



## **O AUXÍLIO DA CONTABILIDADE PARA A TOMADA DE DECISÕES: Um estudo teórico**

Accounting assistance for decision-making: a theoretical study  
Asistencia contable para la toma de decisiones: un estudio teórico

Heloisa Alves Mesquita<sup>1</sup>

Denise Gomes Barros Cintra<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo demonstra o auxílio da contabilidade para a tomada de decisões, torna claro a contribuição da contabilidade como meio de informações para o processo de tomada de decisões, mostrando também como a modernidade vem proporcionando melhoras para os gestores. Evidencia a importância do contador que tem um papel de tamanha importância, podendo controlar as informações que auxiliam na tomada de decisão. Tornou-se mais complexo a organização da gestão de uma empresa e com isso surgiu a necessidade de um sistema mais apropriado para uma administração gerencial eficiente, a controladoria então juntamente com o profissional da controladoria passou a ocupar essa tarefa dentro das empresas, tendo o papel de organizar e controlar a gestão administrativa e econômica, trazendo inúmeras vantagens como, decisões eficientes, estratégias comerciais e a redução de custos. Toda empresa tem seu propósito, e o administrador que visa o crescimento e lucratividade de sua empresa necessita da contabilidade. A contabilidade controla todas as despesas e custos, verificando se a empresa está tendo lucro ou prejuízo, com isso a contabilidade é considerada uma ferramenta de gestão empresarial. O sistema de informação contábil concentra-se em fornecer informações para contribuir na tomada de decisões, desta forma o sistema de informação contábil é utilizado pela instituição para acelerar o processo de tomada de decisões, oferecendo informações oportunas. A metodologia deste trabalho baseia-se em pesquisas de livros, artigos científicos e sites, desta forma o estudo demonstra que a contabilidade proporciona resultados positivos a uma empresa, suas informações são de suma importância para a gestão, levando a empresa a um crescimento econômico e direcionando-a tomar decisões importantes.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Tomada de decisões. Controladoria.

---

<sup>1</sup> Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Jussara – FAJ. E-mail: heloisaam08@outlook.com

<sup>2</sup> Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis da FAJ - Jussara. E-mail: denise@unifaj.edu.br

## ABSTRACT

This article demonstrates the aid of accounting for decision making, makes clear the contribution of accounting as a means of information for the decision making process, also showing how modernity has been providing improvements for managers. It highlights the importance of the accountant who plays such an important role, being able to control the information that helps in decision making. It became more complex the organization of the management of a company and with this came the need for a more appropriate system for an efficient management administration, the controller then together with the professional controller started to occupy this task within the companies, having the role of organizing and controlling the administrative and economic management, bringing numerous advantages such as efficient decisions, commercial strategies and cost reduction. Every company has its purpose, and the administrator who aims at the growth and profitability of your company needs accounting. Accounting controls all expenses and costs, verifying if the company is having profit or loss, with that accounting is considered a business management tool. The accounting information system focuses on providing information to contribute to decision making, thus the accounting information system is used by the institution to accelerate the decision making process, offering timely information. The methodology of this work is based on researches of books, scientific articles and websites, this way the study demonstrates that accounting provides positive results to a company, its information is of paramount importance for management, leading the company to an economic growth and directing it to make important decisions.

Keywords: Accounting. Decision making. Controlling.

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a contabilidade tem um papel essencial para a empresa, contribuindo como um instrumento de análise, ela fornece informações fundamentais aos gestores, fazendo com que haja uma ampla visão sobre o ponto de vista empresarial, através dos dados e informações que são gerados pela contabilidade é possível tomar decisões corretas.

É de grande importância o apoio contábil relacionado ao funcionamento das empresas em geral, é necessário que as atividades estejam em completa sintonia com seu ciclo operacional e processo de tomadas decisões, para que assim possa evitar possíveis prejuízos operacionais e financeiros.

A modernidade propicia uma reflexão cada vez mais profunda sobre o desenvolvimento da empresa, buscando um aperfeiçoamento constante dos mecanismos a serem usados para alcançar resultados positivos. A contabilidade então, traz, informações que auxilia cada vez mais os gestores, contribuindo para que a empresa alcance seus objetivos e aumente o nível de organização.

A contabilidade traz conhecimentos de grande importância nas Demonstrações Contábeis como o balanço patrimonial, ele mostra a posição patrimonial e financeira, ou seja, a saúde

financeira da empresa. O desempenho fica a cargo da demonstração do resultado. E as mutações na posição financeira são fornecidas pela demonstração dos fluxos de caixa.

Vivenciamos uma realidade em que o crescimento de novas tecnologias se tornou essencial, principalmente para as empresas. Trouxe também uma nova era na contabilidade que presta informações aos seus usuários de certa forma que propiciam decisões racionais, proporciona uma busca de novos caminhos para ter vantagens em um ambiente cada vez mais competitivo.

É possível ver as mudanças em que empresas de todo o mundo estão passando na forma de gerenciar seus negócios. Existe um cenário de muita concorrência e a grande velocidade em que ocorrem as mudanças, isso demonstra uma realidade de produtos com ciclo de vida cada vez menores, constantes inovações e a exigência dos consumidores cada dia maiores.

A investigação ora apontada tem como problemática: Que implicações há por parte do auxílio da contabilidade no que se refere à tomada de decisões de uma empresa, mormente quanto a sua estabilidade, crescimento e manutenção?

Desta maneira, o objetivo geral deste estudo é apresentar dados que demonstrem os benefícios do auxílio da contabilidade para a tomada de decisão, sua importância e as vantagens que a contabilidade traz para as empresas. Parte-se do pressuposto de que a contabilidade é de fundamental importância para a tomada de decisão, pois ajuda cada vez mais os gestores diante de tantas inovações.

No que tange aos aspectos metodológicos, esta é uma pesquisa qualitativa, de cunho bibliográfico. Segundo Godoy (1995), esta abordagem procedimental de pesquisa faz com que um fenômeno possa ser investigado em profundidade no contexto em que está inserido, devendo ser analisado num panorama integrado. Para atingir seus objetivos, o investigador capta o fenômeno averiguado a partir de uma contextualização dos personagens ali envolvidos, em que o objetivo é “compreender os fenômenos através da coleta de dados narrativos, estudando as particularidades e experiências individuais” (DIANA, 2019, texto digital). A referida investigação faz uma compilação a partir de uma seleção bibliográfica, uma vez que aborda uma análise epistemológica de estudos e pesquisas realizadas e disponibilizadas em artigos, teses, monografias, dissertações publicadas em meios físicos ou digitais (MARCONI; LAKATOS, 2008).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, veremos algumas considerações teóricas a respeito do cenário da Contabilidade e a necessidade de tomadas de decisões dentro das empresas, dialogando com autores acerca da problemática ora apontada.

## 3 EMPRESA

Uma empresa é formada por pessoas e recursos financeiros, a empresa visa fins lucrativos por isso ela é constituída para exploração de atividades econômicas, seja agrícola, industrial, mercantil ou prestação de serviços.

Nas lições do Giuseppe Ferri citado na obra de Rubens Requião (2003, p.49):

A empresa é um organismo econômico, isto é, se assenta sobre uma organização fundada em princípios técnicos e leis econômicas. Objetivamente considerada, apresenta-se como uma combinação de elementos pessoais e reais, colocados em função de um resultado econômico, e realizada em vista de um intento especulativo de uma pessoa, que se chama empresário. Como criação de atividade organizativa do empresário e como fruto de sua ideia, a empresa é necessariamente firmada à sua pessoa, dele recebendo os impulsos para seu eficiente funcionamento.

Mediante o exposto entende-se que a empresa se apresenta como uma junção de vários elementos pessoais e reais, e feita em vista de um intento que se chama empresário. Ela se assenta sobre um sistema fundado em princípios técnicos e leis econômicas que são colocados em função de um resultado econômico.

Para Crepaldi (1998), uma empresa é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros. Seguindo esse mesmo pensamento, Cassarro (1999) coloca que uma empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, e este deve ser suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais.

Segundo Kinlaw (1998), a empresa é a força contemporânea mais poderosa de que se dispõe para estabelecer o curso dos eventos da humanidade. Ela transcende as fronteiras e os limites do nacionalismo, exercendo influência predominante nas decisões políticas e sociais.

De acordo com Franco (1991), empresa é toda entidade constituída sob qualquer forma jurídica para exploração de uma atividade econômica, seja mercantil, industrial, agrícola ou de prestação de serviços.

Nessa estrutura a empresa deve ser interpretada como um escritório central que administra todos os escritórios divisionais, que por sua vez são responsáveis por uma linha de produtos ou por uma determinada área geográfica, assim, “a estrutura multidivisional foi a resposta administrativa ao crescimento baseado na maior utilização dos recursos físicos e das capacidades organizacionais da empresa” (CHANDLER, 1998, p.340).

Em seguimento a definição de empresa, é necessário que se entenda os subsistemas empresariais que são os elementos ou etapas que compõe um sistema, onde todos os subsistemas são interdependentes, ou seja, se falhar um o restante ficará prejudicado, deste modo o sistema não irá funcionar normalmente e a meta almejada não será cumprida.

### **3.1 Subsistemas empresariais**

Os subsistemas fornecem informações das atividades desenvolvidas e dos resultados obtidos em diversas áreas de uma empresa, existem seis subsistemas que são:

Segundo Guerreiro (1995) “O subsistema institucional, faz uma leitura da empresa como um investimento de seus fundadores na busca de realizar expectativas e objetivos, tanto na implantação da entidade no desenvolvimento e desdobramentos. Portanto, esse subsistema representa o conjunto de crenças e valores que permeiam a organização, formado a partir das crenças e valores dos proprietários e dos dirigentes da empresa”.

Arantes (1994) afirma que o subsistema social é formado pelas influências decorrentes do ser individual e coletivo dentro da empresa, ou o conjunto de pessoas da organização, suas características morais e culturais.

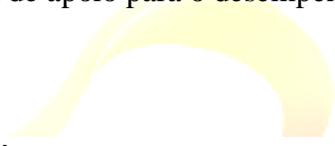
Subsistema organizacional refere-se à estrutura de organização da empresa. Contempla a forma pela qual a empresa agrupa as suas diversas atividades em departamentos, a definição da amplitude administrativa, o grau de descentralização desejável, o problema de autoridade e responsabilidade, entre outros diversos aspectos relacionados (ARANTES, 1994, texto digital).

Subsistema de gestão: abrange o funcionamento global do sistema pois define “o processo administrativo ou processo de planejamento, execução e controle das atividades empresariais. Diz respeito fundamentalmente ao processo decisório da empresa no sentido de que ela atinja os seus propósitos” Guerreiro (1995).

De acordo com Guerreiro (1989) “o subsistema de informação, equivaleria à seiva nutritiva de todo o organismo, ele é o conjunto de elementos que objetiva fundamentalmente gerar informações para apoio à execução das atividades operacionais, bem como às fases de planejamento e controle do subsistema de gestão”.

Subsistema físico: constitui a parte materializada do empreendimento, ou seja, o que há de concreto excetuando-se as pessoas. Mais tecnicamente é constituído pela quase totalidade do ativo imobilizado da entidade (CATELLI, 1995, texto digital).

Desse modo, observa-se que os subsistemas empresariais agem juntos fazendo com que a empresa se desenvolva melhor, tendo um funcionamento estruturado para que a empresa possa atingir seus objetivos. Deste modo, os subsistemas empresariais contribuem também gerando informações que servem de apoio para o desempenho de atividades operacionais.



### 3.2 Controladoria

A controladoria é um importante aliada da gestão das empresas. É ela quem irá reunir e analisar os dados de todos os departamentos da empresa, em especial da contabilidade, e transformá-los em relatórios que serão usados por gestores nas tomadas de decisões:

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, através da coordenação dos esforços dos gestores das áreas (ALVES; FISH; MOSIMANN, 1993, p. 81).

Segundo Oliveira (1998, p.19), um setor de controladoria bem organizado é capaz de melhorar o desempenho dos gestores e da eficácia e eficiência das unidades através de atividades como o monitoramento dos controles gerenciais e apontamento de possíveis deficiências em setores específicos. Com as deficiências encontradas fica mais fácil para cada setor isolar o problema e criar medidas preventivas para sanar o mesmo:

Os modernos conceitos de administração e gerência entendem, por sua vez, que uma controladoria eficiente e eficaz deve estar capacitada a organizar e reportar dados e informações relevantes e exercer uma força capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade (OLIVEIRA, 1998, p.19).

Segundo Oliveira (1998, p. 21) “A controladoria faz parte da rotina de empresas de todos os portes, no entanto, pode haver variação de funções e atividades de empresa para empresa, e isto depende de diversos fatores como: porte das empresas, diversificação de

atividades, centralização ou descentralização da administração, quantidade de fábricas e filiais etc”.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997) apud Schier (2011, p.45), as responsabilidades e as atividades básicas da controladoria podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- 1 Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e longo prazo.
- 2 Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.
- 3 Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gerentes no processo de tomada de decisão.
- 4 Contabilidade: delinear, estabelecer e manter sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa.
- 5 outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial.

Desta forma, Borinelli (2006) apud Bruni e Gomes (2010, p.16) define a controladoria como “Um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle dos processos de gestão organizacional”.

Deste modo a controladoria e de suma importância para a organização, sua principal missão é permitir aos gestores verificar os fatos e os dados organizacionais para que possa aprimorar a tomada de decisão, a controladoria age em uma empresa preservando o seu bom funcionamento, e empenhando no controle financeiro da empresa.

### **3.3 Controladoria como órgão de gestão empresarial**

Villas Boas (2000, p.61) define a controladoria, enquanto órgão administrativo, como sendo:

Um órgão da empresa que possui uma estrutura funcional formada por conceitos e técnicas derivadas da Contabilidade, Economia e Administração para desenvolver as atividades contábeis, fiscais e administrativas e/ou funções relacionadas com o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional, o Orçamento Empresarial e o Sistema de Custos para avaliação e controle das operações e dos produtos, objetivando a geração de informações úteis e necessárias aos gestores para as tomadas de decisão na busca da eficácia empresarial.

Para Catelli (1999, p.345), a controladoria, como unidade administrativa é o “... órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do

resultado global da organização”. Concordando com Catelli, Mosimann & Fisch (1999, p.88) afirmam que a controladoria:

Tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob os aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

O processo de gestão, segundo Beuren & Moura (2000, p.65) é que viabiliza a otimização de resultados a fim de garantir a sobrevivência da empresa. A controladoria presta assistência ao processo de gestão empresarial como responsável pelo sistema de informações. O processo de gestão empresarial, segundo Mosimann & Fisch (1999, p.114) divide-se em três fases:

- a) planejamento: nessa fase são feitas as projeções de cenários, a definição de objetivos, a avaliação de ameaças e oportunidades ambientais, a detecção de pontos fortes e fracos, a formulação e avaliação de planos alternativos e a escolha e implementação do melhor plano alternativo.
- b) execução: é a fase onde as coisas acontecem, de acordo com o anteriormente planejado e com os recursos disponíveis.
- c) controle: essa fase está associada a todas as fases do processo, ocorrendo no planejamento, no controle e em si própria.

Apesar da semelhança entre a controladoria e a auditoria interna na teoria, no dia a dia as funções são mais simples de diferenciar. Segundo Oliveira (1998, p.28), “ambas as funções têm como importantes atribuições o acompanhamento e a avaliação do desempenho das diversas áreas operacionais visando à otimização do resultado global”. As diferenças podem ser encontradas na maneira de realizar as tarefas.

No entanto, a controladoria como órgão de gestão tem por finalidade zelar do bom desempenho da organização, e de certa forma garantir a eficácia empresarial fornecendo informações sobre o funcionamento da empresa.

### **3.4 Ramo de conhecimento da controladoria**

Analisando a controladoria como ramo de conhecimento, Villas Boas (2000, p.63) coloca que “a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão contábil, financeira, econômica e administrativa”. O corpo de doutrinas e conhecimentos utilizado pela controladoria advêm de diversas áreas do conhecimento, humanas e exatas, mas principalmente derivada das Ciências Contábeis. Beuren & Moura (2000, p.63) citando Almeida, Parisi & Pereira, afirmam que:

A Controladoria, enquanto ramo do conhecimento, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção dos sistemas de informações, no sentido de suprir adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzir durante o processo de gestão, quando requeridos, a tomar decisões ótimas.

Para Mosimann & Fisch (1999, p.99), a controladoria sob o enfoque de ramo do conhecimento pode ser conceituada como:

O conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

O ramo do conhecimento denominado controladoria recebe contribuições de várias outras ciências. Hermann Jr. apud Mosimann & Fisch (1999, p.101), afirma que as ciências não existem de forma isolada e que o saber humano é composto por uma série de ramificações que se entrelaçam e se confundem. Mosimann & Fisch (1999, p. 102) apresentam as contribuições de algumas ciências para o desenvolvimento da controladoria:

- a) Contribuições da Economia O conceito de valor econômico de um bem, que decorre de sua utilidade no atendimento das necessidades humanas, é um dos alicerces para a mensuração dos ativos de uma entidade. Outro ponto importante é o resultado de uma transação, afetando a riqueza de uma empresa e, dessa forma, fazendo parte do estudo da Controladoria.
- b) Contribuições da Administração Sendo o ramo da ciência que estuda a gestão de recursos econômicos, a Administração contribui com a Controladoria com os conceitos de eficácia empresarial, visão sistêmica da empresa e processo decisório.
- c) Contribuições da Contabilidade A Contabilidade estuda os conceitos de identificação e acompanhamento do patrimônio das entidades. Em seu escopo encontra-se o estudo do comportamento dos eventos que interferem na riqueza da empresa, devido às ações humanas ou à sua ausência.
- d) Contribuições da Psicologia Contribui com o estudo dos estímulos causados pelos relatórios gerenciais aos gestores com a intenção de provocar um comportamento racional e eficiente do seu destinatário, sempre visando a eficácia empresarial.
- e) Contribuições da Sociologia Contribui com a teoria das organizações, incluindo as relações de autoridade e responsabilidade, centralização e descentralização do processo decisório e, sobretudo, do processo de comunicação no que diz respeito à informação de caráter econômico.
- f) Contribuições da Matemática e da Estatística Essas ciências fornecem instrumentos para o aperfeiçoamento da adoção de decisões em condições de risco e de incerteza, sistemas de avaliação, atribuição de valores numéricos (físicos e monetários) aos eventos econômicos, constituindo a base do modelo de mensuração do sistema de informações econômico-financeiro da empresa.

Por tanto a controladoria tem a missão de promover uma organização, para que as informações fiquem bem explícitas e levar a empresa a tomar decisões corretas. Tal informação dada pela área de controladoria possibilita os gestores a entender as necessidades da empresa e ter bons resultados.

### 3.5 Profissional da controladoria

O surgimento da profissão controller ocorreu no ano de 1960, o papel da controladoria focalizava, basicamente, tarefas de acompanhamento dos registros contábeis, controlar e limitar o sistema de recebimentos, estoques e pagamentos, bem como preparar relatórios para a administração e demonstrações contábeis afim de publicação (LUNKES; SCHONORRENBURGER, 2009). Tratando-se do contexto atual da controladoria, há o papel do controller, que exerce a função de assessoramento aos gestores da empresa, analisando e formalizando as alternativas economicamente viáveis, assim como remetem, aos mesmos, informações que possam auxiliar na tomada de decisão (PALAZZO et al., 2007).

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2004, p. 19), “entende-se por controller um dos principais executivos da empresa, devendo ser o gestor do Sistema de Informações Gerenciais”.

As funções solicitadas para esses profissionais dependem da estrutura organizacional e do porte da empresa, podendo ser aplicada nas áreas administrativas, financeiras ou contábeis, variando o nível de responsabilidade e o salário (Oliveira; Perez Jr. e Silva, 2004).

Para Borinelli (2006), o controller desempenha funções contábeis, gerenciais estratégicas, de custos, tributária, de proteção e controle de ativos, controle interno, controle de riscos e gestão da informação. Enquanto que para Calijuri, Santos e Santos (2005), este profissional é o chefe contábil que supervisiona e mantém os registros financeiros formais da empresa, visto como o executivo que se preocupa com a contabilidade geral, de custo, auditoria, impostos e, às vezes, com seguros e estatística.

De acordo com Maciel e Lima (2011), além dos conhecimentos técnicos da controladoria é necessário que este profissional saiba gerenciar pessoas, possua domínio na comunicação, conhecimento em línguas estrangeiras, tenha espírito de liderança e aptidão para vender seus projetos.

De acordo com Padoveze (2003), a controladoria possui funções gerenciais na organização, com a missão de assegurar o resultado da companhia. Portanto, estrutura-se a controladoria em duas áreas: a área contábil, responsável pelas informações societárias, fiscais e funções de guarda de ativos, e a área de planejamento e controle, em que é incorporada a questão orçamentária, projeções e simulações, custos e a contabilidade por responsabilidade.

Sendo assim, é fundamental que o profissional da controladoria tenha bons conhecimentos dos princípios contábeis e da legislação societária para gerar relatórios

eficientes para o governo, bem como para demais usuários externos (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001).

Deste modo o profissional da controladoria tem toda responsabilidade de desenvolver e comandar os projetos da gestão econômica, patrimonial e financeira de uma empresa. É fundamental que o profissional tenha conhecimentos técnicos da controladoria, sendo capaz de gerenciar pessoas e tendo consigo o espírito de liderança, para que dessa forma venda suas ideias.

### **3.6 Sistema de gestão**

O sistema de gestão é um ingrediente crucial da capacidade de respostas a mudanças do ambiente, pois determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios, diagnostica seus impactos, decide o que fazer e propõe em prática suas decisões (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Os objetivos básicos do sistema de gestão consistem em aumentar constantemente o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços oferecidos, o sucesso no segmento de mercado ocupado (por meio da melhoria contínua dos resultados operacionais), a satisfação dos funcionários com a organização e da própria sociedade devido à contribuição social da empresa e o respeito ao meio ambiente (CHAIB, 2005). A integração dos sistemas de gestão é uma excelente oportunidade para reduzir custos relacionados, por exemplo, à manutenção de diferentes estruturas de controle de documentos, auditorias e registros, podendo abranger diversos temas, tais como qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional e recursos humanos (CHAIB, 2005).

Entende-se que o sistema de gestão é um fator essencial, pois ele auxilia nas atividades da empresa, sendo uma ferramenta essencial para os negócios e também estimulando a organização na administração.

#### **3.6.1 Processo de gestão**

A gestão por processos refere-se a um conjunto de funções de planejamento, direção e avaliação das atividades sequenciais, com a finalidade de minimizar os conflitos interpessoais e atender as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas (Oliveira, 2011).

Uma empresa pautada em gestão por processos entende a organização de forma sistêmica, atendendo às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, mas principalmente do cliente (Pavani et Scucuglia, 2011).

Para Lopes et Bezerra (2008), a gestão por processos pode ser utilizada como base para a melhoria contínua dos processos produtivos, ampliando os níveis de eficiência e reduzindo as perdas e conseqüentemente maximizando os lucros.

Para desenvolver o gerenciamento por processos, é necessário, primeiramente, realizar o mapeamento de processos, que, segundo Pavani et Scucuglia (2011), está em conexão com duas atividades: estudo do trabalho (processo de observação e levantamento de informações ligadas à cadeia de execução do trabalho realizado) e entendimento do trabalho (a partir das informações levantadas, buscase compreender suas particularidades e entender sua existência).

Na atividade de mapeamento de processos, é realizado o levantamento do fluxo de atividades que permeia a organização, seguindo a sua passagem por diversos departamentos, áreas e funções, nos quais podem ser identificados gargalos e duplicidade de atividades (MIYAMOTO, 2009).

Destaca-se algumas vantagens desta técnica de mapeamento: entendimento simples e objetivo que esta ferramenta proporciona; aplicação em processos simples e complexos; auxilia na localização de falhas; permite a melhoria contínua; e permite fácil compreensão do processo (Cury, 2009; Alvarez, 2010; Pavani et Scucuglia, 2011).

Para Schwaab et al. (2013), o interessante do mapeamento é perceber o desenho sistêmico das atividades e descobrir quais áreas ou funções participam do processo, agregando ou não valor. Desta forma, faz sentido redesenhar o processo para descobrir os componentes essenciais e sensíveis em que as melhorias possivelmente farão diferença (Pid, 1998).

O processo de gestão é utilizado para otimizar os resultados de uma organização, reduzindo custos, aumentando a produtividade e a lucratividade da empresa, contribuindo para que obtenha resultados desejados e fazendo toda diferença para que a empresa seja mais competitiva no mercado.

### **3.6.2 Modelo de decisão**

As decisões na empresa são influenciadas por diversas variáveis, entre as quais se incluem os valores próprios de cada gestor, como afirma Lemes (1996, p. 74).

Segundo Machado (1997, p.86) " um modelo de gestão é um conjunto de princípios emanados das crenças e valores da empresa que direcionam as decisões e ações dos gestores, cujo impacto se verificará diretamente no patrimônio da organização."

Para se definir mais precisamente modelo de decisão, faz-se necessário definir dois elementos importantes: modelo e decisão.

Modelo, como afirma Guerreiro (1989, p.62) é uma representação simplificada da realidade com o objetivo de facilitar a compreensão de estruturas e relações complexas, através da segregação aos aspectos fundamentais relativos ao problema enfocado.

Segundo Santos e Ponte (1998, texto digital):

Define-se decisão como o ato de escolher uma dentre várias opções com o objetivo de resolver um problema ou responder a alguma oportunidade. Para que uma decisão ocorra, deve-se ter mais de uma alternativa de ação; a decisão é fruto da necessidade de se optar por caminhos alternativos.

O modelo de decisão é usado pelos gestores criando uma estrutura simplificada, de certa forma o modelo decisão permite que os resultados sejam avaliados antes de ser tomada as decisões, permitindo ao gestor escolher aquela que apresenta os melhores resultados.

### **3.6.3 Sistema de informação contábil**

Ao longo do tempo o sistema de informações contábeis recebeu várias definições; para Padoveze et al. (2004), o sistema de informação contábil é o grande sistema de informação dentro da empresa, um veículo formal para o processamento operacional de dados contábeis e para as atividades de suporte à decisão, que inclui avaliação de desempenho, dados estatísticos expressos em termos monetários.

Neste contexto pode-se visualizar uma grande responsabilidade caindo sobre os contadores, que deverão estar preocupados não em fornecer a informação, mas também com quem irá recebê-las. Para Padoveze et al. (2004), um sistema de informação contábil é uma entidade ou um componente dentro de uma organização, que processa transações financeiras para prover informações para operações, controle e tomada de decisão dos usuários.

O termo sistema de informação contábil é definido como um conjunto de recursos humanos e de capital, dentro de uma organização, responsável pela preparação das informações financeiras e também das informações obtidas da coleta e processamento e transações (PADOVEZE et al., 2004).

As informações contábeis são produzidas com o objetivo de retratar o mais fielmente possível a situação econômica e financeira de uma determinada entidade e esta informação é destinada a determinados usuários que as utilizam de diferentes formas. Dentre eles podemos citar, segundo Martins, Miranda e Diniz (2014):

- a) Acionistas: estão interessados se a empresa está dando lucro ou prejuízo;
- b) Investidores e participantes do mercado financeiro: analisam informações contábeis das empresas para garantir que os altos executivos estão gerenciando as atividades operacionais de forma satisfatória;
- c) Instituições financeiras: para concessão ou não de empréstimos ou financiamentos, medindo a capacidade de retorno do capital emprestado;
- d) Administradores: interessados no desenvolvimento das atividades da empresa e qual o resultado que está advindo das mesmas;
- e) Fisco: que também se interessa pelo resultado da pessoa jurídica para fins de tributação;
- f) Clientes: interessados em medir a integridade da entidade e a garantia de que seu pedido será atendido nas suas especificações e no tempo acordado;
- g) Fornecedores: interessados em conhecer a situação da entidade para poder continuar ou não as transações comerciais com a entidade, além de medir a garantia de recebimento futuro;
- h) Público: de maneira geral pode estar interessado em informações sobre a evolução do desempenho da entidade na sua cidade, na sua região, os desenvolvimentos recentes, entre outras coisas.

As informações contábeis fornecem informações estruturadas a empresa, sendo essas informações de qualidade, permitindo que os gestores tomem decisões gerenciais. Essas informações são destinadas a determinados usuários que são, os acionistas, investidores, administradores, instituições financeiras, clientes, fisco, fornecedores e o público.

### **3.6.4 Orçamento**

O orçamento é um instrumento muito importante que avalia as políticas de vendas, de produção e de operações financeiras de uma empresa.

De acordo com Horngren, Foster e Datar (1997, p. 125) “orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação futura da administração”, sendo assim estar amparado pelo conjunto de análises exigidas pelo orçamento assegura um futuro melhor para a empresa.

Conforme Horngren, Foster e Datar (1997, p. 125) “orçamento é mais útil quando elaborado como parte integrante da análise estratégica de uma organização” então, o orçamento pode aferir as duas habilidades desejadas num administrador: a capacidade de planejar, e a capacidade de executar - Ao apresentar os desvios de rota, pode-se aferir se os problemas estão concentrados no planejamento, ou na execução.

O orçamento é um elemento de destaque no Sistema de Controle Gerencial (SCG) e por isso está presente em diversos modelos que discutem o desenho e uso dos SCG na literatura (Ahrens & Chapman, 2004; Malmi & Brown, 2008; Simons, 1995).

Para Malmi e Brown (2008), o orçamento se caracteriza com foco dentro dos controles cibernéticos e no conceito de controle. Os estudos normalmente discutem o orçamento como ferramenta para implementar a estratégia, e não como formador da estratégia (Simons, 1995).

Dessa forma, o orçamento é bastante utilizado no ambiente empresarial criando estratégias e tendo como objetivo estabelecer valores financeiros, proporcionando uma visão clara sobre a situação futura.

### **3.6.5 Custos**

Segundo Sá (1963), a contabilidade de custos é a parte da ciência contábil que se dedica ao estudo racional dos gastos feitos, para se obter um bem de venda ou de consumo, quer seja um produto, uma mercadoria, um serviço.

No passado, muitas empresas viam a contabilidade de custos como um mal necessário, que tinha como objetivo apenas o de atender as exigências contábeis fiscais, deixando de ser explorada como ferramenta gerencial, devido às deficiências, principalmente relacionadas com agilidade e confiabilidade das informações, que consequentemente, perdiam o seu uso como ferramenta de gerenciamento e tomada de decisão (BRIMSON,1996).

Na visão de Martins (1996), a contabilidade de custos tem-se tornado tão dinâmica quanto às transformações do mundo dos negócios, criando utilidades para a apuração dos custos nas empresas prestadoras de serviços, sendo comum à sua aplicação em escritórios, auditorias, financeiras, entre outras.

Leone (2000), diz que a contabilidade de custos é o ramo da contabilidade que se destina a produzir informações para diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomadas de decisões.

Portanto, a contabilidade de custos é de grande importância para as empresas, pois traz uma visão clara e objetiva, neste sentido toda empresa que pretende ter uma gestão melhor e tingir bons resultados é necessário que utilize a contabilidade de custos.

### **3.6.6 Contabilidade**

No conceito de Hilário Franco: A Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação necessárias à tomada de decisões sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial. (FRANCO, 1997, p. 21).

Para Iudícibus (1995, p.21), “o objetivo básico da contabilidade resume-se no fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais”.

Fávero et al. (1997, p. 13) esclarecem que: na Contabilidade, os objetivos são determinados como informações que deverão ser geradas para que os diversos usuários possam conhecer a situação da empresa em determinado momento, a fim de tomar decisões pertinentes.

Hendriksen (1999, p. 92), cita que “o primeiro enfoque à definição dos objetivos da contabilidade concentrou-se no cálculo e na apresentação do lucro líquido resultante de regras específicas de realização e vinculação num balanço que relacionasse o período corrente a períodos futuros”.

A contribuição da Contabilidade é evidenciada por Sá (1987, p. 14) quando ele explica que “O conhecimento contábil científico se organiza de forma sistemática para enunciar explicações sobre o que ocorre com o patrimônio das empresas e instituições (aziendas)”.

Então, a contabilidade é uma ciência que estuda os fatos ocorridos no patrimônio das empresas, dessa forma, a contabilidade tem vários objetivos, o principal é fornecer informações estruturadas a empresa permitindo aos gestores tomarem decisões gerenciais.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tem-se que a contabilidade com toda sua evolução, tornou-se mais eficiente e participativa na gestão das empresas, fornecendo informações de apoio nas tomadas de decisões. Toda empresa tem a necessidade de acompanhar suas atividades operacionais, e o sistema contábil auxilia o gestor, fornecendo informações necessárias e mostrando de maneira transparente se a empresa está seguindo a direção certa, fazendo com que os gestores tomem decisões mais vantajosas.

A Ciência contábil, com toda sua técnica para transformação de dados em informações, auxilia o gestor a tomada de decisões sensatas, pautadas em indicadores qualitativos e quantitativos mensurados através das demonstrações contábeis.

Dessa forma, a informação correta é fator crucial para que as empresas possam se manter competitivas diante das mudanças e a contabilidade proporciona uma visão ampla que projeta cenários e busca elementos para permitir uma análise mais inteligente, auxiliando na elaboração de estratégias que garantem o desenvolvimento da empresa.

Em outro viés, temos também a controladoria que é uma ramificação da ciência contábil e uma importante aliada na gestão de uma empresa, na sua função de otimização do processo decisório torna o planejamento mais eficiente. É importante destacar que, uma empresa é formada por pessoas e desempenha atividades econômicas visando fins lucrativos. Sendo assim, dentro desse meio empresarial existem os subsistemas empresariais que é conhecido por fornecer informações das atividades desenvolvidas em diversas áreas de uma empresa. Do mesmo modo há o sistema de gestão, processo de gestão e modelo de decisão, que atuam juntos fazendo com que a empresa entenda suas necessidades e direcionando a tomar decisões cabíveis.

Dessa forma a referida pesquisa mostra que, a contabilidade como um todo e o profissional capacitado têm um papel fundamental nas empresas, pois fornecem um suporte que a empresa necessita não só para o seu desenvolvimento, mas também no processo de tomada de decisões, fazendo com que a empresa alcance seus objetivos. Vale ressaltar que é de grande importância a contratação de um profissional qualificado para que a empresa possa permanecer no mercado de forma hábil. Deste modo a contabilidade causa um impacto consideravelmente positivo na tomada de decisão, sendo capaz de aprimorar as decisões e a formação de estratégias.

## REFERÊNCIAS

AHRENS, T., & CHAPMAN, C. S. **Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain\***. Contemporary Accounting Research, 21(2), 271-301. doi: 10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X, 2004.

ALVES, Osmar de c.; FISCH, Sílvio; MOSIMANN, Clara Pelliegrinello. Controladoria seu papel na administração de empresas: um enfoque e sistemas de informação contábil. São Paulo: Daufsc, 1993.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed São Paulo: Atlas, 1993. 592 p.

ARANTES, Nélio. Sistemas de Gestão Empresarial. São Paulo, ed. Atlas. 1994.

BEUREN, Ilse Maria; MOURA, Verônica de M. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, nov/dez 2000, p.59-67.

Borinelli, M. L. (2006) “Estrutura básica conceitual de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática”. 341 p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRIMSON, J. Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades; trad. Antonio T. G. Carneiro. São Paulo: Atlas, 1996.

BRUNI, Adriano Leal (Org.); GOMES, Sônia Maria da Silva (org.). Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios. Salvador: Edufa, 2010.

CALIJURI, M. S. S.; SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., Florianópolis. Anais... Florianópolis, 2005.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistema de Informação para Tomada de Decisões**. 3 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

CATELLI, A. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999

CATELLI, Armando.(coord.) GECON - Gestão Econômica: coletânea de trabalhos de pós-graduação. FEA/SP. São Paulo. 1995.

CHAIB, E. B. D. Proposta para implementação de Sistema de Gestão Integrada de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em empresas de pequeno e médio porte: um estudo de caso da Indústria Metal-Mecânica. (2005). Disponível em: Acesso em: 11 abr. 2011.

CHANDLER, A. Escala, escopo e capacidade organizacional. In: MCCRAW, T. (Org). Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial, Teoria e Prática**. São Paulo:Atlas, 1998.

DIANA, Juliana. **Educação: Pesquisa qualitativa e quantitativa**. 2019. Disponível: <https://www.diferenca.com/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa/>. Acesso em 02 nov. 2020.

FAVERO, H. L., et al. Contabilidade: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. Controladoria: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCO, H. Contabilidade Industrial. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997, 407 p.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, 1995.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de Sistemas de Informação de Gestão Econômica**: uma contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade. Tese de doutoramento apresentada à FEA/USP. São Paulo. 1989.

GUERREIRO, Reinaldo. A Teoria das Restrições e o Sistema de Gestão Econômica: uma proposta de integração conceitual. Tese de Livre-Docência apresentada à FEA/USP. São Paulo. 1995.

HENDRIKSEN, E. S.; BREDA, M. F. V. Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas, 1999  
HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. Contabilidade de custos. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, c1997. 717p.

IUDÍCIBUS, S. Teoria da Contabilidade. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KINLAW, D. C. **Empresa competitiva & ecológica**: desempenho sustentado na era ambiental. São Paulo: Makron Books, 1998.

LEMES, Sirlei. Aspectos da gestão econômica na atividade de bovinocultura. São Paulo, 1996. Dissertação/(Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

LEONE, G. Custos: planejamento, implantação e controle. São Paulo, 2000.

Lopes, M. A. B. et Bezerra, M. J.S. (2008), “Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação”, artigo apresentado no XXVIII ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 13-16 de outubro, 2008, disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_069\\_496\\_10656.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_10656.pdf) (Acesso em 9 de setembro de 2013).

LUNKES, R. J; SCHNORREBERGER, D. Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

Maciel, L. F.; Lima, R. A. (2011), “O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil”, In. ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 15, ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 11., Paraíba. Anais... Paraíba.

**MACHADO, Antonio Carlos.** Sistema de informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos. São Paulo. 1997. Dissertação/(Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research, 19(4), 287-300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.V. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, E. Contabilidade de Custos. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, E.; MIRANDA, G. J.; DINIZ, J. A. *Análise Didática das Demonstrações Contábeis*. São Paulo: Atlas, 2014.

Miyamoto, P. (2009), Mapeamento de processos, disponível em: [www.administradores.com.br/informese/artigos/mapeamentodeprocessos/30449/](http://www.administradores.com.br/informese/artigos/mapeamentodeprocessos/30449/), (Acesso em 16 de outubro de 2013). Engenharia da informação, 4ª ed., Atlas, São Paulo, SP.

MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luis Martins de. *Controladoria: conceitos e aplicações*. São Paulo: Futura, 1998.

Oliveira, L. M.; Perez Jr., J. H; Silva, C. A. S. (2004), “Controladoria estratégica”, 2. ed., São Paulo,, Atlas.

Oliveira, D. P. R. (2011), *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*, 7ª ed., Atlas, São Paulo, SP.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica e Operacional*. São Paulo: Thomson, 2003.  
PADOVEZE, C. L. et al. Objeto, objetivos e usuários das informações contábeis. *Revista de Administração da Unimep*, ed. 2, n. 2, p. 77-102, maio/ago. 2004.

PALAZZO, J. et al. O papel da controladoria no processo de gestão em empresas de grande porte da cidade de Uberlândia. In: *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGTe)*, 9, 2007, Resende. Anais... Resende: AEDB, 2007.

Pavani. J. O et Scucuglia. R. (2011), *Mapeamento e gestão por processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS*, 5ª ed., M. Books, São Paulo, SP.

Pid, M. (1998), *Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão*, 1ª ed., Artes Médicas, Porto Alegre, RS.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**. Vol. 1, 25 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SÁ, A. L. *Organização e Contabilidade de Custos*. São Paulo, 1963.

SÁ, Antônio Lopes de. *Introdução às Ciências Contábeis*. São Paulo: Tecnoprint, 1987.

SANTOS, Edilene; PONTE, Vera. **Modelo de decisão em gestão econômica**; São Paulo, 1998.

SANTOS, Neusa M. B. F.; CALIJURI, Monica S. S.; SANTOS, Roberto F. Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de Novembro de 2005. Disponível em: [http://www.abcustos.org.br/congresso/view?ID\\_CONGRESSO=13](http://www.abcustos.org.br/congresso/view?ID_CONGRESSO=13). Acesso em: 05 de Fev. de 2011.

Schier, Carlos Ubiratan da Costa. (2010). *Controladoria como instrumento de gestão*. Curitiba: Juruá, 2011.

Schwaab, B.G, Weber, F. Z, Balsan, L. A. G, Moura, G. L. (2013), “Mudanças a partir do mapeamento e gestão por processos”, Revista Uniabeu Belford Roxo, Vol.6 No. 12, disponível em: <http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/612> (Acesso em 25 de setembro de 2013).

Simons, R. (1995). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal (2nd ed.). Watertown, MA, USA: Harvard Business School Press.

SIQUEIRA, J. R. M.; SOLTELINH, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro – do surgimento da profissão aos dias atuais. Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - USP, São Paulo, v. 16, n. 27, p.66-77, set/dez. 2001.

VILLAS BOAS, Fernando J. A controladoria: um modelo conceitual integrado. Revista de Contabilidade do CRC-SP. São Paulo, ano IV, n.12, p.60-73, jun/2000.

