



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE - PB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

RODOLFO RODRIGUES SILVA MARINHO

**A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO À CONTROLADORIA
NA TOMADA DE DECISÃO**

**CAMPINA GRANDE - PB
2012**

RODOLFO RODRIGUES SILVA MARINHO

**A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO À CONTROLADORIA
NA TOMADA DE DECISÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel.

ORIENTADOR: Prof. MSc. Francisco de Assis Azevedo Guerra

CAMPINA GRANDE - PB
2012

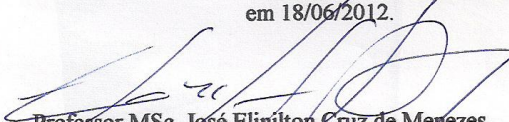
M337c Marinho, Rodolfo Rodrigues Silva.
A contabilidade como ferramenta de auxílio à controladoria na tomada de decisão. [manuscrito] / Rodolfo Rodrigues Silva Marinho. – 2012.
19f.: il.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.
“Orientação: Prof. Msc. Francisco de Assis Azevedo Guerra, Departamento de Contabilidade”.

1. Contabilidade. 2. Informação 3. Tomada de
Decisão. I. Título.


RODOLFO RODRIGUES SILVA MARINHO

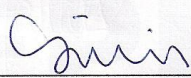
**A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO À CONTROLADORIA
NA TOMADA DE DECISÃO**

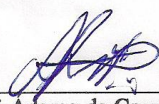
Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso para a conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, obtendo a nota (média) de 10,0 (DEZ), atribuída pela banca constituída pelo Orientador e examinadores abaixo. Aprovada em 18/06/2012.


Professor MSc. José Elinilton Cruz de Menezes
Coordenador do Trabalho de Conclusão de Curso

BANCA EXAMINADORA


MSc. Francisco de Assis Azevedo Guerra
Universidade Estadual da Paraíba
Orientador


Prof. Especialista Vânia Vilma Nunes Teixeira Xavier
Universidade Estadual da Paraíba
Examinador


Prof. Adamo da Cruz Barbosa
Universidade Estadual da Paraíba
Examinador

A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO À CONTROLADORIA NA TOMADA DE DECISÃO

MARINHO, Rodolfo Rodrigues Silva¹

¹Graduando do curso de Ciências Contábeis pela
Universidade Estadual da Paraíba.
E-mail: rodolfoomarinho@gmail.com

Prof. MSc. Francisco de Assis Azevedo Guerra²

²Prof. MSc. do curso de Ciências Contábeis pela
Universidade Estadual da Paraíba

RESUMO

No cenário atual de organizações gigantes e também complexas, vence a entidade que conseguir a informação mais precisa e que possua pessoal capacitado para interpretá-la de forma que o processo para tomada de decisão dos gestores possa se tornar cada vez mais prática. Para tanto os gestores necessitam de profissionais que possuam capacidade e ferramentas que possam fornecer tais informações. Tais habilidades produziram ao longo do tempo dois profissionais capazes de produzi-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 problema encontrado no trabalho é saber se a contabilidade possui ferramentas que possam auxiliar no processo de tomada de decisão e se o contador pode assumir a função de *controller* nas empresas. O objetivo desse estudo é mostrar como a contabilidade pode auxiliar a controladoria no processo para tomada de decisão. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo e exploratório. Através do levantamento realizado foi possível constatar que há presença de características em comum com relação aos profissionais das duas áreas e que a contabilidade pode auxiliar a controladoria e qualquer outro órgão no processo de tomada de decisão empresarial.

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

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, para que uma entidade se mantenha no mercado e cumpra o objetivo pela qual foi criada, ela necessitará de controle eficiente e informações precisas para que os gestores possam estar a par do que ocorre no mercado em relação à entidade administrada de forma que possa vir a tomar as melhores decisões, com o mínimo de tempo a fim de obter as melhores oportunidades. Para tanto eles, os gestores, necessitarão não só das informações, mas também de alguém que possa processá-las em tempo hábil, uma vez que, no mundo empresarial, tempo e informações possuem grande valor. Neste ponto pode-se destacar

a controladoria como o agente que busca fazer com que a informação seja transmitida no tempo devido e o contador como o agente gerador de informações.

Este trabalho tem por objetivo, mostrar como a contabilidade pode auxiliar a controladoria no processo decisório, além de apontar características comuns entre um contador e um controller, que apesar de serem funções diferentes, hierarquicamente, têm um objetivo em comum, que é o de zelar pela continuidade da entidade e também o de analisar o modelo organizacional da mesma. O tomador de decisão deve ter em mente que não há decisão perfeita e que a melhor escolha analisada nem sempre será aquela que irá produzir o melhor resultado e sim a que apresentar o resultado mais satisfatório de acordo com os objetivos pré-estabelecidos para a organização. É importante destacar que há diferentes tipos de informações para a tomada de decisões, elas podem ser internas, quando estão localizadas exclusivamente dentro da organização, externas que são decisões geradas a partir do mercado e que para o devido processamento dessas informações torna-se necessário o estudo de algumas ferramentas que auxiliem no processamento das mesmas fazendo com que ganhem relevância para o processo decisório.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Mostrar como a contabilidade pode auxiliar a controladoria na tomada de decisão.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Conceituar Contabilidade, Controladoria, Tomada de decisão e Informação Contábil;
- Apontar características de um contador em um *controller*;
- Identificar quais ferramentas contábeis podem auxiliar no processo decisório.

1.2 PROBLEMA

A contabilidade pode auxiliar a controladoria no processo para tomada de decisão e o contador está preparado para exercer a função de *controller*?

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico adotado para elaboração desse estudo trata-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, tecendo comentários. 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 reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar” e busca entender a relação da contabilidade com a controladoria e como elas podem auxiliar o processo de tomada de decisão em uma empresa, através da pesquisa em livros, artigos e periódicos já publicados. A limitação para este trabalho deve-se a dificuldade de acesso para aplicação de questionário, com a finalidade de encontrar características em comum aos profissionais que atuem na área de contabilidade e controladoria dentro do Estado da Paraíba.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Sabe-se que a controladoria é uma área relativamente nova 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 uma área bastante ligada ao profissional contábil, ao ponto que muitos contadores eram contratados para exercer esta função na época. Com o passar do tempo, procurou-se por profissionais ligados a outras áreas, como economistas e administradores para exercer a função de *controller* dentro das empresas, a fim de atender as algumas exigências de acionistas e gestores, o que de certa forma contribuiu para que houvesse uma ‘certa’ desvinculação do profissional contábil a esta área. Sabe-se que a controladoria, hoje em dia, tem como objetivo auxiliar os gestores de empresas no processo

de planejamento e controle orçamentário, além de procurar estabelecer um plano financeiro estratégico e operacional, zelando pela continuidade da empresa.

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

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS GERAIS

2.1.1 Contabilidade

A contabilidade é uma ciência milenar e seus registros são tão antigos quanto à própria civilização. Surgiu pela necessidade de controle do patrimônio e também para responder as dúvidas e atender as necessidades de seus usuários.

A história da contabilidade, segundo a Equipe Portal de 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 introduziu a numeração árabe na civilização ocidental bem como, o seu funcionamento e aplicação do zero.

Ao ser apresentada a comerciantes e estudiosos mostrou 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.

A Contabilidade do Mundo Medieval ocorre entre 1202 a 1494. Neste período há dois fatos de grande importância para a contabilidade, o primeiro fato trata-se do descobrimento da América em 1492, fazendo com que alguns países europeus comesçassem a enriquecer rapidamente e que somado há outros fatores, fizeram com que a contabilidade se tornasse uma necessidade para o estabelecimento do controle financeiro.

O outro fator de grande importância para a contabilidade medieval foi à publicação da obra Contabilidade por Partidas Dobradas (*Tractatus de Computis et Scripturis*) do Frei Luca

Pacioli em 1494 que dentre os vários assuntos, destaca-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 explica a metodologia de que para todo lançamento de débito deve existir outro de crédito, acrescentando que primeiro deve vir o devedor e depois o credor, método utilizado até os dias de hoje.

Para muitos estudiosos, Pacioli é considerado o pai da contabilidade, mas vale ressaltar que, ele não o foi o criador das partidas dobradas, tal ferramenta já era utilizada no século XIV na Itália, em destaque para a região da Toscana. A obra de Pacioli serviu para sistematizar a contabilidade da época, abrir precedentes para que novas obras fossem escritas sobre o assunto, além de marcar o início da fase moderna da contabilidade.

A Contabilidade de Mundo Moderno inicia-se em 1494, estendendo-se até 1840. Tem como principal destaque a obra de Francesco Villa *La Contabilità Applicata alle Amministrazioni Private e Pubbliche*. Villa foi um precursor da contabilidade como fonte de informação gerencial, indo além dos conceitos gerais de escrituração e função de guarda livros, que dizia poder ser realizada por qualquer pessoa inteligente.

Para SANTOS (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 via a contabilidade como ciência, ou seja, necessitava conhecer a natureza, detalhes, normas e práticas da matéria estudada – o patrimônio – podendo ser considerado o idealizador do pensamento patrimonialista.

A Contabilidade do Mundo Científico que se inicia em 1840 até os dias atuais, tendo vários autores que contribuíram para o crescimento da contabilidade, dentre eles pode-se destacar Fábio Besta, criador da escola controlista citando que o controle dos fatos econômicos era o principal objetivo da contabilidade e Vincenzo Masi que, sendo seguidor e aluno de Fábio Besta, defendia a contabilidade como ciência e que seu objeto de estudo era o patrimônio.

2.1.2 Controladoria

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) “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”.

Pode-se dizer que a controladoria no século XX pode ser considerada primeiramente como um órgão de controle financeiro e com o passar do tempo, ela gradativamente passou a exercer e incorporar uma função/visão sistêmica do negócio. Nesse período a controladoria passa por duas fases que fazem com que ela ganhe força de atuação dentro das organizações como um todo. Sendo o primeiro após o *crash* das bolsas em 1929, onde a contabilidade gerencial volta sua atenção aos investidores externos, abrindo espaço para que a controladoria possa atender a necessidade dos usuários internos. E o segundo momento em 1987 no segundo *crash* (dessa vez devido ao petróleo) onde destacam Souza e Borinelli (2009) que a publicação da obra *Relevance Lost*, de autoria dos norte-americanos Johnson e Kaplan, provocou inquietação nos estudiosos da época ao afirmarem que a contabilidade gerencial havia perdido sua relevância. Dentre os vários motivos apontados pelos dois autores americanos, destacam-se: o crescimento e complexidade das organizações, a influência das informações contábeis para usuários externos, omissão acadêmica sobre o assunto, dentre outras.

É certo dizer que a função da controladoria, ou do *controller*, varia 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, no entanto, pode-se dizer que a função da controladoria, segundo Beuren e Moura (2000, p.60), que “é função da controladoria dar suporte em todas as etapas do processo de gestão, com o objetivo de garantir os interesses da organização”. Com isso a controladoria necessita de um profissional que deve possuir informações financeiras, físicas e operacionais de uma empresa, sendo capaz de compreender as relações entre elas, sendo ainda capaz de adquirir novas competências além das que lhe forem exigidas a princípio.

2.1.3 Informação contábil

Um conceito geral de informação diz que, ela é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados de tal forma que represente um acréscimo ao conhecimento da pessoa que a recebe. O termo informação pode ser facilmente conceituado como algo que está ligado a noções de restrição, controle, significado, comunicação, instrução, forma, representação de conhecimento, entre outros.

Dentro da contabilidade o termo ainda pode ser visto como vários desses conceitos citados acima e muitas das vezes é tratado como sinônimo de dado contábil, mas são coisas distintas. Por exemplo, lançamentos contábeis podem ser classificados como dados, uma vez que, estando isolados não representam valor há 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 dividida em duas áreas, contabilidade financeira e gerencial. A contabilidade financeira estando voltada a questões financeiras, fiscais e legais tendo como alvo o usuário externo, e a exemplo do governo e possíveis investidores e a contabilidade gerencial buscando mensurar o desempenho da organização, estando assim, voltada ao usuário interno, a exemplo do tomador de decisões. É importante destacar que essa divisão é feita para que se possa aprofundar o estudo das mesmas e não indica uma total separação entre uma e outra, pois, existem informações que dependem 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 produção de um produto. Segundo Souza (2003), a informação passou a ter maior relevância sendo considerada, no aspecto gerencial, um fator de sucesso.

As organizações, de forma geral, buscam profissionais que auxiliem no registro, processamento e disseminação das informações, além de sua utilização na tomada decisão no nível, estratégico, tático e operacional. Isso implica dizer que a informação pode ter um valor crítico para a tomada de decisão. Este processo de registro, processamento e disseminação de informações são necessários para dar confiabilidade à informação. Na contabilidade segue o mesmo conceito, pois uma informação incompleta pode levar uma organização a sofrer penas severas no caso de uma fiscalização, por exemplo. Para 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 contemporâneo, onde as empresas buscam cada vez mais informações, para que possam “tirar vantagem” de seus concorrentes. Quanto mais essa informação auxiliar o tomador de decisão a alcançar os objetivos da entidade, mais valor essa informação terá.

2.1.4 Tomada de decisão

Tomada de decisão, no âmbito pessoal, é algo que muitas vezes pode gerar desconforto, incertezas e sofrimento. Quando um desses fatores tem forte presença ao tomador de decisão poderá gerar uma enorme dificuldade sobre qual “rumo” tomar, desde a simples escolha de uma peça de roupa, há uma compra de imóvel e até mesmo a recusa de uma oportunidade melhor de trabalho. No âmbito empresarial essa “dificuldade” na tomada de decisão torna-se muito mais grave, podendo muitas vezes decidir o futuro da empresa.

O medo pode levar o gestor a indecisão provocando erros difíceis de serem reparados, pois, o mesmo pode levar um empresário a adiar a tomada da decisão fazendo com que se perca uma grande oportunidade de negócio. E o mercado não perdoa quem deixa de tomar uma decisão na hora certa.

Decisão pode ser conceituada 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 uma constante 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 e 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 classificadas 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 funcionários temporários nas festividades de fim de ano para atender a demanda do comércio. As decisões não programadas são caracterizadas pela incerteza, um fato incomum que ocorre em determinado período. Além disso, a decisão pode ainda, no que diz respeito à atividade administrativa, serem divididas 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 mais prático para o tomador de decisão 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 suas conseqüências, sejam elas, positivas ou negativas, pois, não

existe decisão perfeita e não é possível analisar todas as alternativas, bem como todas as conseqüências.

2.2 PERFIL DO CONTROLLER E SUAS ATRIBUIÇÕES

A função de *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 continuidade da empresa. É certo dizer que não há uma descrição clara as funções de um *controller*, como destacam Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007) alegando que não há uma definição nítida nas funções do *controller* e da controladoria, mesmo entendendo que tal profissional é um dos principais executivos da organização no que diz respeito à gestão da informação.

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. Para a revista Tozzi, Ohl e Avediani (2010 pg. 45) os profissionais da área de finanças (onde está incluída a função de *controller*) devem buscar, no início de carreira, “escritórios de auditoria e consultoria, para adquirirem rapidamente conhecimento das normas contábeis além de desenvolver o senso de entrega.” e acrescenta que “as empresas querem funcionários antenados com as normas fiscais e com capacidade de transitar entre as áreas.” Para que possa, dessa forma, ampliar o entendimento do processo de gestão e identificar os fatores que estejam contribuindo para o aumento da eficiência e eficácia das operações da empresa.

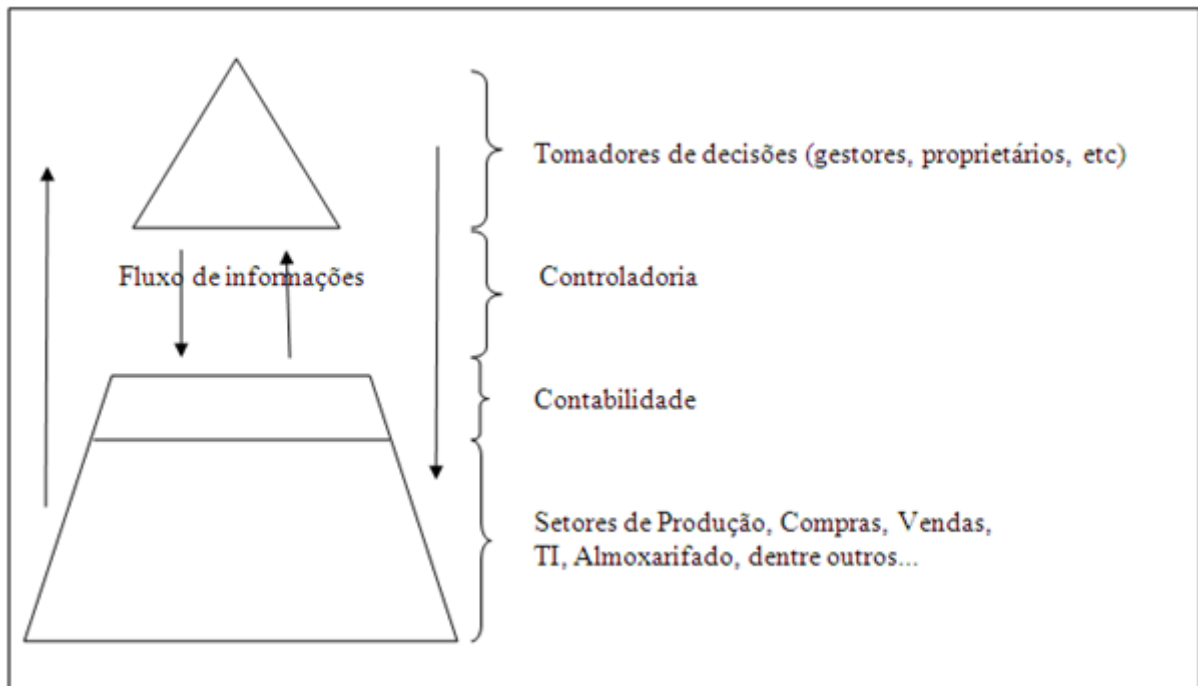
Por ser o profissional capaz de gerar e gerir informações para o processo decisório no âmbito empresarial é essencial que o *controller* seja um profissional de extrema competência. Perrenoud (2000 p.19) define competência como “... é a aptidão para enfrentar uma família de situações análogas, mobilizando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

É possível dizer que, hierarquicamente, o *controller* está à margem do quadro hierárquico das empresas, para que assim, possa transitar livremente entre os diversos setores das organizações produzindo uma interligação da informação entre os mesmos, de forma que possa ter uma informação mais precisa no final e também para que possa monitorar os sistemas de informações de uma maneira mais adequada. Para Frezatti *et. al.* (2009), o *controller* “é o profissional que, por possuir informações monetárias, físicas e operacionais,

geralmente tem condições de visualizar a empresa (sistema) e os departamentos (subsistemas), podendo assim compreender as inter-relações entre as partes”. A figura 1 mostra como deve ficar a controladoria dentro do quadro organizacional de uma entidade.

Conforme já citado, a controladoria não se encontra dentro da hierarquia empresarial, para que possa transitar livremente entre os setores da *azienda*, dessa forma a figura 1 mostra 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 facilita a disseminação de idéias dentro da entidade.

Figura 1 – Visão organizacional da Controladoria em uma empresa



Fonte: Do autor.

Em pesquisa realizada por Borinelli *apud* Souza (2009), compreendendo 47 textos de autores que discutem sobre a atividade da controladoria entre autores brasileiros e estrangeiros, o autor enumera as 16 atividades mais citadas por esses autores, onde é possível observar 4 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. Com isso, é possível perceber que, mesmo com a contínua ‘desvinculação’ da contabilidade para o desenvolvimento da controladoria, a mesma ainda se apresenta em pelos menos 50% das atividades desenvolvidas pela controladoria, segundo pesquisa de Borinelli.

Há pelo menos duas estruturas básicas que a controladoria deve compreender para que possa se desenvolver dentro das organizações. A primeira delas compreende os setores contábil e fiscal de forma que o *controller* possa elaborar, ou auxiliar na elaboração, as informações exigidas pelos órgãos reguladores do governo, além de prepararem relatórios gerenciais para o quadro societário da organização. A segunda área diz respeito ao planejamento e controle, que dentre as várias atribuições pode-se destacar, 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.

2.3 CONTABILIDADE, INFORMAÇÃO E FERRAMENTAS CONTÁBEIS

É sabido dizer que a contabilidade e a informação andam de ‘mãos dadas’ quando se referem ao ramo empresarial e que podem contribuir consideravelmente para o processo decisório, apesar de que para muitos elas continuem sendo vista como instrumentos para elaboração de informações tributárias voltadas a atender as necessidades do governo e demais órgãos fiscalizadores. No entanto a contabilidade vem ganhando força, no que diz respeito, a produção de informações, em tempo hábil, para a tomada de decisões podendo ser considerada como um sistema de informações, conforme Iudícibus, Martins e Gelbcke (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, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

É importante lembrar que a informação contábil será de grande valia, se houver dentro da entidade pessoas 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 relevância no processo para tomada de decisão dentro das organizações é necessário que ela se estabeleça não apenas como um setor contábil, que visa

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 auxiliar na previsão de receitas e despesas a partir de análises de atividades já ocorridas ao longo do tempo.

Para que seja possível implementar um Sistema de Informação Contábil eficiente, torna-se necessário a utilização de algumas ferramentas contábeis-gerenciais. Dentre elas 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 das ferramentas citadas e sua importância para o processo de tomada de decisão.

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

O Fluxo de caixa, ou demonstração de fluxo de caixa, pode ser utilizado para verificar a capacidade de pagamentos das empresas, em um determinado período, além de auxiliar na programação para compra de bens e/ou produtos ou checar a possibilidade de realizar novos investimentos, pois se trata de uma análise das entradas e saídas de numerários 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. 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 outra ferramenta de grande auxílio para a tomada de decisões, pois através dele é possível escolher o menos oneroso para a empresa. Neste aspecto o profissional da área contábil tem fator 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 gerada pelo menor dispêndio de recursos relacionado ao pagamento de impostos pode possibilitar mais recursos para futuros investimentos.

No processo de Gestão de Estoques é possível analisar o histórico de compra e venda de mercadorias, de forma a auxiliar o tomador de decisão com relação à quantidade que ele necessitará solicitar ao fornecedor na próxima compra, podendo também, identificar o nível mínimo de estoque que a empresa deve possuir para realizar suas atividades, visando uma redução no custo da armazenagem e manutenção dos estoques.

No controle de duplicatas a pagar e a receber, a contabilidade auxiliará os agentes tomadores de decisão provendo-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 informar 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 a auxiliar na programação da cobrança e também na forma agir, juridicamente, com os clientes que não pagam em dia.

A análise das demonstrações contábeis constitui uma das ferramentas mais importantes para a contabilidade no que tange a orientação para a melhor tomada de decisão, pois através dela, 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 empresa como um todo.

A análise das demonstrações contábeis contempla não só os tomadores de decisão da empresa, mas também, os bancos no caso de um possível pedido de concessão de crédito por parte dos gestores da empresa, os acionistas para saberem se devem aumentar ou reduzir o volume de numerários investidos, influenciando sua participação na formação de capital e até mesmo funcionários fazendo com que decidam 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 requerem uma análise mais complexa e minuciosa da informação, para isso, ela pode ser subdividida e analisada separadamente para depois ser anexada há um relatório final a ser encaminhada para os setores de tomada de decisão.

Dentre a variedade de demonstrações contábeis, é possível citar: o Balanço Patrimonial que tem a finalidade de mostrar a situação patrimonial da empresa em determinado período, as Demonstrações de Resultado de Exercício – DRE – que fazem o confronto de receitas e despesas da entidade de forma que, sendo bem interpretada, servirá para o agente tomador de decisão analisar o quanto foi gasto e o quanto foi arrecado no período analisado de forma que possa planejar de forma mais adequada às projeções de receitas e despesas para períodos futuros, as Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos – DOAR – que mostram de onde provêm 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 de situação.

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

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo foi possível conceituar quatro elementos básicos para a compreensão do processo de tomada de decisão, sendo dois deles, contabilidade e controladoria, voltados a mostrar a sua origem e contribuição para o desenvolvimento organizacional no mundo, além de mostrar a inter-relação entre informação contábil e tomada de decisão, pois a primeira pode servir, muitas vezes, como base para a segunda e mostrando que o tempo é um fator de sucesso, pois ter a informação certa no tempo errado não será de utilidade para o tomador de decisão, da mesma forma tomar a decisão no tempo certo, mas com a informação errada pode comprometer a continuidade da entidade.

Num segundo momento, tenta-se identificar uma descrição clara das funções de um *controller*, onde nem mesmo órgãos reguladores fazem tal definição, no entanto, é possível identificar características semelhantes 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 organização a qual fazem parte.

Verificou-se a relação da contabilidade com sistemas de informações mostrando que se houver pessoa na área capaz de transformar dados e informações em ações práticas, a contabilidade assuma forma de instrumento administrativo contribuindo para o processo decisório. Analisou-se algumas ferramentas da contabilidade que podem ser classificadas 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 a mudanças radicais na forma em que a empresa opera, demonstrando que a contabilidade pode auxiliar não só a controladoria, como também 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.

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

ABSTRACT

In the current scenario of giant organizations and also complex, the entity that wins get the most accurate information and have staff trained to interpret it so that the process for decision making of managers can become more practical. For both managers need professionals who have the capacity and tools that can provide such information. Such skills have produced over time two professionals capable of producing them, they being the controller and the counter, where the first gained prominence when the second failed in performing their activities, but showing that you can still be valuable when it comes is information. The problem encountered at work is whether the accounts have tools that can assist in the process of decision making and the counter can assume the role of controller in companies. The aim of this study is to show how accounting can help in controlling process for decision making. The methodology used was the literature of qualitative and exploratory. Through the survey it was found that there is presence of features in common with respect to two areas of professional accounting and controller and can help any body in the process of corporate decision making.

Keywords: Information, Accounting, Controller, decision-making.

REFERÊNCIAS

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BEUREN, Ilse Maria; MOURA, Verônica de Miglio. **O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, NOV/DEZ- 2000

CERVO, Amado Luis. BERVIAM, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2000/000898> Acesso em 15 de maio de 2012

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.

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.mteco.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>. Acesso em 15 de maio de 2012.

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 20 de Junho de 2012

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 20 de Abril de 2012.

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.** Universidade Estadual da Paraíba. 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 16 de maio de 2012.

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

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

TOZZI, Elisa; OHL, Murilo; AVEDIANI, Renata. **Carreiras Quentes.** Revista Você S/A. AGO-2010 p 45 ed. Abril.