

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Joselene Maria Chacon¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal apresentar o papel da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão, enfocando os elementos que nela estão contidos e que fornecem as informações necessárias à gestão da empresa no processo de tomada de decisão. Esse estudo se classifica como teórico e bibliográfico, as referências teóricas apresentadas tratam de temas relacionados ao foco da pesquisa, que são: Contabilidade gerencial, processo de tomada de decisão, SI – planejamento estratégico e se tratando do caráter bibliográfico busca oferecer mais informações sobre determinado assunto que se deseja abordar; facilitando na delimitação do tema a ser trabalhado; definindo na formulação dos objetivos ou formulando as hipóteses da pesquisa. Esta pesquisa foi realizada através de material já existente, composto, sobretudo, de livros, periódicos, artigos científicos etc. a partir desse estudo, foi apresentado às informações coletadas que foram analisadas de forma qualitativa e buscando a compreensão da realidade estudada e, posteriormente, foi desenvolvidas as considerações relacionadas ao estudo.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Processo Decisório. Tomada de decisão.

ACCOUNTING MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT IN DECISION-MAKING

ABSTRACT

This study aims to present the role of management accounting in the decision making process, focusing on the elements that are contained therein and provide the information necessary for management of the company in the decision-making process. This study is classified as theoretical and literature, theoretical references presented deal with subjects related to the focus of research, which are: Management accounting, decision making process, SI - strategic planning and dealing with bibliographical seeks to provide more information on a subject I want to address; facilitating the delimitation of the subject to be worked; defining the formulation of goals or formulating hypotheses of the study. This research was

¹ Aluna do Curso de Especialização em Gestão Fiscal e Tributária do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: lenechacon@hotmail.com

² Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara. Mestre em engenharia de produção.
E-mail: anarosagsc@gmail.com

conducted through existing material, consisting mainly of books, journals, scientific papers etc. from this study was presented to information collected which were analyzed qualitatively and seeking to understand the reality studied and later was developed considerations related to the study.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Em um cenário onde uma empresa desde quando é registrada assume responsabilidades que envolvem encargos sociais, impostos, taxas, tributos, enfim, uma série de compromissos financeiros que, se não forem bem administrados e controlados podem oferecer riscos a sua saúde organizacional e também influenciar nas tomadas de decisões. As organizações tem informações que proporcionam a sustentação para suas decisões, porem, apenas algumas tem um sistema estruturado de informações gerenciais que possibilita otimizar o seu processo decisório e as que tem seguramente possuem vantagem empresarial para se manter no mercado, mais não é a única preocupação que devem ter, pois a tecnologia da informação não esta parada e continua evoluindo, podendo trazer ainda enormes surpresas. A contabilidade gerencial tem seu papel importante para as organizações, pois ela fornece a os gestores informações que o ajudaram nas domadas de decisões.

Dentro desse contexto, Padoveze (2004) expõe que diante de uma gama de informações consideravelmente complexas ao controle organizacional, a informação contábil exerce papel fundamental, atuando ativamente nos processos administrativos, tornando-se uma ferramenta essencial que proporciona mais segurança, principalmente, no processo de tomada de decisão.

Justifica-se importante a realização deste trabalho pelo fato de poder mostrar o quanto pode ser significativa a participação da contabilidade gerencial no contexto do processo de tomada de decisão no que se refere às informações que ela oferece e o quanto poderá ser útil nas tomadas de decisão empresariais.

Sendo assim, a proposta de desenvolvimento deste estudo consistirá em responder ao seguinte questionamento: Qual o papel da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico ora apresentado objetiva demonstrar as informações teóricas que embasam as proposições teóricas explicitadas no campo deste artigo. O referido referencial se vincula a breve conceituação de Contabilidade gerencial; sistema de informação; Planejamento estratégico versus Processo decisório; e, processo de tomada de decisão.

2.1 CONTABILIDADE

A Contabilidade é umas das ciências mais antigas do mundo e tem por objetivo o estudo das variações quantitativas e qualitativas ocorridas no patrimônio (conjunto de bens, direitos e obrigações) das entidades(qualquer pessoa física ou jurídica que possui um patrimônio). Através dela é fornecido o máximo de informações úteis para as tomadas de decisões, tanto dentro quanto fora da empresa, estudando, registrando e controlando o patrimônio.

Alguns autores identificam a contabilidade como funções e objetivos: Beuren (1998, p. 30) afirma que “se a contabilidade tem como uma das suas principais funções suprir de informações úteis aos gestores cabe a ela gerar informações que dêem o devido suporte ao processo de tomada de decisões em todos os seus estágios”. Marion (1998, p. 28) complementa definindo que a “função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da contabilidade para a tomada de decisão”. Sobre os objetivos da contabilidade, Leone (1996, p. 38) afirma que o “objetivo da contabilidade é prestar informações sobre o estado passado, atual e futuro deste patrimônio, sobre as mutações sofridas por eles e as causas dessas mutações”.

Em resumo, a Contabilidade abrange um conjunto de técnicas para controlar o patrimônio das organizações mediante a aplicação do seu grupo de princípios, técnicas, normas e procedimentos próprios, medindo, interpretando e informando os fatos contábeis aos donos das empresas.

Todas as movimentações existentes no patrimônio de uma entidade são registradas pela Contabilidade, que resume os fatos em forma de relatórios e entrega-os aos interessados em saber como está indo a situação da empresa.

Através destes relatórios são analisados os resultados alcançados e a partir daí são tomadas decisões em relação aos acontecimentos futuros. Sendo assim, a Contabilidade é a responsável pela escrituração (registro em livros próprios) e apuração destes resultados e é só através dela que há condições para se apurar o lucro ou prejuízo em determinado período.

2.1.1 Contabilidade Gerencial: Conceitos

A contabilidade gerencial faz toda diferença no processo decisório de uma empresa, pois as informações fornecidas por ela auxiliam os administradores no planejamento, na solução de problemas e nas tomadas de decisões.

Segundo Crepaldi (1998, p. 21):

A contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa através de um controle dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial.

A contabilidade de custos, cuja função inicial era fornecer elementos para avaliação de estoques e apuração dos resultados, passou nas últimas décadas, a prestar duas funções muito importantes a contabilidade gerencial: a utilização dos dados de custos para auxílio ao controle e para a tomada de decisão.

Para Garrison (2011, p.1) “a contabilidade gerencial destina-se ao fornecimento de informações aos gerentes, isto é, pessoas que estão dentro da organização, que dirigem e controlam as operações desta”.

A contabilidade Gerencial tem o papel de passar as informações para que os responsáveis pela organização tenham sempre opções para as decisões que precisarem tomar.

Segundo Jiambalvo (2002, p. 2) “a meta da contabilidade gerencial é fornecer informações de que eles precisam [gerentes] para o planejamento, controle e tomada de decisão”.

A contabilidade gerencial é umas das formas mais eficientes para o processo decisório, pois ela auxilia e mostra a melhor forma adotada para a tomada de decisão.

2.1.2 Caracterização da Contabilidade Gerencial

Caracteriza a contabilidade gerencial a parte da ciência contábil que agrega o conjunto de informações necessárias à administração que complementam as informações já existentes na contabilidade financeira. A contabilidade gerencial é eficaz para toda entidade, pois ajuda os usuários internos em qualquer nível da administração que necessitam de informações contábeis para o processo de planejamento e controle das operações e tomadas de decisão.

Segundo Ludícibus (1998, p. 21),

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido 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 gerentes das entidades em seu processo decisório.

A contabilidade gerencial é indispensável nas organizações e deve atender todos os colaboradores dentro de uma empresa que necessitam de informação contábil para tomar a melhor decisão em seus respectivos setores, pois ela tem informação da contabilidade financeira e faz o complemento necessário para o uso dos gestores. Sendo assim, é necessário conhecer toda a área que a contabilidade gerencial abrange e suas principais ferramentas.

2.1.3 Aplicação da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial é aplicada em todos os setores da empresa, é uma fonte de informações para todos os níveis hierárquicos da empresa.

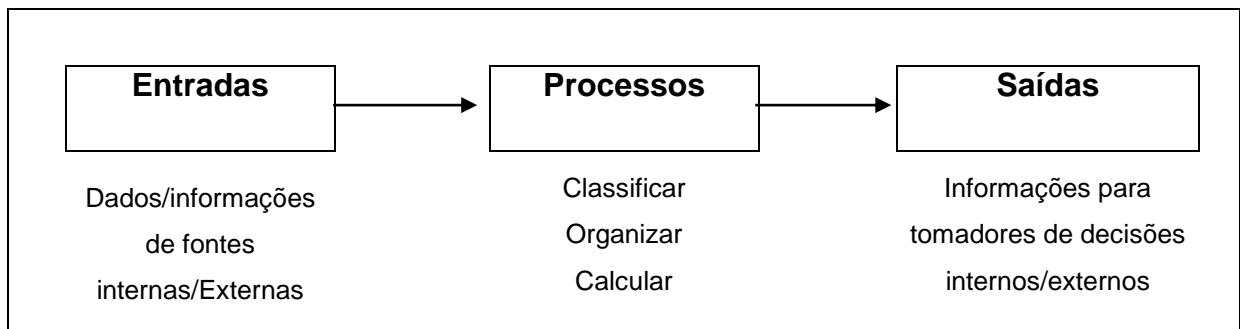
Conforme Cardoso (2007, p.18) “Contabilidade gerencial produz informação que podem ser uteis para os gestores, desde que lhe sirva como indicadores em suas decisões”.

O objetivo da contabilidade gerencial é auxiliar as empresas na tomada de decisões, este auxílio deve acompanhar todo o cotidiano da empresa, competindo ao contador evidenciar o que é relevante e irrelevante e fornecer as informações que realmente vão fazer a diferença na tomada da decisão.

2.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO.

Sistema de informação é um conjunto de subsistemas inter-relacionados que funcionam em conjunto para coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir informações para fins de planejamento, tomada de decisões e controle.

Quadro 1 – Componentes de um sistema de informação



Fonte: Adaptado pela autora / 2015.

Dados ou informação são introduzidos, Processados, e saem como informação para fins de planejamento, tomadas de decisões e controle.

Para Padoveze (2000, p. 26):

Sistema é um conjunto de elementos interdependente, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo. Como uma resultante do enfoque sistêmico, o todo deve ser mais que a soma das partes. Fundamentalmente, o funcionamento de um sistema configura-se com um processamento de recursos (entradas do sistema), obtendo-se, com esse processamento, as saídas ou produtos do sistema (entradas, processamento, saídas).

Todo sistema de informação consiste em três componentes principais: entrada, processos e saídas. A entrada em um sistema de informação pode ser dados ou informação. O processo é a maneira pela qual os elementos componentes interagem no sentido de produzir as saídas desejadas e as saídas do sistema são o fruto do objetivo do sistema e devem ser coerente com os objetivos do sistema.

2.2.1 Dados versus Informações versus Conhecimento: Conceitos

Em qualquer lugar que nos encontrarmos iremos lidar com esses conceitos: Dados, informação e conhecimento. Ouvimos muitos termos relacionados como

processamento de dados, sistemas de informação, gestão de conhecimento, e podemos vê que existe diferença entre eles.

Dado: é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.

Para Oliveira (1998, p. 34) “o que distingue dado é o conhecimento que ela propicia ao tomador de decisões”.

Portanto dado são códigos que constituem a matéria prima da informação, ou seja, é a informação não tratada. Os dados representam um ou mais significados que isoladamente não podem transmitir uma mensagem ou representar algum conhecimento. Exemplo: Em uma pesquisa onde se podem apresentar alguns produtos, são coletados dados, isto é, cada participante expressa sua opinião sobre o produto escolhido, mas essas opiniões não significa muita coisa na produção do produto. Só depois de ser agregada com as demais opiniões é que teremos algo significativo.

Informações: É o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões. As informações tem significado, podem ser tomadas decisões ou fazer afirmações considerando as informações. No exemplo da pesquisa, os pesquisadores retêm dados dos entrevistados, mas quando inseridos nos sistemas e processados produzem informações e essas informações diz qual produto tem mais chance de ser o mais vendido.

Para Oliveira (1998, p. 35),

O proposito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação. Nesse sentido, a teoria da informação considera os problemas e as adequações do seu uso eficiente, eficaz e efetivo pelos executivos da empresa.

Desta forma pode-se dizer que as informações é o conjunto de dados que foram processados, seja por meio eletrônico, experiências que as informações por si só não será capaz de mostrar. Se informação é dado trabalhado, então conhecimento e informação trabalhada.

Conhecimento: É o ato ou efeito de abstrair ideia ou noção de alguma coisa. O conhecimento vai além de informações, pois ele além de ter um significado tem

uma aplicação. As informações são valiosas, mas o conhecimento constitui um saber. Produz ideias e documentos.

Para Oliveira (1998, p. 34) “o executivo deve obter o conhecimento a partir do dado transformado, o que lhe propicia um processo dinâmico ou um elemento de ação. Esta situação dinâmica permite ao executivo posicionar-se diante de um problema ou situação qualquer”.

Sendo assim é necessário que os dados sejam transformados em algo mais objetivo e analítico, tornando-se informações, podendo-se tomar decisões a partir delas e a partir dessas informações, os profissionais envolvidos adquirem o conhecimento gerando maior qualidade nas análises realizadas e criando poder de decisão com mais qualidade.

Quadro 2 – Distinção entre dado, informação e conhecimento

Dado	Sem um contexto não tem significado, Ex: 5%
Informação	Dados processados em contexto carregado de significados, Ex: 5%: Taxa de juros para duplicata com vencimento para 30/10/2015
Conhecimento	É uma propriedade subjetiva, inerente a quem analisa os dados ou informações. O conhecimento está atrelado ao ser humano que verifica o fato e consegue atribuir mais significado e, sobretudo, fazer uso da informação. Ex: Verificar os juros para duplicata com vencimento em 30/10/2015 um profissional é capaz de tomar decisão sobre o pagamento nesta data ou antecipar o pagamento evitando essa taxa de juros.

Fonte: Adaptado pela autora / 2015.

2.2.2 Sistema de Informação e Atividades do Sistema de Informação

Um Sistema de Informação (SI) é um sistema cujo elemento principal é a informação. Seu objetivo é armazenar, tratar e fornecer informações de tal modo a apoiar as funções ou processos de uma organização.

Para Bio (1996, p. 26) “Os sistemas deve gerar informações necessárias para auxiliar os administradores de todos os níveis a atingirem seus objetivos”.

Os processos podem ser modificados em razão de aspectos sociais não bem controlados. Por esta razão, é que existem muitos sistemas que após implantados acabam não sendo utilizados ou até mesmo trazendo prejuízos ou dificultando o trabalho nas organizações. É responsabilidade do Analista de Sistemas definir os objetivos do SI, as informações que o SI manipulará, os processos e pessoas que farão parte do SI, as máquinas que serão usadas nos processos e o interrelacionamento entre os vários SI's na organização.

2.2.3 Sistema de Informação Gerencial (S.I.G)

Sistema de informação Gerencial (SIG) é um processo de transferência de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. São sistemas ou processos que fornecem as informações necessárias para gerenciar com eficácia as organizações. Um SIG gera produtos de informação que apoiam muitas necessidades de tomada de decisão administrativa e são o resultado da interação colaborativa entre pessoas, tecnologias e procedimentos, que ajudam uma organização a atingir as suas metas.

Para Oliveira (2005, p. 40):

sistema de Informações Gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados operados”.

Um SIG pode incluir software que auxilia na tomada de decisão, recursos de dados, tais como bancos de dados, o hardware de um sistema de recursos, sistemas de apoio à decisão, sistemas especialistas, sistemas de informação executiva, gestão de pessoas, gestão de projetos e todos os processos informatizados que permitem que a empresa funcione eficientemente. É um sistema que disponibiliza a informação certa, para a pessoa certa, no lugar certo, na hora certa, da forma correta e com o custo certo. Os SIGs possuem uma multiplicidade de produtos de informação, que são apresentadas através de relatórios, que ajudam os gerentes com o fornecimento de dados e informações para a tomada de decisões. Os relatórios oferecidos por esses sistemas são:

Relatórios programados: Estes relatórios são uma forma tradicional de fornecimento de informações para os gerentes. Exemplos típicos desses relatórios são os relatórios de vendas diários e semanais ou demonstrativos financeiros mensais.

Relatório de exceção: São casos excepcionais de relatórios onde o gerente pode obter informações específicas. Como exemplo, um gerente de crédito pode receber um relatório que contém informações apenas sobre clientes que excedem os limites de crédito.

Informes e respostas por solicitação: Este tipo de relatório mostra as informações sempre que o gerente requisitar. Possibilitam através de suas estações de trabalho respostas imediatas ou que encontrem e obtenham respostas imediatas.

Relatórios em pilhas: As informações são empilhadas na estação de trabalho em rede do gerente.

Todas as funções de gestão, planejamento, organização, direção e controle são necessárias para o bom desempenho organizacional. Os sistemas de informação gerenciais são fundamentais para suportar essas funções, especialmente a de planejamento e controle.

Os Sistemas de Informação Gerencial são parte integrante das estratégias empresariais, pois a comunicação e a informação são de grande valor nas organizações. A qualidade da decisão tomada pelo gerente vai depender da qualidade e relevância das informações disponíveis. Por isto é muito importante investir em um SIG para oferecer informações rápidas, precisas e principalmente úteis, que irão garantir uma estruturação de gestão diferenciada, o que resultará em vantagem competitiva sobre as demais empresas.

2.2.4 Relatórios contábeis

Os relatórios contábeis expõem, resumidos e ordenadamente, os dados coletados pela contabilidade, com o objetivo de relatar as pessoas que se utilizam da contabilidade (usuários da contabilidade) os principais fatos registrados contabilmente em determinado período e também são conhecidos por informes contábeis. Algumas definições dos relatórios contábeis exigidos legalmente, cuja obrigatoriedade está disposta na Lei 6.404/76 – Lei das Sociedades por Ações.

- **O Balanço Patrimonial (BP)** pode ser definido como um relatório contábil estático que demonstra resumidamente o patrimônio da organização, com dados quantitativos e qualitativos. A sua apresentação facilita ao usuário observar a evolução e/ou variação da organização de um ano para o outro, e propicia um suporte informacional para futuras decisões.
- **A Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)** visa apresentar o resultado líquido do exercício, a distribuição e a movimentação ocorrida no saldo da conta Lucros ou Prejuízos Acumulados.
- **A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)** é um relatório contábil que ressalta a situação econômica da organização num determinado período de operações. Observando o Princípio da Competência, tal relatório confronta as receitas e os correspondentes custos e despesas, ordenadamente.
- **A Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR)** é um relatório contábil que expõe as modificações que deram origem às variações no Capital Circulante Líquido da organização em um determinado período, ou seja, apresenta o fluxo dos recursos e as alterações na situação financeira. Além de identificar as fontes de recursos e sua aplicação, tem como principal objetivo orientar os usuários no processo decisório de ordem econômica e financeira quanto a futuros empreendimentos.
- **A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)** é definida como um relatório contábil destinado a evidenciar a movimentação das contas que integram o patrimônio da organização. Através de sua apresentação, obtém-se o acréscimo ou decréscimo do patrimônio líquido em um determinado período, bem como a formação e utilização das reservas. Embora a Lei 6.404/76, no artigo 140 Revista de Administração n.º 186, faculte sua elaboração, a Instrução CVM n.º 059-86 dispõe sobre sua obrigatoriedade. Ressalva-se que a elaboração desses relatórios contábeis citados está fundamentada na Lei 6.404/76 e na Instrução CVM n.º 059-86, por isso são obrigatórios, e tornam sua apresentação aos órgãos fiscais totalmente legais. Existe outros relatórios contábeis relevantes que, mesmo não sendo exigidos por Lei, são destacados pela sua importância no processo decisório e estrutural da organização. Entre os relatórios contábeis, os mais importantes são as demonstrações financeiras (utilizadas pela lei das AS), ou demonstrações contábeis (preferida pelos contadores mais conservadores).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VERSUS PROCESSO DECISÓRIO

Planejamento estratégico surge como condição indispensável para que as organizações aumentem sua competitividade. O processo decisório deve estar embasado nas estratégias adotadas pelas organizações com vista a enfrentarem os desafios que o mercado impõe.

2.3.1 Entendimento da Missão, visão e objetivo empresarial

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução. Planejar estratégias é um método que se requer eficiência, informações adequadas

e conhecimento de mercado para que as decisões tomadas estejam ajustadas com a visão de futuro da empresa.

Para Oliveira (2014, p. 17):

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos não controláveis a atuando de forma inovadora e diferenciada.

Planejar estrategicamente é primordial para o sucesso da empresa, pois prevê seu futuro em relação ao longo prazo. É essencial saber bem o que está sendo executando e de que maneira esta sendo executado, pois é crucial para o sucesso da organização, e a responsabilidade deste planejamento dar-se especialmente nos gestores, dado o nível de decisões que é necessário tomarem.

Missão é o objetivo fundamental de uma organização, traduz a finalidade última da empresa e consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. É o enunciado dos propósitos gerais que expressam intenções fundamentais da gestão global.

Para oliveira (2014, p. 50), “a missão representa a razão de ser da empresa”.

Portanto a missão Traduz-se numa filosofia básica de atuação, é o ponto de partida para a definição de objetivos e deve projetar a cultura da empresa. Deve ser formalmente expressa, servindo de guia e orientação para os colaboradores da empresa, no entanto, traduzindo-se numa declaração explícita ou num implícito entendimento, a sua função é dar continuidade de orientação e uniformidade de propósitos.

A missão pode ser comunicada tanto internamente, aos colaboradores e gestores dos diversos níveis, quer externamente, por diversos meios. Internamente a missão pode ser conhecida, através de declarações formais, ou através das acções que traduzem a cultura e os valores dominantes. Externamente a missão é percebida através de declarações públicas, "slogans" ou do próprio nome da empresa.

Visão é o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações de uma organização. A visão compreende algo que ainda não se tem, um sonho, uma ilusão, que se acredita poder vir a ser real, uma utopia, sobre os negócios e sobre a empresa, além de utópica a visão deve ser mobilizadora e motivadora. No entanto o

facto de ser uma utopia não invalida que a visão não possa e não deva vir a ser redigida e explicada ou comunicada.

Segundo Oliveira (2014, p. 43):

a visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

A visão para ser precisa e esclarecedora deve ter visualização do futuro.

Objetivos è o resultado quantitativo e/ou qualitativo que a empresa pretende alcançar num determinado espaço de tempo, devem ser desdobrados a partir da visão da empresa e funcionar como condutores do caminho da visão.

Para Oliveira (2014, p. 53) “O objetivo é o alvo ou situação que se pretende alcançar”.

Eles precisam ser transformados em metas, que são fragmentos de um objetivo.

2.3.2 Análise do ambiente interno

O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização.

Para Oliveira (2014, p.83):

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado.

Essa análise deve ser comparados as outras empresas do seu setor de atuação seja elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais. Esse análise também leva a empresa conhecer de perto suas necessidades, onde e o que pode ser mudado onde logo leva a tomadas de decisão futuras com mais segurança e quais pontos poderão ser transformados pela organização em vantagem e quais pontos precisam ser melhorados para diminuir suas fraquezas.

2.3.3 Análise do ambiente externo

A análise externa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças.

Para Oliveira (2014, p.872):

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidade e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercado e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejados no futuro.

Sendo assim, a empresa precisa realizar uma análise das ameaças e oportunidades, que só é possível a partir de um conhecimento prévio do ambiente em que ela atua ou deseja atuar.

2.3.4 Plano Estratégico: Definições

O plano estratégico é uma consolidação de ideias, que por si só não produzem resultado algum. Ao contrário, é na implementação dessas ideias que a organização vai obter o melhor da estratégia. A partir da visão e missão da empresa pode-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas visando atingir os objetivos e metas estipulados. O plano de negócios de uma empresa deve contemplar de forma objetiva essa formulação estratégica da empresa.

Segundo Cavalcanti (2001, p.75):

Ter um plano não é suficiente, é preciso ter um plano com estratégia e que gere pressão constante nas organizações para que as pessoas pensem até coletivamente, em grupo, dentro da organização e que em verdade, desenvolvam a capacidade de pensamento dentro das organizações, aprendendo e passando a viver pensando por si e no lugar do outro.

É necessário observar também que a estratégia precisa ser constantemente reavaliada e reformulada, pois o processo todo formulação e implementação não é construído apenas apoiado em questões concretas, mas é produto de mecanismos

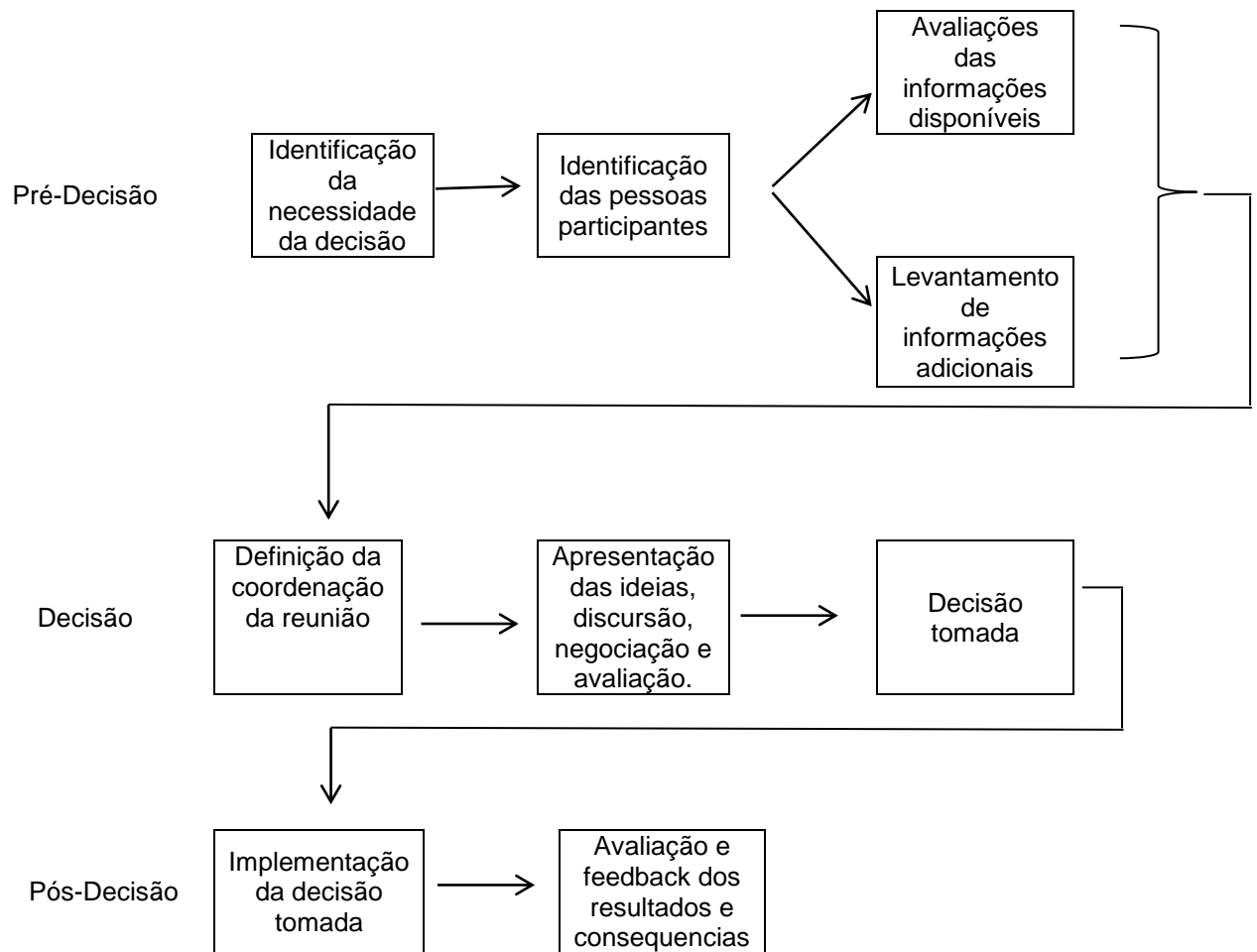
altamente complexos. Isso sem falar nas mudanças bruscas nos contextos dentro e fora da organização, imprevisíveis, muitas vezes.

Dessa forma, o maior desafio da gestão estratégica está relacionado à sua efetividade prática no alcance dos objetivos organizacionais, isto é, na sua capacidade de movimentar a organização e alinhá-la no sentido da prescrição proposta pelo plano estratégico, com a adaptabilidade que esse processo exige. Como toda função de gestão, isso pressupõe uma dinâmica permanente de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, ajustes e reajustes.

2.4 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

O processo decisório pode ser visto como um conjunto de ações e fatores que têm início a partir da identificação de um estímulo para a ação e que se finaliza com o compromisso específico para a ação. O modelo processual de tomada de decisão pode ser a escolha ideal no caso de decisões que terão consequências de longo prazo, ou seja, decisões de caráter estratégico.

Figura 1 – Modelo de Tomada de Decisão Estratégica



Fonte: Adaptado pela autora / 2015.

A partir de vários conhecimentos e experiências, o processo decisório pode ser um facilitador na tomada de decisões. Atualmente, com a globalização, as decisões humanas receberam um novo pensamento, utilizando a informação e a comunicação para facilitar o processo.

2.4.1 Informação e tomada de decisões

O uso da informação pelos indivíduos se processa quando ele seleciona a informação num grupo maior de mensagens que recebe, por isso é importante que a distribuição seja feita de forma criteriosa, considerando a pessoa que a recebe, o momento em que a recebe e a forma como a recebe.

Segundo Choo (2006, p. 107) “O uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação de modo a responder uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação”.

Sendo assim, para uma tomada de decisão vantajosa é necessário coletar as informações, escolher e saber elaborar uma estratégia que traga resultados positivos a empresa, pois a principal função do administrador é saber tomar as decisões, pois não existe decisão perfeita, ele terá que pesar as vantagens e desvantagens de cada alternativa para escolher a melhor, sempre visando o desempenho econômico, lembrando que também existem os resultados não econômicos, como a satisfação dos membros do negócio e dos colaboradores. As etapas para o processo de tomada de decisão são: Definir o problema, Identificar critérios para decisão, Atribuir pesos específicos a cada um desses processos, Desenvolver alternativas, Avaliar as alternativas e Escolher a melhor alternativa.

2.4.2 Importância do planejamento na tomada de decisão.

O planejamento estratégico tem sua importância para a tomada de decisão, pois apresenta de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implementação.

Para Maximiano (2006):

o processo de planejamento estratégico compreende desde a tomada de decisão sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir até os produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

Quando não há um planejamento estratégico para conduzir os negócios da instituição, fica cada vez mais difícil a tomada de decisão, além de precisar de um tempo maior para implementar medidas necessárias com antecedência, e que, na maioria das vezes, o mercado ou os próprios concorrentes não lhe proporciona este tempo. Somente com uma visão de futuro bem estabelecida é que estas empresas poderão se adaptar a essas constantes mudanças que o mercado impõe e agilizar o processo de tomada de decisão.

É importante salientar que os elementos básicos apontam para a característica dinâmica do processo de planejamento estratégico. Estabelecido um plano, devem ser estruturadas as condições para sua implementação. Os resultados que vão sendo alcançados devem ser avaliados, de maneira a observar o alcance da estratégia estabelecida, bem como sua real aderência ao contexto em que é aplicada. A avaliação, portanto, traz elementos para a revisão do plano estabelecido, em um processo dinâmico em que os resultados e as novas características do ambiente conduzem à revisão das estratégias de forma contínua.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No decorrer da pesquisa nota-se a importância da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão. A característica do profissional contábil e sua dedicação em auxiliar os gestores para que as empresas alcancem seus objetivos.

De acordo com os autores citados, as informações fornecidas pelo contador gerencial, passam a ser essenciais para a tomada de decisão. Mediante a informação do contador gerencial, as empresas estão modificando a forma de administrar, baseando-se cada vez mais em relatórios fornecidos pela contabilidade.

Sempre que a contabilidade gerencial auxilia os tomadores a optarem por alternativas confiáveis e melhor em determinados momentos, ela própria é valorizada. A pesquisa evidenciou características importantes que podem proporcionar benefícios aos usuários que podem ser utilizadas na tomada de decisão. Como o tema posto não se limita a esta pesquisa. Torna-se fundamental a continuidade para aprimorar-se em contabilidade gerencial no processo decisório.

4 CONCLUSÃO

Este estudo tem como tema A Contabilidade Gerencial como instrumento no processo de tomada de decisão com objetivo principal de demonstrar as empresas e gestores que a contabilidade é uma ferramenta fundamental para auxiliar em todo processo decisório, pois uma organização que não tem um sistema contábil que lhe possa fornecer as informações necessárias, possivelmente não terá, de maneira transparente comprovação de que está seguindo na direção desejada. A informação correta é fato decisivo na tomada de decisão para as empresas manter-se firme

diante a um mercado tão competitivo. Portanto, o conhecimento da contabilidade, de seus instrumentos contábeis e as diversas formas de analisa-los e extrair as informações para auxiliar nesses controles, passa a ser um diferencial competitivo, orientando o processo decisório, de acordo com a missão e a visão estabelecida, para a otimização do resultado econômico.

Cabendo salientar que os profissionais contábeis possui papel fundamental nesse processo de conscientização da importância da contabilidade, e deve buscar constantemente por melhorias e inovação na área contábil, já que o mercado exige cada vez mais qualidade na informação de que necessita. O profissional contábil deve está sempre atualizado com a legislação e as constantes mudanças no cenário econômico mundial, fornecendo informações uteis não só sobre a empresa mais também sobre o mercado onde ela está inserida, contribuindo de maneira fundamental para o crescimento da mesma.

Analisando essas exigências, fica clara a necessidade das informações contábeis para as tomadas de decisões.

Conclui-se que os objetivos deste trabalho foram alcançados, pois demonstrou de forma clara e objetiva o dever da contabilidade gerencial, bem como sua importância para as entidades em geral.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BRASIL. **Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976**: dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília: 1976.

CARDOSO, Ricardo Lopes. **Contabilidade gerencial**: mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas 2007.

CAVALCANTI, M. et al. **Gestão Estratégica de Negócios**: evolução, cenário, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 1998.

GARRISON, Ray H. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro LTC, 2011.

IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JIAMBALVO, Jim. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

LEONE, Jorge S. Guerra. Os vários tipos de demonstração de resultados e a flexibilização da informação. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXV, nº 98. mar./abr., 1996.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 32. Ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Sistemas de informações Gerenciais**: estratégias, táticas, operacionais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.