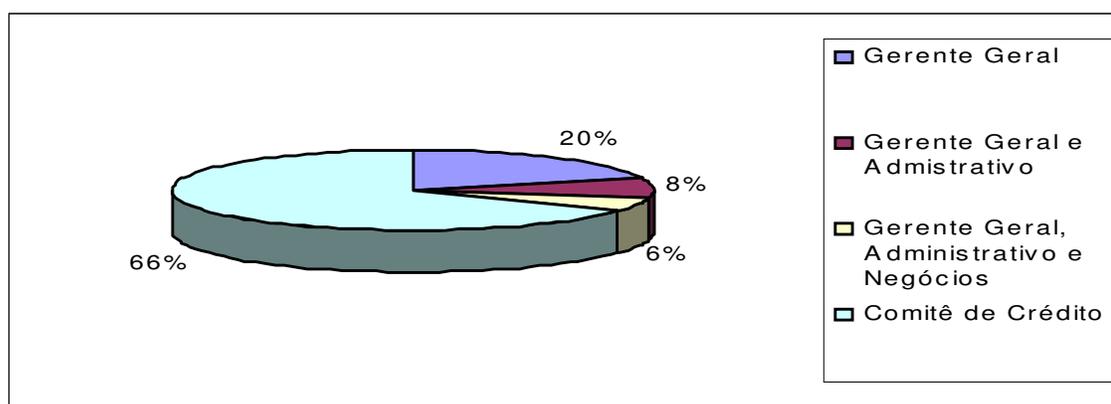
**Quadro 4: Total de questionários enviados X Total de questionários respondidos**

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que dos 253 questionários enviados, foram respondidos e recebidos 100, equivalendo a 39,53% de resultado para a pesquisa.

Passa-se a analisar as respostas obtidas de cada questão do instrumento de coleta de dados (questionário).

A administração da agência (gerenciamento – tomada de decisão) é exercida conforme apresenta o gráfico 1.



**Gráfico 1: Administração da agência**

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico 1 pode-se concluir que mais de 50% das agências bancárias do BESC são administradas pelo Comitê de Crédito, sendo uma forma mais descentralizada

de tomada de decisão, tendo em vista a participação de diversos funcionários, como mostra o quadro 5, que apresenta os participantes desse conselho.

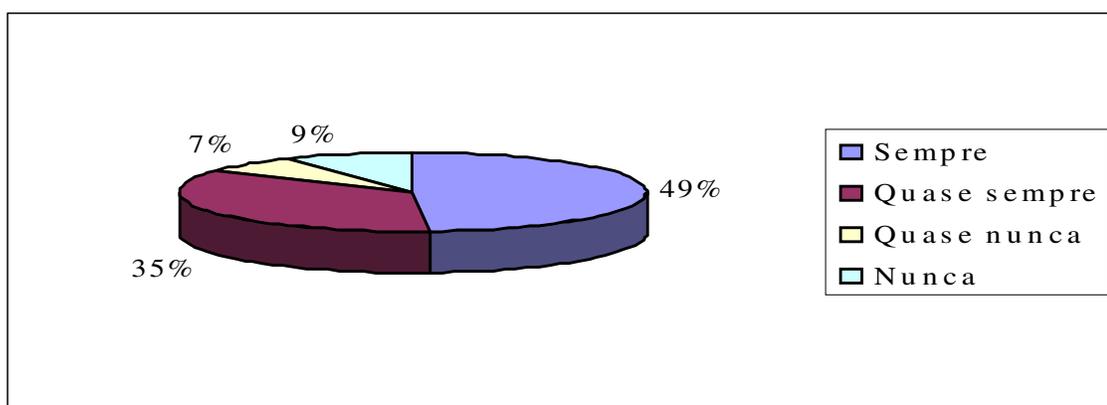
Função	Quantidade	Percentual
Gerente Geral	100	100%
Gerente Administrativo	86	86%
Gerente de Negócios	56	56%
Coord. Serv. Operacionais	54	54%
Assist. Administrativo	2	2%

**Quadro 5: Participantes do Comitê de Crédito**

Fonte: Elaborado pela autora

Como se observa no quadro 5, 100% dos gerentes gerais participam do Comitê de Crédito das agências. No entanto, percebe-se que aquele não toma suas decisões sozinho, pois o gerente Administrativo tem participação de 86%, o gerente de Negócios e os Coordenadores de Serviços Operacionais participam em mais de 50%. Isso demonstra que em 86 das 100 agências pesquisadas, o gerente administrativo participa das decisões da agência juntamente com o gerente geral. Em 56 o gerente de negócios também participa, e em 54 das agências o coordenador de serviços operacionais também auxilia nas decisões a serem tomadas na agência.

O gráfico 2 apresenta-se a preocupação da agência na segregação de funções.



**Gráfico 2: Preocupação na segregação de funções**

Fonte: Elaborado pela autora

A partir do gráfico 2 observa-se que em quase metade das agências pesquisadas existe preocupação com a segregação de funções entre os funcionários. A segregação de funções pode ser vista com maus olhos por algumas administrações, principalmente na época atual, onde o mercado solicita cada vez mais pessoas capacitadas para realizar todos os tipos de

funções. Dessa forma, percebe-se que no banco ainda existe uma preocupação grande com a divisão de tarefas entre seus colaboradores.

No quadro 6 estão identificados os funcionários responsáveis pela execução das estratégias aprovadas pela Regional.

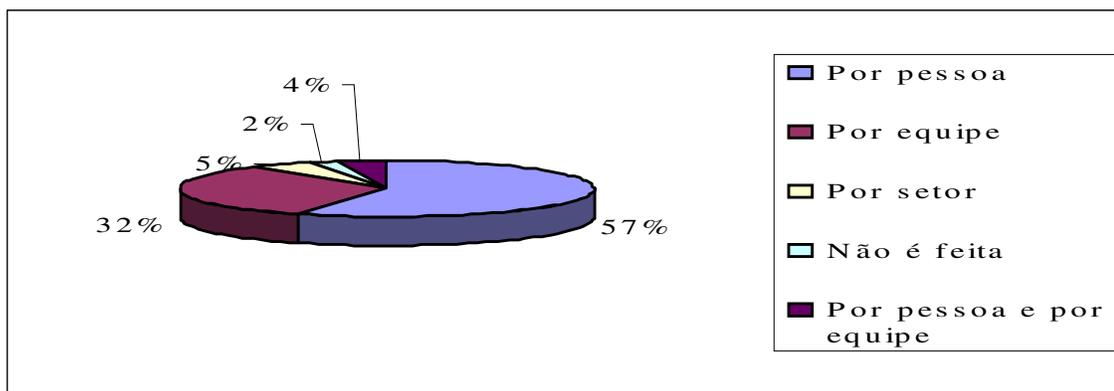
Função	Quantidade	Percentual
Gerentes	100	100%
Coord. Serv. Operacionais	19	19%
Assist. Administrativo	11	11%

**Quadro 6: Responsáveis pela execução das estratégias**

Fonte: Elaborado pela autora

A partir do quadro 6 verifica-se que os gerentes são responsáveis, com um percentual de 100%, no entanto eles são auxiliados em 19% pelos coordenadores de serviços operacionais e em 11% pelos assistentes administrativos.

O gráfico 3 mostra como é feita a distribuição de metas entre os funcionários.

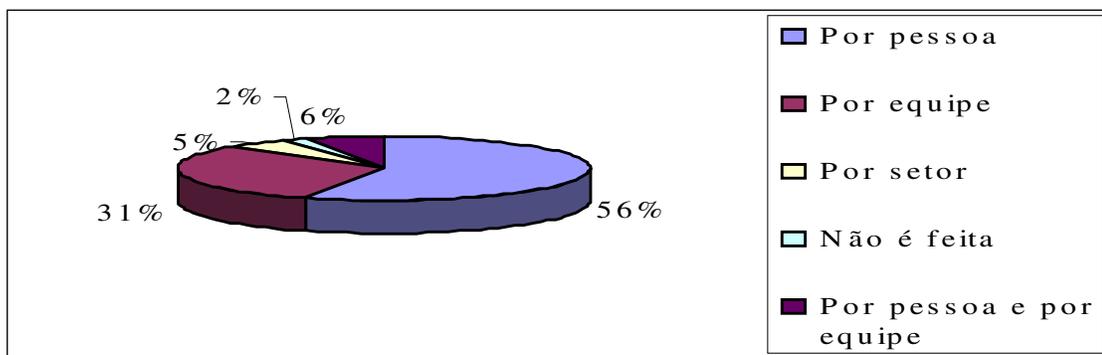


**Gráfico 3: Distribuição de metas entre os funcionários**

Fonte: Elaborado pela autora

Em 57% das agências pesquisadas, a distribuição de metas é feita por pessoa e em 32% é feita por setor, conforme o gráfico 3. Pode-se concluir que as pessoas são cobradas mais individualmente pelas metas que devem cumprir.

De acordo com o gráfico 4 apresenta-se como é feito o controle de metas a serem cumpridas pela agência.

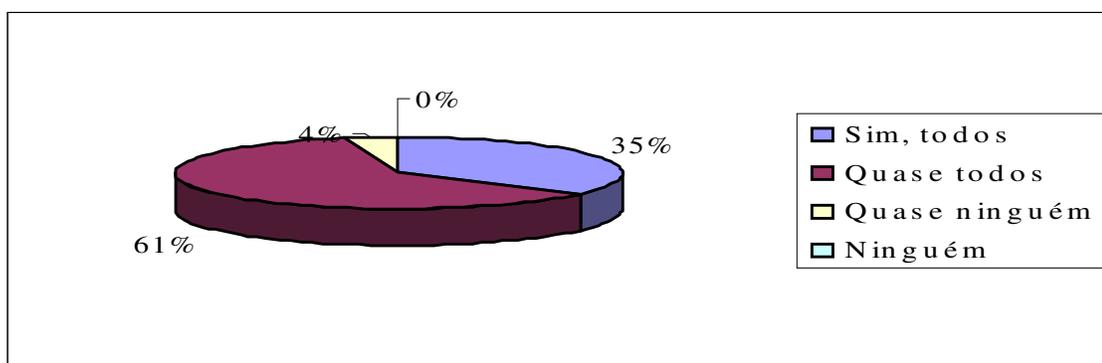


**Gráfico 4: Controle de metas a serem cumpridas**

Fonte: Elaborado pela autora

Assim como a distribuição das metas apresentada no gráfico 3, também o controle de metas é feito em 56% por pessoa e em 31% por setor, confirmando que as pessoas são responsáveis por cumprir suas metas e controlá-las.

A partir do resultado da pergunta n. 7 do questionário aplicado aos gerentes gerais, em relação ao conhecimento dos sistemas de informações e dos normativos internos do banco pelos funcionários elaborou-se o gráfico 5.

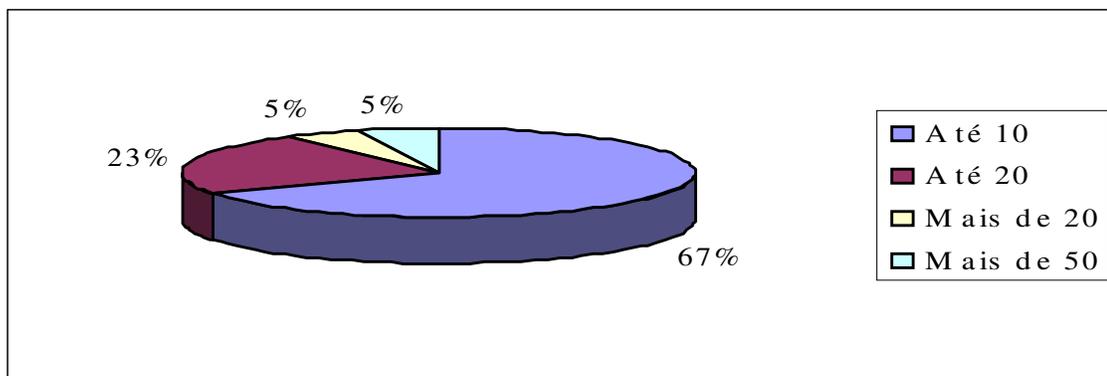


**Gráfico 5: Conhecimento dos SI e dos Normativos Internos pelos funcionários**

Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 5 apresenta com resultado que em 96% das agências pesquisadas, todos ou quase todos os funcionários possuem conhecimento sobre os sistemas de informação e os normativos internos do banco. Esse percentual, além de bastante relevante, mostra que os funcionários, como um todo, devem conhecer os sistemas de informação para efetuarem sua função.

O gráfico 6 apresenta a quantidade de funcionários que trabalham nas agências pesquisadas.

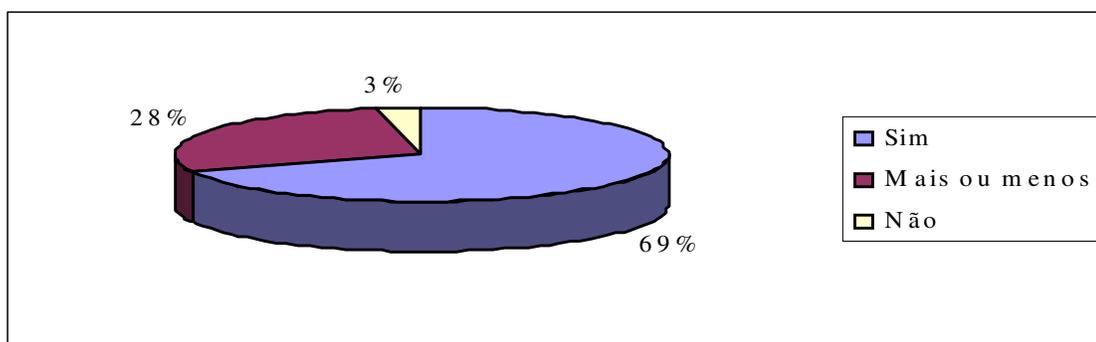


**Gráfico 6: Quantidade de funcionários**

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que em 67% das agências pesquisadas o número de funcionários é inferior ou igual a 10, significando que a maioria das agências bancárias do BESC são de pequeno porte, ou seja, se situam em cidades menores onde na grande maioria é a única instituição bancária presente, algumas ainda possuem apenas 2 funcionários, conforme dado disponível no questionário recebido. Unindo os dados do gráfico 6, percebe-se que 90% das agências possuem até 20 funcionários. E que, apenas 10% das agências possuem mais de 20 funcionários, essas estão localizadas nas maiores cidades do Estado.

A suficiência de funcionários em relação às necessidades das agências está exposta no gráfico 7.



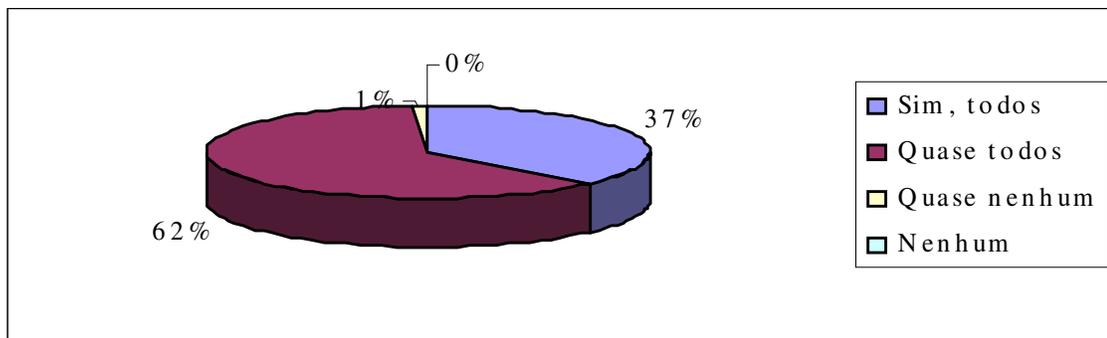
**Gráfico 7: Suficiência de funcionários**

Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 7 apresenta que em praticamente 70% das agências pesquisadas o número de funcionários é suficiente para suprir as necessidades, identificando que apesar do pouco

número de funcionários em algumas unidades, estes são suficientes para o serviço a ser realizado.

A pergunta n. 10 do questionário aplicado questionou os gerentes gerais se os funcionários são qualificados para as atividades que desempenham. Por meio das respostas obtidas formulou-se o gráfico 8.

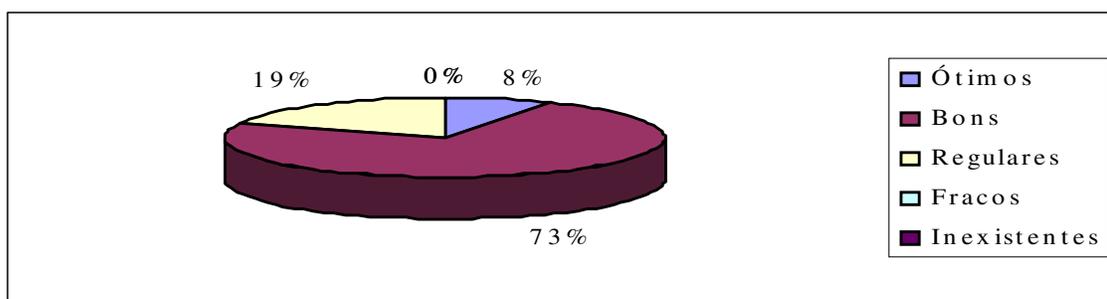


**Gráfico 8: Qualificação dos funcionários frente as atividades desempenhadas**

Fonte: Elaborado pela autora

A partir do gráfico 8 percebe-se que em 37% da amostra os funcionários são qualificados para exercer suas atividades e que em mais da metade (62%), quase todos os funcionários desempenham suas atividades de forma satisfatória. Com isso, conclui-se que as agências não possuem grandes problemas por falta de qualificação profissional.

O gráfico 9 apresenta a qualidade dos sistemas de informação disponíveis.

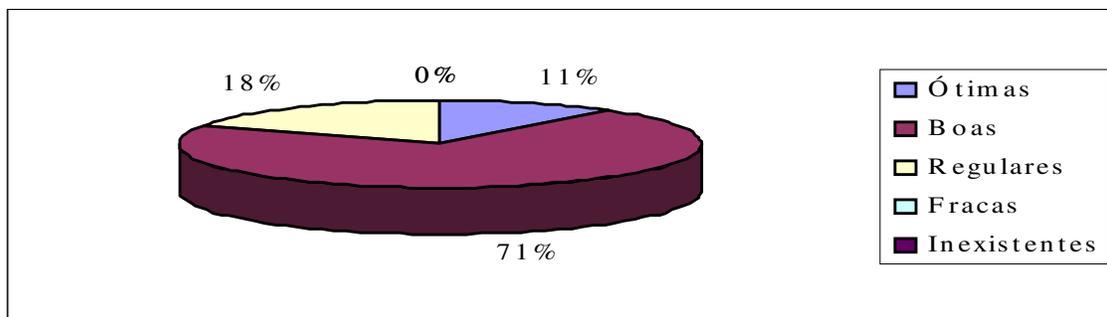


**Gráfico 9: Qualidade dos sistemas de informação disponíveis**

Fonte: Elaborado pela autora

Os sistemas de informações disponíveis foram considerados bons por 73% dos gerentes pesquisados, sendo que as opções fracos e inexistentes não foram mencionadas. Acredita-se, então, que o banco possui um bom sistema de informação disponível em suas unidades.

No gráfico 10 mostra-se a qualidade das informações apresentadas nos relatórios na percepção dos gerentes gerais.

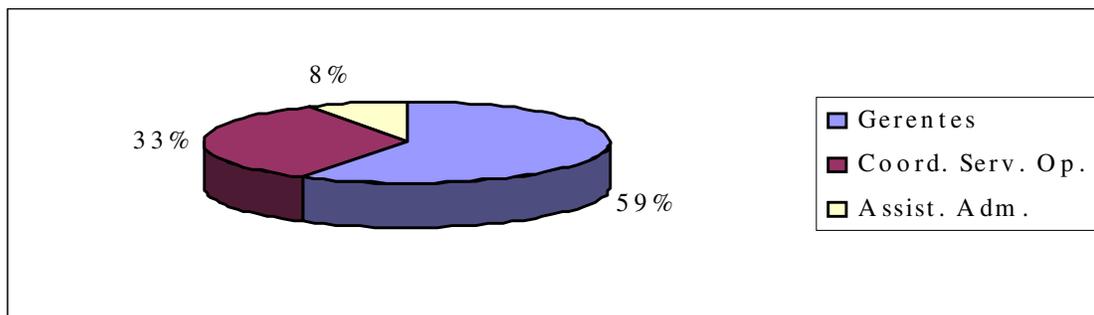


**Gráfico 10: Qualidade das informações**

Fonte: Elaborado pela autora

Semelhantemente ao resultado obtido em relação à qualidade dos sistemas de informação, 70% dos pesquisados informaram ser boa a qualidade das informações apresentadas, sendo que novamente as opções fracas e inexistentes não foram referidas.

De acordo as respostas obtidas da pergunta n. 13 do questionário, que se refere ao conhecimento do sistema de informação gerencial pelos funcionários elaborou-se o gráfico 11.



**Gráfico 11: Conhecimento dos sistemas de informações gerenciais**

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se a partir do gráfico 11 que em 59% das agências pesquisadas apenas os gerentes conhecem os sistemas de informação gerenciais, sendo este um fator limitante que demonstra que o banco ainda é uma empresa muito centralizadora.

O quadro 7 identifica as informações que os gerentes gerais têm disponíveis para a tomada de decisão.

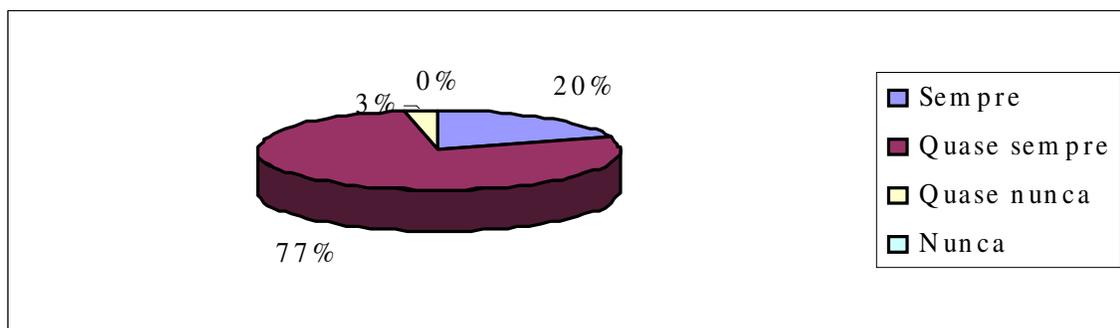
Informações	Quantidade	Percentual
Custos	72	72%
Financeiras	75	75%
Rentabilidade	83	83%
Gerenciais	86	86%
Satisfação dos clientes	24	24%
Satisfação dos empregados	17	17%
Medidas de desempenho	17	17%
Outras. Quais?	7	7%

**Quadro 7: Tipos de informações disponíveis para a tomada de decisão**

Fonte: Elaborado pela autora

Repara-se que 86% dos questionados dizem receber informações gerenciais para apoiarem sua tomada de decisão. Além disso, 83% dizem receber informações sobre rentabilidade, 75% dizem receber informações financeiras e 72% ainda apontam receber informações de custos como auxílio para a tomada de decisão. Cabe ressaltar que apenas 24% afirmam ter informações sobre satisfação dos clientes, 17% dizem receber informações acerca de satisfação dos empregados, 17% apontam ter informações sobre medidas de desempenho. Além disso, 7% afirmam utilizar-se de outras informações em sua tomada de decisão, as quais são: informações oriundas de visitas a clientes, experiência em relação a situações cotidianas, informações criadas pelos próprios gerentes gerais (acompanhamento da quantidade de cheques especiais produzidos), endividamento, órgão de proteção ao crédito, metas e resultados, cadastros, sistemas de gestão de crédito e informações levantadas pela agência.

Demonstra-se no gráfico 12 a suficiência de informações, apresentadas nos relatórios, para uma boa análise e interpretação.

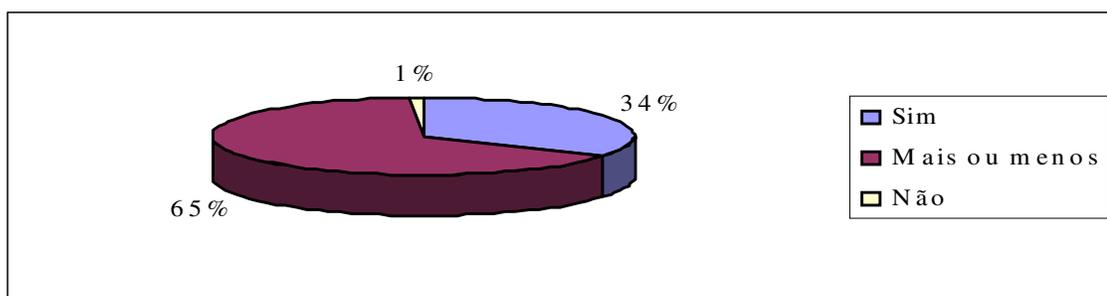


**Gráfico 12: Suficiência das informações para uma boa análise e interpretação**

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico 12, 77% dos gerentes pesquisados afirmam que as informações são quase sempre suficientes para uma boa análise e interpretação e 20% consideram que as informações são sempre suficientes, reforçando as respostas anteriormente analisadas como a qualidade dos sistemas de informação e das informações apresentadas nos relatórios.

O gráfico 13 apresenta se os sistemas de informações em funcionamento são apropriados e cobrem todas as atividades do banco.

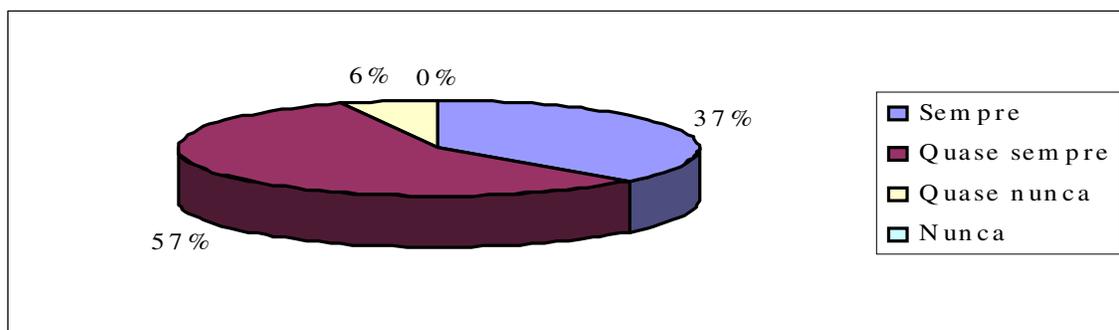


**Gráfico 13: Os sistemas de informações são apropriados e cobrem todas as atividades do banco**

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse gráfico observa-se que a maioria (65%) dos questionados afirma que os sistemas de informações são mais ou menos apropriados e cobrem mais ou menos as atividades do banco. Conclui-se que o BESC, na percepção dos gerentes gerais, possui um bom sistema de informação, no entanto, deve-se buscar uma maior integração entre os sistemas disponíveis para facilitar a tomada de decisão dos gerentes gerais.

O questionamento feito à periodicidade de revisão e atualização dos controles internos apresenta-se no gráfico 14.

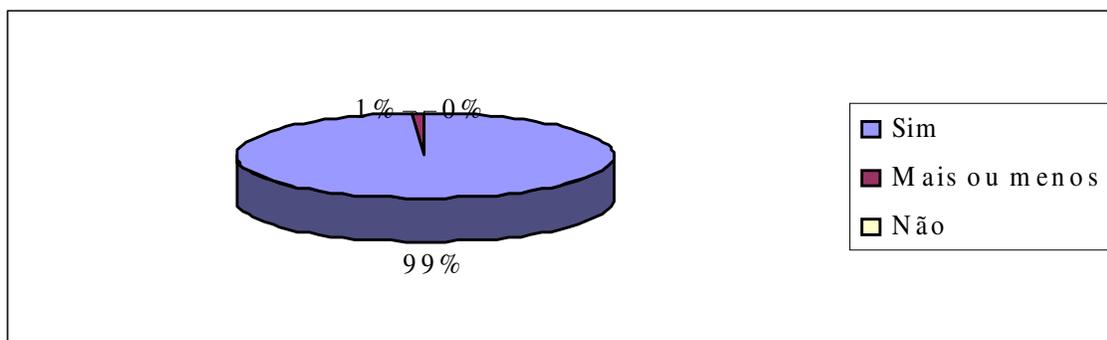


**Gráfico 14: Há periodicidade na revisão e atualização dos controles internos**

Fonte: Elaborado pela autora

A partir do gráfico 14, percebe-se que 94% dos gerentes questionados informam que os controles internos são sempre e quase sempre revisados e atualizados periodicamente, mostrando uma postura positiva do banco e uma preocupação com a atualização permanente das informações prestadas aos funcionários.

O gráfico 15 apresenta os percentuais obtidos por meio da pergunta n. 18 do questionário, que enfoca a importância da informação gerencial para a tomada de decisão.

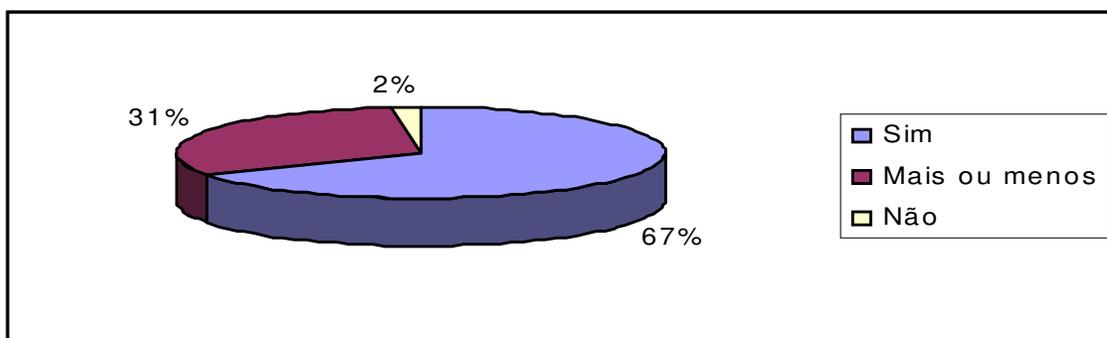


**Gráfico 15: A informação gerencial é recurso importante para a tomada de decisão**

Fonte: Elaborado pela autora

Sobre esse item apenas comenta-se a quase unanimidade, evidenciada no gráfico 15, na questão da importância da informação gerencial para a tomada de decisão. Como já mencionado anteriormente, a informação gerencial é imprescindível para os gestores na busca de melhores resultados para a empresa.

O gráfico 16 mostra se os gerentes gerais tem plenos poderes para definir as estratégias a serem tomadas.

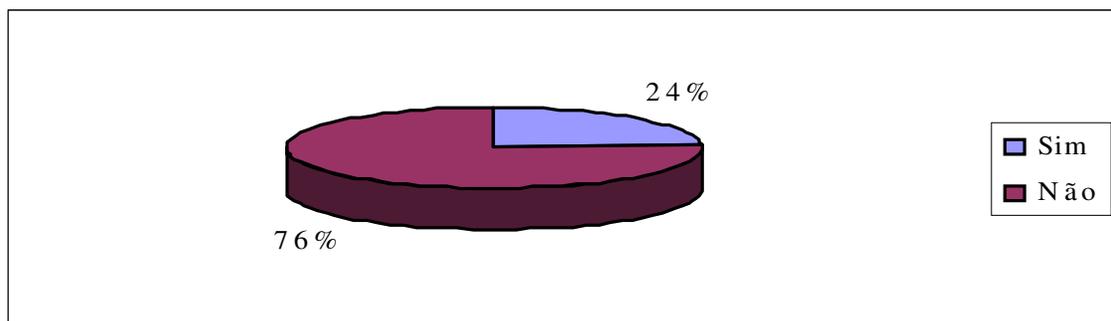


**Gráfico 16: O gerente geral tem plenos poderes para definir as estratégias**

Fonte: Elaborado pela autora

Repara-se no gráfico 16 que 67% dos gerentes gerais dizem ter plenos poderes para definir as estratégias a serem tomadas, na busca de resultados para o banco.

No gráfico 17 apresenta-se o conhecimento dos questionados quanto ao BSC.

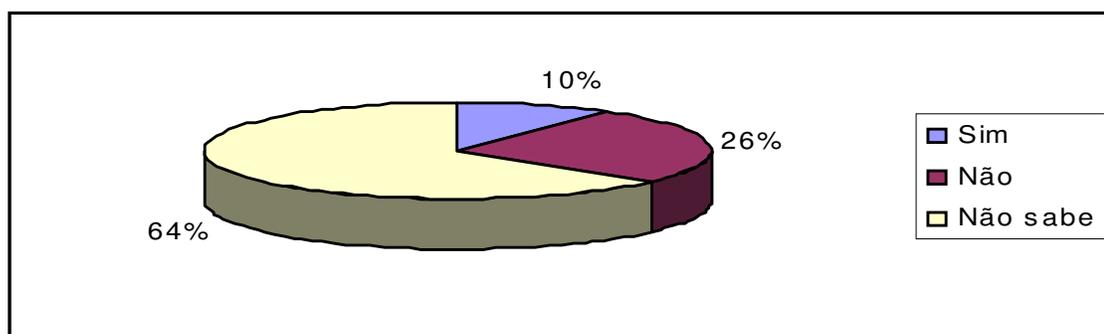


**Gráfico 17: Se ouviram falar em BSC**

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação a esse questionamento, 76% dos gerentes gerais afirmam não terem conhecimento do BSC. Apenas 24% dizem ter conhecimento dessa ferramenta de gestão, tão difundida atualmente e utilizada por praticamente todas as empresas de grande porte, principalmente os bancos.

Apresenta-se no gráfico 18 o resultado obtido quanto ao questionamento feito à utilização do BSC pelo banco.

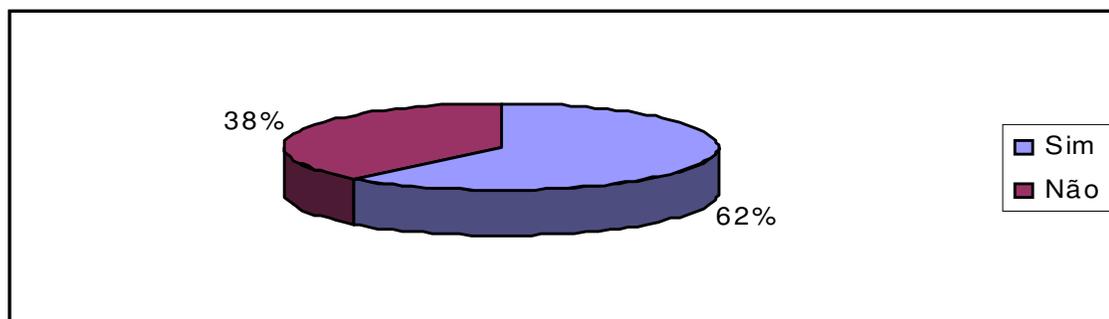


**Gráfico 18: Se o banco utiliza o BSC**

Fonte: Elaborado pela autora

Confirmando os percentuais do gráfico 17, percebe-se ao verificar o gráfico 18 que 63% dos gerentes gerais não sabem se o BESC utiliza o BSC como instrumento de gestão e 27% confirmam que o banco não se utiliza dessa ferramenta gerencial.

No gráfico 19 mostra-se o resultado da questão 22, que se refere ao oferecimento de treinamentos permanentes pelo banco aos seus colaboradores.



**Gráfico 19: Oferecimento de treinamentos permanentes aos colaboradores**

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico 19, para 62% dos gerentes pesquisados o BESC oferece treinamentos permanentes aos seus colaboradores, e 38% afirmam que o banco não oferece treinamentos permanentes aos funcionários.

O quadro 8 apresenta os principais relatórios utilizados pelo banco.

Relatórios	Quantidade	Percentual
Fluxo de caixa	28	28%
Orçamento	27	27%
Planejamento estratégico	79	79%
Demonstrações Contábeis e Financeiras	81	81%
Relatórios Gerenciais	93	93%
Relatórios de Desempenho	62	62%
Relatórios de Custos	83	83%
Relatórios Financeiros	73	73%
Relatórios que facilitam a tomada de decisão	35	35%
Outros. Quais?	5	5%

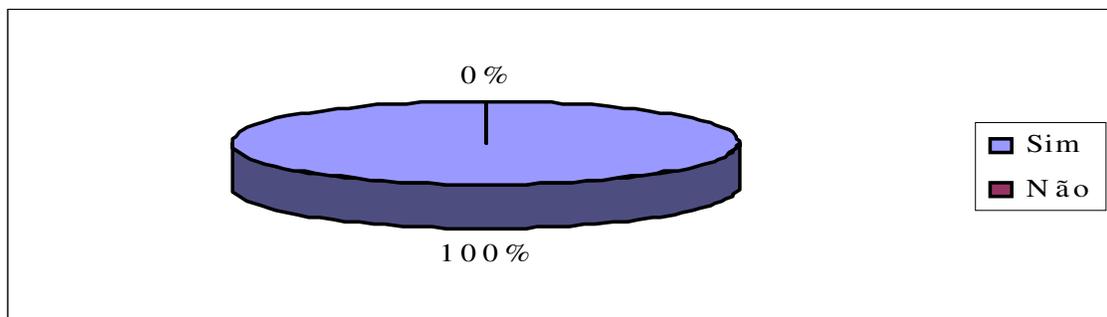
**Quadro 8: Principais relatórios utilizados pelo banco**

Fonte: Elaborado pela autora

A partir do quadro 8 observa-se que 93% dos gerentes confirmam que o banco utiliza relatórios gerenciais, 83% dizem que o banco utiliza relatórios de custos, 81% afirmam que a utilização de demonstrações contábeis e financeiras, 79% apontam a utilização de planejamento estratégico, 73% afirmam que o banco utiliza relatórios financeiros e 62% confirmam a utilização de relatórios de desempenho. Ao oposto dos relatórios acima, apenas 35% dizem que o banco utiliza relatórios que facilitam a tomada de decisão, 28% afirmam a utilização de fluxo de caixa e 27% informam que o banco utiliza orçamento. Além disso ainda foram apresentados outros relatórios utilizados pelo banco, como: faturamento, demonstrativo

de resultados e relatórios de vendas X metas disponibilizado pela regional. Conclui-se a partir disto que o banco vem atualizando os relatórios utilizados, como planejamento estratégico e medidas de desempenho, relatórios estes cada vez mais importantes, pois diferenciam as grandes organizações das pequenas, uma vez que o controle daquelas se faz mais necessário.

O gráfico 20 mostra se os gerentes gerais do BESC consideram a tecnologia da informação um investimento importante no auxílio à tomada de decisão.



**Gráfico 20: Se a TI é um investimento importante**

Fonte: Elaborado pela autora

De comum acordo entre todos os 100 gerentes questionados, todos consideram a tecnologia da informação (TI) peça fundamental para a continuidade da empresa. Sendo inclusive comentado por um dos gerentes como sendo um dos alicerces de qualquer empresa, dependendo desse investimento o sucesso da organização e que o BESC vem aprimorando e fortalecendo esta área.

A periodicidade com que os gerentes gerais recebem as informações demonstra-se no quadro 9.

Periodicidade das Informações	Quantidade	Percentual
Diárias	97	97%
Semanais	30	30%
Quinzenais	12	12%
Mensais	38	38%
Trimestrais	6	6%
Semestrais	9	9%
Anuais	13	13%

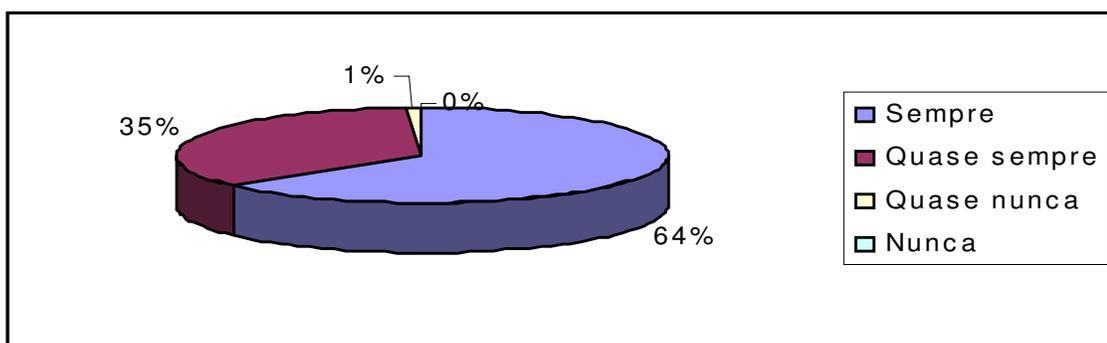
**Quadro 9: Periodicidade que recebe as informações**

Fonte: Elaborado pela autora

Em 97, dos 100 questionários respondidos, houve a informação de que as informações são recebidas diariamente pelos gerentes gerais. 38% dizem receber também informações mensais, 30% afirmam receber informações semanais, 13% informam receber informações anuais, 12% dizem receber informações quinzenais, 9% afirmam receber informações

semestrais e 6% informam receber informações trimestrais. Considerando a quase unanimidade de respostas informando o recebimento de informações diárias pode-se afirmar que os sistemas de informações do banco são bastante atuais e fornecem informações diárias, o que facilita a interpretação e otimiza a tomada de decisão.

A questão n. 26 se refere à utilização pela administração da agência, das informações fornecidas pelos sistemas de informações gerenciais (SIG), como apoio à tomada de decisão, demonstrado no gráfico 21.

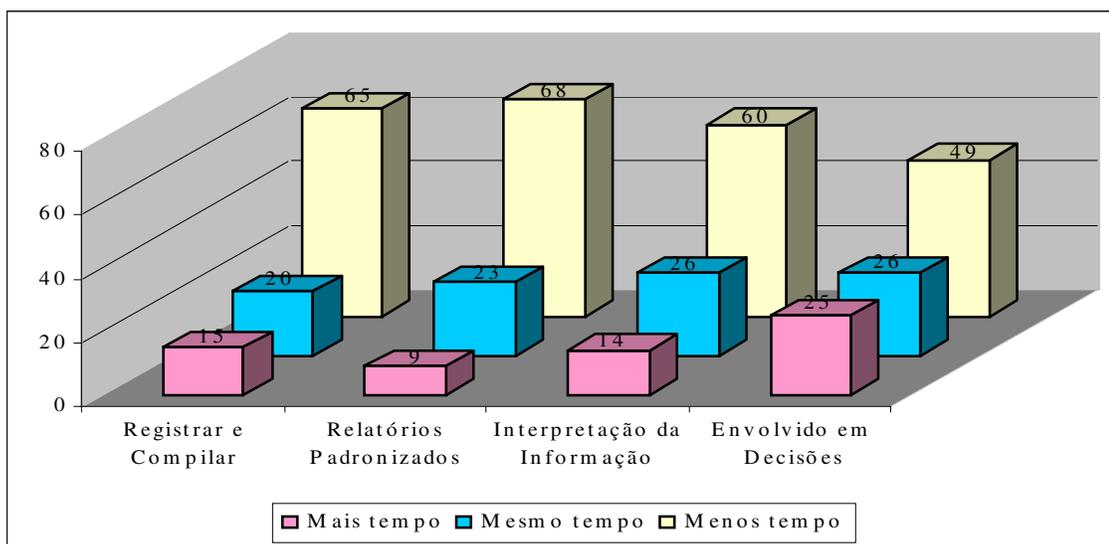


**Gráfico 21: Se as informações fornecidas pelos SIG são utilizadas para a tomada de decisão**

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico 21, quase 100% dos gerentes questionados sempre ou quase sempre utilizam as informações fornecidas pelos sistemas de informações gerenciais para a tomada de decisão.

No gráfico 22 apresenta-se o comportamento do trabalho dos gerentes gerais nos últimos 5 anos.



**Gráfico 22: Comportamento do trabalho dos gerentes gerais nos últimos cinco anos**

Fonte: Elaborado pela autora

Apresenta-se no gráfico 22 o comportamento do trabalho dos gerentes gerais nos últimos cinco anos. Percebe-se que os gerentes gerais do banco estão mais voltados e gastam mais parte do seu tempo interpretando informações e envolvido em decisões.

Observa-se que 65% da amostra considera o trabalho para registrar e compilar informações como utilizando menos tempo. Da mesma forma, percebe-se que 68% dos gerentes informam utilizar menos tempo para gerar relatórios padronizados. Verifica-se que em 60% dos questionários respondidos foi considerado a utilização de menos tempo na interpretação da informação. Este item deve ser mais bem analisado uma vez que teve uma diferenciação maior em relação aos outros, assim como 49% dos gerentes afirmam utilizar menos tempo envolvido em decisões, 26% informam utilizar o mesmo tempo e 25% dizem utilizar mais tempo para desenvolver este trabalho.

O quadro 10 mostra as metas de contabilidade de custos mais importante para o banco.

<b>Metas de contabilidade de custos</b>	<b>Mais importante</b>	<b>2º mais importante</b>	<b>3º mais importante</b>	<b>Menos importante</b>
Desenvolvimento de Produtos e Preço	41%	27%	15%	17%
Redução de Custos	44%	30%	22%	4%
Avaliação de Desempenho	13%	20%	42%	25%
Comparação de Custos	2%	22%	22%	54%

**Quadro 10: Importância das metas de contabilidade de custos no banco**

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando o quadro 10, pode-se afirmar que a redução de custos foi considerada a meta mais importante da contabilidade de custos. O desenvolvimento de produtos e preço foi considerada a segunda meta mais importante, a avaliação de desempenho a terceira mais importante e a comparação de custos a meta menos importante. Isso demonstra que o banco utiliza os sistemas de contabilidade principalmente para auxiliar a tomada de decisão. Entretanto, alguns gerentes evidenciaram que existem outras informações e variáveis a serem ponderadas, e que demandam mais tempo.

## 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o crescente avanço tecnológico, os dados e informações gerados através dos sistemas computadorizados são inúmeros. A busca é por informações mais precisas e que auxiliem os gestores e tomarem as melhores decisões para o futuro da organização.

Quanto à problemática, a proposta foi responder a questão: Quais as informações fornecidas pelo sistema de informação gerencial aos gerentes gerais do Banco do Estado de Santa Catarina?

Com base na revisão bibliográfica que abordava a contabilidade gerencial e os sistemas de informações gerenciais, e no questionário aplicado aos gerentes gerais, conclui-se que o SIG utilizado pelo BESC fornece diversas informações relevantes, sendo que 87% dos gerentes apontaram receber informações gerenciais e 83% dizem ter disponível informações sobre rentabilidade. Além destas, algumas informações também apareceram como as principais disponíveis para a tomada de decisão, como custos e financeiras. Entretanto, algumas informações importantes, como satisfação de clientes e dos funcionários, medidas de desempenho, foram mencionadas poucas vezes pelos gerentes. Percebeu-se que estas informações não estão sendo geradas pelo SIG e estão sendo levantadas manualmente pela própria agência, por meio de visitas a clientes e pela experiência desses profissionais.

As informações fornecidas pelo SIG aos gerentes gerais são proporcionadas por meio de vários relatórios, dentre os mais mencionados encontram-se: planejamento estratégico, relatórios gerenciais, de desempenho, de custos e financeiras. Verifica-se também, que raramente os gerentes gerais utilizam-se de informações disponíveis no fluxo de caixa ou em orçamentos. Esse fato pode dever-se à função do gerente não necessitar dessas informações para a tomada de decisão, sendo relatórios utilizados pelos setores internos do banco.

Os objetivos específicos propostos foram alcançados, uma vez que foi apresentada uma breve abordagem sobre a contabilidade gerencial, apresentando sua evolução, conceito e importância para as organizações modernas. Os sistemas de informações gerenciais também foram descritos, evidenciando sua importância para a contabilidade gerencial e para os contadores, que devem filtrar as informações mais relevantes, que auxiliem os gestores na tomada de decisão.

Outro objetivo específico era aplicar o questionário elaborado para identificar as informações geradas pelo SIG. O questionário foi aplicado aos gerentes gerais pelo fato de serem eles os responsáveis pela tomada de decisão na agência. Obteve-se como resultado que

o SIG e as informações fornecidas são boas e suficientes para que esses usuários tenham uma boa análise e interpretação, já que 99% dos gerentes informaram utilizar essas informações para auxiliar à tomada de decisão. A TI foi considerada um investimento importante, e a informação gerencial também teve sua relevância comprovada pelos gerentes gerais no que diz respeito ao auxílio à tomada de decisão, sendo que a maioria das informações são recebidas diariamente por esses usuários.

O SIG é um sistema elaborado por meio da tecnologia da informação, e como tal, deve ser aperfeiçoado e modificado conforme os novos avanços, buscando sempre um número maior de informações úteis e transparentes aos seus usuários. Dessa forma, recomenda-se para futuros trabalhos verificar a evolução do SIG atual com o daquele momento, analisando as informações disponíveis em cada ocasião e se houve algum aperfeiçoamento.

O assunto abordado também pode ser realizado com outros funcionários, para verificar se estes também utilizam o SIG para desempenhar suas funções. Sugere-se ainda, realizar o tema proposto em outras instituições financeiras, ou mesmo em outras organizações, servindo como comparação, haja vista que o SIG deve ser adequado às necessidades de cada empresa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Relatório de Gestão 2005**. Disponível em: <http://www.besc.com.br/seu-besc/seu-besc.html>. Acesso em: 28 dez. 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2006**. Disponível em: <http://www.besc.com.br/seu-besc/seu-besc.html>. Acesso em: 20 mar. 2007.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FIGUEIREDO, Nébice Maria Almeida. **Método e metodologia em pesquisa científica**. São Paulo, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HENDRIKSEN, Eldon S., VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial**: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. Caxias do Sul: Vozes, 1982.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**: com internet. Tradução Dalton Conde de Alencar. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade gerencial: um enfoque a tomada de decisão**. Florianópolis: VisualBooks, 2007.

MAÑAS, Antonio Vico. **Administração de sistemas de informação**. 4. ed. São Paulo: Érica, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MOSCOVE, Stephen A., SIMKIN, Mark G., BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis**. Tradução Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAIVA, Simone Bastos. Da informação ao conhecimento contábil: um salto qualitativo na Contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, v. 35, n. 158, p. 75-85, mar./abr. 2006.

SILVA, Edna Lúcia, MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2001. 121 p. Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001. Disponível em:  
<<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2007.

STAIR, Ralph M., REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Tradução Alexandre M. de Oliveira. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

VASCONCELOS, Nanci de. O uso da informação contábil pelos administradores através dos tempos. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, v. 26, n. 106, p. 24-27, jul./ago. 1997.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1. A administração da agência (gerenciamento – tomada de decisão) é exercida por (pelo):
  - Gerente Geral
  - Gerente Administrativo
  - Gerente de Negócios
  - Comitê de Crédito
  
2. Quem participa do Comitê de Crédito da agência?
  - Gerente Geral
  - Gerente Administrativo
  - Gerente de Negócios
  - Coordenador de Serviços Operacionais
  - Assistentes Administrativos
  
3. Existe preocupação na segregação de funções na agência?
  - Sempre
  - Quase sempre
  - Quase nunca
  - Nunca
  
4. Quem é responsável pela execução das estratégias aprovadas pela Regional?
  - Gerentes
  - Coordenadores de serviços operacionais
  - Assistentes administrativos
  
5. Como é feita a distribuição das metas entre os funcionários da agência?
  - Por pessoa
  - Por equipe
  - Por setor
  - Não é feita
  
6. Como é feito o controle das metas a serem cumpridas pela agência?
  - Por pessoa
  - Por equipe
  - Por setor
  - Não é feito

7. Os funcionários conhecem os sistemas de informação e os normativos internos do banco?

- Sim, todos
- Quase todos
- Quase ninguém
- Ninguém

8. Quantos funcionários trabalham na agência?

- Até 10
- Até 20
- Mais de 20
- Mais de 50

9. O número de funcionários é suficiente para suprir as necessidades dessa unidade?

- Sim
- Mais ou menos
- Não

10. Os funcionários são qualificados para as atividades que desempenham?

- Sim, todos
- Quase todos
- Quase nenhum
- Nenhum

11. Como podem ser considerados os sistemas de informação disponíveis?

- Ótimos
- Bons
- Regulares
- Fracos
- Inexistentes

12. Qual a qualidade das informações apresentadas nos relatórios?

- Ótimas
- Boas
- Regulares
- Fracas
- Inexistentes

13. Os sistemas de informações gerenciais são conhecidos por (pelos):

- Gerentes
- Coordenadores de serviços operacionais
- Assistentes Administrativos

14. Que informações você tem disponível para a tomada de decisão:

- Custos
  - Financeiras
  - Rentabilidade
  - Gerenciais
  - Satisfação dos clientes
  - Satisfação dos empregados
  - Medidas de desempenho
  - Outras. Quais?
- 
- 
- 

15. As informações apresentadas nos relatórios são suficientes para uma boa análise e interpretação?

- Sempre
- Quase sempre
- Quase nunca
- Nunca

16. Os sistemas de informações em funcionamento são apropriados e cobrem todas as atividades do banco?

- Sim
- Mais ou menos
- Não

17. Os controles internos são periodicamente revisados a atualizados, possibilitando um maior nível das informações?

- Sempre
- Quase sempre
- Quase nunca
- Nunca

18. A informação gerencial é um recurso importante para a tomada de decisão?

- Sim
- Mais ou menos
- Não

19. Você, como gerente geral, tem plenos poderes para definir as estratégias a serem tomadas?

- Sim
- Mais ou menos
- Não

20. Você já ouviu falar no instrumento de gestão chamado, *Balanced Scorecard* (BSC)?

- Sim
- Não

21. O Banco utiliza essa ferramenta para auxiliar a tomada de decisão?

- Sim
- Não
- Não sabe

22. O Banco oferece treinamentos permanentes aos seus colaboradores?

- Sim
- Não

23. Quais os principais relatórios utilizados pelo banco?

- Fluxo de caixa
- Orçamento
- Planejamento estratégico
- Demonstrações contábeis e financeiras
- Relatórios gerenciais
- Relatórios de desempenho
- Relatórios de custos
- Relatórios financeiros
- Relatórios que facilitam a tomada de decisão
- Outros. Quais?

---

---

---

24. Considera a tecnologia da informação como um investimento importante no auxílio à tomada de decisão?

- Sim
- Não

25. Qual a periodicidade que recebe as informações?

- Diárias
- Semanais
- Quinzenais
- Mensais
- Trimestrais
- Semestrais
- Anuais

26. As informações fornecidas pelos sistemas de informações gerenciais (SIG) são utilizadas como apoio à tomada de decisão pela administração da agência?

- Sempre
- Quase sempre
- Quase nunca
- Nunca

27. Se você considerar os últimos cinco anos, qual o comportamento do trabalho:

a) Para Registrar e Compilar

- Mais tempo
- Mesmo tempo
- Menos tempo

b) Para gerar Relatórios Padronizados

- Mais tempo
- Mesmo tempo
- Menos tempo

c) Na Interpretação da Informação

- Mais tempo
- Mesmo tempo
- Menos tempo

## d) Envolvido em Decisões

- Mais tempo
- Mesmo tempo
- Menos tempo

28. Enumere por grau de importância as metas da contabilidade de custos no banco:

1. Desenvolvimento de Produtos e Preço
2. Redução de Custos
3. Avaliação de Desempenho
4. Comparação de Custos

- Mais importante
- 2° mais importante
- 3° mais importante
- Menos importante

29. Você gostaria de acrescentar algum comentário sobre os sistemas de informações gerenciais utilizados pelo banco ou sobre a pesquisa realizada?

---

---

---

---