

A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE DE GESTÃO E A NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO

Maria Hélder Martins Coelho

RESUMO

O objectivo deste artigo é apresentar o papel e o lugar da informação contabilística nos sistemas de informação das empresas e, em particular, a articulação entre a informação financeira e a não financeira nos sistemas de medida do desempenho. Por isso, procura-se interpretar claramente o contributo que a Contabilidade de Gestão pode conceder actualmente à gestão e ao controlo das organizações.

A diversidade dos utilizadores da informação implica que sejam apresentadas as principais diferenças da informação proveniente da Contabilidade Financeira e da informação oriunda da Contabilidade de Gestão.

Internamente, os gestores são confrontados continuamente com a necessidade de tomar decisões complexas, num ambiente empresarial em constante mutação. Dispor de informação oportuna e relevante sobre as consequências possíveis de uma dada afectação de recursos ou sobre as consequências passadas das afectações executadas é fundamental para a competitividade e para um bom desempenho, na medida em que o gestor escolhe a priori a acção que oferece melhor relação entre recursos consumidos e resultados obtidos.

Os utilizadores externos necessitam de estar seguros de que as demonstrações financeiras são preparadas de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites e que, por consequência, as comparações históricas e entre empresas são possíveis. Assim, para tomar decisões, estes utilizadores seleccionam a informação mais adequada às suas necessidades em função da sua relevância, da sua disponibilidade e da sua credibilidade.

Palavras-chave: Contabilidade de Gestão, Informação contabilística, Sistemas de informação de gestão, Sistemas de contabilidade.

JEL classification: M40, M41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
2. O PAPEL E A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE DE GESTÃO
3. OS OBJECTIVOS DA CONTABILIDADE DE GESTÃO
4. A CONTABILIDADE DE GESTÃO E A CONTABILIDADE FINANCEIRA
5. A INFORMAÇÃO DA CONTABILIDADE DE GESTÃO
 - 5.1. *A diversidade da procura da informação*
 - 5.2. *Os utilizadores da informação*
 - 5.3. *A informação contabilística e o processo de decisão*
 - 5.4. *A importância da informação facultada pela Contabilidade de Gestão*
 - 5.5. *A Contabilidade Financeira e a Contabilidade de Gestão*
 - 5.6. *Aplicação da Contabilidade de Gestão aos diversos campos da actividade empresarial*
6. CONCLUSÕES
7. BIBLIOGRAFIA
8. ANEXO

1. INTRODUÇÃO

O objectivo principal deste artigo é introduzir os interessados nos temas da Contabilidade de Gestão e de Custos. Para o efeito, apresenta-se uma panorâmica da evolução histórica da Contabilidade de Gestão, bem como os princípios envolvidos na implantação e avaliação dos sistemas de informação nesta área.

Do ponto de vista da economia, entende-se por indústria a actividade económica organizada que tem por objectivo a produção de bens e serviços¹.

Para uma ideia mais clara da aplicação da Contabilidade de Gestão, convém, em primeiro lugar, fazer uma abordagem teórica da sua origem e evolução, em segundo lugar, destacar os diversos objectivos desta área do saber e, finalmente, proceder a uma análise comparativa da informação fornecida pela Contabilidade de Gestão e pela Contabilidade Financeira.

Actualmente, a Contabilidade de Gestão fornece a informação de que os gestores necessitam para tomar decisões. Os sistemas de con-

¹ Ver o Quadro I do Anexo.

tabilidade partem dos acontecimentos económicos e das transacções e processam esses dados, transformando-os em informação.

Os gestores utilizam então a informação contabilística para administrar cada actividade ou áreas funcionais, coordenar estas funções, tomar decisões estratégicas e controlar e avaliar o desempenho da empresa como um todo.

Seguidamente, apresenta-se a distinção entre Contabilidade Financeira e Contabilidade de Custos², Contabilidade Analítica e Contabilidade de Gestão, destacando o papel da Contabilidade de Gestão no fornecimento de informação aos gestores para a tomada de decisão, o planeamento, o controlo e a avaliação do desempenho.

Por fim, dá-se particular destaque às alterações que ocorreram no meio envolvente dos negócios, tendo a preocupação de analisar a forma como estas alterações influenciaram os sistemas de Contabilidade de Gestão.

A implantação dum sistema de Contabilidade de Gestão deve ser conduzido pelos desafios que os gestores enfrentam.

O reflexo das modificações do contexto empresarial tornou obsoletos os sistemas de informação tradicionais, que deixaram de satisfazer as expectativas dos dirigentes³. Como é escassa e, quando existe, ou não é relevante ou confunde mais do que clarifica, a informação transformou-se numa fonte contínua de problemas.

A importância crescente que é atribuída à informação, e particularmente ao papel dos sistemas de informação formais, resulta da maior complexidade dos processos de gestão, da existência de maior disponibilidade dos instrumentos para a tomada de decisões e da possibilidade de quem decide observar os efeitos ou consequências das suas decisões.

As dificuldades dos processos de gestão devem-se ao crescimento das organizações, à utilização de tecnologias cada vez mais complexas

² Segundo FISKE, W. P. e BECKETT, J.A., "*Industrial Accountant's Handbook*", EE VV, Prentice-Hall, Inc., 1956, 1, p. 3, "A contabilidade de custos industriais é uma área da contabilidade que compreende a pré-determinação, a acumulação, o registo, a distribuição, a informação, a análise e a interpretação de custos de produção e de distribuição."

³ JOHNSON, H.T. e KAPLAN, R.S., *Relevance lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Harvard Business School Press, 1987.

e à necessidade de reagir à concorrência e a outras forças do meio envolvente em períodos de tempo cada vez mais curtos.

Os gestores devem utilizar a informação eficazmente porque o desenvolvimento de técnicas e ferramentas com maior complexidade exige essa eficácia.

O papel dos responsáveis pela gestão tem uma dupla função: por um lado, detectar eventuais vantagens ou desvantagens competitivas e, por outro, conhecer os pontos fortes e fracos da empresa.

Para desempenhar este papel, os responsáveis necessitam de informação acerca da própria empresa e do meio onde ela actua. Esta informação pode ser proporcionada pela Contabilidade, que, por sua vez, deve aproveitar da melhor forma as circunstâncias económicas, sociais, políticas e tecnológicas.

A Contabilidade de Gestão é um sistema contabilístico concebido para ajudar quem tem poder de decisão a avaliar, a analisar e a otimizar os recursos económicos associados aos objectivos a atingir, e também a controlar os consumos desses recursos. Os gestores utilizam a informação contabilística para administrar cada actividade ou áreas funcionais, coordenar estas funções, tomar decisões estratégicas e controlar e avaliar o desempenho das empresas como um todo.

2. O PAPEL E A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE DE GESTÃO⁴

A maioria dos procedimentos relacionados com os custos, com a produção e com a contabilidade de gestão utilizados no século XX foram desenvolvidos entre 1880 e 1925. Segundo diversos autores, muitos dos desenvolvimentos iniciais (até cerca de 1914) diziam respeito ao custo dos produtos – a rendibilidade da empresa era atribuída aos produtos individualmente e esta informação era utilizada para a tomada de decisões estratégicas. Contudo, a partir de 1914, muita desta ênfase foi abandonada, passando o cálculo de custos a ter como objectivo a valorização das existências – os custos de fabricação eram afectados aos produtos para que a informação sobre o custo das existências, cons-

⁴ JOHNSON, H.T. e KAPLAN, R.S., *Relevance lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Harvard Business School Press, 1987.

tante dos relatórios publicados pelas empresas, pudesse ser facultada aos utilizadores externos.

Os relatórios financeiros tornaram-se assim a força motivadora do desenho dos sistemas de Contabilidade de Custos. Gestores e empresas passaram a utilizar o custo médio agregado para valorizar as existências, tendo abandonado a necessidade de informação mais cuidada sobre os custos dos produtos individualmente. Como as empresas fabricam produtos relativamente homogéneos que consomem recursos à mesma taxa, a informação fornecida pelo sistema de custos da Contabilidade Financeira sobre o custo médio é bastante satisfatória. Para algumas empresas, à medida que a diversidade dos produtos aumenta, a necessidade de obter melhor informação sobre custos é ultrapassada pelos altos custos de processamento requeridos para fornecer essa informação. Para muitas empresas, o custo de funcionamento dum sistema de custeio mais detalhado excede os seus benefícios.

Nas décadas de cinquenta e sessenta do século XX, foram feitos alguns esforços para aumentar a utilidade para a gestão do sistema de custos tradicional. Os utilizadores questionavam a qualidade da informação fornecida por um sistema desenhado para preparar os relatórios contabilísticos. No entanto, os esforços para melhorar o sistema foram mais no sentido de tornar a informação da Contabilidade Financeira mais útil para os utilizadores do que substituir esse sistema por um conjunto de procedimentos e informação inteiramente novos, separados do sistema que elaborava o relatório externo.

Nas décadas de 80 e 90 do século passado, economistas e gestores reconheceram que a prática da Contabilidade de Gestão estava longe de satisfazer as necessidades da gestão. Alguns afirmavam mesmo que os sistemas de Contabilidade de Gestão existentes eram obsoletos e virtualmente inúteis. Por isso, havia a necessidade de utilizar processos de cálculo mais cuidados sobre o custo de produção e mais informação detalhada sobre a utilização dos factores produtivos, que permitissem aos gestores melhorar a qualidade e a produtividade e, por conseguinte, reduzir os custos. Em resposta à perceptível falência dos sistemas de Contabilidade de Gestão tradicionais, foram feitos esforços para desenvolver um novo sistema de Contabilidade de Gestão – um sistema inovador que satisfizesse as exigências do contexto económico actual.

A corrente de opinião actual vai no sentido de que as empresas se sentem perturbadas pela grande concorrência, quer interna, quer ex-

tema, que se verificou nos últimos 20 anos. Por outro lado, as grandes potências sentem-se ameaçadas pela pressão dos mercados e pela globalização, na medida em que se passou dum meio envolvente estável para um meio ambiente onde a mudança é a norma, onde a implantação de novas tecnologias é contínua – o que exige estruturas empresariais flexíveis –, onde a concorrência entre empresas disparou, e as empresas lutam por conseguir uma quota de mercado.

Face a todas estas pressões, as empresas são obrigadas a reestruturar a sua forma de organização, a modificar os seus métodos de gestão e a procurar informação oportuna e relevante sobre o seu funcionamento para tomar decisões e que lhes permitam também antecipar o comportamento do mercado e dos seus concorrentes. Neste contexto, as empresas devem ter formas mais inteligentes de trabalhar.

Como já foi afirmado, perante as modificações do contexto empresarial, os sistemas tradicionais de informação para a gestão tornaram-se obsoletos e, longe de satisfazer as expectativas dos dirigentes, transformaram-se numa fonte contínua de problemas, porque a informação não chega e quando chega não é relevante ou confunde mais do que clarifica.

A crescente complexidade dos processos de gestão, por um lado, e a maior disponibilidade dos instrumentos para a tomada de decisões, por outro, põem a descoberto a importância crescente da informação e uma preocupação por parte das organizações acerca de uma gestão eficaz de si mesmas. Assim sendo, a dificuldade dos processos de gestão é devida, em grande parte, ao crescimento das organizações e à utilização de tecnologias cada vez mais complexas que exigem o emprego da informática. Mas essa dificuldade também se deve à necessidade de reagir em períodos de tempo cada vez mais curtos face à concorrência e a outras forças do meio envolvente. Como os processos são, frequentemente, função da informação disponível para o gestor, o papel dos sistemas de informação formal chega a ser muito importante, tanto para gerar informação para a tomada de decisões e a comunicação da decisão aos executantes, como para permitir aos decisores observar os seus efeitos.

Da mesma forma, o desenvolvimento das técnicas e das ferramentas de decisão, cada vez com maior complexidade, exige que a informação seja utilizada eficientemente pelos gestores, de modo que os objetivos sejam atingidos.

Os responsáveis pela gestão devem detectar eventuais vantagens ou desvantagens competitivas e conhecer os pontos fortes e fracos da empresa. Para isso, necessitam de informação acerca da própria empresa e do meio onde ela actua. Esta informação pode ser encontrada na Contabilidade, fazendo um melhor aproveitamento das circunstâncias económicas, sociais, políticas e tecnológicas.

A evolução da Contabilidade de Gestão processou-se da seguinte forma: Contabilidade Industrial em França, ou Contabilidade de Custos para os Anglo-saxónicos, depois Contabilidade Analítica de Exploração⁵ e, finalmente, Contabilidade de Gestão.

A Contabilidade Industrial dizia respeito às empresas industriais e preocupava-se com a determinação do custo de produção, que se definia como o “valor dos factores ou meios de produção consumidos para obter um produto”.

A Contabilidade Analítica de Exploração é a ferramenta da análise e do controlo dos custos da empresa, portanto efectua um certo número de tratamentos da informação contabilística elementar, ou seja, procede ao agrupamento dos custos e às classificações por funções ou por processos, com o objectivo de conduzir a análise a diversas dimensões.

A Contabilidade de Gestão utiliza dados elaborados no âmbito externo, como, por exemplo, os custos externos, mas, ao mesmo tempo, o sistema de informação interno proporciona à Contabilidade a informação relacionada com os inventários realizados na unidade económica, com o custo dos produtos vendidos, de tal modo que a informação externa fica moldada nos estados económico-financeiros.

3. OS OBJECTIVOS DA CONTABILIDADE DE GESTÃO

A evolução da contabilidade de gestão está estreitamente relacionada com a Revolução Industrial, que se desenvolveu na Europa e nos EUA nos séculos XVIII, XIX e XX. Inicialmente, a Contabilidade de Gestão era aplicada às empresas industriais, tendo como objectivo o cálculo do custo do produto ao longo do processo produtivo e o custo total do mesmo. Porém, a Contabilidade de Gestão rapidamente ul-

⁵ Depois do “25 de Abril!” apenas Contabilidade Analítica. Contabilidade Interna na designação de Schneider.

trapassou a sua aplicação às empresas industriais, desenvolvendo-se e alargando-se a outros níveis de actividade e também de outro tipo de organizações, como as empresas comerciais e as empresas de prestação de serviços.

Dado que as empresas industriais fabricam habitualmente mais do que um produto, foi sentida a necessidade de se elaborar mapas financeiros anuais, inventários físicos das matérias-primas, de produtos em curso de fabrico e de produtos acabados, bem como a valorização destas produções através de estimativas que permitissem à empresa ter um maior controlo, conhecer o custo dos produtos vendidos e também calcular o valor real das existências finais.

O sistema de inventários físicos anuais apresenta algumas desvantagens como:

- A impossibilidade de realizar esses inventários físicos com a frequência necessária bem como os custos elevados que acarretam;

- O trabalho que o processo representa implicando por vezes a suspensão da actividade produtiva;

- A pouca adequação dos custos estimados à realidade, não servem de base à apreciação da real situação financeira da empresa, bem como dos seus resultados.

Perante estas desvantagens, foi necessário desencadear procedimentos e registos que, por si só, permitissem calcular os custos realmente incorridos por cada produto. Estes custos servem então de base à valorização dos inventários.

A Contabilidade de Gestão surgiu como resposta a estes problemas e permitiu às empresas ter um registo estruturado dos procedimentos e, conseqüentemente, um maior controlo a nível de custos e também um maior apoio na tomada de decisão.

Neste contexto, a primeira característica ou fase da Contabilidade de Gestão no seu processo evolutivo foi auxiliar a Contabilidade Financeira na sua função de fornecer informação oportuna e frequente, permitindo também a prática de inventários físicos totais, valorizados a custos unitários estimados. Por outro lado, os custos unitários repercutem-se na informação financeira tornando-a mais correcta e útil para quem toma decisões na empresa.

Outra fase do desenvolvimento da Contabilidade de Gestão teve início quando esta passou a servir de base ao controlo funcionando, uma vez mais, como auxiliar da Contabilidade Financeira.

Ao contrário da Contabilidade Financeira ou Externa, que tem por objecto a relação da empresa com o exterior e o cálculo dos Resultados globais, a Contabilidade de Gestão estuda as operações internas de uma forma analítica e específica, tendo por objecto os custos, os proveitos e os resultados, de acordo com as necessidades da gestão das organizações.

Pode dizer-se, de uma forma não muito alargada, que a Contabilidade de Gestão pretende atingir três grandes objectivos, ou seja:

– O cálculo do custo do segmento organizacional; de uma forma interna, procura calcular o custo de cada bem adquirido e/ou fabricado; determinar o valor das existências de matérias-primas, de produtos em vias de fabrico e de produtos acabados; determinar resultados analíticos por produto ou grupo de produtos e por secções ou divisões da empresa; e finalmente, calcular o preço de venda graças ao conhecimento do preço de custo.

– O controlo dos custos ao nível de cada centro de actividade (produção, vendas, aprovisionamento, etc.). A divisão da unidade industrial em centros de actividade permite detectar pontos fracos e fortes do processo produtivo; colocar em prática políticas de redução dos custos; e estabelecer previsões mais precisas.

– O auxílio na tomada de decisão, procurando projectar a empresa no futuro, baseando-se para o efeito no conjunto abundante de informações que, quer a Contabilidade Geral, quer outras fontes de informação lhe fornecem.

Resumindo, pode dizer-se que a Contabilidade de Gestão é muito útil, na medida em que ajuda a aumentar a eficiência da produção, a implantar métodos mais eficazes de produzir, a reduzir os custos e a aumentar os proveitos e por fim, proporciona um registo completo e fidedigno das transacções comerciais. Os objectivos da Contabilidade de Gestão versam matérias que permitem ter um estudo mais apoiado sobre o trabalho realizado.

A gestão adequada e oportuna de uma empresa acarreta a necessidade de obtenção de informação abundante, clara, concisa e relevante, para levar a cabo tarefas como o planeamento, a tomada de decisão e o controlo. Assim, para a obtenção dessa informação, é de extrema importância a Contabilidade de Gestão. Esta pode aplicar-se com grande vantagem a qualquer tipo de actividade económica, não se limitando às empresas transformadoras, embora, como se vai notar ao longo do

presente trabalho, é nestas que assume uma importância crucial.

4. A CONTABILIDADE DE GESTÃO E A CONTABILIDADE FINANCEIRA

A Contabilidade de Gestão não é um subsistema de informação do sistema global da empresa, mas apenas está relacionado com a informação procedente das relações externas da empresa e que é proporcionada pela Contabilidade Financeira.

A Contabilidade Financeira ou Externa (muitas vezes designada Contabilidade Geral) é o instrumento de medida do património da empresa, controla as relações com terceiros, regista as variações da composição do património e as causas das modificações do seu valor e apura o resultado global. Quando o número de operações o exige, a Contabilidade Financeira apoia-se em contabilizações auxiliares (clientes, fornecedores) e pode ser descentralizada em zonas geográficas, havendo necessidade, neste caso, de registos contabilísticos em cada zona.

A Contabilidade Financeira trata do relatório e da comunicação da informação económica das organizações ao exterior, ou seja, aos accionistas, aos credores, aos bancos, aos obrigacionistas e aos fornecedores, às autoridades reguladoras e ao Estado como autoridade que arrecada os impostos.

A informação que a Contabilidade Financeira comunica para o exterior resulta das decisões tomadas e das melhorias introduzidas nos processos pelos gestores e pelos empregados. Além disso, essa informação está submetida a restrições introduzidas pelas entidades reguladoras, como, por exemplo, a Comissão de Normalização Contabilística (CNC).

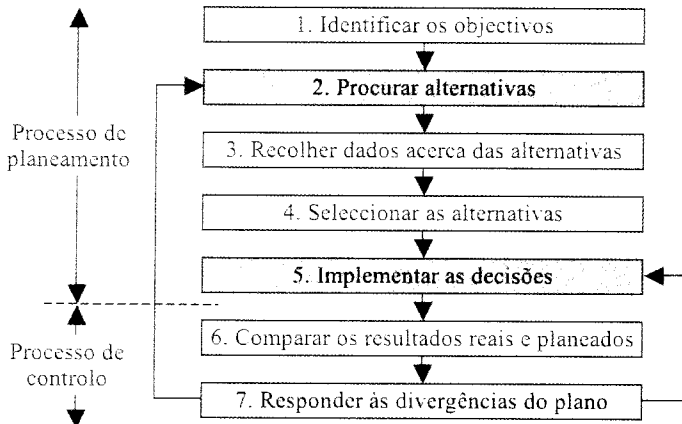
Contrariamente ao caso da Contabilidade Financeira, não existe qualquer disposição legal que obrigue a existência de Contabilidade de Custos, Analítica ou de Gestão. Cada organização que escolha instalar um sistema de Contabilidade de Gestão dispõe de total liberdade para conceber o que melhor responda às necessidades de informação para atingir os objectivos que pretende.

Em geral, admite-se que a informação fornecida pelos sistemas de Contabilidade de Gestão deve estar estruturada de modo a contribuir para a realização de determinadas funções (Figura 1), nomeadamente

para ajudar os gestores a tomar decisões correctas acerca da organização dos recursos financeiros, físicos e humanos, bem como acerca dos seus produtos, serviços, processos, fornecedores e clientes.

Em síntese: a informação deve ajudar quem tem a tarefa de decidir a aprender “como fazer” para melhorar a qualidade e reduzir os custos das operações e orientá-las para as necessidades dos clientes.

Figura 1 – O processo de tomada de decisão, o planeamento e o controlo



Fonte: DRURY, C., *Management & Cost Accounting*, 6ª Ed., Thomson Learning, 2004, p. 9.

Estes objectivos são atingidos quando as organizações implantam sistemas que permitam:

- “Planificar” as funções de Gestão, isto é, identificar as tarefas e planificar e avaliar os fluxos de recursos a utilizar.

- “Delimitar” as áreas de organização da unidade a gerir, o que passa por identificar as relações existentes entre a estrutura da organização e as tarefas que estão atribuídas, instalando e mantendo o sistema de informação e avaliando os recursos existentes, descobrindo as actuações excepcionais e identificando que factores causaram essas actuações.

- “Garantir” a função controlo de Gestão que deve determinar áreas de actuação mais significativas, estabelecer normas que motivem cada indivíduo que participa no processo de produção a agir correctamente e avaliar a execução das tarefas que indiquem o grau de cumprimento

dentro das áreas de responsabilidade estabelecidas.

– “Estabelecer” os sistemas operacionais de Gestão, que devem ser organizados por função, por produto, por projecto ou por outra segmentação, baseando-se na medição dos custos relevantes dos factores (*inputs*) e das suas entradas, assim como medidas estatísticas de produção (*outputs*) e na comunicação de dados de carácter económico apropriados aos utilizadores interessados.

A Contabilidade de Gestão permite adaptar e desenvolver o sistema de informação para atender aos objectivos da Gestão, para que seja a Direcção tanto a destinatária dessa informação como a responsável pela concepção, implantação, manutenção e modificação deste subsistema contabilístico.

A Contabilidade de Gestão, presentemente, tem de evoluir no mesmo sentido do meio envolvente empresarial, caracterizado por uma constante mutação, para que a informação que processa, interpreta e comunica aos directores seja relevante e cumpra os objectivos da tomada de decisões e do controlo.

As empresas portuguesas, devido à integração de Portugal na União Europeia⁶, estão sujeitas a uma enorme concorrência externa. Como resultado da globalização⁷ da economia, das novas tecnologias, das alterações contínuas, da pressão exercida pelos mercados, etc., o contexto empresarial alterou-se⁸.

Essa adaptação implica que se implantem estruturas empresariais flexíveis e novos métodos de trabalho e que se reestruture a organização das empresas para a tomada de decisão – logo, as formas de gestão devem ser modificadas. Para cumprir todos estes objectivos, as empresas devem utilizar informação oportuna e relevante sobre o seu funcionamento e também antecipar o comportamento do mercado e dos seus concorrentes.

⁶ A adesão de Portugal à então CEE ocorreu “de jure” em 1 de Janeiro de 1986.

⁷ “Globalização é um conceito que descreve um processo de tendência para a mundialização da economia, dos negócios, dos mercados, gostos e hábitos de consumo. Trata-se de algo mais que a internacionalização e caracteriza-se, essencialmente, pela redução do Tempo e do Espaço. Trata-se de um fenómeno planetário que nos coloca novos desafios e faz emergir a necessidade de novas competências que ainda não estão a ser objecto da atenção merecida.” (Paulo Finuras, “Globalização e Carreiras Internacionais”, Recursos Humanos Magazine, nº 5, NOV/DEZ., 1999).

⁸ Neste contexto, as empresas que vão sobreviver são as que melhor se adaptarem.

A Contabilidade de Gestão deve responder às necessidades de informação para a tomada de decisões dos gestores e empregados numa organização e não para satisfazer requisitos legais e preparar relatórios para os utilizadores externos.

O *Institute of Management Accountants* (IMA) definiu a Contabilidade de Gestão como um processo de identificação, medida, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação financeira utilizada pela gestão para planear, avaliar, e controlar no interior da organização e assegurar que a utilização destes recursos foi apropriada e contabilizada.

5. A INFORMAÇÃO DA CONTABILIDADE DE GESTÃO

Actualmente, as possibilidades técnicas e a competição a nível global obrigam as unidades económicas a criarem sistemas de informação cada vez mais complexos. A concorrência acrescida impõe às empresas uma reacção rápida na resposta à evolução dos mercados. A tomada de decisões pertinentes, neste contexto, não é possível sem um acesso a informação significativa que se relacione com os problemas a solucionar. A época da não informação ou de considerar suficientes quantidades reduzidas de informação pertence ao passado. O crescimento da procura de quantidades de informação pelos que tomam decisões torna difícil o seu acesso, bem como a sua identificação. A informação tornou-se, assim, um dos recursos estratégicos da empresa.

A organização da recolha, do armazenamento, da apresentação, da distribuição e da manutenção da informação tornou-se um factor predominante, condicionando o seu funcionamento eficaz.

Tendo em conta o aumento espectacular da quantidade de informação a ser utilizada, é impossível conceber uma organização eficaz fazendo apelo apenas ao “bom senso”. O paradigma dos sistemas de informação emergiu neste contexto como resposta à necessidade de gerir a informação.

O aparecimento dos meios informáticos, permitindo a automatização da gestão da informação, acelerou a reflexão sobre a natureza e a estrutura do *sistema nervoso* da empresa que constituem os circuitos da informação.

Com o computador é possível armazenar e manipular grandes quan-

tidades de informação. As técnicas informáticas trouxeram as primeiras soluções para a gestão da informação. Ao mesmo tempo, influenciaram grandemente a reflexão sobre a informação ao ponto de se gerar confusão entre sistema informático e sistema de informação.

O conjunto de conceitos que permite analisar e conceber sistemas de informação ainda não está estabilizado. A apreensão e a interpretação do sistema de informação e também o seu posicionamento face à organização estão a evoluir de forma contínua e permanente.

Não foi apenas depois do aparecimento do computador que as empresas passaram a utilizar as diversas informações como sistemas de suporte para a gestão e em particular para a tomada de decisão; contudo, na prática, ainda se associa muito a informação com a utilização do computador.

Como o interesse é mais amplo, a informação deve ser encarada como um recurso fundamental para administrar organizações cada vez de maior dimensão e mais complexas, inseridas num mercado global, empregando inúmeras pessoas, mantendo relações com uma diversidade enorme de clientes, fornecedores, bancos, organismos governamentais, associações e outras instituições, e tendo, permanentemente, de satisfazer novas necessidades de forma a posicionar-se na vanguarda do processo de evolução social e económica. Todo este ambiente exige maior rapidez, inovação e conhecimento, porque todos necessitam de informação de qualidade e desejam obtê-la em tempo real.

Seja qual for o tipo ou a dimensão da empresa, a informação é necessária e relevante quando gera conhecimento e este é um aspecto essencial. Mas a informação por si só não produz resultados, porque não reduz custos, não aumenta a rendibilidade, não desenvolve talentos, etc. A informação contabilística é um recurso que depende da acção do gestor ou do administrador para se tornar um instrumento produtivo para a prossecução dos resultados empresariais.

O que é importante na informação é o facto de constituir uma fonte de conhecimento para a empresa, porque permite saber o que foi feito no passado, o que se está a fazer no presente e o que se pretende fazer no futuro.

A informação representa, portanto, um recurso de diferenciação das empresas e o conjunto das informações estruturadas e organizadas representa um elemento relevante do património da empresa. No entanto, as informações não substituem o saber e a inteligência humana;

apenas auxiliam a organizar o conhecimento adquirido através da experiência empresarial.

5.1. A diversidade da procura da informação

A informação proveniente da Contabilidade de Gestão tem diversas utilizações tanto nas empresas industriais como nas de prestação de serviços. Esta diversidade pode ser ilustrada através do exemplo simples duma oficina de reparações (de electrónica, de automóveis, etc.). Assim, convém analisar como é utilizada a informação operacional e financeira neste tipo de organizações. Ou seja, aos vários níveis organizacionais deve investigar-se como se comporta a procura da informação entre os empregados.

No que diz respeito aos trabalhadores directos, a procura de informação situa-se quer ao nível quantitativo quer ao financeiro. Contudo, a informação financeira é obtida mais rapidamente, porque, nas organizações tradicionais, os empregados e os operadores estão vocacionados para desempenhar trabalhos rotineiros já anteriormente definidos. Neste caso, os trabalhadores directos recebem informação sobre o seu desempenho, mas muito pouca informação sobre as consequências económicas e financeiras do trabalho que desenvolvem.

Numa reparação são utilizadas diversas actividades-padrão sobre as quais é necessário um conhecimento prévio⁹. Para além da quantidade de materiais e do tempo de trabalho, o processo de reparação pode requerer testes de equipamentos especializados ou a incorporação de equipamentos especiais, pelo que é útil conhecer o tempo de trabalho especializado.

Os contabilistas de gestão podem desenvolver informação sobre os materiais utilizados, os diferentes tipos de tempo de trabalho e o tempo das máquinas com relativa facilidade para a maioria dos trabalhos repetitivos. Assim, os trabalhadores usam essa informação para implantar, dirigir e controlar a eficiência com que aplicam os recursos (o seu tem-

⁹ Por exemplo, quanto ao trabalho de reparação e manutenção de automóveis, que já foi executado milhares de vezes (por mecânicos) em todo o mundo, existem provavelmente dados sobre os tempos de trabalho padrão (para servir de termo de comparação com o tempo específico que um mecânico deve gastar em dada tarefa), os consumos normais de materiais e os fornecimentos necessários para realizar cada uma das operações.

po de trabalho, o consumo de materiais e de equipamento) nos referidos trabalhos repetitivos ou rotineiros.

Depois dos procedimentos relativos às tarefas, o próprio trabalhador deve organizar um teste de qualidade e verificar se tudo está a funcionar normalmente. Se encontrar alguma deficiência, ela é reparada imediatamente, quer se trate dum defeito de origem nos materiais incorporados que escapou ao controlo de qualidade dos serviços de aprovisionamento ou do fornecedor [quando a empresa utiliza um sistema de gestão com existências nulas (JIT¹⁰)], quer se trate duma deficiência na instalação ou aplicação pelo trabalhador. Esta informação sobre a qualidade do trabalho realizado serve de termo de comparação no sentido de que cada trabalhador realize as suas tarefas de modo semelhante.

Para além das reparações de rotina, pode haver necessidade, com mais ou menos frequência, de fazer trabalhos não organizados e não repetitivos para os quais não existe conhecimento prévio sistematizado. Assim, é o próprio trabalhador que deve registar o tempo real que gastou no trabalho, qual o equipamento e o seu tempo de utilização e ainda a quantidade e a identidade dos materiais incorporados para efectuar a reparação. Seguidamente, o responsável pela oficina de reparação utiliza esta informação para determinar o preço a debitar por estas reparações não rotineiras ao cliente.

Este deve ser o procedimento normal para as reparações não organizadas e serviços efectuados por encomenda porque, além de poder ajudar nas decisões sobre o cálculo de preços, a utilização de informação relevante facultada pela Contabilidade de Gestão pode permitir que as organizações sejam mais competitivas.

Em síntese, o trabalhador directo utiliza informação que inclui dados sobre:

- As quantidades dos materiais, os fornecimentos externos, o tempo de trabalho e a hora-máquina utilizadas para produzir o serviço;
- O número de reparações completamente efectuadas;
- A qualidade, uma vez que é analisada a proporção das reparações acabadas com sucesso e sem trabalho de revisão e também o número de defeitos detectados enquanto se produziu o serviço.

Neste tipo de empresas, para além da quantidade e do tipo de informação procurada pelos trabalhadores directos, é importante verificar a

¹⁰ Sigla do modelo Japonês denominado *Just-in-time*.

frequência com que deve ser fornecida essa informação.

Em tarefas tais como reparações contínuas e diárias, os trabalhadores directos necessitam de informação sobre trabalhos individuais diariamente, porque estes trabalhadores não são capazes de avaliar um relatório mensal que contém apenas os totais dos materiais incorporados e dos tempos reais e padrão necessários para as reparações e não conseguem resolver e reparar os defeitos detectados. Além disso, também não seriam capazes de elaborar um relatório dos trabalhos de reparação, que os próprios executaram durante um mês, a partir de dados tão agregados e obtidos fora de tempo.

Resumindo, ao nível operacional a informação relevante fornecida aos trabalhadores directos deve incluir informação quantitativa pormenorizada acerca dos factores utilizados (o tempo de trabalho, o tempo de utilização das máquinas, os materiais, etc.), dos serviços prestados e da qualidade do serviço ou do processo produtivo. Além disso, a informação deve ser oportuna, o que significa diariamente ou depois de cada tarefa, para que o trabalhador tome conhecimento de algumas diferenças entre o seu desempenho real e o desempenho padrão ou histórico. Como as preocupações dos trabalhadores directos são a padronização dos desempenhos e dos trabalhos repetitivos, aparentemente não têm necessidade de dados financeiros ou dados sobre custos.

Ao nível de um departamento¹¹ de serviços de reparações, o seu responsável tem necessidade de outro tipo de informação, relacionada com a utilização dos recursos nos serviços que são prestados, uma vez que supervisiona todos os trabalhadores directos e os dos serviços administrativos do departamento que representa e também superintende e dirige as relações com os clientes que solicitam as reparações.

Neste tipo de actividades, os empregados são pagos à hora, logo a informação sobre os tempos pagos e os tempos produtivos e sobre o uso dos recursos do departamento de serviços é fundamental. Desde que os trabalhadores sejam pagos por turnos de 8 horas, estejam a trabalhar ou não, o responsável pelo departamento pretende um relatório que compare o número de horas realmente despendidas em cada reparação ou manutenção com o número de horas que são pagas aos trabalhadores directos.

Esta informação permite ao responsável verificar se o departamen-

¹¹ Ou divisão da empresa, que pode ser um centro de custos ou um centro de resultados.

to está a operar na sua total capacidade ou tem capacidade não utilizada. Se um trabalhador produtivo está sistematicamente a trabalhar abaixo da capacidade do departamento, o responsável pode ponderar a redução da sua dimensão; se, pelo contrário, o departamento está permanentemente a trabalhar na capacidade, o mesmo responsável pode ponderar a adição de mais recursos, quer humanos, quer materiais, para dar resposta mais eficaz às solicitações dos clientes e a um acréscimo de procura.

Os relatórios que contenham informação sobre a utilização da capacidade produtiva são importantes para, em caso de necessidade, os dirigentes terem bases de sustentação para tomar decisões sobre os investimentos, a produtividade dos factores produtivos, tanto materiais como trabalho (para pagar prémios, se houver lugar a eles) e a qualidade do trabalho desempenhado pelos trabalhadores directos (defeitos detectados, repetição de serviços e reclamações dos clientes).

A informação *a posteriori* tem mais sentido se houver termos de comparação, ou seja, padrões estabelecidos.

Para determinar a eficiência¹² dos trabalhadores directos, medida através da quantidade de recursos utilizados, poderão ser comparados a quantidade de materiais e outros fornecimentos incorporados, os tempos de trabalho e o tempo de utilização das máquinas reais com os padrões estabelecidos para esse tipo de produção ou serviço. A avaliação individual dos trabalhadores é fundamental para obter informação sobre aqueles que são mais eficientes do ponto de vista da utilização de recursos relativamente ao programa estabelecido, a qualidade do trabalho desempenhado (defeitos, repetição de serviços e reclamações dos clientes) e a necessidade de formação adicional para os menos eficientes. Além disso, identificando a qualidade máxima e os trabalhadores mais produtivos, estes poderão ser encorajados a partilhar o seu conhecimento e as suas técnicas com os trabalhadores menos produtivos e mais propensos a gerar defeitos.

Para além de se verificar a capacidade utilizada, a eficiência e a qualidade do trabalho desempenhado, poderá haver necessidade de informação sobre a rendibilidade operacional de cada secção ou serviço. Assim, devem ser elaborados, por cada departamento, relatórios semanais ou mensais sobre os resultados aí gerados.

¹² A eficiência tem em consideração os meios postos em acção.

Em geral, os responsáveis dos departamentos de uma empresa têm necessidade de relatórios pormenorizados sobre a rendibilidade, tendo em conta o tipo de serviço desempenhado.

Para preparar estes relatórios, os contabilistas de gestão¹³ devem ser capazes de determinar os custos totais dos serviços prestados pelo departamento e o custo de cada tipo de serviço. Assim, poderá ser calculada a rendibilidade de cada serviço por comparação do seu custo com o rendimento por ele gerado.

A informação sobre a rendibilidade facultada nos relatórios servirá para modificar os preços e para escolher uma combinação (*mix*) apropriada de produção. Por outro lado, permitirá concluir que determinadas tarefas ou certos trabalhos podem ser desempenhadas com melhor eficiência por entidades externas, devendo a empresa recorrer à subcontratação em vez de os manter internamente. Também será fundamental para estabelecer políticas de *marketing* e de promoção para atrair o melhor negócio para o departamento em particular e para a empresa como um todo.

A informação sobre custos ajuda a tomar decisões sobre se deve ser adquirido determinado equipamento adicional e admitir trabalhadores para desempenhar tarefas que não são possíveis com o equipamento existente. Esta informação permitirá estabelecer preços de venda, descobrir quais os produtos e serviços mais rendíveis para promover, averiguar da necessidade de expandir ou reduzir a capacidade instalada, determinar a procura externa, aperfeiçoar o processo produtivo através de desempenhos mais rápidos de trabalhos e serviços e da utilização de menos recursos (materiais e fornecimentos) e decidir sobre um negócio novo.

Em quase todas as organizações, estas decisões (que são tomadas quer pelos responsáveis dos departamentos, quer pelos gestores de topo) requerem da Contabilidade de Gestão informação minuciosa sobre as actividades e operações correntes e futuras.

O dirigente de topo duma organização deve estar preocupado com a rendibilidade total do negócio, mas necessita de menos informação do

¹³ Segundo o Institute of Management Accountants (IMA) os contabilistas de gestão são profissionais da gestão financeira estratégica que integram a especialidade contabilística com a gestão avançada para atingir o objectivo do desempenho do negócio da empresa.

que o responsável por departamentos de produção ou prestação de serviços, que tem de controlar operações horárias e diárias ou os resultados de trabalhos individuais e da venda dos produtos que são fabricados. Assim, o dirigente de topo recebe um relatório financeiro mensalmente ou mesmo semanalmente do negócio global conduzido pela maioria dos departamentos operacionais, por exemplo, vendas de produtos novos ou vendas a clientes novos e a clientes habituais e outros serviços prestados.

Esta informação possibilita ao dirigente controlar e detectar as causas prováveis das alterações na rendibilidade motivadas por variações no volume, na combinação (*mix*) de vendas ou de produção, na qualidade e no preço. O dirigente também necessita de comparar o desempenho do negócio da sua organização com negócios similares em termos de volume, eficiência e rendibilidade, para o que é necessário obter informação externa sobre as melhores práticas negociais de concorrentes comparáveis (*Benchmarking*¹⁴).

Estas organizações podem ser internas ou externas à empresa e são seleccionadas porque são conhecidas por terem excelentes desempenhos face ao processo padrão de desempenho.

Também é importante para o dirigente analisar as estatísticas financeiras e operacionais relativamente aos factores críticos de sucesso, tais como a rendibilidade a longo prazo e a criação de valor para os clientes. Os factores críticos de sucesso incluem o número de unidades vendidas e as margens nas vendas por tipo de produto, o rendimento por empregado em cada departamento, os índices de satisfação dos clientes e o número de reclamações dos clientes.

Factores críticos de sucesso – qualidade, tempo, redução dos custos, inovação, serviço ao cliente e desempenho do produto são elementos que sustentam a rendibilidade das organizações.

Fidelização do cliente – a percentagem de clientes que voltam a comprar o próximo produto na mesma empresa representa um factor crítico de sucesso a longo prazo.

Informação estratégica – informação que orienta as decisões de longa duração efectuadas pela organização. A informação estratégica

¹⁴ Forma de analisar e comparar a organização com as melhores que desempenham processos e actividades similares.

pode incluir a rendibilidade dos produtos, serviços e clientes; o comportamento e desempenho da concorrência; preferências e tendências dos clientes; oportunidades e ameaças competitivas; e inovações tecnológicas.

5.2. Os utilizadores da informação

O objectivo da Contabilidade é fornecer informação suficiente para todos os utilizadores de modo a satisfazer todas as suas necessidades ao mais baixo custo possível. Em qualquer tomada de decisão, é importante fazer uma análise custo/benefício¹⁵. Ora, sendo a informação um recurso, é necessário ter presente que o benefício obtido pela utilização dum sistema de informação para a tomada de decisão deve ser maior do que o custo de tornar operacional esse sistema.

A informação contabilística não é apenas importante para as organizações com fins lucrativos, porque as regras da gestão devem ser utilizadas por todos quantos tomam decisões no que se refere à utilização eficiente dos recursos colocados à disposição de todas as organizações, mesmo as que não têm fins lucrativos.

Os utilizadores da informação contabilística são principalmente os gestores, os accionistas ou sócios, os potenciais investidores, os empregados, os credores de capital e correntes e o Estado.

Cada um dos utilizadores procura informação por razões diversas:

– Os gestores procuram informação porque desejam tomar decisões, planear ou prever e controlar as actividades da empresa no que respeita ao preço de venda, aos custos, à procura, à competitividade dos produtos em relação à concorrência e à rendibilidade.

– Os accionistas procuram informação sobre o valor do seu investimento e sobre o rendimento (dividendos/lucros) da sua parte no capital da empresa.

¹⁵ A análise custo/benefício mede os custos e benefícios em unidades monetárias e trata consequências uni ou multidimensionais. As consequências não precisam ser comuns às várias alternativas e são quantificadas em unidades monetárias; como tal as consequências, ou benefícios, são directamente comparáveis com os custos. Todos os custos e benefícios devem ser incluídos. A maior dificuldade está nos benefícios. Frequentemente são difíceis de medir, de quantificar em unidades monetárias, ou ambas as coisas simultaneamente.

– Os potenciais investidores, tendo em conta o custo de oportunidade, querem optar pelos melhores investimentos com o objectivo de maximizar o rendimento dos seus capitais.

– Os empregados procuram informação sobre a capacidade da empresa em libertar meios para pagar salários.

– Os credores correntes e de capital (para exploração ou financiamento) procuram averiguar a capacidade da empresa em fazer face ao serviço da dívida e pagar os respectivos juros.

– O Estado pretende informações que cumpram uma dupla função, ou seja, para efeitos de estatística e para o cálculo do imposto a pagar pelas empresas. Assim, necessita de informação sobre o volume de vendas ou de actividade, os resultados, os investimentos, as existências e os dividendos pagos ou resultados distribuídos.

Analisando os utilizadores da informação verifica-se que uns são externos à empresa e outros são internos a essa mesma organização. Tendo presente esta classificação, é possível distinguir dois ramos da Contabilidade, que reflectem os utilizadores da informação contabilística:

– Contabilidade Interna (também conhecida por Contabilidade Analítica de Exploração, Contabilidade de Custos e mais recentemente, por tradução directa da nomenclatura dos EUA., Contabilidade de Gestão) – que fornece informação aos utilizadores que estão dentro da organização para os ajudar a tomar decisões “correctas”;

– Contabilidade Externa (financeira ou geral) – que fornece informação aos utilizadores que são externos à empresa.

5.3. A informação contabilística e o processo de decisão

Nas empresas tomam-se decisões, planeia-se e controla-se; logo, a contabilidade, encarada como sistema de informação para estas funções, é fundamental na medida em que há pessoas que desejam e necessitam de estar informadas.

O que significa o termo informação? É possível distinguir dados de informação. Os dados representam factos de qualquer espécie; a informação pode ser melhor definida – é um subconjunto dos dados e acrescenta conhecimento.¹⁶ A informação diz-se relevante quando tem

¹⁶ Um dado será classificado como informação apenas se acrescentar conhecimento.

valor para o seu utilizador.

O sistema de informação é um dos factores chave para o êxito ou o fracasso das organizações. Sendo a empresa mais um processo do que um resultado, torna-se necessário dotar esse processo dum sistema de informação que lhe proporcione, de acordo com as suas necessidades, os dados de que precisa para o seu funcionamento.

A informação é importante porque serve de instrumento de suporte e coordenação dos processos de gestão para tomar decisões a todos os níveis. Além disso, permite comunicar no interior da empresa, transmitir conhecimento a todos os esteios que suportam a empresa e estar em permanente conexão com o meio envolvente, na medida em que a empresa elabora informação internamente com dados de origem externa e no exterior são utilizados dados que são provenientes do interior da empresa.

A informação serve ainda para que as organizações valorizem as vantagens e os inconvenientes das diversas alternativas de actuação que estão à sua disposição e para controlar os comportamentos das pessoas que as integram. Para cumprir estes objectivos estão à disposição das empresas duas opções: inferir a informação ou investir recursos para observá-la directamente.

Em qualquer caso, a informação desempenha um papel fundamental na empresa, isto é, perante circunstâncias como a expansão e a diversificação das suas actividades, o aumento do número de empregados e a dispersão geográfica, as empresas sentem necessidade de estruturar e formalizar os seus sistemas de informação.

Quando existem filiais, ou múltiplos pontos de produção e de venda, ou departamentos especializados tais como *marketing*, investigação e finanças, as empresas são obrigadas a estruturar melhor as suas actividades e a sua gestão, para o que devem analisar a circulação da informação entre as suas diferentes unidades.

Actualmente, assiste-se a um processo de transformação das necessidades de informação por parte das empresas, com o objectivo de encontrar uma melhor adaptação da empresa ao meio envolvente, fenómeno onde se verifica um grande protagonismo dos novos métodos

por exemplo: o número 10% por si só não é informação, porque não transmite qualquer conhecimento, mas se for dito que no ano em curso o resultado da empresa vai melhorar em 10%, há já um valor acrescentado ao conhecimento e pode-se então afirmar que se trata de informação.

de tratamento da informação, ao introduzir modificações na forma de satisfazer as referidas necessidades.

As necessidades de informação na empresa modificaram-se essencialmente porque:

– É essencial adaptar a oferta e a procura de sistemas de informação, dado que o aumento dos investimentos em tecnologia e a evolução da ciência modificam as regras preexistentes;

– Surgem novos utilizadores externos, sendo fundamental satisfazer a sua procura e colocar maior ênfase na informação como instrumento de conexão com o meio envolvente;

– É necessário que os objectivos da empresa sejam coerentes com a tecnologia a utilizar, para evitar desajustamentos entre necessidades e disponibilidades;

– A orientação estratégica que se pretende dos sistemas de informação obriga a uma planificação prévia para obter melhores realizações.

Em termos gerais a Contabilidade é o processo de identificação da medida e de comunicação da informação económica para permitir aos utilizadores dessa informação fazerem juízos e tomarem decisões “correctas”.

De uma forma simples, a Contabilidade deverá preocupar-se em fornecer informação relevante para a tomada de decisão.

O grau de sofisticação e complexidade do sistema de contabilidade de gestão não é critério para aferir a sua qualidade e a sua pertinência. Com efeito, existe uma arbitragem entre a precisão da informação contabilística e o seu custo. Assim, uma grande precisão da informação contabilística produzida é acompanhada, na maioria das vezes, por um custo mais significativo do sistema contabilístico, mesmo se esta relação não é estritamente linear.

5.4. A importância da informação facultada pela Contabilidade de Gestão

A informação oriunda da Contabilidade de Gestão responde a várias e diferentes funções organizacionais – controlo operacional, custos de produtos e clientes, controlo de gestão e controlo estratégico.

A exigência da informação fornecida pela Contabilidade de Gestão é diferente de uma organização para outra e depende de diversos níveis.

Ao nível operacional, onde as matérias-primas ou materiais comprados são transformadas em produtos acabados e onde os serviços são desempenhados para os clientes, a informação é necessária principalmente para controlar e melhorar as operações. A informação é desagregada e frequente, isto é, mais física e operacional do que financeira e económica.

Ao nível de Departamento, por exemplo, os responsáveis supervisionam o trabalho e tomam decisões sobre recursos financeiros e físicos (produtos, serviços e clientes). Estes gestores podem receber informação da Contabilidade de Gestão mais agregada e com menor frequência. Depois usam-na para conhecer os diversos aspectos das operações que se apresentem diferentes das expectativas, para a elaboração de planos credíveis e na tomada de melhores decisões.

Os dirigentes de topo numa organização recebem a informação da Contabilidade de Gestão que resume as transacções e eventos ocorridos com operadores individuais, clientes e ao nível de Departamento e usam essa informação como suporte das suas decisões, que têm consequências de longa duração para a organização. Por outro lado, recebem informação da Contabilidade de Gestão menos frequentemente, uma vez que essa informação é usada mais para as decisões estratégicas do que para decisões operacionais.

Historicamente, os executivos de topo têm utilizado a informação financeira quase exclusivamente, assim, servem-se da informação agregada para aceder a todos os fenómenos económicos e financeiros que ocorrem na organização como um todo.

Actualmente, contudo, os executivos utilizam o balanço dos indicadores de desempenho, que incluem muita informação não financeira, particularmente informação acerca dos seguintes temas:

- Clientes e mercados;
- Inovações em produtos e serviços;
- Qualidade a todos os níveis, tempos e custos dos processos críticos internos;
- Capacidade das pessoas, das organizações e dos sistemas.

Este quadro de comando integral do desempenho de negócios (*Balanced Scorecard*) possibilita aos executivos avaliarem não só o desempenho passado, mas também a perceberem a condução do desempenho futuro.

Em cada ramo de negócio, pode comprovar-se que a Contabilidade

de Gestão deve personalizar tanto o conteúdo como a frequência da informação para os diferentes trabalhos desempenhados pelos trabalhadores, pelos responsáveis de departamentos e pelos dirigentes em cada nível da organização. Os contabilistas de gestão não podem esperar que um único padrão apresentado nos relatórios possa servir todos os intervenientes e todas as necessidades da gestão.

Para personalizar a informação da Contabilidade de Gestão para uma decisão particular, os contabilistas necessitam de estudar e controlar as necessidades dos trabalhadores e de todos os outros intervenientes da organização.

O controlo é exercido a diversos níveis da organização, daí poder falar-se de:

Controlo operacional – o processo de proporcionar aos empregados e aos seus gestores a repercussão sobre a eficiência das actividades que têm vindo a ser desempenhadas.

Custo do produto – o processo de medir e atribuir os custos das actividades desempenhadas para modelar e produzir produtos individuais (e serviços para companhias não produtivas).

Custo do cliente – o processo de atribuir os custos da publicidade, das vendas, da distribuição e dos custos administrativos aos clientes individuais para que o custo de servir cada cliente possa ser calculado.

Controlo de gestão – o processo de prover informações sobre o desempenho dos gestores e as unidades operacionais.

Controlo estratégico – o processo de fornecer informações sobre o desempenho competitivo de toda a unidade do negócio, tanto económica como financeiramente, e em conhecer as expectativas dos clientes.

5.5. A Contabilidade Financeira e a Contabilidade de Gestão

A definição de Contabilidade exige um entendimento dos atributos da informação económica e do processo de identificar, medir e comunicar a informação.

Conforme já foi referido, uma das finalidades da Contabilidade é informar um conjunto cada vez mais amplo de pessoas nos diferentes aspectos económicos e financeiros da empresa, facilitar o processo de tomada de decisão. Este conjunto de pessoas que procura informação está dividido em dois grandes grupos: os utilizadores internos (pessoas que estão integradas na empresa) e os utilizadores externos, que é o

grupo formado pelas pessoas que, embora não se encontrem dentro da organização, estão interessados na informação por motivos financeiros, comerciais ou outros.

Quando os destinatários da informação contabilística são utilizadores externos, têm apenas acesso a informação pública, que é a fornecida pela Contabilidade Financeira ou Externa. A Contabilidade Financeira é normalizada; as regras contabilísticas definidas no POC aplicam-se a todas as empresas, pelo que a prática contabilística é muito homogénea.

A Contabilidade Financeira foi concebida para modelar as transacções entre a empresa e o seu meio envolvente e tem como função valorizar e registar os fluxos que se estabelecem entre a empresa e o exterior. Logo, terá de se submeter a determinados requisitos legais. Para comunicar a informação para o exterior, as empresas utilizam as contas anuais, e são apenas publicitadas as informações produzidas pela Contabilidade Financeira ou Externa, embora a valorização de algumas contas patrimoniais, bem como o apuramento correcto dos resultados (tendo em conta o princípio da especialização dos exercícios), obrigue a recorrer à Contabilidade de Gestão.

A Contabilidade Financeira ou Externa fornece apenas informações passadas (*ex-post*) a utilizadores externos à empresa, isto é, fornece uma imagem dos resultados das acções empreendidas por aqueles que dirigem.

No que respeita a esta problemática, a Contabilidade Financeira diverge da Contabilidade de Gestão, que é orientada para os utilizadores internos da empresa, ou seja, os seus gestores.

Alguns autores reforçam esta posição sublinhando que a Contabilidade Financeira apenas constata o passado, enquanto que a Contabilidade de Gestão está orientada para a tomada de decisão, logo, na direcção do futuro.

Não é difícil demonstrar que, numa perspectiva tecnicista, não é possível gerir tendo como elemento de informação somente a Contabilidade Financeira, porque esta apenas trata as transacções entre a empresa e o seu meio envolvente económico. A Contabilidade Financeira encara a empresa como uma “caixa preta”, deste modo, o que se passa no interior da empresa não vai ser observado, sendo suficiente examinar os fluxos de entrada e saída da empresa.

O modelo da Contabilidade Financeira limita-se a coligir e organi-

zar os seus fluxos, para apresentar uma imagem do estado da empresa, encarada como sistema, num determinado momento.

Todavia, não é possível controlar um sistema pelas suas entradas e saídas, tratando os seus processos internos como não existindo ou, então, como sendo totalmente previsíveis e que, por isso, não é importante a sua observação.

Portanto, a Contabilidade Financeira limita toda a sua estrutura aos denominados Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites¹⁷ (PCGA), que não passam de regras a aplicar a todo o sistema. A Contabilidade de Gestão pode perfeitamente libertar-se desses princípios na medida em que qualquer dessas regras é inadaptada às necessidades da Gestão e dos gestores.

A Contabilidade de Gestão observa os fenómenos económicos e organizacionais, sendo os meios disponíveis (confiados aos responsáveis) utilizados nos processos que criam os produtos.

A informação é uma fonte essencial de um sistema de negócios e, para tomar uma decisão, deve dispor-se de informação relevante e oportuna acerca das diversas alternativas possíveis.

Todas as transacções que se realizam em qualquer unidade económica são consequência de uma série de decisões; estas têm de ser apoiadas de modo a resultarem plenamente.

Para os utilizadores internos, e particularmente para os gestores, a Contabilidade Financeira e a Contabilidade de Gestão, do ponto de vista da informação, são complementares. A primeira não tem como função acompanhar os processos internos da empresa que são objecto de análise da segunda. Pelo seu próprio funcionamento, a Contabilidade Financeira não pode passar-se pela Contabilidade de Gestão e o inverso também é verdadeiro.

Para adequar os sistemas de Contabilidade Interna às exigências de informação dos executivos, a Contabilidade de Custos evoluiu e transformou-se, nos anos 60, na chamada Contabilidade de Gestão (*Management Accounting*). A sua finalidade essencial consiste em obter e comunicar a informação relevante para apoiar racionalmente o processo de decisões tácticas e operacionais.

A utilização de novas técnicas de análise de gestão, tais como o

¹⁷ Financial Accounting Standards Board (FASB) nos EUA e Accounting Standards Board (ASB) no Reino Unido.

custeio variável ou custeio directo (*direct costing*), e a análise Custo-Volume-Resultado (CVR) permitiram administrar racionalmente a aplicação do custo e melhorar a gestão interna da empresa.

A Contabilidade de Gestão é um instrumento de informação económica que nos permite conhecer o resultado; as decisões que devem tomar-se para o melhorar e, ao mesmo tempo, facilita o processo de controlo mediante a elaboração de orçamentos (processo de planificação) e do cálculo e análise dos desvios (processo de avaliação). Este sistema de informação tem sido definido em toda a literatura contabilística como um sistema cujo objectivo fundamental é facilitar a gestão da empresa, sendo esta posição partilhada pela maioria dos autores a nível mundial.

Entre as definições existentes de Contabilidade de Gestão, destacam-se as seguintes:

“A Contabilidade de Gestão é o ramo da Contabilidade que se encarrega de identificar, recolher, medir, classificar e relatar a informação que é utilizada internamente no planeamento, no controlo e na tomada de decisão.”¹⁸

“A Contabilidade de Gestão mede e relata a informação financeira e não financeira que ajuda os gestores a tomar decisões que permitam atingir os objectivos duma organização.”¹⁹

“A Contabilidade de Gestão está relacionada com o fornecimento de informação aos utilizadores que se encontram no interior da organização para os ajudar a tomar as melhores decisões.”²⁰

O *Institute of Management Accountants* (IMA) definiu Contabilidade de Gestão²¹ (definição já anteriormente apresentada neste texto) como, “o processo de identificação, medida, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação financeira que é utilizada pelos dirigentes para planear, avaliar e controlar a actividade interna duma organização e para assegurar uma utilização apropriada e a responsabilidade pelos seus recursos.”

¹⁸ HANSEN, D.R. e MOWEN, M.M., *Management Accounting*, 5ª Ed., International Thomson Publishing, USA, 2000.

¹⁹ HORNGREN, C.T. *et al.*, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 11ª Ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2003.

²⁰ COLIN, D., *Management and Cost Accounting*, 6ª Ed., Thomson Learning, 2004.

²¹ National Association of Accountants, March 19, 1981.

A Contabilidade de Gestão permite valorizar, dum ponto de vista racional, os fluxos económicos de circulação interna na empresa e exercer o controlo de forma contínua; o seu objectivo é proporcionar informação relevante para a tomada de decisões empresariais. Por isso, identifica, elabora e comunica apenas a informação de que a Direcção necessita, para que possa tomar decisões razoáveis e emitir juízos informados sobre a actividade económica da entidade que dirige e administra.

Recapitulando, a Contabilidade de Gestão preocupa-se especialmente em fornecer informação financeira e não financeira que permita aos utilizadores internos efectuar uma gestão eficaz e racional das unidades de produção. Assim, utiliza modelos contabilísticos que sintetizam a informação para que sejam movimentados, apenas, os dados relevantes para as diferentes tomadas de decisão.

A informação da Contabilidade de Gestão deve ser produzida enquanto os benefícios da sua utilização excederem os custos da sua obtenção.

Tendo em conta as diferentes acepções de que tem sido objecto, a Contabilidade de Gestão pode ser entendida como um elemento integrante do sistema de informação da empresa encarregue de fornecer informação contabilística relevante para o conjunto dos dirigentes que têm a seu cargo, por um lado, a realização das políticas definidas pela empresa de modo que esta atinja os objectivos fixados, utilizando os recursos disponíveis com eficiência e, por outro, a formulação de planos futuros e a fixação de diferentes medidas de controlo, de modo que a empresa seja mais competitiva no mercado onde está inserida e consiga permanecer nele a longo prazo.

O único problema que se pode colocar ao gestor é, uma vez conhecida a informação disponível, eleger entre duas ou mais alternativas de informação, a que possa servir para adoptar uma decisão de gestão uma vez que, se podem distinguir diferentes categorias de decisões que necessitam de informação também diferente.

As decisões podem ser consideradas rotineiras e não rotineiras e cada uma delas requer uma atenção diferente por parte dos gestores das organizações. As decisões rotineiras possibilitam o estabelecimento de processos que antecipam os comportamentos que se devem seguir. As não rotineiras devem ser objecto de análises específicas. Entre as actividades não rotineiras encontra-se o desenho das estratégias, elaboradas

com base na experiência passada, na evolução do ambiente organizativo (interno e externo), nas expectativas dos principais interesses (próprios e alheios) e materializadas num programa de objectivos a alcançar, num contexto de revisão contínua.

A informação fornecida pela Contabilidade de Gestão sobre o desempenho (resultado dos objectivos) da empresa como um todo e de cada um dos centros de responsabilidade é, necessária para determinar as políticas mais adequadas de forma a melhorar continuamente esse resultado. Esta informação é considerada fundamental para encontrar formas de actuação perante modificações que o meio envolvente impõe às empresas.

A Contabilidade de Gestão deve fornecer a informação necessária e relevante em cada momento, de modo a que seja possível a análise técnico-económica do âmbito interno da empresa, adequando-a e adaptando-a ao meio onde essa empresa está inserida, não esquecendo nunca, a responsabilidade que a empresa tem com esse mesmo meio e que representa a sociedade como um todo.

Trata-se de um sistema de informação para a gestão que, através do processo contabilístico, fornece informação económica relevante e contribui para facilitar e melhorar as decisões empresariais; permite também uma qualidade informativa para avaliar a rendibilidade económica, o desempenho dos responsáveis e dos departamentos, isto é, uma avaliação da empresa, por um lado, e das pessoas, por outro.

A Contabilidade de Gestão não é um sistema de informação individual ou desligado, dado que existe uma relação estreita entre ela e a cultura organizacional, o meio envolvente e as pessoas. No meio ambiente económico actual, a implantação duma contabilidade para a Gestão facilita o controlo e a redução dos custos, melhora a gestão na medida em que permite uma maior qualidade e quantidade de informação económica relevante para a tomada de decisões e o controlo da actuação dos diferentes centros de responsabilidade.

Segundo Horngren (2003), a distinção entre Contabilidade Financeira e Contabilidade de Gestão ficou institucionalizada nos EUA em 1972, quando a *National Association of Account* (NAA) – a maior associação de contabilistas da *Contabilidade Interna* dos EUA – estabeleceu um programa destinado à obtenção de um certificado de Contabilidade de Gestão. Aquela distinção resultou da necessidade de implantar um sistema de informação contabilística destinado aos membros da

Direcção, dado que era necessário manter e até melhorar a capacidade competitiva das empresas num mundo económico caracterizado por um grande dinamismo e em constante evolução. Nos EUA e noutros países verificou-se uma melhoria nos sistemas de gestão das unidades económicas, baseada na profissionalização e na contínua reciclagem dos órgãos que dirigem as empresas; verificou-se também uma abertura internacional das empresas e um aperfeiçoamento dos sistemas de controlo com impacto na Contabilidade de Custos e na Contabilidade de Gestão.

A adaptação ao meio envolvente exige que as empresas disponham de flexibilidade para realizar mudanças permanentes. Logo, as empresas que se movimentam num meio envolvente muito competitivo deverão ter sistemas de gestão que favoreçam a descentralização e o trabalho em equipa, de modo que os objectivos individuais e da organização sejam atingidos. Neste sentido, a Contabilidade de Gestão pode ser um instrumento importante para a política global seguida pela empresa, uma vez que pode contribuir para o desenvolvimento desses valores, põe exemplo, a descentralização e o trabalho em equipa.

A utilização da Contabilidade de Gestão permite motivar as pessoas para que os objectivos sejam atingidos; promover uma melhor afectação dos recursos; premiar o desempenho das pessoas; facilitar o processo de aprendizagem; etc. Dependendo das características do sistema de controlo, a Contabilidade de Gestão pode influenciar e modificar a actuação empresarial e a cultura organizativa, fazendo com que os objectivos da empresa ou da Direcção da empresa sejam atingidos, porque durante a execução é sempre possível corrigir falhas nos processos.

As características da Contabilidade de Gestão são influenciadas pelos comportamentos individuais, pelo que não é de admirar que cada organização tenha as suas especificidades. No entanto, existem aspectos relevantes, tais como o processo de controlo, o processo de planificação e o processo de avaliação, que deverão ser implantados em qualquer situação.

A selecção da informação por cada empresa depende das preferências individuais. Assim, umas empresas orientam a informação mais para os aspectos financeiros, comerciais ou de produção, enquanto outras preferem uma informação de carácter formalizado ou mais intuitivo, dependendo do processo de controlo.

5.6. Aplicação da Contabilidade de Gestão nos diversos campos da actividade empresarial

Dentro de um conceito amplo de indústria incluem-se as indústrias de transformação, empresas comerciais, empresas comerciais de compra e venda de produtos acabados, indústrias extractivas, de transporte, de serviços públicos, instituições bancárias, empresas de seguros, etc.²²

As indústrias extractivas têm um contacto directo com os recursos naturais. Estes podem classificar-se em recursos não renováveis e recursos renováveis. A sua característica comum é a obtenção dos bens da natureza através da exploração planeada e sistemática. Quando se aplicam nestas indústrias técnicas e procedimentos da contabilidade de gestão, os custos respectivos recebem a denominação genérica de custos de exploração e as unidades base para a determinação dos custos unitários variam de acordo com o tipo de indústria.

Nas indústrias de comércio, no que respeita à determinação dos custos, se estes se referem aos custos de compra dos produtos vendidos, são denominados de custos de compra ou aquisição, se a técnica de cálculo de custos se estende à fase de distribuição, denominam-se custos de distribuição.

Quanto às indústrias de transporte, de serviços públicos, empresas de crédito, seguros e finanças, ao aplicar os procedimentos e técnicas da contabilidade de gestão, os custos recebem o nome de custos operacionais.

Quanto às empresas transformadoras, a sua missão do ponto de vista económico é de grande importância, uma vez que representam uma infinidade de transformações de recursos naturais e bens noutros bens que se adaptem às necessidades humanas. Muitas destas indústrias utilizam um processo de transformações sucessivas, partindo dos recursos naturais e culminando em produtos mais elaborados, que irão ser aplicados nas mais distintas áreas, como por exemplo, a científica. Nas indústrias transformadoras, tendo presente o seu sistema produtivo, destacam-se três tipos diferentes de actividade específica: a aquisição de matérias-primas, a sua transformação em produtos acabados e a dis-

²² Ver o Quadro I do Anexo.

tribuição dos mesmos pelos consumidores, que, por vezes, são outras indústrias que utilizam tais produtos como instrumentos de trabalho (bens de capital) ou como matéria-prima para novas transformações (bens de consumo). A cada uma destas actividades é possível aplicar técnicas de contabilidade de gestão e assim determinar os custos de compra, de produção e de distribuição. Os custos de distribuição podem aplicar-se não só aos próprios produtos vendidos mas também às áreas onde se vendem, à classe e categoria de clientes a quem se vende, aos métodos de venda, etc.

Para uma compreensão alargada da noção de “sistema produtivo”, no âmbito de uma empresa industrial, é necessário considerar o conjunto de fases do ciclo económico, que se resumem no seguinte quadro:

Obtenção de capitais	Atrair a poupança, oferecer aos investidores
Compra de toda a variedade de factores e a sua utilização para assegurar a produção propriamente dita de bens e serviços	Procurar ideias, construir meios de transporte, produzir electricidade, cuidar dos doentes, etc.
A comercialização dos bens e serviços postos à disposição	Transportar as mercadorias, apresentá-las aos consumidores, etc.

5.7. A organização, conjunto de funções e de processos

A estrutura organizacional apresenta diferentes formas, sendo de destacar a estrutura funcional, a estrutura multidivisional e a estrutura matricial²³. Nesta abordagem, a concentração será na visão da empresa através das funções e dos processos.

A estrutura funcional constitui o modelo clássico de organização e representa historicamente a primeira estruturação estável da empresa na sequência da Revolução Industrial. Cada função agrupa um conjun-

²³ Actualmente fala-se de organizações transversais. Ver a este propósito: TARDON-DEAU, J.C. e WRIGHT, R., «La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus», *Revue française de gestion*, JUN/JUL/AGO.1995, pp.112-121.

to de actividades e de competências semelhantes. A função “recursos humanos”, por exemplo, congrega um conjunto de actividades ligadas à gestão da mão-de-obra e recorre a diversas competências jurídicas. A função *marketing* reagrupa um conjunto de actividades e competências ligadas à venda dos produtos ou serviços. A empresa é dividida verticalmente em funções tal como na Figura 2.

O contacto entre as funções e a sua coordenação opera-se pela ligação à hierarquia à qual está submetida. O recurso a esta estrutura explica-se pelos ganhos de eficácia devidos à especialização de funções. O seu limite é a fraqueza da coordenação interfuncional.

A estrutura multidivisional, desenvolvida nos EUA por Sloan na General Motors e por du Pont nos anos 20 do século passado, generalizou-se depois da segunda guerra mundial na maior parte das grandes empresas. Esta estrutura é uma extensão da estrutura funcional e consiste em reproduzi-la no interior de cada divisão²⁴ da empresa.

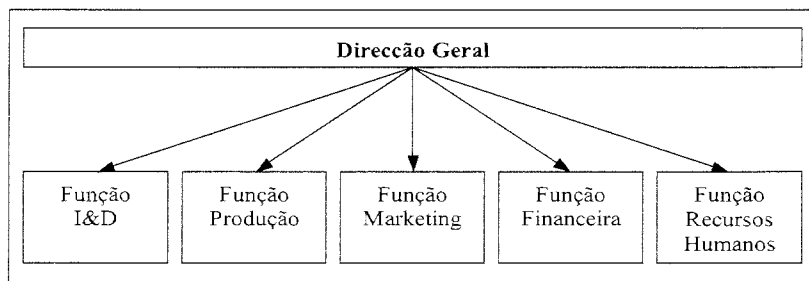
A estrutura matricial, uma organização horizontal por projectos, vem complementar a organização funcional e multidivisional clássica. O projecto pode ser considerado como uma forma particular de processos.

A visão da empresa, como um conjunto de processos, é radicalmente diferente do que é proposto na abordagem funcional. O processo é constituído por um conjunto de actividades que pertencem por vezes a funções diferentes e é transversal à organização funcional. Contrariamente a esta última, que privilegia a divisão vertical entre funções (Figura 2), a organização por processos apresenta uma visão horizontal da organização.

A organização é constituída por um conjunto de processos que são eles mesmos, reagrupamentos de actividades. Um processo é um conjunto de actividades interligadas que são implementadas para realizar um resultado (*output*) global para o qual existe um cliente interno ou externo. Lorino (1996) define processo como “um conjunto de actividades ligadas entre si por fluxos de informação significativos, e que se combinam para fornecer um produto material ou imaterial importante e bem definido”²⁵

²⁴ Numa empresa multidivisional, uma divisão representa um sector de actividades.

²⁵ LORINO, P., «Le déploiement de la valeur par les processus», *Revue française de gestion*, JUN/JUL/AGO.1995, pp.55-71.

Figura 2 – Organigrama funcional

Fonte: Elaboração própria

A principal característica dos processos é a sua transversalidade em relação à organização funcional clássica da empresa. Assim, a visão por processos propõe uma optimização das interacções entre as actividades que constituem esses processos e tem também em conta as interacções e interdependências existentes entre as funções.

8. CONCLUSÕES

No quadro que a seguir apresenta-se, em síntese, uma análise comparativa das características da Contabilidade Financeira e da Contabilidade de Gestão e a importância de cada uma quanto à informação para a gestão.

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DAS DUAS CONTABILIDADES

Contabilidade Financeira ou Externa (geral)	Contabilidade de Gestão ou Interna (Analítica)
Regista os fluxos das organizações com o exterior.	Regista o processo de transformação, ou seja, os fluxos internos da empresa
Apura Resultados anuais e globais	Os Resultados são mensais, parciais (por funções, por actividades, por centros de responsabilidade, etc.) e analíticos
As demonstrações financeiras são elaboradas de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites - (FASB) Financial Accounting Standards Board e pelas normas internacionais - (IASB) International Accounting Standards Board	Os contabilistas de gestão não necessitam de aderir aos princípios contabilísticos geralmente aceites quando fornecem informação para objectivos internos. A preocupação é satisfazer as necessidades dos que exercem funções de topo nas empresas, ou seja, tomar decisões, planear e controlar
Utiliza o método das partidas dobradas (dígrafia) para o registo das operações	Em empresas informatizadas geralmente é utilizado o método digráfico, mas pode ser utilizado outro critério
É obrigatório utilizar a estrutura do Plano Oficial de Contabilidade (POC) - classes 1 a 8	Utiliza a classe 9 para a elaboração do plano de contas de acordo com a actividade da empresa
As empresas são obrigadas a elaborar esta contabilidade e deve estar centralizada na sede	Não é obrigatória a sua elaboração e se a empresa for dispersa geograficamente pode ser guardada na fábrica
Os recursos consumidos (custos) e os proveitos gerados são registados por natureza.	Os recursos são registados por destino e tem ainda em conta a origem dos proveitos
É uma contabilidade que apenas regista o passado porque os custos suportados são efectivos ou históricos	Como sistema de informação para a gestão é previsionial, pelo que utiliza custos teóricos calculados antes da produção se realizar
Em algumas empresas é utilizado o sistema de inventário intermitente, pelo que a informação sobre o custo das vendas e dos consumos, bem como o valor das existências em armazém, não existe	Utiliza sempre o sistema de inventário permanente, possibilitando toda a informação
Os períodos contabilísticos são anuais e geralmente coincidem com o ano civil (período administrativo)	Os períodos são mensais, isto é, todos os meses são calculados os custos
Os relatórios financeiros são publicados apenas anualmente pode ser semestralmente para as empresas cotadas	A gestão necessita de informação a cada momento então os relatórios da Contabilidade de Gestão são elaborados com uma periodicidade diária, semanal ou mensal

7. BIBLIOGRAFIA

Livros:

COLIN, Drury, *Management and Cost Accounting*, 6^a Ed., Thomson Learning, 2004.

HANSEN, D.R. e MOWEN, M.M., *Management Accounting*, 5^a Ed., International Thomson Publishing, USA, 2000.

HORNGREN C., FOSTER G. e DATAR S., *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 11^a Ed., Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 2003.

JOHNSON, H.T. e KAPLAN, R.S., *Relevance Lost: Rise and Fall of Management Accounting*, HBS Press, Boston, 1987.

Artigos:

LORINO, P., «Le déploiement de la valeur par les processus», *Revue française de gestion*, JUN/JUL/AGO.1995, pp. 55-71.

TARONDEAU, J.C. e WRIGHT, R., «La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus», *Revue française de gestion*, JUN/JUL/AGO.1995, pp. 112-121.

8. ANEXO

Quadro I
Classificação das indústrias e os respectivos custos

INDÚSTRIA	ACTIVIDADE ECONÓMICA GERAL	ACTIVIDADE ESPECÍFICA	TIPO DE CUSTOS
Extractivas	Explorar directamente os recursos naturais	Minérios, petróleo, agricultura, bosques e pesca	Exploração
Transformadora	Transformar as características físicas e/ou químicas dos recursos naturais em bens para satisfação das diversas necessidades	Comprar matérias-primas (MP) Transformar as MP em produtos acabados Distribuir os produtos acabados	Aquisição Produção Distribuição
Comércio	Serviço intermediário	Comprar e vender produtos acabados	Aquisição Distribuição
Transporte	Serviço intermediário	Passageiros e carga	Operacionais
Outros serviços Públicos	Satisfazer as necessidades humanas	Energia, água, telefone, gás, serviços saúde, etc.	Operacionais
Crédito, Seguros e Finanças	Serviço intermediário	Operações bancárias, de seguros e finanças	Operacionais