



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I - CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

HELENO ESTRELA DA SILVA JÚNIOR

**A CONTABILIDADE NA ASSISTÊNCIA À CONTROLADORIA NA TOMADA DE
DECISÃO**

**CAMPINA GRANDE – PB
2018**

HELENO ESTRELA DA SILVA JÚNIOR

**A CONTABILIDADE NA ASSISTÊNCIA À CONTROLADORIA NA TOMADA DE
DECISÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado ao Departamento do Curso de
Ciências Contábeis, da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à obtenção
do grau de bacharel em Ciências Contábeis,
Área de concentração: Controladoria

Orientador: Prof. Me. José Péricles Alves
Pereira

**CAMPINA GRANDE – PB
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586c Silva Júnior, Heleno Estrela da.
A contabilidade na assisência à controladoria na tomada de decisão [manuscrito] / Heleno Estrela da Silva Junior. - 2018.
20 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2018.
"Orientação : Prof. Me. José Péricles Alves Pereira ,
Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."
1. Contabilidade. 2. Controller. 3. Tomada de decisão. 4. Controle financeiro. 5. Controladoria contábil. I. Título
21. ed. CDD 658.151

HELENO ESTRELA DA SILVA JÚNIOR

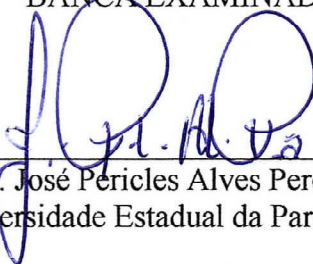
A CONTABILIDADE NA ASSISTÊNCIA À CONTROLADORIA NA TOMADA DE
DECISÃO

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado ao Departamento do Curso de
Ciências Contábeis, da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à obtenção
de título de bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Controladoria

Aprovada em: 28/11/2018.

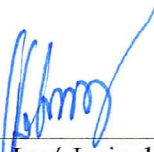
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. José Pericles Alves Pereira (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Sidney Soares de Toledo
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. José Luis de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	04
2	Referencial Teórico.....	06
2.1	Conceitos Gerais.....	06
2.1.1	Contabilidade.....	06
2.1.2	Controladoria.....	07
2.1.3	Informação Contábil.....	08
2.1.4	Tomada de Decisão.....	10
3	MEDODOLOGIA.....	11
4	RESULTADOS.....	11
4.1	Descrição do Controller e suas particularidades com o Contador.....	11
4.2	Contabilidade, Informação e Instrumentos Contábeis.....	14
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
6	REFERÊNCIAS	19

A CONTABILIDADE NA ASSISTÊNCIA À CONTROLADORIA NA TOMADA DE DECISÃO

Heleno Estrela da Silva Júnior¹

RESUMO

Atualmente, nas empresas, prevalece a entidade que conseguir auferir a informação mais precisa e que deter profissionais capacitados para elucidar de forma que o método para a tomada de decisão dos gestores possa se tornar cada vez mais prática. Para tanto, os administradores necessitam de profissionais que possuam capacidade e instrumentos que sejam capazes de fornecer tais informações. Tais aptidões produziram ao longo do tempo dois profissionais capazes de originá-las, sendo eles, *o controller* e o contador, onde o primeiro ganhou relevância quando o segundo falhou no desempenho de suas atividades, mas mostrando que ainda pode ser de grande valia quando o assunto é informação. O objetivo geral desse estudo é mostrar como a contabilidade pode dar assistência à controladoria no processo decisório. Nos objetivos específicos, conceitua-se contabilidade, controladoria, tomada de decisão e informação contábil, além de apontar particularidades entre contador e controller. Identificar quais instrumentos contábeis dão assistência ao processo decisório. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo e explicativo. Através desse estudo foi possível constatar resultados que há presença de características em comum com relação aos profissionais das duas áreas e que a contabilidade pode dar assistência à controladoria e a qualquer outro órgão no processo de tomada de decisão empresarial.

Palavras-chave: Contabilidade. *Controller*. Tomada de decisão.

1 INTRODUÇÃO

Na globalização, para que uma empresa se mantenha no mercado e cumpra seu objetivo, ela exige controle eficiente e informações essenciais para que os gestores possam estar por dentro do que ocorre no mercado em relação à empresa administrada, de forma que possa vir a tomar as melhores decisões, com o tempo mínimo a fim de obter as melhores oportunidades. Para tanto, os gestores necessitarão não só das informações, mas também de alguém que possa aferi-las em tempo hábil, uma vez que, no mundo empresarial, tempo e informação possuem grande valor.

Neste ponto pode-se evidenciar a controladoria como o operador que busca fazer com que a informação seja transmitida no tempo útil e a contabilidade como o responsável gerador de informações.

¹Aluno de Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I.
E-mail: heleno.estrela@hotmail.com

Diante do exposto, temos o seguinte questionamento: a contabilidade pode dar assistência a controladoria no procedimento de tomada de decisão, e o contador está pronto para efetuar o ofício de *controller*? O objetivo geral do trabalho é mostrar como a contabilidade pode dar assistência a controladoria na tomada de decisão. Além disso, apresenta como objetivos específicos conceituar contabilidade, controladoria, tomada de decisão e informação contábil; apontar particularidades de um contador e *controller* e identificar quais instrumentos contábeis podem dar assistência no processo decisório.

O trabalho justifica-se, uma vez que, denota as constatações que a controladoria é de fundamental importância na assistência à contabilidade dentro do contexto decisório. Constata-se que a controladoria é um setor que vem em crescimento relativamente no Brasil, data-se que os primeiros *controllers* tenham aparecido por volta de 1960 onde, na época, eram tratados como “Assistente de Diretoria”, para tal cargo era necessário conhecimento e experiência nas seguintes áreas: contabilidade, legislação fiscal, contabilidade industrial e interpretação de balanços, ou seja, a controladoria era um setor particular ao profissional contábil, visto que muitos contadores eram contratados para exercer esta função na época. Com o passar dos anos, procurou-se por profissionais ligados a outras áreas, como economistas e administradores para exercer a função de *controller* dentro das empresas, buscando atender algumas exigências de acionistas e gestores, o que de certa forma contribuiu para que houvesse uma certa desvinculação do profissional contábil a esta área. Hoje a controladoria tem como objetivo dar assistência às empresas no processo de planejamento e controle orçamentário, além de buscar estabelecer um plano financeiro estratégico e operacional, protegendo pela continuidade da empresa.

A contabilidade vem ganhando cada vez mais espaço, em virtude da internacionalização de suas normas e também pela sua informatização, onde cada vez têm-se exigido um controle maior das informações da empresa. Tais pontos despertaram a curiosidade para produção deste trabalho, que mostra como a contabilidade pode dar assistência à controladoria em seu processo de tomada de decisão, bem como, verificar se o contador está preparado para efetuar a função de *controller* dentro das empresas.

Esse artigo está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo é a introdução que apresenta este trabalho; no segundo capítulo, expõe-se o referencial teórico e apresenta as teorias que embasam o artigo; o terceiro exhibe a metodologia aplicada, na qual é classificada a pesquisa e mostra o modo pelo qual a mesma foi elaborada; no quarto capítulo, que são os resultados, é mostrada uma análise baseada no material estudado, este capítulo é dividido em subseções, as quais trata das atribuições e características do *controller* e da contabilidade,

informação e instrumentos contábeis; e por último as considerações finais sobre essa pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos Gerais

2.1.1 Contabilidade

Segundo a Equipe Portal de Contabilidade (EPC), “a contabilidade é uma ciência milenar e surgiu pela necessidade de controle do patrimônio e também para responder as dúvidas e atender as necessidades de seus usuários”, por isso se mostra importante o uso conjunto do controle e da contabilidade. A história da contabilidade se divide em quatro grandes períodos; a contabilidade do mundo antigo, que tem início no surgimento da civilização humana e estendendo-se até o ano de 1202, com a publicação da obra de Leonardo Pisano, conhecida como *Liber Abaci*, que apresentou a numeração árabe na civilização ocidental bem como o seu efeito e utilização do zero. Ao ser exibida a comerciantes e estudiosos revelou que o sistema de numeração arábico apresentava superioridade aos demais sistemas utilizados na época, uma vez que, a intenção do livro era de mostrar métodos de cálculo que não recorressem ao ábaco.

Ainda segundo a Equipe Portal de Contabilidade, “a contabilidade do mundo medieval sucede entre 1202 a 1494”, nesta época há duas situações de grande relevância para a contabilidade, o primeiro fato trata-se do descobrimento da América em 1492, fazendo com que alguns países europeus começassem a enriquecer rapidamente e que somado há outras razões, fizeram com que a contabilidade se tornasse uma imposição para o estabelecimento do controle financeiro. Outra condição de grande importância para a contabilidade medieval segundo a EPC, “foi a publicação da obra Contabilidade por Partidas Dobradas (*Tractatus de Computis et Scripturis*) do Frei Luca Pacioli em 1494”, que dentre os numerosos assuntos, evidencia-se: o conceito de inventário, sobre os livros memorial, diário e razão, bem como sua autenticação, sobre contas em geral e o método de partidas dobradas, que elucida a metodologia de que para todo lançamento de débito deve existir outro de crédito, somando que primeiro deve vir o devedor e depois o credor, método utilizado até hoje.

De acordo com a Escolas de Pensamento da Ciência Contábil (EPCC), “Pacioli é considerado o pai da contabilidade”, mas vale frisar que, ele não foi o criador das partidas

dobradas, tal instrumento já era utilizado no século XIV na Itália, em destaque para a região da Toscana. A obra de Pacioli serviu para ordenar a contabilidade da época, serviu de exemplo para que novas obras fossem escritas sobre o assunto, além de marcar o início da fase moderna da contabilidade. Porém, a contabilidade do mundo moderno inicia-se em 1494, estendendo-se até 1840, tendo como principal evidência a obra de Francesco Villa *La Contabilità Applicata alle Amministrazioni Private e Pubbliche*. Villa foi um pioneiro da contabilidade como fonte de informação gerencial, indo além dos conceitos gerais de escrituração e função de guarda livros, que comentava que poderia ser realizada por qualquer pessoa inteligente.

Para SANTOS (2011, p. 14), “Villa foi o responsável pelo grande progresso da Ciência Contábil, pois enfocou a substância da riqueza patrimonial como base da satisfação das necessidades peculiares de cada azienda”, Villa olhava a contabilidade como ciência, ou seja, necessitava conhecer a natureza, detalhes, normas e práticas da matéria estudada – o patrimônio – podendo ser considerado o criador do pensamento patrimonialista.

Ainda segundo a EPCC, a contabilidade do mundo científico que se inicia em 1840 até os dias de hoje, tendo vários autores que cooperaram para seu avanço, dentre eles pode-se destacar Fábio Besta, inventor da escola controlista, mencionando que o controle dos fatos econômicos era o principal intuito da contabilidade e Vincenzo Masi que, sendo seguidor e aluno de Fábio Besta, observava a contabilidade como ciência e que seu objeto de estudo era o patrimônio.

2.1.2 Controladoria

Segundo a Equipe Portal de Contabilidade, “não há uma data exata para dizer quando surgiu a controladoria”, mas para a maioria dos historiadores, ela se inicia no século XX nos Estados Unidos, pouco depois da Revolução Industrial, quando as empresas começaram a se fundir tornando-se excessivamente grandes, para a época, e necessitando de um controle maior para suas operações, entretanto, segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 54), “a controladoria é tão antiga quanto à própria contabilidade, pois, os primeiros registros do uso do controle ocorrem no antigo Egito, onde o tesoureiro do faraó era responsável pela verificação dos estoques de cereais”, assim a controladoria também era utilizada na antiguidade.

De acordo com o pensamento de Oliveira (2009, p. 77), “a controladoria gera

informações sobre os ambientes internos e externos de uma organização pública ou privada, úteis para a tomada de decisão”, esclarecendo sua aplicação no ambiente empresarial.

Ainda segundo Oliveira (2009), ressalta, que a palavra controladoria se liga às noções de conta, riqueza e controle, realçando particularidades com a contabilidade.

Conforme Padoveze (2009, p.34), “define a controladoria como uma ciência autônoma, que não se confunde com a contabilidade, apesar de utilizar como base de dados os instrumentos contábeis”. A controladoria pode ser definida como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da contabilidade de uma empresa.

Assim demonstra (Caggiano e Figueiredo, 2006, p. 26), classifica que “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”, sendo o papel do controller essencial para a busca desses resultados, tendo o contador como o criador de informações e o controller como o gestor destas.

Segundo (Nascimento e Reginato, 2007, p. 22), “O ambiente da controladoria tem o objetivo de promover a eficácia das decisões, de monitorar a execução de objetivos, investigando e diagnosticando eventuais desvios de resultados alcançados ou esperados”.

É certo dizer que a função da controladoria, ou do *controller*, diferencia de acordo com as necessidades das empresas, fazendo com que o profissional atuante na área busque estudar as necessidades informacionais dos tomadores de decisão para, assim, poder supri-las. Com isso a controladoria necessita de um profissional que deve possuir informações financeiras, estruturais e operacionais de uma empresa, sendo capaz de compreender as relações entre elas, estando ainda capaz de adquirir novas competências além das que lhe forem exigidas a princípio.

2.1.3 Informação contábil

Conforme SOUZA (2009), uma definição geral sobre informação diz que, ela é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados de tal forma que represente um avanço ao conhecimento da pessoa que a recebe. O termo informação pode ser facilmente considerado como algo que está ligado a noções de restrição, controle, significado, comunicação, instrução, forma, representação de conhecimento, entre outros.

Na contabilidade o termo ainda pode ser visto como várias dessas concepções listadas acima e muita das vezes é combinada como sinônimo de dado contábil, porém são fatos distintos. Por exemplo, lançamentos contábeis podem ser classificados como dados, uma vez

que, estando isolados não representam valor a um processo decisório. No momento em que esses dados são analisado-processados e agrupados ou destrinchados de forma a criar balancetes de verificação, demonstrações de fluxo de caixa, dentre outros, passam de simples dados para informações podendo ser interpretadas e anexadas a relatórios que auxiliem o gestor na tomada de decisão.

A informação contábil pode ser partida em duas áreas, contabilidade financeira e gerencial. A contabilidade financeira estando orientada a questões financeiras, fiscais e legais tendo como alvo o usuário externo, a exemplo do governo e possíveis investidores e a contabilidade gerencial buscando aferir o desempenho da organização, estando assim, voltada ao usuário interno, a exemplo do tomador de decisões. É importante salientar que essa divisão é feita para que se possa observar o estudo das mesmas e não apontar uma total separação entre uma e outra, pois, existem informações que se submete das duas áreas, como por exemplo, a contabilidade de custos que se utiliza de dados financeiros para mensurar custos de um produto e que através dessa mensuração, pode ser definida a continuidade, ou não, do processo de produção de um produto.

Segundo Souza (2009), a informação passou a ter maior relevância sendo considerada, no aspecto gerencial, um fator de sucesso.

As empresas, buscam profissionais que dão assistência no registro, processamento e disseminação das informações, além de sua função na tomada de decisão no nível estratégico, tático e operacional. Sendo assim, a informação pode ter um valor crítico para a tomada de decisão, e este processo de registro, processamento e disseminação de informações necessários para dar confiabilidade à informação. Na contabilidade segue a mesma concepção, pois uma informação incompleta pode levar uma empresa a sofrer penas severas no caso de uma fiscalização, por exemplo.

De acordo com Bill Gates (*apud* PEREIRA, 1997) “Informação é algo que alguém deseja saber e está disposto a pagar, não é tangível nem mensurável, mas é um produto valioso porque proporciona poder”. O que de fato acontece no mundo globalizado, onde as empresas buscam cada vez mais informações, para que possam “tirar vantagem” de seus concorrentes. Quanto mais essa informação dar suporte ao tomador de decisão a alcançar os objetivos da entidade, mais valor essa informação terá.

2.1.4 Tomada de decisão

No âmbito empresarial essa “dificuldade” na tomada de decisão torna-se muito mais crítico que uma decisão no âmbito pessoal, podendo muitas vezes estabelecer o futuro da empresa. O medo pode levar o gestor a indecisão provocando erros difíceis de serem restaurados, pois, o mesmo pode levar um empresário a tardar a tomada de decisão fazendo com que se perca uma grande oportunidade de negócio e o mercado não perdoa quem deixa de tomar uma decisão no momento favorável.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 345), “decisão pode ser definida como: a ação tomada com base nas informações”. O processo de tomada de decisão segue a regra de que, para toda ação, existe uma reação. Sendo assim, pode-se dizer que tal processo é regular, uma vez que, resultados obtidos de uma decisão servirão como base para a tomada de novas decisões.

Chiavenato (1997, p. 710) conceitua decisão como “o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir”. Neste aspecto, o processo para a tomada de decisão é aquele que não busca necessariamente encontrar a melhor decisão e sim a mais satisfatória, pois mesmo que ela não seja a melhor, levará ao alcance do objetivo decidido, muitas vezes com menor risco.

As decisões ainda podem ser indentificadas em dois extremos, segundo Chiavenato (1997), “decisões programadas e não programadas”. As decisões programadas são aquelas em que há uma previsibilidade sobre seus acontecimentos, como por exemplo, a contratação de empregados temporários nas festividades de final de ano para atender a demanda do comércio. As decisões não programadas são determinadas pela incerteza, um fato incomum que ocorre em determinada época. Além disso, a decisão pode ainda, no que diz respeito à atividade administrativa, serem partidas em nível de decisão, segundo Shimizu (2006):

Nível Estratégico: em geral as decisões para dois ou cinco anos;
 Nível Tático: decisão para alguns meses até dois anos;
 Nível Operacional: alguns dias e meses; e
 Nível de despacho ou liberação – decisão para algumas horas ou alguns dias.

Com os níveis citados acima fica entendido para o tomador estabelecer um planejamento para operacionalização da empresa no que diz respeito às decisões de curto, médio e longo prazo. O processo de tomada de decisão exige um complexo compromisso com a alternativa escolhida e seus efeitos, sejam elas, positivas ou negativas, pois, não existe decisão perfeita e não é possível analisar todas as alternativas, bem como todos seus efeitos.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para realização deste trabalho refere-se de pesquisa bibliográfica, uma vez que necessita de conhecimentos e informações preliminares acerca do problema estudado, ou seja, baseia-se no estudo de bibliografia disponível sobre o assunto. Para melhor compreensão da pesquisa bibliográfica define ALVES (2007, p. 55):

Pesquisa bibliográfica: é aquela desenvolvida exclusivamente a partir de fontes já elaboradas – livros, artigos científicos, publicações periódicas, as chamadas fontes de “papel”. Tem como vantagem cobrir uma ampla gama de fenômenos que o pesquisador não poderia contemplar diretamente. No entanto, deve-se ter o cuidado de, ao escolher tais fontes, certificar-se de que sejam seguras.

Esta pesquisa tem caráter qualitativo, que segundo Neves “é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser consultados com vistas a uma interpretação nova ou complementar”, é bibliográfica e feita através da pesquisa em livros, artigos e periódicos já publicados.

Após o exame do conteúdo pesquisado, foi feita uma divisão, na qual o resultado foi dividido considerando a participação da contabilidade em cada uma das situações, esses resultados estão expostos no capítulo seguinte e a ordem de apresentação foi definida com base em comparações e explicações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS COMPARAÇÕES E EXPLANAÇÕES

O foco do artigo é mostrar como a contabilidade pode dar assistência a controladoria na tomada de decisão, nesta parte do trabalho será feita as explicações mais pontuais comparando o assunto, como contabilidade, controladoria, tomada de decisão e informação contábil; onde iniciamos apontando particularidades de um contador e *controller*; e identificar quais instrumentos contábeis podem dar assistência no processo decisório.

4.1 Descrição do Controller e suas Particularidades com o Contador

A missão do *controller* ou controlador é fornecer informações sobre o desempenho da organização aos tomadores de decisões, além de elaborar, implantar e monitorar um planejamento estratégico, tático e operacional para a sobrevivência da empresa.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007, p.24) cita que “não há uma definição nítida nas funções do *controller* e da controladoria”, mesmo sabendo que tal profissional é um dos

essenciais executivos da organização no que diz respeito à gestão da informação. É certo dizer que não há uma descrição definida as funções de um *controller*.

O Ministério do Trabalho e Emprego, através da (Portaria Ministerial Nº 397/02), prevê a função de *controller* como sinônimo de Contador e o Conselho Federal de Contabilidade prevê, através do seu artigo 2º da resolução CFC Nº 560/83, a função de *controller* como prerrogativa da função contábil, sem fazer descrição da mesma.

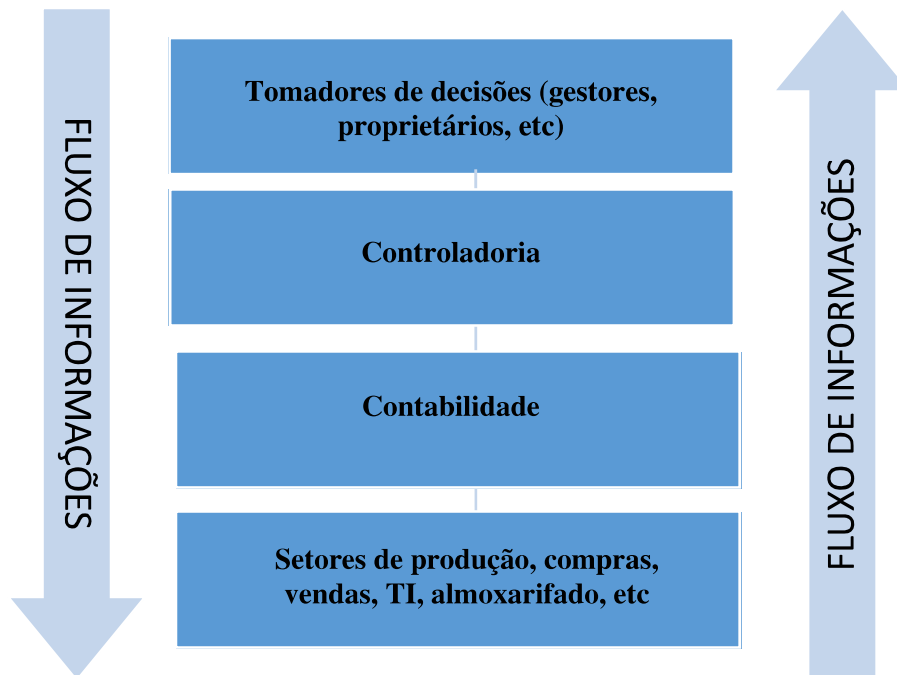
Perrenoud (2000 p.19) define competência como “... é a aptidão para enfrentar uma família de situações análogas, mobilizando de forma correta, rápida, pertinente e criativa, múltiplos recursos”. Sendo o profissional instruído de produzir e gerir informações para o processo decisório no âmbito empresarial, sendo essencial que o *controller* seja um profissional de extrema competência.

É admissível que, hierarquicamente, o *controller* está à margem do quadro hierárquico das empresas, para que assim, possa transitar com liberdade entre os diversos setores das organizações motivando uma interligação da informação entre os mesmos, de forma que possa ter uma informação mais precisa no final e também para que possa acompanhar os sistemas de informações de uma maneira mais pertinente.

Para Frezatti *et. al.* (2009), o *controller* “é o profissional que, por possuir informações monetárias, estrutural e operacionais, geralmente tem condições de visualizar a empresa (sistema) e os departamentos (subsistemas), podendo assim compreender as inter-relações entre as partes”. Daí, temos a *figura 1*, que indica como deve ficar a controladoria dentro do quadro organizacional de uma entidade.

Conforme já citado, a controladoria não se encontra dentro da hierarquia empresarial, onde possa transitar livremente entre os setores da *azienda*, dessa forma a *figura 1* vista que é função da controladoria fazer com que o fluxo de informações chegue aos gestores e depois retornem aos demais setores de forma que todas elas sempre passem pelo *controller*, para serem devidamente tratadas. Este processo no fluxo de informações fará com que, as informações possam ser cada vez mais precisas e facilitar a propagação de ideias dentro da empresa.

Figura 1 – Aspecto empresarial da Controladoria na organização



Fonte: Do autor

De acordo com pesquisa realizada por Borinelli (*apud* Souza, 2009), compreendendo quarenta e seis textos de autores que discutem sobre a atividade da controladoria entre autores brasileiros e estrangeiros, o autor enumera as quinze atividades mais citadas por esses autores, onde é possível observar quatro atividades citadas diretamente à contabilidade sendo elas: Gerenciar o departamento de contabilidade, implementar e manter todos os registros contábeis, elaborar as demonstrações contábeis e desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle. E outras quatro atividades que, indiretamente, podem ser elaboradas por contadores, que são: realizar o registro e controle patrimonial (ativos fixos), gerenciar impostos (registro, recolhimento, supervisão etc.), desenvolver e gerenciar o sistema de custos e realizar auditoria interna. Então, é possível perceber que, mesmo com a contínua “desassociação” da contabilidade para o avanço da controladoria, a mesma ainda se expoe em pelos menos 50% das atividades desenvolvidas pela controladoria, segundo pesquisa de Borinelli.

Existem pelo menos duas disposições básicas que a controladoria deve compreender para que possa se desenvolver dentro das empresas, onde também se relaciona com a contabilidade. A primeira delas compreende os setores contábil e fiscal de forma que o *controller* possa elaborar, ou dar assistência na confecção das informações exigidas pelos

órgãos reguladores do governo, além de organizarem relatórios gerenciais para o quadro societário da organização. A segunda diz respeito ao planejamento e controle, que dentre as várias atribuições pode-se evidenciar, o planejamento orçamentário a curto, médio e longo prazo, as projeções com relação ao mercado, as simulações do que se espera ao lançar um novo produto/serviço, a análise contínua de desempenho da organização e a busca constante por maior interação entre os vários setores.

4.2 Contabilidade, Informação e Instrumentos Contábeis

É nótório que a contabilidade e a informação andam unidas quando se relaciona ao ramo empresarial e que podem contribuir consideravelmente para o processo decisório, apesar de que para muitos elas continuem sendo observada como instrumentos para preparação de informações tributárias voltadas a atender as necessidades governamentais e demais órgãos fiscalizadores. Porém, a contabilidade vem ganhando espaço, no que diz respeito, a produção de informações, em tempo útil, para a tomada de decisões, conseguindo ser apontado como um sistema de informações.

Conforme Iudícibus, Martins e Gelbecke (2006, p. 48), a contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, fiscal e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

Salientamos que a informação contábil será importante se houver dentro da entidade profissionais que consigam traduzir os conceitos contábeis em ações práticas, fazendo com que a contabilidade assuma a forma de instrumento para a administração. Para que a contabilidade possa ter maior dimensão no processo para tomada de decisão dentro das organizações é necessário que ela se estabeleça não apenas como um setor contábil, que objetiva apenas registrar os fatos da entidade, mas passe a ser um setor que atue como um Sistema de Informação Contábil (também conhecido como SIC). Para que seja um sistema de apoio a gestão com informações econômico-financeiras, de forma que possa dar assistência na previsão de receitas e despesas a partir de análises de atividades já ocorridas ao longo do tempo.

Para ser possível estabelecer um Sistema de Informação Contábil eficiente, torna-se necessário a utilização de alguns instrumentos contábeis-gerenciais. Dentre eles pode-se destacar: Orçamento, Fluxo de Caixa, Planejamento Tributário, Controle de duplicatas a pagar e a receber, Gestão de Estoques, Análise das Demonstrações Contábeis (que engloba

diversas ferramentas), dentre outras. A seguir, uma breve apresentação dos instrumentos citados e sua importância para o processo de tomada de decisão.

A preparação de um orçamento tem grande importância, pois representa os planos das organizações para o futuro, sendo elaborado a partir de dados contábeis confiáveis permitindo o planejamento para aplicação de recursos além de facilitar a prestação de contas, acarretando assim, informações valiosas para tomada de decisão.

O Fluxo de caixa, ou demonstração de fluxo de caixa, pode ser aplicado para examinar a capacidade de pagamentos das empresas, em um determinado período, além de dar assistência na programação para compra de bens e/ou produtos ou checar a possibilidade de efetuar novos investimentos, pois se trata de uma análise das entradas e saídas de dinheiro em um determinado período, lembrando que a DFC (Demonstração de Fluxo de Caixa) tornou-se obrigatória para companhias abertas, com faturamento maior ou igual a dois milhões de reais, também conhecidas como sociedades anônimas, e empresas de grande porte em virtude do Art. 176, IV da Lei nº 11.638/07, fazendo disciplinar tal exigências.

Para Iudícibus, Martins e Gelbcke (2006, p. 52) “O objetivo primário da Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) é prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período.”.

O planejamento tributário é outro instrumento de grande assistência para a tomada de decisões, pois através dele é possível definir o menos oneroso para a empresa. Neste aspecto o contador é um agente muito importante.

Segundo SANTOS (2011, p.15), “é ele o responsável por realizar um estudo das características da empresa e elaborar um planejamento tributário que indicará qual a melhor alternativa dentre os regimes de tributação disponíveis à opção de determinada empresa”.

A economia causada pelo menor desembolso de recursos relacionado ao pagamento de impostos pode viabilizar mais recursos para futuros investimentos.

No processo de Gestão de Estoques é plausível verificar o histórico de compra e venda de mercadorias, de forma a dar assistência ao tomador de decisão com relação à quantidade que ele demandará requisitar ao fornecedor na próxima compra, podendo também, verificar o nível mínimo de estoque que a empresa deve possuir para praticar suas atividades, planejando uma redução no custo da armazenagem e manutenção dos estoques.

No controle de duplicatas a pagar e a receber, a contabilidade dará assistência aos agentes tomadores de decisão dotando-os com o montante de valores a pagar, bem como a quantia necessária para quitação de duplicatas por dia, de forma que se possam programar os

pagamentos e estabelecer prioridades em orçamentos futuros, além de orientar quais fornecedores possuem melhores condições para pagamento. Com relação às duplicatas a receber, será possível identificar clientes inadimplentes e seus índices de inadimplência, de forma dar assistência na programação da cobrança e também na forma de agir, juridicamente, com os clientes que não pagam em dia.

A análise das demonstrações contábeis constitui um dos instrumentos mais importantes para a contabilidade no que se refere a orientação para a melhor tomada de decisão, pois, é possível verificar e avaliar diversas situações da organização dentre elas: as questões operacionais, financeiras, econômicas e patrimoniais. Através dessa análise, podem-se identificar os pontos fortes e fracos da organização como um todo.

A análise das demonstrações contábeis abrange não só os tomadores de decisão de uma empresa, mas também, os bancos no caso de um possível pedido de concessão de crédito por parte dos gestores, para os acionistas saberem se devem aumentar ou reduzir a quantidade de dinheiro investidos, influenciando sua participação na formação de capital, e até mesmo funcionários fazendo com que resolvam ou não permanecer na empresa se tiver em vista o seu crescimento pessoal dentro da organização.

Neste aspecto descreve Marion (2009, p. 7):

As operações a prazo de compra e venda de mercadorias entre empresas, os próprios gerentes (embora com enfoques diferentes em relação aos outros interessados), na avaliação da eficiência administrativa e na preocupação do desempenho de seus concorrentes, os funcionários, na expectativa de identificarem melhor situação econômico-financeira, vêm consolidar a necessidade imperiosa da Análise das Demonstrações Contábeis.

As demonstrações contábeis solicita uma análise mais complexa e detalhista da informação, para isso, ela pode ser subdividida e analisada separadamente para depois ser anexada a um relatório final a ser encaminhada para os setores de tomada de decisão.

De acordo com a diversidade das demonstrações contábeis, é admissível apontar: o Balanço Patrimonial que tem o intuito de exibir a situação patrimonial da empresa em determinado período; as Demonstrações de Resultado de Exercício – DRE – que fazem o confronto de receitas, despesas e custos da empresa de forma que, sendo bem interpretada, ajudará o agente tomador de decisão verificar o quanto foi gasto e o quanto foi arrecado e recuperado no período analisado de maneira que possa planejar de forma mais compatível às projeções de receitas, despesas e custos para períodos futuros; as Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos – DOAR – um instrumento gerencial que indicam de onde origina os recursos financeiros e onde eles são aplicados, qual fonte possui maior participação e qual o

destino que está sendo dado aos recursos, de maneira que o tomador de decisão entenda a posição financeira da empresa em um determinado período e a partir desse ponto, ele possa traçar metas que visem à alteração da situação.

O Fator de Insolvência de Kanitz, também conhecido como “termômetro de Kanitz”, que é um importante modelo que permite, previamente, definir com certo grau de segurança, o grau de insolvência da entidade a partir de uma análise minuciosa dos demonstrativos contábeis da empresa, podendo reconhecer possíveis sinais de insolvência, de forma que o contador e/ou *controller* possa dar assistência na reavaliação das atividades da empresa para a melhor tomada de decisão, preservando pelo futuro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi possível definir quatro elementos básicos para a concepção do processo de tomada de decisão, sendo dois deles, contabilidade e controladoria, voltados a apresentar a sua origem e contribuição para o progresso empresarial no mundo, além de expor a inter-relação entre informação contábil e tomada de decisão, pois a primeira pode auxiliar, muitas vezes, como base para a segunda e demonstrando que o tempo é um fator de êxito, pois ter a informação certa no tempo errado não será de serventia para o tomador de decisão, da mesma forma, tomar a decisão no tempo certo com a informação errada pode comprometer a continuidade da organização.

Num segundo momento, tenta-se reconhecer uma descrição clara das funções de um *controller*, onde nem mesmo órgãos reguladores fazem tal definição, portanto, é possível identificar características equivalentes entre a controladoria e a contabilidade, como o fato da primeira possuir muitas vezes funções que pertencem à segunda, a exemplo da elaboração das demonstrações contábeis, como também o fato de que ambas necessitam ter os registros do que acontece dentro da empresa a qual fazem parte.

Analisou-se a relação da contabilidade com sistemas de informações, verificando que se existir profissional capaz de transformar dados e informações em ações práticas, a contabilidade pode assumir forma de instrumento administrativo contribuindo para o processo decisório. Examinou-se alguns instrumentos da contabilidade que podem ser classificados como contábeis-gerenciais, uma vez que possuem forte relevância ao processo decisório, pois a partir delas pode-se identificar origem e aplicação de receitas apontando os que possuem maior relevância, além de como pode-se gerir estoques, duplicatas a pagar e a

receber, a elaboração de orçamentos visando à melhoria no planejamento, além de possuir um forte indicador de insolvência que pode contribuir para mudanças radicais na forma em que a empresa empreende, demonstrando que a contabilidade pode dar assistência não só a controladoria, como também a qualquer órgão no que diz respeito à tomada de decisões no ambiente empresarial. No processo de tomada de decisão, os contadores possuem um papel importante como responsáveis pelo levantamento de informações e apresentação de dados válidos para a decisão que será tomada.

Não foram encontradas limitações no trabalho. Para futuras pesquisas sugere-se a análise das relações entre a contabilidade com outros instrumentos importantes para o gerenciamento de informações para o auxílio das tomadas de decisões.

Por fim, pode-se dizer que o propósito da controladoria e da contabilidade é exercer o otimismo empreendedor do tomador de decisão com uma boa dose de realismo numérico e organizacional, para que possa dar continuidade aos objetivos estabelecidos pela empresa.

ABSTRACT

Currently, in companies, the entity that manages to obtain the most accurate information prevails, and to detain skilled professionals to elucidate in a way that the decision-making method of managers can become more and more practical. To do so, administrators need professionals who have the capacity and tools that are able to provide such information. These skills produced over time two professionals capable of generating them, being the controller and the accountant where the former gained relevance when the latter failed to perform its activities, but showing that it can still be of great value when the matter is information. The general objective of this study is to show how accounting can assist control in decision making. In the specific objectives, it conceptualizes accounting, controlling, decision making and accounting information, as well as pointing particularities between accountant and controller, as well as identifying which accounting instruments assist the decision making process. The methodology used was qualitative and explanatory bibliographical research. Through this study it was possible to verify results that there are common characteristics in relation to the professionals of both areas and that accounting can assist the controller and any other body in the process of business decision making.

Keywords: Accounting. Controller. Decision making.

6 REFERÊNCIAS

- ALVES, Magda. Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CAGGIANO, Paulo Cesar. FIGUEIREDO, Sandra. Controladoria – Teoria e Prática. São Paulo/SP, Ed. Atlas S.A., 2006.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2000/000898> Acesso em outubro de 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- FREZATTI, Fábio. et al. **Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável às demais sociedades**. FIPECAFI. 6. Ed. Ver. E atual. - 8. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2006.
- LEI Nº 11.638/2007 – PLANALTO. **Lei 11.638/2007**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/lei/111638.htm. Acessado em outubro de 2018.
- LUNKES, Rogério João. SCHNORRENBERGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Portaria Ministerial No. 397/02** Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>. Acesso em outubro de 2018.
- NASCIMENTO, Auster Moreira. REGINATO, Luciano. **Controladoria – Um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.
- NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades**. FEA-USP. 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em outubro de 2018.
- OLIVEIRA, Luís M. PEREZ Jr. José H. SILVA, Carlos A. dos S. **Controladoria Estratégica**. 4 ed. São Paulo: Atlas 2007.
- _____. **História Da Contabilidade**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/historia.htm>>. Acesso em outubro de 2018.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

PERRENOUD, P. **Dez Novas Competências para Ensinar.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

SANTOS, Marina Silva. **A importância do planejamento tributário como ferramenta de gestão: o caso da empresa University Distribuidora Ltda,** 2011.

SANTOS, Waldir Jorge Ladeira dos. **Escolas de Pensamento da Ciência Contábil: uma síntese do estudo.** Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAE_IUAD/escolas-pensamento-ciencias-contabeis> Acessado em outubro de 2018.

SHIMIZU, T. **Decisão nas Organizações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, Bruno Carlos. BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria.** Curitiba: IESDE Brasil 2009.