



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

INDIANE ALINE RIOS

**A CRIAÇÃO DE VALOR NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES ATRAVÉS
DOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS: UM ESTUDO DE CASO NAS GRANDES
EMPRESAS COMERCIAIS DE SÃO JOÃO DEL-REI / MG.**

SÃO JOÃO DEL - REI
2013

INDIANE ALINE RIOS

**A CRIAÇÃO DE VALOR NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES ATRAVÉS
DOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS: UM ESTUDO DE CASO NAS GRANDES
EMPRESAS COMERCIAIS DE SÃO JOÃO DEL-REI / MG.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” - IPTAN - como requisito parcial à obtenção do título de Graduado, sob orientação do Prof. Msc Clodoaldo Fabrício José Lacerda.

SÃO JOÃO DEL-REI
2013

INDIANE ALINE RIOS

**A CRIAÇÃO DE VALOR NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES ATRAVÉS
DOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS: UM ESTUDO DE CASO NAS GRANDES
EMPRESAS COMERCIAIS DE SÃO JOÃO DEL-REI / MG.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves - IPTAN - como requisito parcial à obtenção do título de Graduado, sob orientação do Prof. Msc Clodoaldo Fabrício José Lacerda.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Msc Clodoaldo Fabrício José Lacerda

Prof. Esp. Everton Alain de Melo

Profa. Esp. Romana Toussaint de Paula

“Tudo o que você precisa está em sua alma.”
Simple Man

AGRADECIMENTOS

Ao meu querido Jim Jones, que foi o grande responsável pela iniciação desta conquista, me apoiando sempre confiante do sucesso, oferecendo todo o carinho, atenção e companheirismo neste momento.

Agradeço aos meus pais e ao meu irmão pelo apoio, carinho, compreensão e pelo incentivo durante todo este caminho.

Às minhas amigas Lú e Camila por acreditar na concretização deste sonho.

Aos meus familiares pelo incentivo, principalmente minha avó Inês, minhas tias Cris, Valéria e Lia, e meus tios José Antônio e Silvio.

Aos meus orientadores, Fran e Clodoaldo, que se fizeram essenciais na concretização deste sonho, proporcionando toda confiança e dedicação necessárias. Agradeço imensamente pela grande colaboração, além disso, pela inspiração de grandes profissionais que são.

Aos colegas de turma pela companhia.

Aos professores pela paciência e dedicação.

Enfim, agradeço a todos em geral que contribuíram e que torceram para que esta conquista se realizasse.

RESUMO

A Contabilidade e a Gestão, assim como diversas outras áreas que compõem as organizações, possuem suas bases de desenvolvimento na globalização, marcadas por traços tecnológicos em meio a um ambiente complexo e exigente de uma agilidade por parte daqueles que promovem o crescimento das empresas. Como requisito para que sobreviva e cresça no mercado competitivo atual, as empresas promovem certos tipos de atividades das quais possam sobressair às outras de mesmo segmento, como no caso da aplicação da Contabilidade Gerencial como ferramenta para suprir os gestores das informações necessárias ao processo decisório, caracterizadas a partir dos princípios e normas que regem os relatórios contábeis para que haja a segurança e confiabilidade de que carece a gestão. A aplicação dos sistemas de informações faz com que os contadores consigam repassar tais informações com tempestividade e flexibilidade, propondo expectativas benéficas quanto da sua utilização no processo de tomada de decisões. Nesse sentido, é essencial o estudo acerca das decisões tomadas com base nos relatórios gerenciais proporcionados pela Contabilidade, demonstrando a influência exercida sobre os gestores de grandes empresas comerciais da cidade de São João del-Rei / MG quando da sua utilização. No entanto, com a pesquisa desenvolvida, pôde-se demonstrar a colaboração da Ciência Contábil proporcionada aos gestores das organizações da cidade em questão através dos relatórios gerenciais.

Palavras-chaves: Contabilidade Gerencial, Controle Interno, Gestão estratégica, Informações contábeis.

GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Utilização das informações contábeis	38
GRÁFICO 02: Avaliação das informações contábeis	38
GRÁFICO 03: Grau de importância atribuído aos relatórios contábeis	39
GRÁFICO 04: Informações contábeis como ferramenta auxílio no processo decisório ..	40
GRÁFICO 05: Geração de informações necessárias ao processo decisório	40
GRÁFICO 06: Qualidade das informações contábeis	41
GRÁFICO 07: Serviços oferecidos pela Contabilidade	41
GRÁFICO 08: Ferramentas de gestão empresarial oferecidos pela Contabilidade	42
GRÁFICO 09: Fatores de insucesso empresarial	43
GRÁFICO 10: Redução e controle dos gastos via demonstrações contábeis	43
GRÁFICO 11: Planejamento e estratégias para o futuro da empresa.....	44
GRÁFICO 12: Fornecimento de informações gerenciais provindas da Contabilidade ...	45

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
DLPac	Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
1. UMA ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE A CONTABILIDADE E AS INFORMAÇÕES PRODUZIDAS PELA MESMA.....	09
1.1. Evolução Histórica da Contabilidade	09
1.2. Caracterização da Ciência Contábil	11
1.3. As informações contábeis e suas aplicações.....	14
2. UMA ANÁLISE DA CONTABILIDADE GERENCIAL E O CONTROLE INTERNO NO PROCESSO DECISÓRIO	19
2.1. A Contabilidade Gerencial nas organizações	19
2.2. O controle interno e sua função	22
2.3. O processo decisório baseado na Contabilidade Gerencial	25
2.4. Gestão estratégica de informações	29
3. A UTILIZAÇÃO DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS NOS PROCESSOS DECISÓRIOS NAS GRANDES EMPRESAS COMERCIAIS DE SÃO JOÃO DEL-REI / MG.....	33
3.1. Histórico das grandes empresas	33
3.2. Metodologia da pesquisa.....	36
3.3. Resultados da pesquisa	37
3.4. Análise e discussão dos dados.....	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS.....	49
ANEXO.....	53

INTRODUÇÃO

A globalização e a evolução constante do mercado faz com que as organizações busquem estratégias que possam ser competitivas e assim gerar maior valor e confiabilidade no processo de tomada de decisões, uma vez que tal processo define o futuro da organização por meio das estratégias traçadas. A criação de valor no processo decisório pode ser percebida com a utilização de relatórios contábeis que contém os dados e informações relevantes para os gestores, sendo que tais informações devem possuir o tratamento necessário para garantir a qualidade do processo decisório.

No contexto de preservação e crescimento da organização, pesquisas sobre os relatórios contábeis evidenciam a necessidade de informações sólidas e verdadeiras para o auxílio aos gestores nas tomadas de decisões. Demonstrando que a eficiência dos planos estratégicos dependem diretamente de todos os envolvidos na formulação e identificação de informações concretas e confiáveis.

A relevância do estudo realizado em grandes empresas do comércio de São João del-Rei / MG baseia-se na importância da eficiência do processo de tomada de decisão, que sofre impactos oriundos dos relatórios gerenciais utilizados como ferramenta estratégica. Porém, essas informações precisam ser confiáveis e transparentes, a fim de se mostrarem verdadeiras e completas, evitando erros, omissões e irregularidades que possam distorcer a real situação econômica e financeira da empresa, o que pode determinar a perda de eficiência no processo de tomada de decisões afetando toda a estrutura organizacional.

Diante deste contexto têm-se o problema de pesquisa contextualizado em: Como as informações obtidas através dos relatórios da contabilidade gerencial influenciam o processo de tomada de decisões nas grandes empresas comerciais da cidade de São João del-Rei / MG?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa monográfica consiste em demonstrar que a Contabilidade pode contribuir para a continuidade da entidade através de suas informações voltadas para as atividades de gestão. Para isto, tem-se os objetivos

específicos baseados em: conceituar a Contabilidade, seus objetivos e finalidades; caracterizar o controle interno; demonstrar os objetivos do controle interno dentro da empresa; identificar as informações contábeis necessárias para o apoio à tomada de decisões de acordo com os gestores; e por fim, demonstrar como as informações contábeis, quando corretas, criam valores nos processos de tomada de decisões das grandes empresas comerciais de São João del-Rei / MG.

O estudo consta de uma pesquisa bibliográfica, a fim de reunir, analisar e discutir a fundamentação teórica relacionada aos conceitos e teorias relacionados aos temas, com o intuito de fundamentar teoricamente os dados apresentados com bases sólidas. Buscou-se fundamentar em materiais como livros, artigos, revistas, teses de doutorado e dissertação, além de sites da internet que abordam sobre o assunto. Depois de realizado a pesquisa bibliográfica, realizou-se uma coleta de dados, onde será elaborado um questionário com perguntas fechadas e abertas para as grandes empresas do comércio da cidade de São João del-Rei visando analisar como as informações geradas pela contabilidade servem como relatórios gerenciais no processo decisório.

O primeiro capítulo aborda o surgimento da Contabilidade, bem como seu conceito, objetivos, finalidades e usuários. Além disso, serão tratadas as informações geradas pela Contabilidade que influenciam nos processos organizacionais.

Já o segundo capítulo aborda a Contabilidade Gerencial como o ramo que auxilia os gestores no processo decisório tornando-o mais eficiente, também a importância do controle interno na organização para o processo de otimização de atividades através dos seus princípios. Além de demonstrar como as informações podem ser estratégias de competitividade quando executadas com fidedignidade.

Por fim, o terceiro capítulo primeiramente expõe a diferenciação de enquadramento organizacional. Logo, identifica o ambiente de estudo, sendo este realizado na cidade de São João Del Rei. Posteriormente apresenta a pesquisa nas grandes empresas do comércio na cidade de São João del-Rei / MG, com o intuito de analisar a eficiência dos relatórios contábeis no processo de tomada de decisões, coletando dados através da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas propostos aos colaboradores.

1. UMA ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE A CONTABILIDADE E AS INFORMAÇÕES PRODUZIDAS PELA MESMA

Nesse capítulo será abordado o surgimento da Contabilidade, bem como seu conceito, objetivos, finalidades e usuários em diversas perspectivas. Além disso, serão tratadas as informações contábeis que influenciam os processos organizacionais, levando-se em consideração as normas estabelecidas para que essas alcancem o efeito esperado nas organizações.

1.1. Evolução Histórica da Contabilidade

A Contabilidade é reconhecida como uma das mais antigas ciências existentes, sendo seus traços percebidos desde o Paleolítico Superior há aproximadamente 20.000 anos atrás, quando já era realizado de forma artística o controle sobre a qualidade e a quantidade dos elementos de caça e colheita através dos desenhos primitivos em pedras, conforme Morgan *apud* Sá (2008, p. 16).

A formação da Ciência Contábil teve como principal fator a necessidade sobre o controle e o entendimento de como ocorrem os processos relacionados ao patrimônio com o objetivo de dominar a administração correta dos bens, conforme descrito por Marques (2012, p. 3). Sendo patrimônio o conjunto de bens, direitos e obrigações de uma pessoa ou entidade avaliado em moeda (RIBEIRO, 1996, p. 25).

No contexto de evolução do mercado, de suas atividades e da globalização da economia, a Contabilidade passou por modificações para acompanhar esse processo evolutivo passando a ser empregada no controle do patrimônio das empresas. Diante disso, Marques (2010, p. 16) denota que o pensamento do “futuro” foi o principal aspecto para que o homem iniciasse os primeiros registros para o conhecimento de suas reais possibilidades de uso, de consumo e de produção. Além disso, o autor afirma que o aumento da quantidade de valores tornou difícil a memorização, o que gerou a necessidade de registrar os fatos ocorridos como auxílio na sua manutenção.

A Contabilidade como ferramenta de registro numérico tem sua base fundamentada em 1494 por meio da obra de Frei Luca Paccioli, intitulada “*Summa de arithmetica, geométrica, proportioni et proportionalita*”, conforme ressaltado por Crepaldi (2010, p. 1). A partir de então, Sá (2008, p. 17) relata o marco da fase moderna da Ciência Contábil que passou a ser difundida e ampliada, servindo como meio de apresentação de saldos de contas e dados sobre acontecimentos havidos nos negócios.

Crepaldi (2010, p. 1) ressalta também, a expansão da Contabilidade nos séculos seguintes em conjunto com a evolução do capitalismo, época em que os registros eram sigilosos e somente o proprietário do negócio podia ter acesso.

Para Marques (2010, p. 17), a divisão da história da Contabilidade pode ser resumida da seguinte forma:

- 1º período - História Antiga ou da Contabilidade Empírica, que vai de cerca de 8.000 anos atrás até 1202 de nossa era;
- 2º período - História Média ou da Sistematização da Contabilidade, que vai de 1202 até 1494;
- 3º período - História Moderna ou da Literatura da Contabilidade, que vai de 1494 a 1840;
- 4º período - História Contemporânea ou Científica da Contabilidade, que vai de 1840 até aos nossos dias.

Ainda de acordo com o autor, a História Antiga retoma a análise dos fatos contábeis na Suméria, Egito, Elão e termina com o aparecimento de Leonardo Fibonacci, o Pisano. Com o surgimento das formas sistemáticas de registro, como a obra de Frei Luca Pacioli, deu-se a História da Sistematização da Contabilidade. Logo em seguida, a História Moderna ou da Literatura é marcada com as publicações de várias obras pelo mundo, determinando como término desse período a publicação da obra de Francesco Villa. Por último, é apresentada a História das Doutrinas Contábeis ressaltando o seu surgimento, evolução, derivação e extinção.

A História Contemporânea ou Científica da Contabilidade representa uma fase de intensos acontecimentos que marcaram a sua evolução, como o crescimento da economia capitalista, do comércio e das indústrias, o que provocou a necessidade de formas de controle mais aprimoradas. Com isso, a Contabilidade passou a ter ênfase

nos custos e na auditoria de empresas, onde os empresários possuíam informações sobre a “saúde” da organização (MARQUES, 2010, p. 22).

Marques (2010, p. 25) afirma também, que a Contabilidade atualmente conta com diversas áreas de especializações (como: controle de estoques e financeiro, analista de custos, contabilidade fiscal, auditoria, perícia contábil, consultor, dentre outros) para garantir a excelência dos serviços prestados.

Neste contexto, com o objetivo de garantir uma ciência mais atualizada, em 2007 foi publicada no Brasil a Lei de nº 11.638 e em 2009 publicada a Lei 11.941 com o objetivo de harmonizar a contabilidade do Brasil com o mundo.

No entanto, tem-se a partir dos dados apresentados a fundamentação histórica da Contabilidade que passou por transformações em suas técnicas durante um longo período, adequando-se ao contexto social, político e econômico de cada época, enriquecendo e melhorando os resultados das decisões de acordo com as necessidades das empresas.

Após analisar o contexto histórico da Contabilidade, pretende-se apresentar alguns de seus aspectos, como conceitos, definições, finalidade, objeto e objetivos acerca de perspectivas distintas.

1.2. Caracterização da Ciência Contábil

No I Congresso Brasileiro de Contabilidade, realizado em setembro de 1924, foi aprovada a seguinte definição: “Contabilidade é a Ciência que estuda e pratica as funções de orientação, de controle e de registro relativas à administração econômicas.” (CREPALDI, 2010, p. 3).

Crepaldi (2010, p. 2) declara em sua obra que a Ciência Contábil é um instrumento da função administrativa que tem por objeto o estudo dos fenômenos patrimoniais, registrando as transações que possam ser expressas em termos monetários, possibilitando a demonstração das variações no patrimônio bem como o controle dos fatos ocorridos. Mais adiante, define a Contabilidade como meio de coletar,

registrar, resumir e interpretar dados e fenômenos que afetam as condições financeiras e econômicas de qualquer entidade.

Com o desenvolvimento da Contabilidade, Franco (2000, p. 10), define-a como:

[..] a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos nele ocorridos, com o fim de oferecer informações sobre sua composição e variação, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Em uma perspectiva mais avançada, Marion (2007, p. 26) assegura que a Contabilidade é tida como uma ferramenta, um instrumento para fornecer informações com o intuito de auxiliar as pessoas na tomada de decisões.

Nesse contexto, a Contabilidade pode ser considerada como a ciência que estuda e controla o patrimônio de uma entidade, buscando a eficiência e a eficácia nos resultados do processo de tomada de decisões através das informações sobre a situação da organização.

Diante dos conceitos citados, tem-se a necessidade de analisar o objetivo contábil que, segundo Crepaldi (2010, p. 7), é planejar e colocar em prática um sistema de informação para uma organização, com ou sem fins lucrativos, oferecendo apoio ao planejamento através do controle dos fatos relacionados ao patrimônio. Dessa forma, o objetivo da contabilidade pode ser definido como o estudo e o controle da gestão do patrimônio, que gera informações sobre a entidade, auxiliando no processo de tomada de decisões.

Diante disso, pode-se dizer que a finalidade da Contabilidade é obter e transmitir informações de ordens econômicas e financeiras referentes ao patrimônio da empresa e suas variações em um dado momento. Do patrimônio serão extraídas informações na qual servirão para o controle e planejamento eficaz, afim de que a organização alcance seus objetivos.

Segundo Ribeiro (1996, p.14), a principal finalidade da Contabilidade:

É fornecer informações sobre o patrimônio, informações essas de ordem econômica e financeira, que facilitam assim as tomadas de decisões, tanto por parte dos administradores ou proprietários, como também por parte daqueles que planejam investir na empresa.

Para Ferrari (2008, p. 3), a Contabilidade apresenta uma finalidade mais ampla: a de fornecer informações aos interessados na organização sobre sua situação patrimonial e econômica, sendo a primeira referente aos bens, direitos e obrigações e a segunda ao resultado da organização que corresponde ao lucro ou prejuízo obtido em um dado período.

Assim, observa-se que a Contabilidade garante o alcance de sua finalidade utilizando uma gama de demonstrações, onde os usuários das informações podem selecionar aquela que melhor supri as suas necessidades.

Marques (2010, p. 47), por sua vez define as demonstrações contábeis como:

[...] relatórios extraídos da contabilidade após o registro de todos os documentos que fizeram parte do sistema contábil de qualquer entidade (empresa) em um determinado período.
Essas demonstrações servirão para expressar a situação patrimonial da empresa, auxiliando assim os diversos usuários no processo de tomada de decisão.

De acordo com Marion (2007, p. 44) as três principais demonstrações financeiras obrigatórias definidas por lei são o Balanço Patrimonial (BP), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPAc). Neste sentido, Marques (2007, p. 32) afirma que o BP tem em vista a exposição dos componentes patrimoniais, a DRE visa demonstrar as variações patrimoniais e o resultado econômico de um período administrativo e a DLPAc visa demonstrar o lucro apurado em determinado período e sua destinação.

Observa-se, no entanto, que a existência de uma grande diversidade de demonstrações contábeis é derivada da vasta quantidade de usuários.

Em princípio, os controles contábeis eram restritos aos proprietários das entidades. Com a industrialização e as inovações tecnológicas foi preciso a busca de novas formas de demonstrativos dos quais atenderiam as necessidades dos grupos que passaram a utilizar as informações contábeis como ferramenta nos processos, demonstrando o surgimento de um novo usuário contábil: a sociedade civil (INSTITUTO ETHOS, 2004, p. 469).

Conforme explicitado por Crepaldi (2010, p. 17), as informações contábeis ampliaram seu leque de usuários potenciais em decorrência da necessidade de

providenciar e demonstrar as variações no patrimônio da entidade. As informações passaram a ter como usuários potenciais os diversos grupos de pessoas (administradores, *stakeholders*, proprietários, empregados, sócios e acionistas) e grupos de instituições (órgãos governamentais, sindicatos, entidades regulamentadoras, fornecedores, instituições financeiras).

Para Nagatsuka e Teles (2002, p. 5) os usuários da Contabilidade são definidos sob duas formas: os usuários internos, que são os proprietários da empresa, os gerentes, os diretores, dentre outros; e os usuários externos, classificados como os investidores, fornecedores, clientes, instituições financeiras, sindicatos de empregados, entidades governamentais e organizações não governamentais.

Vale ressaltar, conforme disposto no Conselho Federal de Contabilidade, Resolução CFC N.º 1.374/11, que

A Administração da entidade tem a responsabilidade primária pela preparação e apresentação das suas demonstrações contábeis. A Administração também está interessada nas informações contidas nas demonstrações contábeis, embora tenha acesso a informações adicionais que contribuem para o desempenho das suas responsabilidades de planejamento, tomada de decisões e controle. A Administração tem o poder de estabelecer a forma e o conteúdo de tais informações adicionais a fim de atender às suas próprias necessidades.

No entanto, percebe-se que os principais usuários da Contabilidade são todas as pessoas físicas e jurídicas que tenham interesse de avaliar a situação econômica da empresa e o desenvolvimento de seu patrimônio, podendo ser internos e externos e com interesses diversificados. Sendo assim, torna-se importante a exploração das informações contábeis uma vez que serão repassadas aos usuários tanto a título de conhecimento como de processo de crescimento organizacional.

1.3. As informações contábeis e suas aplicações

A informação é um diferencial estratégico nas organizações que a utilizam de forma correta, convergindo a identificação de oportunidades no mercado bem como as

capacidades organizacionais em uma questão do planejamento estratégico a ser desenvolvido (MC GREE, 1994, p. 11).

Ainda de acordo com o autor, em uma “economia de informação” a concorrência é baseada na capacidade da organização e de seus integrantes de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz, garantindo o futuro aos líderes da competição.

Sendo assim, as informações contábeis podem ser consideradas como um dos principais patrimônios das organizações, tratando-se da base segura para os gestores quando disponibilizadas de forma verídica e legal, diminuindo os riscos e incertezas no processo decisório.

Nesse sentido, Oliveira (2000, p. 37) define informação da seguinte forma:

A informação é o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados em um determinado contexto, para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada. A informação representa a consolidação de poder na empresa, desde o momento de posse dos dados básicos que são transformados em informação, até a possibilidade de otimizar conhecimentos técnicos, domínios de políticas e possibilidade de maior especialização e consequente respeito profissional ao executivo considerado.

Segundo o Conselho Federal de Contabilidade, Resolução CFC N.º 1.374/11, as informações contábeis devem ter quatro qualidades principais:

1. De compreensibilidade, em que os usuários as entendam prontamente afim de que se tenha conhecimento razoável dos negócios e das atividades econômicas. Porém, as informações sobre assuntos complexos não devem ser excluídas em nenhuma hipótese das demonstrações contábeis por causa da sua relevância no processo tomada de decisão;
2. De relevância, pois para serem úteis, as informações devem ser relevantes às necessidades dos usuários no processo de tomada de decisões, influenciando as decisões econômicas, ajudando-os a avaliar o impacto de eventos ou confirmando ou corrigindo as suas avaliações anteriores;
3. Deve possuir confiabilidade, ou seja, não deve conter erros ou vieses relevantes e mostrar com fidelidade aquilo que se propõem representar;

4. De comparabilidade, corresponde a qualidade de possibilitar que os usuários comparem as demonstrações ao longo do tempo, identificando tendências na posição patrimonial da empresa e em sua situação financeira, bem como a comparação com diferentes entidades.

No entanto, percebe-se que as informações são utilizadas para esclarecer os procedimentos das atividades aos responsáveis pelas decisões, o que gera ações que influenciam no desempenho da organização. Nesse sentido, torna-se essencial a utilização de sistemas gerenciais adequados à realidade da empresa que transmitam informações confiáveis e oportunas aos gestores.

Nesse contexto, Marques (2010, p. 195) apresenta como definição do sistema de informações contábeis o conjunto de sistema de informação total da empresa, onde há a integração destes sistemas com as informações que permeiam as atividades empresariais.

Ainda segundo o autor, os sistemas de informações contábeis buscam dados em todas as atividades empresariais (como das áreas de controladoria, financeira, administrativa e de contabilidade), executam o processamento e geram informações representativas da dinâmica organizacional.

Em contrapartida, as informações contábeis geradas ou não pelos sistemas de informações, devem respeitar aos Princípios Fundamentais da Contabilidade. Tais princípios ditam a legitimação das ações conforme enumerados pelo Conselho Federal de Contabilidade, Resolução CFC N.º 1.111/07, sendo eles: o Princípio da entidade, o Princípio da Continuidade, o Princípio da Oportunidade, o Princípio do registro pelo valor original, o Princípio da competência e o Princípio da prudência.

Os Princípios Contábeis são tidos como os pilares da Contabilidade que, por sua vez, são: a entidade contábil, correspondente à pessoa distinta dos sócios para quem é mantida a Contabilidade; e a continuidade da empresa, expressa o pressuposto de que a organização é algo em andamento e perene (MARION, 2007, p. 29).

Para que os relatórios possam ser utilizados com o máximo de confiança, é necessário que os princípios contábeis, sejam aplicados a eles. Sendo os principais descritos por Crepaldi (2010, p. 9 à 12) da seguinte maneira:

O Princípio da Entidade reconhece o Patrimônio como objeto da contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes [...]

O Princípio da Continuidade: a continuidade ou não da entidade, bem como sua vida estabelecida ou provável, devem ser consideradas quando da classificação das mutações patrimoniais, quantitativas e qualitativas. [...]

O Princípio da Oportunidade refere-se, simultaneamente, à tempestividade e à integridade do registro das mutações patrimoniais, determinando que este seja feito no tempo certo e com a extensão correta. [...]

O Princípio do registro pelo valor original: os componentes do patrimônio devem ser registrados pelos valores originais das transações com o mundo exterior, expressos a valor presente na moeda do país [...]

Princípio da competência: as receitas e as despesas devem ser incluídas na apuração do resultado do período em que decorrem, sempre simultaneamente quando se correlacionarem, independente do recebimento ou pagamento. [...]

O Princípio da Prudência determina a adoção do menor valor para os componentes do Ativo e do maior para os do Passivo, sempre que se apresentarem alternativas igualmente válidas para a quantificação das mutações patrimoniais que alterem o patrimônio líquido.

Ainda segundo o autor, o descumprimento de tais princípios constitui infração nas alíneas c,d e e do artigo 27 do Decreto-lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946, bem como do artigo 177, da Lei nº 6.404/76 e, em determinadas situações, no Código de Ética do Contabilista. Em suma, as penalidades aplicadas são multa e suspensão do exercício da profissão por valores e prazos definidos de acordo com as alíneas descritas anteriormente.

Além de sistemas de informações confiáveis e do respeito aos princípios contábeis, os contabilistas devem observar as técnicas contábeis que, segundo Crepaldi (2010, p. 13) correspondem aos métodos utilizados para o registro dos fatos administrativos (escrituração), a elaboração posterior das demonstrações contábeis, a análise da consistência e qualidade dos lançamentos e das demonstrações (auditoria) e o estudo comparativo das demonstrações financeiras para diagnosticar a saúde econômico-financeira da empresa (análise de balanços).

Logo, pode-se afirmar que a formulação de informações confiáveis, ágeis, elucidativas e legais de forma comprometida com as normas, servirá de base para o processo de tomada de decisões de forma que o gestor tenha toda sua necessidade de

informações suprida para o desenvolvimento de suas atividades. No entanto, os gestores poderão utilizar como ferramentas fundamentais a Contabilidade Gerencial e os seus controles como forma de garantir o sucesso da organização a curto, médio e longo prazo, conforme será descrito no capítulo seguinte.

2. UMA ANÁLISE DA CONTABILIDADE GERENCIAL E O CONTROLE INTERNO NO PROCESSO DECISÓRIO

O capítulo proposto apresentará a contextualização da Contabilidade Gerencial e suas principais características, apontado a importância e a finalidade de sua aplicação nas organizações. Dessa forma, a Contabilidade Gerencial será tratada como o ramo que auxilia os gestores no processo decisório tornando-o mais eficiente.

Outro ponto a ser destacado é a importância do controle interno na organização para o processo de otimização de atividades através dos seus princípios, demonstrando como as informações podem ser estratégias de competitividade quando executadas com fidedignidade.

2.1. A Contabilidade Gerencial nas organizações

A Contabilidade evoluiu juntamente com as atividades de controle de bens e da necessidade de evidenciação das realizações de uma empresa, sendo no passado orientada para fins de informação ao proprietário, progredindo com o capitalismo onde foi possível o seu aperfeiçoamento como fonte de informações para fins administrativos. Nesse sentido, considera-se a contabilidade como o planejamento e a prática de um sistema de informações para uma organização (CREPALDI, 2008, p. 2).

O autor também ressalta a questão das constantes mudanças que permitiu a ampliação da contabilidade como ferramenta gerencial que se utiliza de um sistema de informações para registrar, elaborar e interpretar os relatórios. Tais sistemas mensuram os resultados e fornecem informações confiáveis, por meio de controles precisos para auxiliar no processo de tomada de decisões e para o processo de gestão, planejamento, execução e controle.

Ainda nesse contexto, Crepaldi (2008, p. 7) declara o progresso do mercado e suas frequentes mutações como influência no desenvolvimento de técnicas adaptadas ao novo formato de mercado competitivo, introduzindo informações essenciais ao seu

crescimento como: informações sobre os estoques, o fluxo de caixa, o ponto de equilíbrio, formação de preços, o controle de gastos e planejamento tributário, dentre outros. Nesse sentido, a Contabilidade passou a ser empregada como instrumento gerencial para subsidiar os processos de gestão, trazendo como base de auxílio, informações objetivas, úteis e relevantes através da combinação da contabilidade financeira com várias áreas do conhecimento de negócios.

Nessas circunstâncias, os relatórios internos são vistos como produtos da Contabilidade Gerencial voltada para a informação contábil que pode ser útil para a administração e ao assessoramento de gerentes no processo decisório, bem como aos usuários externos, como os acionistas, governo e clientes. A Contabilidade Gerencial é então definida como o conjunto de informações produzidas para a circulação interna, na forma adequada para assessorar gerentes no processo decisório (PIZZOLATO, 2000, p. 194).

Em relação à caracterização da Contabilidade Gerencial, Ludícibus (2009, p. 21) afirma ser uma síntese de todas as informações referentes à empresa, combinando os diversos segmentos da Contabilidade (em especial custos e finanças) e caracterizando-se da seguinte maneira:

[...] um enfoque especial conferindo a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gestores das entidades em seu processo decisório.

Na obra de Ludícibus (2009, p. 21), tem-se como propósito da contabilidade gerencial o suprimento de informações necessárias com características válidas e efetivas para o processo decisório do administrador. Contudo, Marques (2010, p. 82) propõe que a Contabilidade Gerencial somente existe ou existirá em uma organização caso haja uma ação que faça com que ela exista, com pessoas capazes de interpretar e utilizar os conceitos contábeis como meio de administrar a organização.

Dessa forma, pode-se afirmar que a aplicação da Contabilidade Gerencial nas organizações requer do profissional que irá utilizá-la em suas atividades, o mínimo de

conhecimento sobre os relatórios e demonstrações para que sejam tomadas as decisões compatíveis com os objetivos das empresas.

É necessário ressaltar, que este segmento da Contabilidade não é um item obrigatório por lei, pois seus registros são feitos de acordo com as necessidades internas, com cálculos aproximativos, de obtenção rápida e sem grandes custos, mas suficientes para assessorar decisões (PIZZOLATO, 2000, p. 196).

Assim, Netto (1999, p. 14) declara que a Contabilidade Gerencial é qualificada pela rapidez na obtenção de informações essenciais ao processo de tomada de decisões, porém, atualmente, deixou de ser desenvolvida exclusivamente pelos contadores e passou a ser executada por profissionais da área da administração, economia e engenharias, dentre outras que possuem certo conhecimento sobre a elaboração correta e confiável dos relatórios gerenciais.

Em relação ao foco da Contabilidade Gerencial, Padoveze (2012 A, p. 12) declara que este é constituído pelo processo decisório baseado nas informações contidas nos relatórios contábeis atendendo a todos os níveis hierárquicos da organização, orientando no processo de planejamento estratégico e controle das operações.

Outro ponto que deve ser observado é a delimitação das contabilidades financeira e gerencial, uma vez que são comumente confundidas em suas aplicações e utilização. Nesse sentido, Marques (2010, p. 82) afirma que:

Os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações financeiras. Há, contudo, numerosas similaridades e áreas de sobreposição entre os métodos da contabilidade financeira e a gerencial.

A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização.

Sob esse aspecto, Iudibus (2009, p. 22) esclarece que a ruptura entre os dois ramos da Contabilidade encontra-se nos relatórios do Balanço Patrimonial, na

Demonstração de Resultados e na Demonstração de Fontes e Usos de Capital de Giro Líquido. Assim, a análise financeira e a de balanços podem ser úteis em relação ao prestador na avaliação da segurança de retorno (área financeira) bem como para a gerência avaliar a tendência da organização (área gerencial); recaem na área da contabilidade gerencial as questões relacionadas com informes contábeis e financeiros para decisão entre cursos de ação alternativos, já decisões de como fabricar ou comprar, substituição de equipamentos, expansão de plantas e redução ou aumento de volume etc. incidem sobre a contabilidade financeira.

No entanto, pode-se observar que a Contabilidade Gerencial deve ser claramente entendida pelos seus usuários e utilizada com o intuito de obter informações que produzam decisões para que a empresa seja mantida no mercado competitivo e como forma de prover o crescimento da mesma. Contudo, sobre tal situação percebe-se uma nítida dependência da Contabilidade Gerencial sobre o controle interno no que se refere à obtenção de informações para o processo decisório.

2.2. O controle interno e sua função

Como visto anteriormente, a Contabilidade Gerencial tem como principal ferramenta as demonstrações contábeis. Tais demonstrações são interpretadas e utilizadas como fontes de informações no processo decisório, mas para isso é necessário que a empresa apresente um controle interno eficaz e eficiente sobre seus processos.

O controle interno é definido por Crepaldi (2008, p. 58) como o sistema que compõe o plano organizacional, os deveres e responsabilidades e todos os métodos e medidas adotadas, com os seguintes propósitos: proteger os ativos; analisar a precisão e a fidedignidade dos dados e relatórios contábeis, e outros dados operacionais; desenvolver a eficiência nos processos e disseminar e incentivar o cumprimento das políticas, normas e procedimentos administrativos adotados.

Padoveze *et al* (2010, p. 299) reafirma o proposto acima em que o controle interno é visto como uma forma de salvaguardar o patrimônio da empresa contra possíveis fraudes, roubos, perda ou utilização imprópria.

Nesse contexto, Marques (2010, p. 60) declara que:

O controle interno representa para uma organização o conjunto de diversos procedimentos, métodos ou rotinas para que possa produzir dados confiáveis para ajudar a administração da empresa na condução dos diversos fatos existente rotineiramente.

Compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas, adotado pela empresa para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão as políticas traçadas pela administração.

Assim, Crepaldi (2008, p. 60) afirma que os controles internos podem ser classificados segundo a sua finalidade desdobrando-se em controles organizacionais, controles de sistemas de informação e controles de procedimentos.

Ainda segundo o autor, os controles organizacionais referem-se às inspeções e classificação do método de designar responsabilidade e delegar autoridade, definindo a estrutura e as atividades de planejamento, execução e controle das operações. Neste controle, são atribuídas responsabilidades e delegação de autoridade bem delimitadas, partição de funções incompatíveis evitando o controle por qualquer pessoa ou departamento, provimento de recursos como pessoal qualificado e em quantidade suficiente, além de providenciar sistemas de medição e avaliação de desempenho.

Em relação aos controles de sistemas, Crepaldi (2008, p. 60) declara que são obtidos através da apresentação de informações aos níveis apropriados da administração, sendo considerados os “olhos e ouvidos” da administração por conter informações de diferentes situações da organização. Dessa forma, devem fornecer informações detalhadas quanto à identificação de possíveis operações irregulares ou problemas através de relatórios fundamentais aos usuários, apresentado também as informações de acordo com o grau de importância e as responsabilidades atribuídas em tempo hábil para que sejam tomadas as decisões corretas.

Quanto aos controles de procedimentos são relacionados à observação de políticas e procedimentos dentro da organização, tendo como principais características: a

adequação à estrutura organizacional, documentação e definição apropriada, e facilidade na interpretação e aplicação. Podem ainda ser classificados em procedimentos do fluxo de documentação - quando incorporados ao sistema de processamento das transações - e em procedimentos de controles independentes - quando estabelecidos pela administração sem depender das rotinas de procedimentos de transações (CREPALDI, 2008, p. 60).

Na aplicação dos controles internos deve-se atentar quanto aos seus objetivos para que sejam alcançadas as metas de sua realização, são assim definidos por Padoveze *et al* (2010, p. 298):

Os objetivos do controle interno são garantir, com grau razoável de segurança que o patrimônio esteja protegido e seja utilizado para os fins da empresa, as informações sobre a empresa sejam precisas e os funcionários cumpram as leis e as normas.

Padoveze (2007, p.50) também afirma que o controle interno deve produzir informações em nível empresarial (estratégico, tático e operacional), administrativo (planejamento, controle e execução) e nível de estruturação da informação (estruturada, semiestruturada e não estruturada).

Nesse sentido, conforme exposto por Crepaldi (2008, p. 65), a importância do controle interno está na sua adequação e maneira de auxiliar no alcance dos resultados favoráveis com menor desperdício. Assim, o controle interno pode ser visto como uma importante ferramenta no processo de gestão uma vez que proporciona informações ágeis e confiáveis, obedecendo as leis e regulamentos, e garantindo a eficiência e eficácia de atividades gerenciais que conduzem o andamento da organização.

No entanto, pode-se dizer que o controle interno desempenha papel fundamental na organização uma vez que protege o seu patrimônio contra fraudes e danos causados por funcionários, servindo de ferramenta decisiva para obter sucesso no planejamento estratégico através de informações precisas, além de resguardar a organização no cumprimento de leis e normas quanto à geração de relatórios.

Por fim, observa-se que o controle interno como ferramenta da Contabilidade Gerencial proporciona maior eficiência e eficácia no processo decisório quando

desenvolvidos com fidedignidade, assim, o próximo item irá abordar o processo de tomada de decisões baseado na Contabilidade Gerencial.

2.3. O processo decisório baseado na Contabilidade Gerencial

As atividades da Contabilidade Gerencial estão concentradas nas operações estratégicas, fornecendo informações aos administradores responsáveis pela direção e controle das operações na empresa. O futuro da organização depende diretamente do desenvolvimento de estratégias que possui como foco a sobrevivência e continuidade da empresa no meio competitivo (PADOVEZE, 2007, p. 35, 36 e 567).

Marques (2010, p. 85) declara que a Contabilidade Gerencial tem como papel controlar as informações necessárias para que a organização tenha como foco a análise e o processo de tomada de decisão em fatores essenciais para seu prolongamento no mercado.

Crepaldi (2008, p. 14) entende que:

O ponto fundamental da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta para administração. É o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores. Deve ser direcionada pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais de investimentos.

Outro fator de destaque é o controle eficiente através da Contabilidade Gerencial em que são obtidas informações confiáveis e em tempo suficiente para que se tome as decisões necessárias e adequadas. Souza (2008, p. 27) destaca que o processo de tomada de decisões para serem elaboradas de forma correta dependem de:

- Uma análise profunda dos dados;
- Antever os possíveis resultados das decisões tomadas;
- Reconhecer o real valor da decisão tomada frente às reações das pessoas afetadas por tal.

O autor supracitado, também destaca a relevância da qualidade dos relatórios, onde deverão ser proporcionadas informações confiáveis, relevantes e oportunas, pois os documentos ruins, incompletos, mal elaborados ou elaborados em tempo não hábil resultam em relatórios inexpressivos ou inúteis que irão influenciar no processo de decisões.

No entanto, Souza (2008, p. 30) declara que:

Pode-se então notar que o papel crucial da contabilidade gerencial é o de gerar *feedback* e ajudar a identificar as áreas problemáticas. Este é o mais importante elemento do controle. Os administradores não tem condições de “ver” onde estão os pontos que requerem ação corretiva. Assim terão que confiar nos relatórios contábeis para essa tarefa. De fato, os relatórios gerenciais acabam sendo os “olhos e ouvidos” dos administradores.

Assim torna-se importante destacar a afirmação de Fess (2003, p. 96) em que exemplifica o processo de tomada de decisões sobre a seleção do *mix* de produtos, a seleção das estratégias de marketing e análise das influências dos custos sobre o lucro, tomando como base a observação de relatórios gerenciais.

Fess (2003, p. 179) mostra que quando há a formulação de planejamentos proporcionando a motivação de empregados e a integração através da consideração dos pontos de vista, das opções identificadas e das oportunidades de diminuição de custo, tem-se decisões mais acertadas.

Nesse sentido o planejamento estratégico, formulado a partir das informações gerenciais, é considerado como o processo de formulação de estratégias organizacionais buscando a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está inserida, tendo em vista o alcance dos objetivos a médio e longo prazo que afetam a direção e viabilidade da empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 47).

Souza e Borinelli (2012, p. 29) também afirma que o planejamento estratégico pode ser utilizado como forma de minimizar erros nas tomadas de decisões e, conseqüentemente os custos provenientes de tais erros. Assim, as empresas quando colocam em prática ações planejadas mantem ou aumentam a sua vantagem competitiva.

Sob esse aspecto, a evidenciação da criação de valor nas tomadas de decisões pode ser observada no trabalho de Gitman (2004, p. 14), onde destaca que a

maximização da riqueza dos proprietários tem por base as demonstrações onde pode-se visualizar os resultados, os riscos, os indicadores dos resultados futuros da empresa.

Observa-se também, que as demonstrações são importantes fatores nas decisões referentes à investimentos de longo prazo, conforme destacado por Gitman (2004, p. 657), pois apresentam informações relevantes quanto ao retorno desejado e obtido com o possível investimento, além disso, apresenta os riscos associados.

Outro ponto a ser observado, diz respeito aos demais interessados na organização (funcionários, clientes, fornecedores, credores, dentre outros), onde Gitman (2004, p. 15) revela que o importante é mantê-los para que proporcionem a longo prazo os benefícios esperados.

Sobre essa perspectiva, Minotto (2003, p. 28) declara que “A estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa”. Além disso, ressalta que a primeira ação a ser desenvolvida é o autoconhecimento da empresa, reunindo todas as informações possíveis a respeito de seus concorrentes e especulando sobre o mercado em que está inserida, examinando as tendências e moldando sua estrutura. Assim, deve-se fazer a associação de tais informações atentando para a manutenção e fixação da clientela, transformando-as em estratégias para ampliar a vantagem competitiva.

Mintzberg (2008, p. 22) afirma que o planejamento pode ser visto sob várias perspectivas, como: meio de pensar no futuro, meio de controlar o futuro, como a ação de tomar decisões ou como procedimento para produzir um resultado articulado na forma de um sistema integrado de decisões.

O autor citado anteriormente, também ressalta que o planejamento estratégico é essencial pelos seguintes fatores:

- Para servir de controle e integração das atividades desenvolvidas, e articulando a comunicação e entrelace entre atividades dispares;
- Para assegurar o futuro, preparando-se para o inevitável, antecipando o indesejável e controlando o controlável;
- Para ser racional quanto à identificação e resolução de problemas;
- Para controlar os indivíduos estimulando a participação e facilitando o consenso.

Outro ponto importante a ser destacado é que o planejamento estratégico geralmente visa o crescimento da organização no mercado em determinado período. Para a sua elaboração é preciso que seja realizada a Análise SWOT (do inglês: *Strengths* – forças, *Weaknesses* – fraquezas, *Opportunities* – oportunidades, *Threats* - ameaças), que se refere aos pontos fracos e fortes, as ameaças e oportunidades. Além disso, são necessárias informações sobre o comportamento do mercado em que a empresa atua, bem como os levantamentos de desempenho financeiro e capacidades internas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 47).

O autor supracitado, define a Análise SWOT como uma ferramenta da gestão estratégica que relaciona as oportunidades e ameaças do ambiente interno e externo da organização relacionando com suas forças e fraquezas.

Machado (2008, p. 25) declara que o planejamento estratégico segue o seguinte proposto: definição da missão, definição da visão, definição dos valores, cenários estratégicos, Análise SWOT, planos corporativos, planos táticos e planos operacionais.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 47) também afirmam que a partir dessa análise e coleta de informações é que os tomadores de decisões poderão escolher a melhor estratégia a ser desenvolvida. Porém, um dos fatores que mais agrega equívocos no processo decisório está relacionado às informações lentas, ineficientes e com deficiência.

Ainda de acordo com os autores acima citados, na Contabilidade Gerencial as informações quando desenvolvidas com fidedignidade podem se transformar em ferramentas competitivas. Tais informações são utilizadas pelos gestores das entidades para dar prioridade aos planejamentos de redução de custos com repasse no preço de venda dos produtos e projeção de crescimento com vistas aos investimentos em áreas consideradas pontos chaves de evolução da organização.

Porém, como descrito por Mintzberg (2008, p. 169) deve-se atentar para que o controle não vire uma obsessão do planejamento refletindo medos e incertezas sobre as tomadas de decisões desenvolvidas na organização e sobre as ideias criativas de mudanças. Nesse contexto, Machado (2008, p. 91) afirma que:

Um planejamento não pode prescindir de controle. É necessário que haja monitoramento dos resultados. Isto é, é preciso comparar as metas planejadas com os resultados efetivamente realizados e tomar ações corretivas o quanto antes, quando necessário.

É importante ressaltar que a Contabilidade Gerencial não possui a responsabilidade de gerar estratégias para a formulação do planejamento, mas sim da estruturação e monitoramento dos sistemas que produzem informações para os gestores responsáveis pela tomada de decisões (PADOVEZE, 2012 B, p. 17).

Dessa forma, a Contabilidade Gerencial deve disponibilizar a fixação de objetivos e o planejamento adequado para garantir o alcance dos objetivos, proporcionando a direção e a motivação das pessoas envolvidas no processo de tomada de decisões. É preciso destacar também, que a Contabilidade Gerencial é encarregada da coleta, organização e do processamento de dados de forma que se possa extrair as informações necessárias para o processo decisório (SOUZA, 2008, p. 15).

No entanto, a Contabilidade Gerencial deve dispor de informações com aspectos relevantes e confiáveis, referentes à situação da entidade, garantindo a qualidade do planejamento estratégico e dos processos decisórios no atingimento dos objetivos de manutenção da empresa no mercado, bem como seu crescimento ao longo de determinado período.

Contudo, para que tais informações necessárias ao processo de tomada de decisões sejam desenvolvidas e utilizadas adequadamente, pode ser feito a implantação de sistemas de controle gerencial, promovendo a gestão estratégica de informações, assunto este tratado à seguir.

2.4. Gestão estratégica de informações

A sociedade atual é considerada como a “sociedade de informações”, em que o fluxo de transmissão de informações é extremamente alto pela crescente digitalização e pela diminuição do custo com tal infraestrutura. No entanto, deve-se ter em vista que a

tecnologia em si não representa vantagem competitiva, mas sim a informação derivada de tais meios (SIQUEIRA, 2005, p. 62).

Rosini e Palmisano (2003, p. 105) declaram que:

A revolução da informação vem se acelerando nos últimos anos, podendo ser muito benéfica para o desenvolvimento de nossa sociedade, desde que possamos conseguir obter um equilíbrio entre a informação, o conhecimento e a sabedoria.

Ainda segundo os autores, no passado os gestores delegavam as decisões aos computadores que eram vistos como sábios, mas em relação à tomada de decisões acarretava adiamento com consequências graves, como perda de competitividade e desperdício de capital. Atualmente, o processo de tomada de decisões une o conhecimento dos especialistas em tecnologia de informação com a visão da alta gerência.

Padoveze (2012 B, p. 21) afirma o seguinte proposto:

O que é fundamental atualmente é a caracterização da integração do sistema de informação contábil com os demais sistemas de informação da empresa. No âmbito gerencial, essa integração torna-se crucial, pois a Contabilidade Gerencial utiliza-se de muitos dados e informações de outros sistemas, inclusive quantitativas, para completar seus relatórios e torna-los efetivamente úteis para o processo de tomada de decisões.

De acordo com Siqueira (2005, p. 62), tais informações precisam ser diversificadas e conciliadas com cada tipo de público que irá utilizá-la, para que possam dar o apoio necessário à decisão estratégica. Assim, os sistemas que proporcionam as informações para o processo decisório podem ser classificados da seguinte maneira:

- Serviços de Informação: disponibilizam as informações necessárias para o cumprimento de objetivos e tarefas do dia-a-dia, envolvendo as pessoas da organização, seus controles, diretrizes e planos.
- Serviço de Comunicação: insere meios na organização para que haja fluência das informações, como: e-mail, fórum, videoconferência;
- Serviços de Transações: abastece a empresa com informações para o negócio, realizado normalmente por meio de sistemas de registro de funcionários, de operações, de contas a pagar, dentre outros;

- Serviços de Administração: administram, transformam e controlam as informações de uma empresa, assegurando informações e descartando as desnecessárias.

Outro fator de extrema importância é citado por Souza (2008, p. 20), em que os sistemas de informações gerenciais são de difícil idealização pelo fato de haver a necessidade de analisar e selecionar os dados e processá-los, além de agregar e relatar de acordo com os usuários das informações.

Rascao (2006, p. 242) também declara que a informação serve para os gestores proporcionar valor e riqueza para as partes interessadas na organização, instruindo suas ações pelos próprios interesses para a conquista de vantagens competitivas. Tais informações quando interpretadas de forma correta permite que a gestão identifique pontos como: novas oportunidades e concorrentes; antecipação das mutações do meio em que está inserida, bem como das atividades de seus concorrentes; aprimorar o conhecimento sobre ações econômicas, sociais e políticas que possam afetar o negócio; e aumentar o tempo de tomada de decisões e o sucesso obtido.

Damodaram (2008, p. 345) descreve sobre a importância da implantação de novas tecnologias e sua utilização consciente, em que a organização deve ter conhecimento de que um bom sistema de TI (tecnologia da informação) não apenas voltado para a modernidade dos equipamentos, mas principalmente para a fluidez e fidedignidade das informações dirigidas a todos os níveis da organização – desde o chão de fábrica até a alta administração.

A Contabilidade gerencial voltada para a gestão estratégica de informações deve atentar para que os sistemas de controle gerencial atenda a aspectos como: o relacionamento da empresa com seus clientes, fornecedores e empregados; atitude moral, moral e habilidade do seu pessoal; o grau de emprego dos seus produtos ou serviços oferecidos; e o nível de competição enfrentado pela empresa (SOUZA, 2008, p. 44).

Siqueira (2005, p. 70 e 71) define então as informações produzidas pelos sistemas quanto aos níveis organizacionais da seguinte forma:

- Informações Estratégicas: são as informações que interferem na estratégia da empresa com o meio interno e externo, auxiliando a alta gerência no processo de

tomada de decisões e no controle dos planos estratégicos quando disponibilizadas em tempo hábil;

- Informações Táticas: auxiliam gestores a nível médio na tomada de decisões no meio em que a organização está inserida, auxiliando no controle e avaliação de seus projetos, processos e planejamento das atividades;
- Informações Operacionais: serve de apoio ao pessoal de nível operacional na execução de suas tarefas, no planejamento e em eventuais decisões.

Pode-se inferir, que as informações quando selecionadas e compreendidas adequadamente pelos gestores, proporcionam maior segurança e precisão quanto ao sucesso no processo de tomada de decisões servindo de base para o processo evolutivo da organização.

3. A UTILIZAÇÃO DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS NOS PROCESSOS DECISÓRIOS NAS GRANDES EMPRESAS COMERCIAIS DE SÃO JOÃO DEL-REI / MG

O emprego de ferramentas contábeis que facilitam e auxiliam no processo de tomada de decisões pode ser utilizado por empresas que possuem características de planejamento estratégico e de competição pela ampliação de mercado. Nesse sentido, busca-se conhecer melhor como funcionam tais processos de auxílio os gestores em suas atividades relacionadas à tomada de decisões.

O ambiente de estudo escolhido é a cidade de São João del-Rei / MG e a realização da pesquisa tem como principal fator a evidenciação da influência quando da utilização de relatórios contábeis como forma de auxiliar os gestores nos processos que envolvem decisões.

3.1. Histórico das grandes empresas

Segundo Hunt, Schermerhorn e Osborn (1999, p. 31) o conceito de organização corresponde ao conjunto de indivíduos que desempenham atividades com união para garantir o atingimento de um objetivo comum, tendo como foco a consciência de seu papel na sociedade de contribuir com algo de valor, seja ela por meio da produção de bens ou serviços.

Os autores supracitados também declaram que a estrutura organizacional é de suma importância uma vez que a administração eficaz e eficiente depende principalmente deste aspecto que, em conjunto com outras características, ou sofrendo influências destas, determinam as estratégias de crescimento e sobrevivência da organização, citando tais qualidades referentes ao tamanho da empresa, à tecnologia empregada, ao ambiente, dentre outros.

Já em tempos remotos, Drucker (2002, p. 218) afirmava em relação ao tamanho das organizações, relatando que tal característica não acarretava influências na

natureza ou nos princípios da administração e sim na estrutura administrativa, exigindo um comportamento diferente pelo fato de haver o crescimento das organizações.

Drucker (2002, p. 218) propõe que, apesar de ser uma característica relevante à estrutura organizacional, o número de empregados não é um fator determinante para a organização ser considerada de tamanho grande. Sendo assim, explica que diversas empresas com número reduzido de funcionários possuem muitas outras características de grandes companhias, concluindo da seguinte forma:

Um exemplo é o da grande consultoria administrativa. “Grande” nesse caso significa cerca de duzentos funcionários (uma seguradora com este número de empregados seria minúscula, e uma companhia automobilística desse tamanho seria impossível). Todavia, a empresa tem todo o aspecto e dá toda a sensação de uma grande companhia. E requer a estrutura organizacional e as atitudes e comportamento de uma administração em grande escala.

Já em tempos atuais, há a classificação das empresas exposta pelo SEBRAE (2013, s.p.) definida pelo enquadramento da organização na classe de pequena, média ou grande empresa através da Receita Bruta Anual (quando se trata de Empreendedor Individual, Microempresa e Empresa de Pequeno Porte) ou o número de empregados (as grandes empresas devem possuir um número superior a 500 empregados, quando se tratar de organizações industriais; ou mais de 100 empregados, quando se tratar de empresas comerciais ou de serviços).

Nesse sentido, a realização do estudo voltado para as grandes organizações da cidade de São João del-Rei faz-se interessante pela sua participação na economia local e, até mesmo nacional, dado que as ferramentas de auxílio no processo de tomada de decisões podem contribuir para a garantia do sucesso da organização ou a ampliação de tal sucesso.

A história da cidade de São João del-Rei foi marcada com sua origem em 1704, quando houve a ocupação do local com interesses na exploração do ouro encontrado em suas terras às margens do Rio das Mortes. Somente após nove anos aproximadamente é elevada a vila, denominada Vila de São João del-Rei. E entre 1713 e 1750, a produção mercantil e os produtos alimentícios ganham força com o

desenvolvimento das atividades agrícolas e pecuárias, o que ocasiona o crescimento do local em conjunto com a exploração do ouro (ÁVILA, 2013, p. 01).

Ainda de acordo com Ávila, mesmo com o movimento da Inconfidência Mineira, que teve como uma de suas principais causas a exigência da coroa portuguesa de pesados impostos sobre o ouro extraído e que por sua vez deu origem à crise do sistema colonial, não houve impactos profundos nas atividades da vila pelo fato de possuir consistência no setor comercial.

A comercialização era feita em antigos casarões, com estilo elegante e oferecendo aos clientes os mais variados tipos de produtos, desde o caseiro até os importados, em meio a um ambiente onde as mulheres e crianças circulavam entre os caixeiros-viajantes e passantes, o que conferia ao local certa alegria pelo envolvimento (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOÃO DEL-REI, 2013, s.p.).

Em 1838, conquista o título de cidade, progredindo com a implantação de casa bancária, hospital, biblioteca, teatro, serviços de correio e iluminação pública à base de querosene, dentre outros benefícios. Logo mais, em 1881, há a inauguração da Estrada de Ferro Oeste-Minas e em 1893 há a instalação da Companhia Industrial São Joanense de Fiação e Tecelagem, o que proporcionou um impulso à economia local (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOÃO DEL-REI, 2013, s.p.).

Outro marco importante para o comércio da cidade, está na criação da Associação Comercial e Industrial de São João del-Rei (ACI del-Rei), fundada em 1903 com intuito de auxiliar no desenvolvimento da economia da cidade, tendo como foco: o incentivo à criação de oportunidades de trabalho e a efetivação do turismo como sua principal ocupação econômica; a potencialização do artesanato, de micro, pequenas e médias empresas; além de prestar auxílio às indústrias promissoras e não poluentes (SÃO JOÃO DEL-REI TRANSPARENTE, 2013, s.p.).

Segundo dados do IBGE (2010) constam na cidade 84.469 habitantes, com uma economia marcada predominantemente pela prestação de serviços que representa 69,47% do total referente ao Produto Interno Bruto (valor adicionado) da localidade.

De posse das informações anteriormente citadas, a pesquisa foi desenvolvida nas grandes organizações comerciais de São João del-Rei / MG, seguindo a classificação do SEBRAE (2013, s.p.), com o objetivo de evidenciar as influências que

os relatórios gerenciais fornecidos pela Contabilidade podem gerar no processo de tomada de decisões.

3.2. Metodologia da pesquisa

Para o desenvolvimento do trabalho foi realizada pesquisa bibliográfica a fim de reunir, analisar e discutir as teorias relacionadas ao tema, com o intuito de fundamentar os dados apresentados com bases sólidas.

Segundo Macedo (1994, p. 13) a pesquisa bibliográfica corresponde ao primeiro passo para a realização do trabalho monográfico, caracterizando-se pelo exame e seleção de documentos, como: livros, verbetes de enciclopédia, artigos de revistas, trabalhos de congressos, teses, dentre outros, que possuem ligação ao problema de pesquisa abordado.

Depois de realizada a pesquisa bibliográfica, foi feita a coleta de dados através de um questionário com 21 perguntas fechadas para aplicação aos colaboradores em grandes empresas comerciais da cidade de São João del-Rei / MG.

Segundo Lakatos e Marconi (2009, p. 269), na pesquisa quantitativa “os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta são estruturados.”.

Sendo a pesquisa composta pela quantidade de dados e no tratamento das informações coletados, com o objetivo de garantir resultados sem distorções e erros de interpretações (REIS, 2008, p. 58). Nesse sentido, tem-se a caracterização da pesquisa como quantitativa.

No entanto, as respostas foram obtidas por meio de contato via e-mail e sendo os dados processados posteriormente para a constatação do proposto analisado de como as informações geradas pelos relatórios da contabilidade influenciam no processo decisório.

3.3. Resultados da pesquisa

Conforme explicitado anteriormente, a pesquisa visa identificar a influência dos relatórios gerenciais fornecidos pela Contabilidade de modo a prestar auxílio aos tomadores de decisões. Por se tratar de pesquisa direcionada às grandes empresas do comércio de São João del-Rei / MG foi retirada uma amostragem de 9 empresas dentre as 12 demonstradas em sites especializados do comércio da cidade, como o site do Centro de Informações sobre a Cidade (CIC).

Dentre as empresas envolvidas na pesquisa, uma não apresentou o questionário respondido pelo fato de estar passando por reformas em sua estruturação conforme explicitado em contato via e-mail. Em relação às 8 empresas que apresentaram o questionário respondido, todas se enquadram no nível de grande empresa através do proposto apresentado no capítulo anterior, onde são classificadas como grandes empresas comerciais pelo SEBRAE (2013, s.p.) aquelas que possuem número de empregados superior a 100.

As questões de 1 à 7 foram desenvolvidas visando caracterizar os representantes que responderam ao questionário e as empresas que possuem vínculo. Assim, obteve-se os seguintes dados:

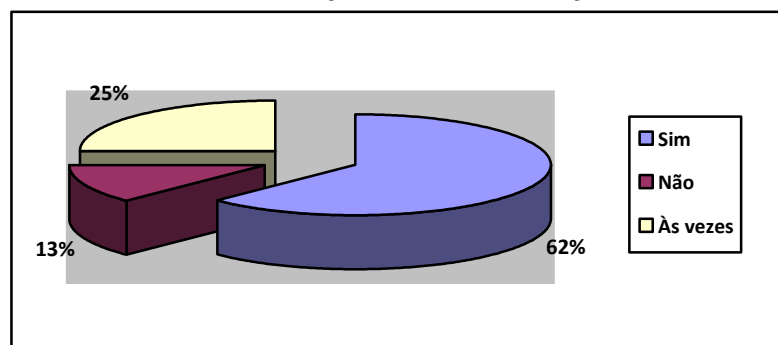
1. Quanto à função desempenhada na empresa, tem-se quatro proprietários, três administradores ou gerentes e um Controller;
2. Das 8 pessoas que responderam ao questionário, cinco são do sexo masculino e três são do sexo feminino;
3. Em relação ao grau de instrução, duas apresentam formação de 2º grau, três apresentam formação de 3º grau completo e três possuem especialização;
4. Do tempo total de atuação, apenas um corresponde entre 6 e 10 anos, e os sete restantes acima de 10 anos;
5. Da quantidade de funcionários, todas possuem acima de 100 empregados e abaixo de 499;
6. Do faturamento anual da empresa, tem-se uma com valor abaixo de R\$0,36 milhões, três com valor entre R\$0,36 milhões a R\$3,6 milhões, três com valor entre R\$3,6 milhões a R\$50 milhões, e uma com faturamento anual acima de R\$50 milhões;

7. Quanto ao enquadramento tributário, tem-se duas que possuem enquadramento no simples, três no lucro presumido e três no lucro real.

Logo, pôde-se obter os seguintes resultados em relação à utilização e caracterização dos relatórios gerenciais fornecidos pela Contabilidade, conforme exposto a seguir:

Através do questionário, foi detectado que 100% dos responsáveis pelo processo de tomada de decisões nas grandes empresas comerciais de São João del-Rei / MG fazem uso de planilhas para controle e desenvolvimento de suas atividades.

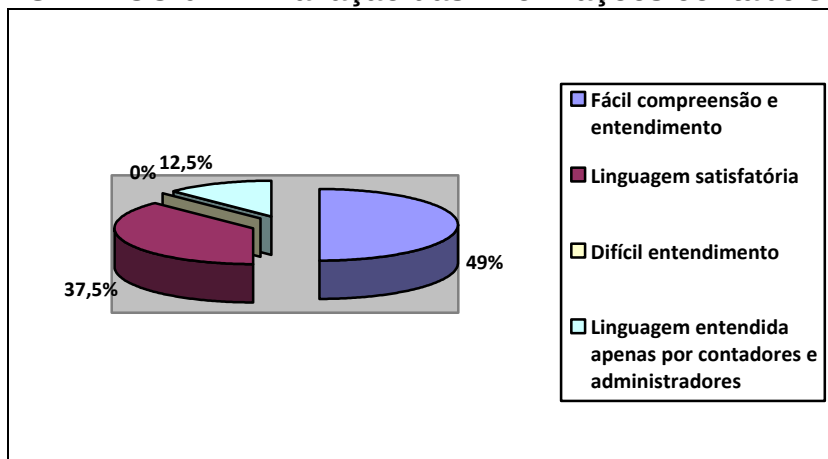
GRÁFICO 01 – Utilização das informações contábeis



Fonte: Dados da pesquisa.

Através do Gráfico 01 pôde-se perceber que 62% dos colaboradores utilizam de alguma forma as informações provenientes dos relatórios contábeis, 13% não utilizam as informações e 25% às vezes utilizam as informações contábeis.

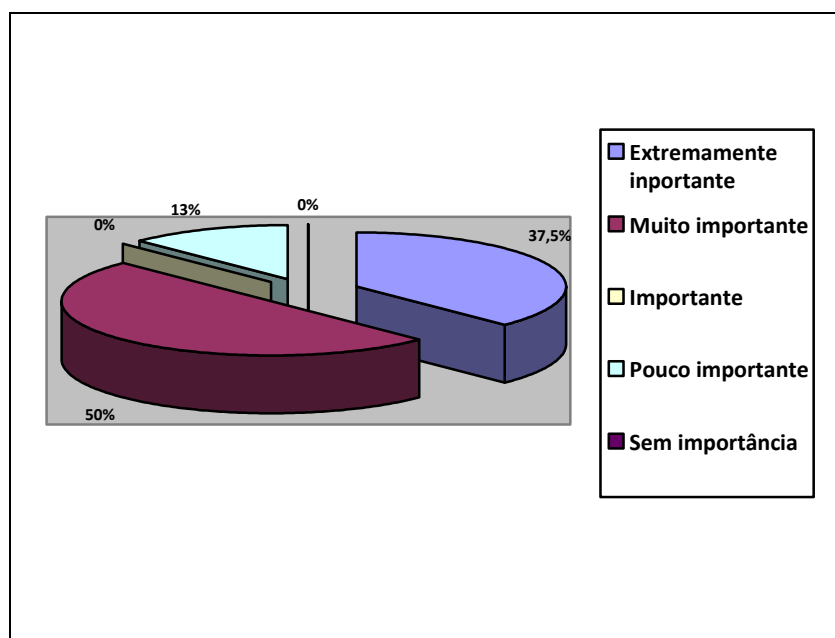
GRÁFICO 02 – Avaliação das informações contábeis



Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 02 – Avaliação das informações contábeis, pode-se perceber que a maioria (49%) dos profissionais envolvidos com o processo de tomada de decisões compreendem sem grandes dificuldades as informações contidas nos relatórios contábeis, sendo as informações de fácil compreensão e entendimento. Já 37,5% considera que as informações contábeis possuem linguagem satisfatória para a sua interpretação e 12,5% alega que as informações provinda dos relatórios contábeis possuem linguagem que somente pode ser entendida por contadores e administradores.

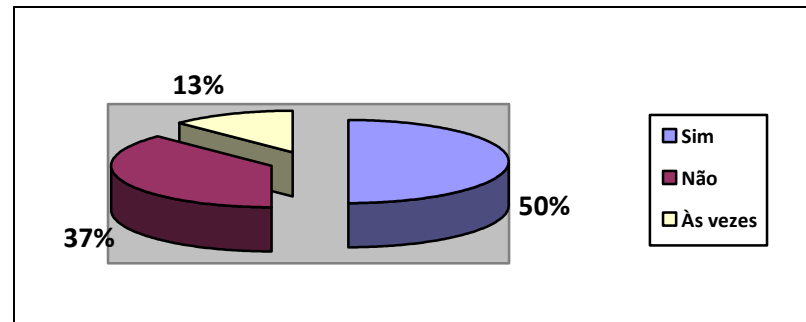
GRÁFICO 03 – Grau de importância atribuído aos relatórios contábeis



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico acima, tem-se a evidenciação da importância dos relatórios contábeis como ferramenta de auxílio nos processos organizacionais por parte dos representantes das empresas participantes. Desta forma, 37,5% dos representantes avaliam os relatórios contábeis como extremamente importantes e 50% avaliam os relatórios como muito importantes.

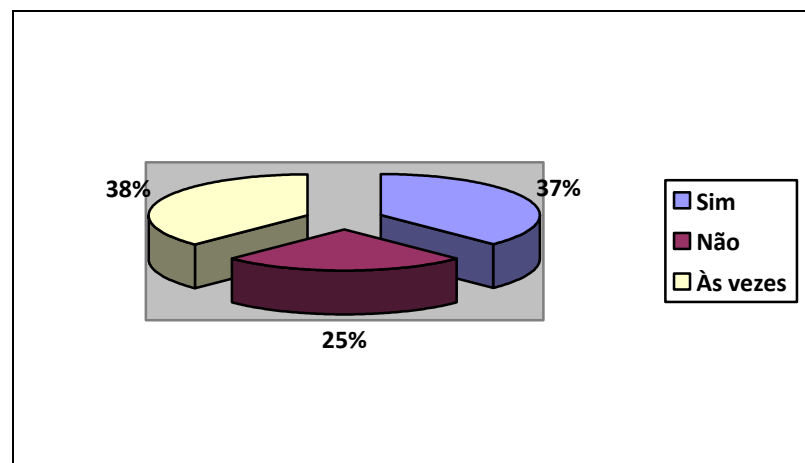
GRÁFICO 04 – Informações contábeis como ferramenta auxílio no processo decisório.



Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 04, é demonstrado que 50% dos representantes acreditam que as informações obtidas através da Contabilidade podem auxiliar no processo decisório, o que torna evidente a conscientização por parte dos profissionais sobre a importância do conhecimento em relação à organização e do meio em que está inserida, utilizando tais conhecimentos como meio de obter vantagem no mercado competitivo.

GRÁFICO 05 – Geração de informações necessárias ao processo decisório.

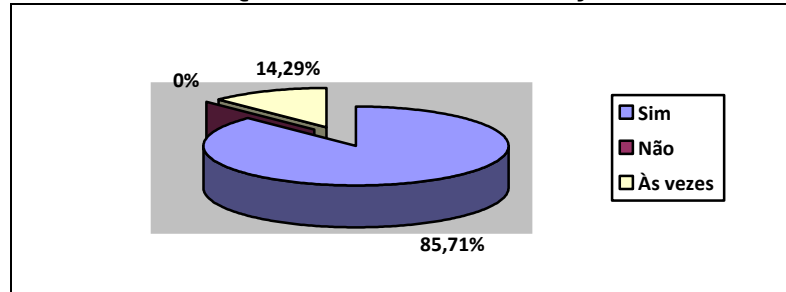


Fonte: Dados da pesquisa.

Outro fator importante a ser destacado corresponde à acessibilidade das informações necessárias ao processo decisório propostas pelo contador. Dessa forma, o Gráfico 05 indica que 37% das empresas possuem contadores que facilitam a acessibilidade dos relatórios por eles desenvolvidos, 25% não possuem contadores que geram informações necessárias ao processo de tomada de decisões e 38% possuem

contador que disponibilizam parcialmente as informações necessárias à tomada de decisões.

GRÁFICO 06 – Qualidade das informações contábeis.

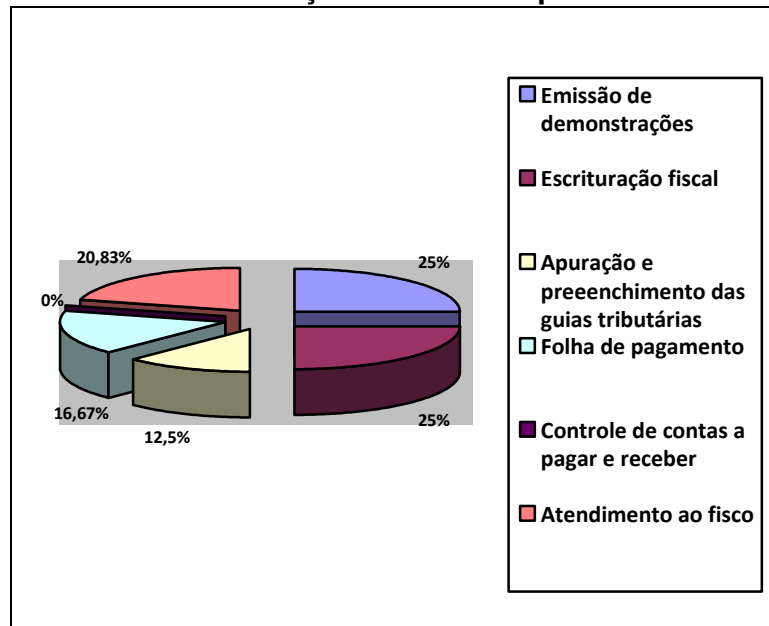


Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à confiabilidade e segurança das informações geradas pela Contabilidade, foi constatado que há tais características julgadas como essenciais ao desempenho das decisões conforme explicitado no Gráfico 06, apresentando 85,71% dos participantes afirmando positivamente sobre este aspecto.

Em relação às solicitações feitas ao contador, todos os representantes declararam obter retorno com tempestividade, dessa forma há a contribuição para o aumento da eficiência das atividades decisórias.

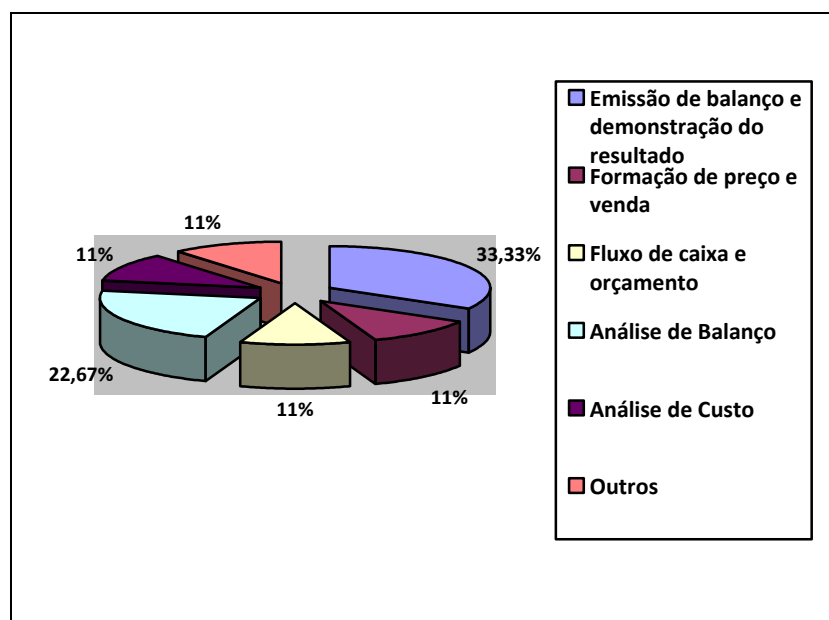
GRÁFICO 07 – Serviços oferecidos pela Contabilidade



Fonte: Dados da pesquisa

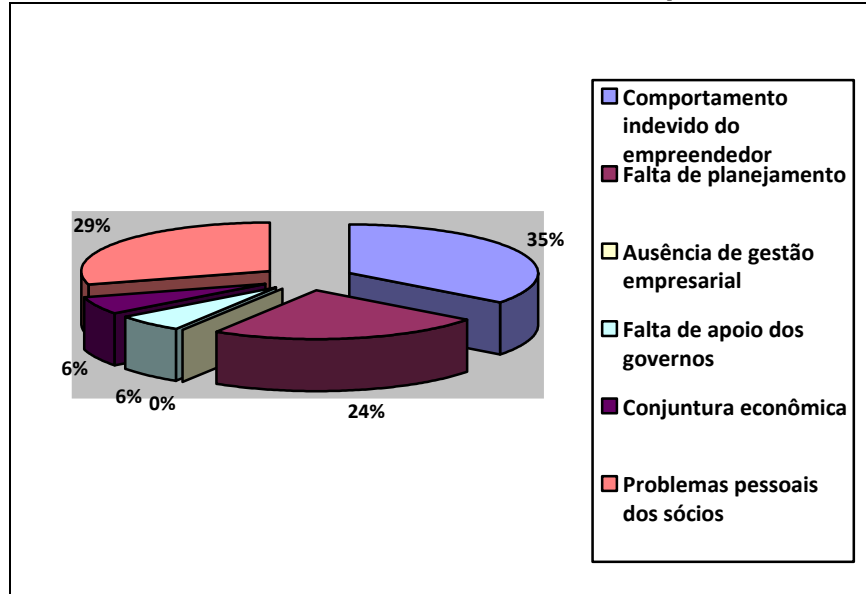
O Gráfico 07, evidencia as atividades desenvolvidas pela Contabilidade em cada empresa, sendo que no ato do preenchimento do questionário foram concedidas mais de uma opção a ser preenchida, observando-se, no entanto, que as atividades de emissão de demonstrações e de escrituração fiscal são as mais desempenhadas pela Contabilidade das empresas em questão, correspondendo respectivamente à 25% cada uma. Em segundo lugar, está o atendimento ao fisco municipal, estadual e federal, com 20,83% dos resultados obtidos em relação ao serviço oferecido pela Contabilidade, e em terceiro está o desenvolvimento da folha de pagamento, correspondendo à 16,67% dos resultados.

GRÁFICO 08 – Ferramentas de gestão empresarial oferecidos pela Contabilidade.



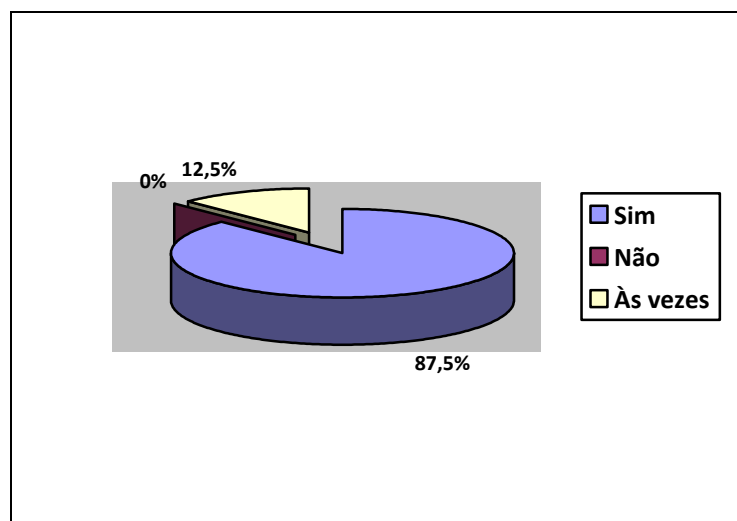
Fonte: Dados da pesquisa.

Dentro do objetivo da pesquisa, a evidenciação das ferramentas contábeis é visto como um dos principais fatores de auxílio aos gestores das organizações. Sendo assim, no Gráfico 08 pode-se observar que as empresas participantes da pesquisa utilizam da emissão de balanço e demonstração de resultado como principal ferramenta de gestão empresarial provinda da Contabilidade, sendo expresso por 33,33% dos resultados.

GRÁFICO 09 – Fatores de insucesso empresarial

Fonte: Dados da pesquisa.

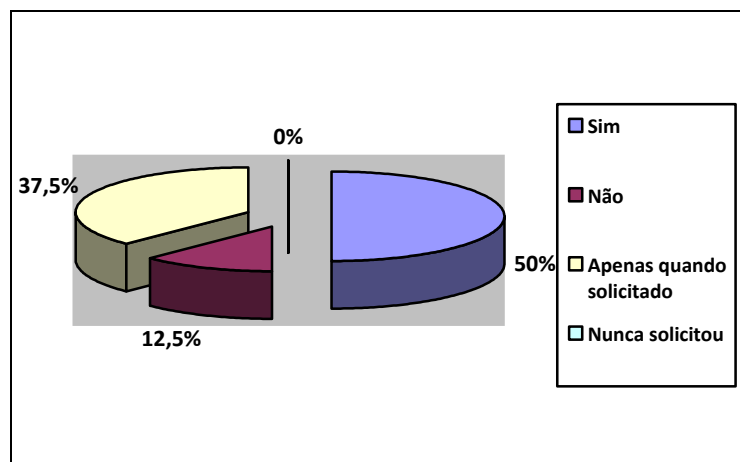
No que se refere ao insucesso das organizações, o gráfico acima ressalta os principais fatores do insucesso das organizações em uma escala crescente, sendo os principais o comportamento indevido dos sócios (35%), os problemas pessoais dos sócios (29%) e a falta de planejamento (24%).

GRÁFICO 10 – Redução e controle dos gastos via demonstrações contábeis.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos oito representantes que participaram da pesquisa, a maioria (87,5%) acredita que as informações geradas pelos relatórios de contabilidade gerencial podem ajudar a administrar e prover um controle dos gastos, possibilitando um gerenciamento eficaz dos recursos, conforme exposto no gráfico acima.

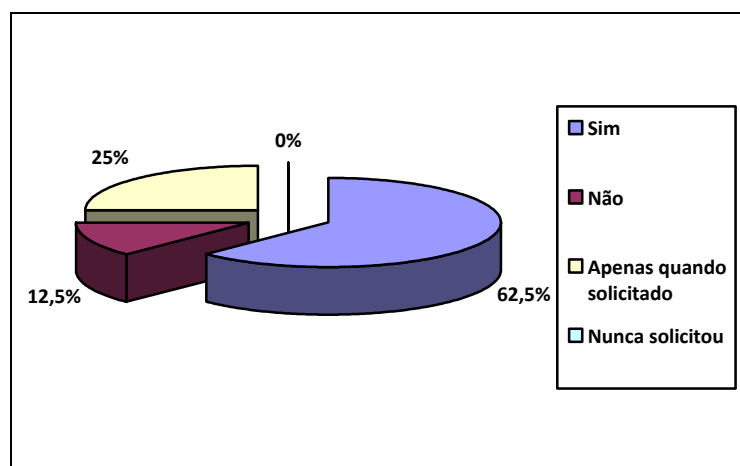
GRÁFICO 11 – Planejamento e estratégias para o futuro da empresa.



Fonte: Dados da pesquisa.

O futuro da organização depende de planejamento e estratégias que deverão ser condizentes com a real situação da empresa e, por isso, devem dispor de informações contábeis seguras e fidedignas. No gráfico anterior, pode-se perceber, que 50% dos representantes empresariais recebem as informações necessárias para realizar o planejamento e elaborar estratégias para garantir um futuro promissor à organização, 12,5% afirmaram não receber informações que possibilitem a formulação de planos e estratégias para a garantia de um futuro promissor, e 37,5% dos representantes recebem informações de auxílio nesse sentido apenas quando solicitadas.

GRÁFICO 12 – Fornecimento de informações gerenciais providas da Contabilidade.



Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, a última questão desrespeito ao fornecimento de informações gerenciais aos gestores para que possam utilizá-las na avaliação do desempenho econômico e financeiro da empresa para a elaboração de estratégias que sirvam de alavanca para o crescimento da organização. Nesse contexto, observa-se no Gráfico 12 que 62,5% dos representantes das organizações recebem e possuem consciência da necessidade de se tomar decisões baseadas na real situação em que a empresa se encontra tomando como base as informações contábeis.

3.4. Análise e discussão dos dados

A motivação para o desenvolvimento do trabalho surgiu da necessidade de avaliação do impacto dos relatórios gerenciais utilizados como ferramenta estratégica para garantir o sucesso nas tomadas de decisões. Com isso, pôde-se notar através da análise dos dados obtidos e demonstrados em gráficos, que os responsáveis pelo processo de tomada de decisões possuem consciência de que o sucesso de suas ações dependem do grau de conhecimento que possuem em relação ao atual estado que a empresa se encontra, sendo esta demonstrada principalmente nos relatórios gerenciais desenvolvidos pela Contabilidade.

Com base na análise dos gráficos obtidos com a pesquisa, nota-se que a Contabilidade está sendo realmente utilizada como forma de obter informações em relação à situação da empresa. Outro ponto de extrema importância está na obtenção de informações das quais os gestores das organizações possam ter confiança e segurança quando da sua utilização, nesse sentido, foi observado que há este tipo de embasamento para que se obtenham as informações necessárias e condizentes com o proposto sugerido.

Ainda em relação às informações proporcionadas pela Contabilidade, foi verificado que o cumprimento de suas normas ditam a confiabilidade para a sua utilização, sendo que também devem possuir a tempestividade e como um de seus complementos no processo de tomada de decisões. Assim a Contabilidade Gerencial demonstra-se presente nas organizações que foram objeto de estudo uma vez que as informações orientam no processo de planejamento estratégico. Uma observação importante é o reconhecimento por parte dos gestores das organizações que não possuem atividades de gestão integradas com a Contabilidade de que, mesmo não sendo utilizadas, as informações contábeis são de grande importância para o desempenho da empresa.

É importante destacar também, que os relatórios voltados para a gestão estratégica de informações promove o desenvolvimento de atividades, fazendo com que as decisões sejam voltadas para o crescimento da organização como um todo, desde o nível operacional até o estratégico. Nesse sentido, a pesquisa demonstra que há a possibilidade de crescimento das organizações estudadas pelo fato dos contadores e gestores desempenharem suas funções complementando umas às outras.

Outro fator importante observado na pesquisa é referente à criação de valor por meio das informações extraídas dos relatórios gerenciais sustentados pela Contabilidade, que proporcionam aos gestores o conhecimento necessário para que sejam desenvolvidos métodos de ampliação dos objetivos da organização a curto e longo prazo, bem como da realização de atividades para o seu alcance.

Portanto, diante de todas as informações obtidas pela pesquisa, torna-se evidente de que realmente há a criação de valor nos processos de tomada de decisões

através dos relatórios gerenciais nas grandes empresas comerciais da cidade de São João del-Rei / MG, uma vez que estes permitem melhor visualização de todo o desenvolvimento organizacional, apontando questões que necessitam de melhorias e os pontos fortes que precisam ser mantidos e trabalhados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização da pesquisa monográfica permitiu atingir o objetivo proposto, sendo tal objetivo o de estudar o processo de tomada de decisões a partir de informações obtidas dos relatórios elaborados pela Contabilidade, proporcionando maior segurança e êxito nas decisões.

A Contabilidade é tida como instrumento de obter dados e informações principalmente em relação às variações, de ordem econômica e financeira, referentes ao patrimônio das organizações. Nesse sentido, faz-se essencial aos principais interessados na organização, desde os funcionários que utilizam de suas técnicas como complemento de suas atividades, bem como para os proprietários e os usuários externos que a utilizam como forma de prover conhecimento.

As informações extraídas dos relatórios contábeis são itens que servem de base para o processo de tomada de decisões uma vez que possui tempestividade, confiabilidade, poder de elucidação de diversos fatores (como: situação econômica e financeira da organização) e legalidade e comprometimento com as normas, constituindo-se assim um importante fator de elevação do potencial dos gestores e, conseqüentemente, da organização.

A qualidade das decisões dependem diretamente das informações estratégicas obtidas através do controle interno promovido pela Contabilidade Gerencial, o que confere à organização a continuidade de suas atividades e o seu desenvolvimento. Daí a importância de possuir, além de informações relevantes, profissionais de gestão que exerçam suas atividades e habilidades de acordo com os objetivos da organização, tendo em vista a relevância do entendimento eficaz e eficiente dos documentos contábeis para efetivar a sua função.

Além disso, tem-se a necessidade de estabelecer a utilização de sistemas que satisfaçam as necessidades contábeis e de gestão, afim de acentuar as características das informações contábeis em relação às tomadas de decisões. Desta forma, os sistemas aplicados devem analisar os dados, processá-los e fornecer informações para agregar valor ao processo de decisões, fomentando também a flexibilidade do processo.

Em relação ao problema abordado na pesquisa, pode-se afirmar que há realmente a criação de valor no processo decisório quando utilizados os relatórios contábeis como base de prover informações, uma vez que favorecem a decisão correta quando apresentada com fidedignidade em relação à real situação da organização.

Com o desenvolvimento da pesquisa observou-se que nas grandes empresas comerciais da cidade de São João del-Rei / MG, há além da utilização dos relatórios contábeis como meio de obter informações para o desenvolvimento de decisões eficientes e eficazes, a consciência por parte dos gestores das empresas de que esta ação de complementação entre as duas áreas são de extrema importância para a sobrevivência da organização e seu crescimento no mercado competitivo.

Vale ressaltar que a integração das atividades contábeis e de gestão, servem de diferencial competitivo quando se busca o aperfeiçoamento de suas técnicas em conjunto, para que haja a colaboração entre as partes para o alcance dos objetivos da organização em geral.

Para a realização da pesquisa, no entanto, foram observados fatores dos quais geraram restrições quanto a aplicação dos questionários, como da não divulgação do nome das empresas, bem como de seus responsáveis que participaram da pesquisa.

Recomenda-se que haja continuidade no estudo iniciado com esta pesquisa quanto da utilização dos relatórios da contabilidade gerencial em outros tipos de segmentos, há também a possibilidade de desenvolvimento do estudo de sistemas de informações que promovam maior confiabilidade e flexibilidade nos relatórios que compõem o processo de tomada de decisões.

Portanto, ao analisar o processo de tomada de decisões em grandes empresas comerciais de São João del-Rei / MG pôde-se perceber que a utilização das informações contábeis são importantes, uma vez que há o trabalho em conjunto das duas áreas: Contabilidade e Gestão, proporcionando maior confiabilidade no processo decisório e melhor desempenho da organização no ambiente em que está inserida.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Cristina. *História*. Disponível em: <http://www.cidadeshistoricas.art.br/saojoaodelrei/sjdr_his_p.php>. Acessado em: 02 de maio de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico*. 12ª reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Resolução CFC N.º 1.111/07*. Disponível em: <www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_750.doc>. Acesso em: 07 de março de 2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Resolução CFC N.º 1.374/11*. Disponível em: <www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2008/001121>. Acesso em: 03 novembro 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade Gerencial: teoria e prática*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Curso Básico de Contabilidade de Custos: resumo da teoria, atendendo a novas demandas da gestão empresarial, exercícios e questões com respostas*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAMODARAN, Aswat. *Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais*. São Paulo: Bookman, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Prática da administração de empresas*. Traduzido por Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FERRARI, Ed. Luiz. *Contabilidade Geral: provas e concursos*. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FESS, Philip E.; WARREN, Carl S.; REEVE, James M. *Contabilidade Gerencial*. 6 ed. Tradução André O. D. Castro. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FRANCO, Hilário. *Contabilidade geral*. São Paulo: Atlas, 2000.

HUNT, James G.; SCHERMERHORN, John R. Jr. e OSBORN, Richard N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

IBGE. São João del Rei – MG – Dados Básicos. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=316250#default>>. Acessado em: 01 de maio de 2013.

INSTITUTO ETHOS. *Responsabilidade Social das empresas: contribuição das universidades*. Vol. 3. São Paulo: Editora Petrópolis, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade Gerencial*. 6 ed. 13 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 5 ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

MACEDO, Neusa Dias de. *Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa*. 2 ed. revista. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MACHADO, Luís Eduardo. *Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MARION, José Carlos. *Contabilidade Básica*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, Wagner Luiz. Auditoria. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=67IBOiTS2ucC&pg=PA62&dq=o+controle+interno&hl=pt-PT&sa=X&ei=p5JTUeqbFYrW9ASFvYDwBQ&ved=0CEkQ6AEwBA#v=onepage&q=o%2520controle%2520interno&f=false>. Acessado em: 22 de março de 2013.

MARQUES, Vagner Antônio. *O Empirismo e a Contabilidade: Uma abordagem Histórica*. Disponível em: www.netlegis.com.br/index.jsp?arquivo=detalhesArtigosPublicados.jsp&cod2=768. Acesso em: 12 novembro de 2012.

MARQUES, Wagner Luiz. *Contabilidade Geral I – Segundo a Lei 11638/2007 Das Sociedades Anônimas – Passo a Passo da Contabilidade*. Cianorte - Paraná: Gráfica Vera Cruz, 2010.

MC GEE, James V. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Traduzido por Astrid Beatriz de Figueiredo. 21ª impressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MINOTTO, Ricardo. *A estratégia em organizações hospitalares*. 2 ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. São Paulo: Artmed, 2008.

NAGATSUKA, Divane Alves da Silva; TELES, Egberto Lucena. *Manual de Contabilidade Introdutória*. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

NETTO, Eduardo José. *Olho no caixa!* – Como desenvolver sua visão sobre a Administração Financeira. São Paulo: Nobel, 1999.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. *Sistema de Informação: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico*. 1. ed. – São Paulo: Érica, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Empresarial e Societária*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012 (A).

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012 (B).

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *et alii. Fundamentos da Contabilidade - Princípios*. Tradução da 22ª edição Norte Americana: Cengage Learnig, 2010.

PIZZOLATO, Nélío D. *Introdução à Contabilidade Gerencial*. 2ª ed. – revisada e ampliada. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

PORTAL OFICIAL DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOÃO DEL-REI. *História*. Disponível em: <<http://www.saojoaodelrei.mg.gov.br/?Pagina=historia>>. Acesso em: 30 de abril de 2013.

RASCAO, José Poças. *Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica*. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006.

REIS, Linda G. *Produção de monografia: da teoria à prática*. 2 ed. Brasília: SENAC – DF, 2008.

RIBEIRO, Osni Moura. *Contabilidade Básica*. 20 ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

SÁ, Antônio Lopes de. *Teoria da Contabilidade*. 4 ed. – 2 reimp. – São Paulo: Atlas, 2008.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. *Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SEBRAE. Critérios de Classificação de Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 01 de maio de 2013.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. *Gestão estratégica da informação*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SOUZA, Bruno Carlos; BORINELLI, Márcio Luiz. *Controladoria*. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

SOUZA, Luiz Eurico. *Fundamentos de Contabilidade Gerencial: um instrumento para agregar valor*. Curitiba: Juruá, 2008.

ANEXO

Questionário respondido pelos representantes das empresas participantes da pesquisa:

Nome _____

1. Qual a função desempenhada na Empresa?

- ☐ Proprietário
☐ Administrador ou Gerente
☐ Outra: _____

2. Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

3. Grau de Instrução

- | | |
|---|---|
| ☐ 2º grau | ☐ Especialização |
| ☐ 3º grau incompleto | ☐ Mestrado |
| ☐ 3º grau completo | ☐ Doutorado |

4. Qual o tempo de atuação da empresa no mercado?

- ☐ Menos de 01 ano
☐ 01 a 05 anos
☐ 06 a 10 anos
☐ Acima de 10 anos

5. Quantos empregados registrados atuam na empresa?

- ☐ Nenhum
☐ Até 19 empregados
☐ De 20 à 99 empregados
☐ De 100 à 499 empregados
☐ Acima de 500 empregados

6. Qual é o faturamento anual da empresa?

- ☐ Igual ou inferior à R\$360.000,00;
☐ Entre R\$360.000,00 e R\$ 3.600.000,00;
☐ De R\$3.600.000,00 à R\$50.000.000,00;
☐ Acima de R\$50.000.000,00.

7. Qual o enquadramento tributário da empresa?

- ☐ Simples
☐ Lucro Presumido
☐ Lucro Real

8. Faz uso de algum tipo de planilha para controle de suas atividades?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

9. Você, de alguma forma, utiliza as informações contidas nos relatórios produzidos pela contabilidade?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

10. Como você avalia as informações contábeis utilizadas pela empresa?

☐ De fácil compreensão e entendimento
☐ Linguagem Satisfatória
☐ De difícil entendimento
☐ Linguagem que só pode ser entendida por contadores e administradores

11. Qual o grau de importância que você atribui aos relatórios produzidos pela Contabilidade?

☐ extremamente importante
☐ muito importante
☐ importante
☐ pouco importante
☐ sem importância

12. As informações contábeis auxiliam a empresa no processo decisório?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

13. O contador gera todas as informações necessárias para a tomada de decisão?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

14. As informações contábeis oferecem segurança e confiabilidade?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

15. Quando você necessita de informações extraídas da contabilidade, a exemplo de atualização cadastral em instituições bancárias, o Contador atende suas solicitações com tempestividade?

☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

16. Marque com X o item que melhor identifica os serviços oferecidos por sua contabilidade. (Pode marcar mais de uma alternativa)

☐ Emissão de demonstrações contábeis conforme solicitado a qualquer momento.
☐ Escrituração fiscal das atividades do dia-a-dia da empresa: Livros Tributários, Sociais e Societários.
☐ Apuração e preenchimento das guias relativas as obrigações tributárias da empresa.
☐ Folha de Pagamento
☐ Controle de contas a pagar e receber
☐ Atendimento ao fisco municipal, estadual e federal
☐ Outros: (Discriminar) _____

17. Marque com X o item apropriado sobre as ferramentas de gestão empresarial que são oferecidos pela Contabilidade na empresa em que atua. (Pode marcar mais de uma alternativa)

☐ Emissão de balanço e demonstração do resultado;

- ☐ Formação de preço de venda;
- ☐ Fluxo de caixa e orçamento;
- ☐ Análise de Balanço;
- ☐ Análise de Custo;
- ☐ Outros: (Discriminar)_____

18. Em geral, o insucesso empresarial resulta, quase sempre, da combinação de alguns fatores. De acordo com os fatores elencados a seguir, enumere de 1 a 6, sendo 01 (menor importância) e 06 (maior importância), os fatores que mais contribui para o insucesso de uma organização.

- ___ Comportamento indevido do empreendedor.
- ___ Falta de planejamento.
- ___ Ausência de gestão empresarial.
- ___ Falta de política de apoio dos governos.
- ___ Conjuntura econômica.
- ___ Problemas pessoais dos sócios.

19. Você acha que as informações geradas pela contabilidade podem ajudar a administrar e promover um controle dos gastos, proporcionando um gerenciamento eficaz dos recursos?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

20. Com as informações contábeis, é possível estabelecer planejamento e estratégias para o futuro da Empresa. Sua Contabilidade fornece essas informações?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Apenas quando solicitado informações nesse sentido
- ☐ Nunca solicitou essas informações

21. Os Gestores devem usar sempre as informações contábeis gerenciais para avaliar o desempenho econômico e financeiro da empresa para a elaboração de estratégias que sirvam de alavanca para o crescimento da organização. Sua Contabilidade fornece essas informações gerenciais?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Apenas quando solicitado informações nesse sentido
- ☐ Nunca solicitou essas informações