

1. Planejamento e orçamentos;
2. Coordenação e integração de sistemas;
3. Contabilidade por área de responsabilidade;
4. Contabilidade de custos;
5. Relatórios sumários de posição (*flash*);
6. Controle sobre projetos;
7. Sumário.

Luiz Renato Aljano e
Eduardo Luiz Curioni*

O termo Sistema de Informações Gerenciais (MIS) é um dos mais discutidos nos meios empresariais de nossos dias. Sua definição, entretanto, não está ainda totalmente clara. Para uns, pode significar complexos relatórios extraídos de computadores; para outros, apenas um conjunto simples (embora integrado) de reportes sobre as operações da companhia. Todavia, em ambas as hipóteses, a efetividade de um sistema de informações é medida pelos dados apresentados, sua forma de apresentação, e pela verificação de se os mesmos possibilitam um planejamento adequado das operações, tomada de decisões, bem como medidas corretivas sempre que um desvio significativo do plano original tiver ocorrido. O tipo de informações necessárias varia de empresa para empresa, devido, principalmente, à natureza dos produtos, a diferentes mercados, tecnologias, etc. Portanto, o conteúdo deste trabalho não representa um sistema-padrão de relatórios gerenciais. Não pretendemos, tampouco, emitir conceitos generalizados sobre os princípios do sistema de informações gerenciais.

Nosso objetivo é apresentar alguns tópicos sobre o tema, os quais acreditamos ser de bastante importância, podendo auxiliá-lo no aprimoramento de seus sistemas atuais. Estes conceitos, da mesma forma que um sistema integrado de relatórios gerenciais, não dependem da utilização de computadores, sejam os relatórios simples ou complexos.

Neste trabalho apresentam-se considerações sobre os seguintes conceitos:

1. Planejamento e orçamentos
2. Coordenação e integração de sistemas
3. Contabilidade por área de responsabilidade
4. Contabilidade de custos
5. Relatórios sumários de posição (*flash*)
6. Relatórios especiais — controle de projetos

1. Planejamento e orçamentos

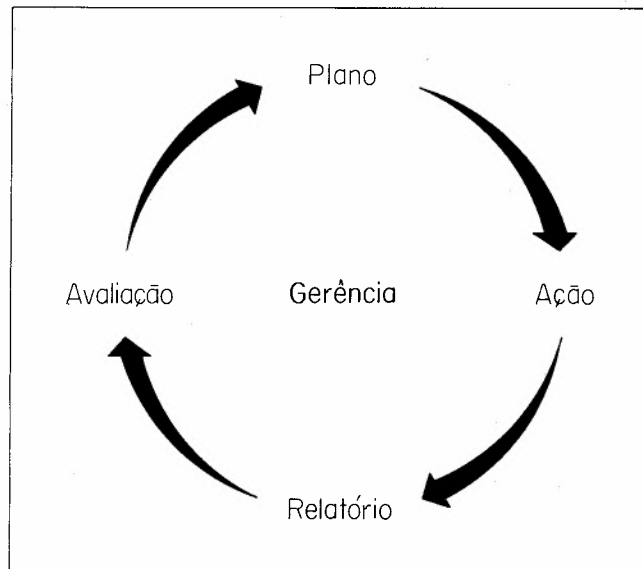
O ciclo básico de atividades, necessárias para o controle das operações engloba: um processo de planejamento, a tomada de ações, a emissão de relatórios sobre os resultados de tais ações e, finalmente, uma avaliação dos mesmos. A habilidade de planejar e controlar depende em grande parte das informações recebidas e da forma como são as mesmas apresentadas.

Um bom planejamento deve considerar duas etapas, ou seja, a longo e a curto prazo. O planejamento a longo prazo estabelece as metas principais da empresa, as direções a serem seguidas e as providências gerais necessárias para atingi-las. O planejamento a curto prazo estabelece os passos imediatos para se atingir os objetivos definidos a longo prazo. De uma forma prática, podemos afir-

* Gerentes de Sistemas e Métodos da
Arthur Andersen & Co., São Paulo, SP.

mar que o planejamento a curto prazo se traduz em um orçamento ou um plano de ação, o qual fornece meios de comparação com a *performance* real da empresa, possibilitando a tomada de ações corretivas em caso de desvios. Em um sistema de informações gerenciais, o orçamento desempenha um papel preponderante, pois possibilita medir-se a eficiência operacional alcançada em cada segmento da empresa.

Figura 1 - Ciclo de atividades do sistema



O aspecto principal do ciclo anteriormente descrito é o elemento humano, pois cada setor de atividade requer tomada de decisões por parte dos responsáveis. Assim sendo, um sistema de informações gerenciais envolve um planejamento e respectivos reportes de todos os custos e receitas para os elementos que exercem controle direto sobre os mesmos. Os fundamentos básicos seguidos são:

- a) designar os elementos, na empresa, responsáveis por receitas e despesas incorridas em cada órgão da estrutura organizacional;
- 82 b) elaborar relatórios demonstrando a *performance* de cada indivíduo, o qual exerce controle direto sobre custos e despesas;
- c) responsabilizar cada elemento da organização, somente, pelos gastos sobre os quais possui controle direto.

2. Coordenação e integração de sistemas

A importância deste tópico pode ser demonstrada por dois fatores. O primeiro é que a necessidade de informações envolve três grandes áreas: financeira, pessoal e logística (vendas, produção, armazenamento, distribuição, etc.). Estas áreas recebem e fornecem informações entre si. O segundo

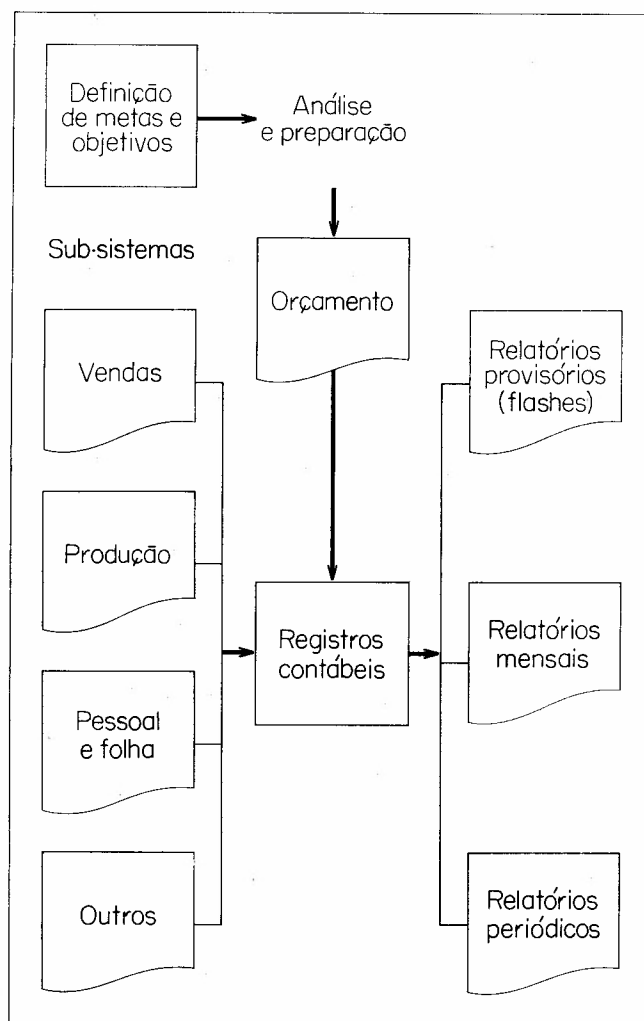
fator é que todas as funções significam parte de um todo, ou seja, a empresa.

A figura 2 mostra-nos como as várias fontes de dados se relacionam entre si, dentro do sistema.

O passo inicial deve ser a definição, por parte da gerência, das metas e objetivos a serem seguidos a curto, médio e longo prazos.

Essas metas propiciam as diretrizes para a elaboração de orçamentos, os quais são iniciados nos níveis inferiores da organização e transportados aos níveis mais elevados. O controle orçamentário fornece os dados para avaliação da *performance* real, contra as metas preestabelecidas. Ações corretivas deverão ser geradas, sempre que um desvio significativo for identificado.

Figura 2 - Coordenação e integração de sistemas



A estrutura contábil é montada seguindo-se a mesma orientação dada aos sistemas orçamentário e de relatórios gerenciais. Assim, os relatórios fluem diretamente dos livros, sem que haja quaisquer necessidades de ajustes de dados para adaptá-los à estrutura orçamentária e de relatórios gerenciais.

Está consumado então o objetivo primeiro da contabilidade, ou seja, prover informações à administração.

3. Contabilidade por área de responsabilidade

Nos últimos anos, o assunto contabilidade por área de responsabilidade (ou funcional) tem sido de vital importância para a cúpula administrativa das empresas. Desenhado com o objetivo principal de atender às necessidades gerenciais e com o objetivo secundário de obedecer às exigências fiscais, o sistema de contabilidade funcional, provou ser o método mais eficiente para fornecer à administração as informações necessárias a um controle efetivo sobre suas operações. Como todos novos conceitos, existia uma série de dúvidas com relação ao que vem a ser esse sistema. O objetivo deste tópico é ilustrar seu funcionamento, além de responder algumas questões básicas, as quais normalmente surgem em apresentações desse tema. Genericamente, podemos definir contabilidade funcional como sendo um sistema, no qual os custos fluem seguindo a mesma estrutura organizacional da empresa, sendo acumulados e reportados aos vários níveis de responsabilidade estabelecidos. Cada área é debitada, somente, por custos pelos quais é diretamente responsável. Isto significa que em uma companhia onde o sistema é utilizado, a estrutura organizacional deve espelhar exatamente a maneira como os custos opera-

cionais são lançados e reportados. Assim, todo o sistema contábil e de informações é desenhado para atender aos requerimentos específicos de cada companhia; como não existem duas companhias idênticas, podemos afirmar também a não-existência de dois sistemas de contabilidade funcional idênticos.

O desejo de obtenção de informações detalhadas diferentes daquelas providas por um sistema contábil trivial foi sentido pelo meio empresarial na última década.

Técnicas contábeis, combinadas com sistema de informações, vieram atender aos anseios do administrador.

As divisões naturais de funções são refletidas em contas de despesas apropriadas, as quais são definidas para atender às necessidades particulares de cada órgão dentro da organização.

Isto é conseguido por meio de contatos com os elementos responsáveis por sua operação, determinando-se suas necessidades, as informações requeridas e em que forma devem as mesmas ser apresentadas para prover um controle mais efetivo de suas operações.

Cumprе salientar que a nomenclatura das contas é determinada de forma a ser facilmente entendida pelo pessoal de operação, pois serão estes elementos que deverão tomar ações corretivas com base em relatórios recebidos. Para tanto, faz-se necessário um entendimento perfeito das informações contidas nos relatórios.

Figura 3

COMPANHIA ABC					Abril
DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS E PERDAS					
Mês corrente			Até a data		
Abaixo/(Acima) Orçado	Valor	Descrição	Valor	Abaixo/(Acima) Orçado	
Cr\$ (18.006)	Cr\$ 1.069.281	Vendas Líquidas	Cr\$ 3.977.542	Cr\$ (24.092)	
(25.069)	772.181	Custo das Vendas	2.874.369	(25.807)	
7.063	297.100	Lucro Bruto	1.103.173	1.715	
31	51.997	Despesas-Gerais e Administrativas	204.444	3.528	
(10.736)	79.136	Vendas	288.558	(15.612)	
156	11.935	Engenharia e Pesquisa	46.788	1.480	
(10.549)	143.068	Total de Despesas	539.790	(10.604)	
17.612	154.032	Lucro Operacional	563.383	12.319	
(8)	2.708	Despesas de Juros	10.882	(82)	
580	3.470	Outras Rendas — Líquida	18.640	(2.640)	
588	712	Total — Outras Rendas	7.758	(2.558)	
		Lucro Antes do Imposto de			
18.200	154.744	Renda	571.141	9.761	
10.000	84.000	Provisão para Imposto de Renda	309.000	5.000	
Cr\$ 8.200	Cr\$ 70.744	Lucro Líquido	Cr\$ 262.141	Cr\$ 4.761	

Os relatórios ilustrados neste trabalho identificam-se exatamente com as áreas de responsabilidade definidas pelo organograma da empresa. Variações relativas ao plano original são identificadas e reportadas a cada um dos níveis administrativos.

Para exemplificação numérica, iniciamos pela demonstração de lucros e perdas (figura 3).

Valores reais incorridos no mês e respectivas variações com relação ao plano original são demonstrados. Totais acumulados até o mês são também incluídos em colunas apropriadas.

O próximo relatório (figura 4) já apresenta uma subdivisão dos custos operacionais por departamentos. Este reporte é enviado à Presidência da empresa. Conforme podemos observar, os custos mais elevados ocorreram na Vice-presidência de Operações, ou seja, Cr\$ 202.898,00 no mês corrente e Cr\$ 810.125,00 as despesas acumuladas até o mês.

São demonstrados ainda no reporte os totais de mão-de-obra e material direto aplicados no mês e acumulado até a data, com o objetivo de fornecer à gerência uma orientação quanto ao montante alcançado por esses itens.

Figura 4

COMPANHIA ABC						Abril		
RELATÓRIO SUMÁRIO POR ÁREA DE RESPONSABILIDADE								
(Presidência)								
Mês corrente				Até a data				
Abaixo/(Acima) Orçado		Valor	Descrição	Valor	Abaixo/(Acima) Orçado			
Cr\$	314	Cr\$	16.233	Escritório da Presidência	Cr\$	65.030	Cr\$	1.175
	(283)		35.764	Vice-Presidência — Finanças		139.414		2.353
	31		51.997	Sub Total		204.444		3.528
	(10.736)		79.136	Vice-Presidência — Vendas		288.558		(15.612)
				Vice-Presidência — Engenharia				
	156		11.935	E Pesquisa		46.788		1.480
	(10.580)		91.071	Sub Total		335.346		(14.132)
	(4.520)		202.898	Vice-Presidência — Operações		810.125		(7.956)
	(4.520)		202.898	Sub Total		810.125		(7.956)
Cr\$	(15.069)	Cr\$	345.966	Total	Cr\$	1.349.915	Cr\$	(18.560)
Abaixo/(Acima) Padrão		Padrão	Mão-de-Obra e Material Direto	Padrão	Abaixo/(Acima) Padrão			
Cr\$	(1.951)	Cr\$	110.365	Mão-de-Obra	Cr\$	457.922	Cr\$	(14.583)
Cr\$	1.217	Cr\$	419.837	Material	Cr\$	1.817.091	Cr\$	19.218
Cr\$	(734)	Cr\$	530.202	Total	Cr\$	2.275.013	Cr\$	4.635

Cada vice-presidente recebe relatório demonstrando a composição do total de seus custos apresentado à Presidência da empresa.

A figura 5 mostra-nos a forma de apresentação desses valores. Verificamos que, na Vice-presidência de Operações, o setor que apresentou maiores dispêndios foi a Gerência de Produção, ou seja, Cr\$ 143.347,00 no mês, e Cr\$ 565.195,00 acumulados até o mês. Os valores relativos a custos diretos são mais uma vez demonstrados e comparados aos custos padrões.

Nosso próximo passo será verificar a composição dos custos relativos à Gerência de Produção.

A figura 6 demonstra a participação de cada órgão no total desse custo, ou seja, Cr\$ 143.347,00 e Cr\$ 565.195,00. Da mesma forma, desdobra os montantes de Cr\$ 110.365,00 e de Cr\$ 457.922,00 referentes à mão-de-obra direta por departamentos produtivos. Lembramos que estes mesmos montantes foram incluídos nos relatórios enviados à Presidência e vice-presidências. Variações são demonstradas nas colunas específicas. Os custos indiretos (parte superior do relatório) são comparados a um orçamento pré-definido e a mão-de-obra direta aos padrões respectivos.

Figura 5

COMPANHIA ABC						Abril	
RELATÓRIO SUMÁRIO POR ÁREA DE RESPONSABILIDADE							
(Vice-Presidência — Operações)							
Mês corrente				Até a data			
Abaixo/(Acima) Orçado		Valor	Descrição	Valor		Abaixo/(Acima) Orçado	
Cr\$	71	Cr\$ 8.848	Escritório — Vice-Presidência	Cr\$	35.063	Cr\$	601
	197	4.843	Departamento de Relações Industriais		20.272		(110)
	(102)	7.275	Departamento de Controle de Qualidade		28.917		(233)
	708	6.861	Departamento de Engenharia de Produção		29.951		329
	326	31.724	Gerência de Materiais		130.727		(2.408)
	5.720	143.347	Gerência-Produção		565.195		(6.135)
Cr\$	(4.520)	Cr\$ 202.898	Total	Cr\$	810.125	Cr\$	(7.956)
Abaixo/(Acima) Padrão		Padrão	Mão-de-Obra e Material Direto	Padrão		Abaixo/(Acima) Padrão	
Cr\$	(1.951)	Cr\$ 110.365	Mão-de-Obra	Cr\$	457.922	Cr\$	(14.583)
Cr\$	1.217	Cr\$ 419.837	Materiais	Cr\$	1.817.091	Cr\$	19.218
Cr\$	(734)	Cr\$ 530.202	Total	Cr\$	2.275.013	Cr\$	4.635

Figura 6

COMPANHIA ABC					Abril	
RELATÓRIO SUMÁRIO POR ÁREA DE RESPONSABILIDADE						
(Gerência de Produção)						
Mês corrente			Até a data			
Abaixo/(Acima) Orçado	Valor	Descrição	Valor	Abaixo/(Acima) Orçado		
Cr\$ (28)	Cr\$ 5.064	Escritório da Gerência de	Cr\$ 19.905	Cr\$ 236		
(2.798)	13.366	Produção	48.389	(4.414)		
453	10.231	Prensagem	43.704	(331)		
(27)	7.619	Tornos	28.675	154		
(1.295)	14.946	Perfuração	57.015	(115)		
(54)	4.164	Retífica	16.860	(55)		
(54)	15.000	Laminação	63.516	(437)		
198	14.178	Montagem	56.644	540		
(24)	1.855	Ferramentaria	7.250	65		
(2.414)	18.399	Engenharia de Fábrica	65.498	(2.611)		
323	38.525	Manutenção	157.739	833		
		Fixo (Ocupação)				
Cr\$ (5.720)	Cr\$ 143.347	Total	Cr\$ 565.195	Cr\$ (6.135)		
Abaixo/(Acima) Padrão	Padrão	Mão-de-Obra Direta	Padrão	(Abaixo/Acima) Padrão		
Cr\$ (442)	Cr\$ 20.630	Prensagem	Cr\$ 84.522	Cr\$ (1.180)		
(745)	18.902	Tornos	77.718	(3.702)		
(815)	15.247	Perfuração	60.921	(3.927)		
(302)	15.520	Retífica	65.214	(1.054)		
(420)	6.128	Laminação	24.016	(1.482)		
875	33.620	Montagem	144.829	(3.022)		
(102)	318	Ferramentaria	702	(216)		
Cr\$ (1.951)	Cr\$ 110.365	Total	Cr\$ 457.922	Cr\$ (14.583)		

86

Entretanto, necessário se faz descermos mais um nível em nossos relatórios para verificarmos a composição dos custos indiretos mostrados na figura 6. A figura 7 apresenta-nos, para o órgão de prensagem, como esses mesmos custos foram compilados (Cr\$ 13.366,00 e Cr\$ 48.389,00) e quais os itens de despesas que apresentaram maiores distorções com relação ao orçamento.

Desta forma, o sistema propicia partirmos da demonstração de lucros e perdas e descermos, nível a nível, dentro da organização demonstrando os custos incorridos e os desvios apresentados em cada nível.

4. Contabilidade de custos

Um sistema adequado de custos deve prover as informações necessárias para se atingir aos seguintes objetivos:

- controlar as operações numa base diária e semanal;
- fornecer bases sólidas para avaliação dos preços de venda;
- determinar a lucratividade por linha de produtos;
- avaliar corretamente os inventários para efeito de demonstrações financeiras.

Figura 7

COMPANHIA ABC					Abril
RELATÓRIO SUMÁRIO POR ÁREA DE RESPONSABILIDADE					
(Prensagem)					
Mês corrente			Até a data		
Abaixo/(Acima) Orçado	Valor	N.º da Conta e Descrição	Valor	Abaixo/(Acima) Orçado	
Cr\$ (322)	Cr\$ 1.287	02 Supervisão — Capataz	Cr\$ 4.487	Cr\$ (591)	
(291)	1.320	03 Mão-de-Obra Indireta	4.581	(406)	
(157)	278	04 Reparação e Retrabalho	897	(406)	
(271)	1.603	05 Preparação de Máquina	5.918	(515)	
(140)	891	06 Outras Despesas Indiretas	3.149	(103)	
		08 Horas Extras & Adicional			
397	1.663	Noturno	7.992	321	
		09 Custos Relacionados com			
	3.765	a Folha	16.441		
(784)	10.807	Total de Salários e Mão-de-	43.465	(1.700)	
(32)	214	Obra — Indireta	816	(79)	
(2.004)	2.246	13 Ferramentas	3.718	(2.736)	
22	99	15 Perdas da Produção	390	101	
(2.014)	2.559	17 Suprimentos	4.924	(2.714)	
Cr\$ (2.798)	Cr\$ 13.366	Total Ferramentas e Perdas	Cr\$ 48.389	Cr\$ (4.414)	
		Total			
Abaixo/(Acima) Padrão	Padrão	Mão-de-Obra Direta	Padrão	Abaixo/(Acima) Padrão	
Cr\$ (442)	Cr\$ 20.630	Mão-de-Obra Direta	Cr\$ 84.522	Cr\$ (1.180)	
Cr\$ (442)	Cr\$ 20.630	Total	Cr\$ 84.522	Cr\$ (1.180)	

Figura 8

COMPANHIA ABC					Abril
ANÁLISE DE CUSTO PADRÃO E VARIAÇÃO					
Mês corrente			Até a data		
Abaixo/(Acima) Custo	Variações	Descrição	Variações	Abaixo/(Acima) Custo	
Cr\$ 110.365	Cr\$ (1.951)	Mão-de-Obra Direta	Cr\$ (14.583)	Cr\$ 457.922	
419.837	1.217	Material	19.218	1.817.091	
		Despesas Gerais de Fabricação			
65.326	(3.775)	Custos Variáveis	(5.198)	258.159	
137.572	(745)	Custos Fixos	(2.758)	551.966	
	(13.087)	Despesas Indiretas não Absorvidas	(37.259)		
202.898	(17.607)	Total	(45.215)	810.125	
Cr\$ 733.100	Cr\$ (18.341)	Custos Incorridos	Cr\$ (40.580)	Cr\$ 3.085.138	
		Custos Debitados a Despesas ou			
6.019		Capitalizados		(13.945)	
45.100		Oscilações de Inventário		(196.824)	
Cr\$ 772.181		Custo das Vendas		Cr\$ 2.874.369	

No exemplo apresentado neste trabalho, a companhia mantém controle sobre seus custos de produção mediante um sistema de custeio-padrão. Esse sistema deve ser aplicado sempre que a natureza das operações permitirem, pois o uso de padrões estende à área de produção os conceitos de planejamento. Os custos de mão-de-obra produtiva são medidos contra um padrão e as variações são reportadas obedecendo-se ao princípio de responsabilidade pelas mesmas. Os preços dos materiais são igualmente comparados a seu preço-padrão.

A utilização excessiva de matérias-primas (perdas) são lançadas aos centros de custos responsáveis. Os gastos gerais de fabricação são controlados por meio de comparações entre as despesas reais e os valores fixos e variáveis orçados. Como ilustração, apresentamos anteriormente um modelo de relatório de custos, ou seja, análise de custo-padrão e variação (figura 8). Uma série de outros reportes são também gerados pelo sistema de custos.

Na figura 8 são demonstrados, por totais, a composição dos custos reais incorridos, bem como sua variação com relação ao padrão. Cumpre notar que o montante de Cr\$ 2.874.369,00 relativo ao custo das vendas é a mesma importância transportada para a demonstração de lucros e perdas.

5. Relatórios sumários de posição (flash)

Considerações importantes em todo sistema de informações são as datas em que os relatórios são apresentados, bem como sua relevância. Relatórios apresentados com atraso perdem totalmente sua finalidade, pois não mais propiciam ações corretivas. Conforme já frisamos, os relatórios devem ser suficientemente claros, evitando assim cálculos adicionais e interpretações por parte dos usuários.

- 88 Todo sistema de informações gerenciais devem incluir relatórios sumários de posição (*flash*) extraídos imediatamente após os dados estarem disponíveis. Esses relatórios apresentam uma idéia preliminar dos resultados obtidos no período. Os relatórios finais (extraídos posteriormente) virão confirmar os valores ali apresentados.

Este relatório (figura 9) objetiva dar algumas informações de ordem geral à administração. Margens de contribuição líquida são demonstradas por linha-produto.

Outros dados importantes são também incluídos em bases comparativas entre o mês corrente e igual período do ano precedente.



SE O SEU ASSUNTO É ECONOMIA PROCURE CONHECER NOSSOS TÍTULOS

*Editora da
Fundação Getulio Vargas*

Livrarias:

RIO DE JANEIRO

Livraria Carneiro Felipe

Praia de Botafogo, 188

C.P. 21120 Tel.: 266.1512 R. 110

Livraria Teixeira de Freitas

Av. Graça Aranha, 26 Lj. He C

Tels.: 222.4142 e 242.5378

SÃO PAULO

Livraria Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029

C.P. 5534 - Tel. 288.3893

BRASÍLIA

S.Q. 104 Bloco A loja 11

Tel.: 24.3008

Figura 9

COMPANHIA ABC						Abril	
RELATÓRIO SUMÁRIO DE POSIÇÃO							
(Flash)							
Mês corrente			Até a data				
Abaixo/ (Acima)				Abaixo/ (Acima)	Orçamento Anual		
Orçado	Real	Descrição	Real	Orçado	Revisão	Original	
Vendas Líquidas:							
4.001	170.020	Produto A	714.846	12.540	3.008.117	2.812.700	
(7.710)	456.118	B	1.710.112	(27.280)	6.829.912	7.414.600	
3.260	47.739	C	200.415	16.120	1.146.000	925.166	
(110)	3.608	D	15.019	(412)	100.715	110.809	
(2.004)	77.800	E	221.150	(6.410)	1.019.814	1.218.704	
(2.036)	337.614	F	1.116.000	(18.650)	4.810.515	5.408.688	
(4.599)	1.092.899	Total	3.977.542	(24.092)	16.915.073	17.890.667	
Contribuição Líquida:							
640	22.100	Produto A	210.146	6.512	816.600	871.400	
1.136	117.111	B	356.100	10.167	1.117.848	1.225.100	
18	13.367	C	61.200	5.412	236.601	254.992	
(27)	900	D	3.124	(76)	15.619	13.109	
896	31.622	E	58.400	4.809	200.644	216.821	
4.400	112.000	F	414.203	(25.209)	1.746.813	1.525.369	
7.063	297.100	Total	1.103.173	1.715	4.134.125	4.106.791	
(10.549)	143.068	Despesas	(539.790)	(10.604)	(1.976.733)	(2.002.688)	
588	712	Outras Rendas	7.758	(2.558)	21.620	18.231	
10.000	84.000	Provisão para Imposto de Renda	(309.000)	5.000	(1.304.900)	(1.126.312)	
8.200	70.744	Lucro Líquido	262.141	4.761	874.112	996.022	
Mês corrente							
			Este Ano		Ano Anterior		
Capital de Giro			1.825.326		1.712.429		
Relação Ativo e Passivo Correntes			3,42		3,58		
Dias em Inventário			61		66		
Dias de Cobrança			91		96		
Utilização da Fábrica			96,4%		96,1%		
Despesas de Capital			364.500		294.225		

6. Controle sobre projetos

Diversos tipos de despesas podem ser controladas por meio do sistema tradicional de contabilidade funcional. Entretanto, existem determinadas áreas, onde as informações devem ser suplementadas por relatórios adicionais de controle.

A figura 10 demonstra dados relativos a controles sobre projetos. São apresentadas colunas de custo real, custo acumulado no ano corrente e custo acumulado total do projeto. O reporte demonstra também a importância ainda disponível para inversão, de acordo com orçamento prévio estabelecido por projeto individual.

Relatórios sobre projetos devem ser relacionados diretamente com os relatórios de responsabilidade. O exemplo escolhido inclui valores, os quais

são apresentados de duas maneiras, ou seja, em termos de áreas de responsabilidade, como também em termos de projetos individuais.

Figura 10

COMPANHIA ABC										Abril	
RELATÓRIO DE CONTROLE DE PROJETOS											
Encarregado do Projeto: J. B. Silva											
Mês Corrente Acumulado do Ano						Acumulado do Projeto					
Horas	Custo	Custo	Saldo a Utilizar	N.º do Projeto	Descrição	Data Pre- vista de Término	Horas	Custo	% Gasto	Saldo a Utilizar	
10.632 Reparo na Torre de Secagem						31.3.73					
409	3.071	12.389	13.111		Salários Técnicos		2.009	15.067	53,4	13.111	
	367	2.663	3.337		Materiais e Suprimentos			2.985	47,2	3.337	
	2.806	5.021	6.129		Serviços Contratados			6.608	51,9	6.129	
	27	403	207		Outros Serviços Diretos			403	66,1	207	
409	6.271	20.476	22.784		Total do Projeto		2.009	25.063	52,4	22.784	
10.644 Instalação de Unidade de Segurança						31.3.73					
175	1.233	4.089	2.483		Salários Técnicos		630	4.406	64,0	2.483	
	478	1.962	1.476		Materiais e Suprimentos			2.234	60,2	1.476	
	138	721	308		Serviços Contratados			721	70,1	308	
	—	—	—		Outros Serviços Diretos			—	—	—	
175	1.849	6.772	4.267		Total do Projeto		630	7.361	63,3	4.267	
584	8.120	27.248	27.051		Total Geral		2.639	32.424	54,5	27.051	

7. Sumário

Um sistema de contabilidade funcional e de informações gerenciais apresenta três grandes vantagens:

a) Os relatórios de custos preparados são simples, concisos e fáceis de serem entendidos. Um relatório somente é válido quando é realmente utilizado. Relatórios que apresentam dificuldade muito grande em seu entendimento são utilizados somente por contadores especializados e, normalmente, os indivíduos que controlam uma companhia não são contadores treinados. Como resultado, esses elementos se impacientam quanto a utilização dos relatórios e sua eficiência fica bastante prejudicada. Se os relatórios são facilmente entendíveis e definem as responsabilidades, eles serão utilizados numa base diária pelo pessoal de operação;

b) A responsabilidade pelos custos incorridos é claramente identificada em cada relatório. Os custos são mesclados com as responsabilidades em todos os níveis;

c) O sistema orçamentário torna-se simplificado em virtude da experiência que o pessoal vai desenvolvendo em orçar e, posteriormente, comparar os valores reais incorridos contra o orçamento efetuado.

A implantação de um sistema de contabilidade por nível de responsabilidade envolve basicamente quatro passos: 1. identificar claramente os responsáveis de cada órgão dentro da organização; 2. preparar manuais de funções, com instruções ao pessoal de campo. Estas instruções devem estar em linguagem acessível aos usuários; 3. modernizar os sistemas e procedimentos contábeis; 4. estudar detalhadamente os relatórios a serem gerados, bem como sua distribuição.