

AS DECISÕES FINANCEIRAS E A GESTÃO DO CONTROLE

FINANCIAL DECISIONS AND MANAGEMENT CONTROL

Sergio Cavagnoli Guth – Universidade de Caxias do Sul – sergio.guth@terra.com.br

Resumo

Este artigo pretende evidenciar reflexões sobre a importância da tomada de decisões financeiras, tendo como base mecanismos provenientes da contabilidade gerencial, bem como a correlação com o processo de gestão. Atualmente com a complexidade das atividades econômicas geradas por fatores como o da globalização, cada vez mais se busca decisões acertadas, fazendo com que as organizações estejam mais dependentes deste tipo solução de gerenciamento, visando o desenvolvimento sustentável da organização. Assim as organizações que se utilizam destes mecanismos podem possuir diferencial competitivo. Desta forma a contabilidade gerencial pode possuir caráter vital para as organizações que buscam melhorar a mensuração dos resultados econômicos, logo, nas atividades operacionais a tomada de decisões pode valer-se da contabilidade gerencial como meio de acerto, podendo gerar segurança e confiança. A ideia metodológica é buscar revisar as teorias e trabalhos desenvolvidos por vários autores, procurando referendar o processo gerencial voltado à tomada de decisões financeiras, bem como direcioná-lo para a gestão do controle, demonstrando a correlação de informação e poder. Evidenciaram-se com este preâmbulo reflexões sobre as decisões financeiras, a contabilidade gerencial e o processo decisório dentro das organizações, bem como relevância, importância e utilidade, diante deste novo contexto mundial que se apresenta, bem como a complexidade do mundo econômico em que as organizações estão inseridas.

Palavras-chave: Controle, Contabilidade, Decisões.

Abstract

This article aims to highlight reflections on the importance of making financial decisions, taking as basis mechanisms from managerial accounting as well as the correlation with the management process. Currently, complexity of economic activities generated by factors like globalization increasingly pursues the correct decisions, making organizations more dependent on this management solution type, aiming sustainable development of the organizations. Thus, organizations that use these mechanisms may have a competitive edge. Therefore, management accounting may have vital character for organizations looking to improve the measurement of economic outcomes, so the operational decision-making activities can avail itself of management accounting as a means of settling, which can generate confidence and trust. The purpose is to seek methodological review the theories and work by various authors, looking endorse the managerial process aimed at making financial decisions, as well as direct you to manage the control, demonstrating the correlation of information and power. It was evident with these preamble reflections on financial decisions, management accounting and decision-making within organizations, as well as relevance, importance and usefulness, before this new global context that is presented, and the complexity of the economic world in which organizations are inserted.

Key-words: Control, Accounting, Decisions.

Recebido: Novembro/2013.

Aprovado: Dezembro/2013.

Introdução

Atualmente com a evolução acelerada e expressiva das informações, torna-se relevante para qualquer instituição o conhecimento aprofundado de quais informações serão decisivas em seu processo de desenvolvimento, ou então, de auto-sustentação, agregado e colaborando com este fenômeno, o processo competitivo econômico brasileiro, consequência da globalização.

È evidente, que a globalização ao agregar-se ao meio econômico e financeiro, fez com que as instituições empresariais se preocupassem cada vez mais com a sobrevivência de seus produtos, com a manutenção de seus clientes e parceiros, bem como de suas atividades fins, vistas a necessidade de modernização e acompanhamento de mercado.

Desta forma surge com grande eminência o enfoque no processo gerencial, bem como as bases de sustentação para uma tomada de decisão acertada, sendo pontos decisivos para a eficiente gestão dos recursos empresariais que cercam os entes econômicos.

Assim o processo gerencial e a tomada de decisões acabam se fundindo e se tornando partes indispensáveis entre si, pois o aumento das complexidades econômicas pode despertar dentro das organizações o comprometimento pelo gerenciamento com base nas decisões, englobando assim, alta, média ou baixa administração/gerência, envolvidos todos com maior ou menor grau nas decisões do dia-a-dia, visando o desenvolvimento organizacional.

Este preâmbulo busca evidenciar e resgatar estudos desenvolvidos, que recaíram na contabilidade gerencial e no processo de decisão dando ênfase à gestão do controle. A ideia é buscar revisar as teorias e trabalhos desenvolvidos por vários autores, procurando evidenciar o processo gerencial voltado a tomada de decisão, bem como direcioná-lo para a gestão do controle, demonstrando a correlação de informação e poder.

Logo, a composição deste artigo foi dividido em quatro tópicos principais. O primeiro aborda a importância, características e as funções da contabilidade gerencial, bem como do profissional enquadrado nesta função. O segundo abordará a evolução do processo de tomada de decisões agregados a contabilidade gerencial. O terceiro tópico enfatizará a gestão do controle na administração dando ênfase ao processo decisório “poder e informação” e seus instrumentos, o quarto tópico aborda sobre as decisões financeiras. E por fim o quinto tópico que engloba as reflexões e conclusões passíveis diante do quadro atual que se encontram inseridas as organizações econômicas.

2. A Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial sempre deteve seu grau de importância dentro das organizações, no entanto com a evolução acelerada das atividades comerciais agregadas a complexidade dos macros e micro ambientes empresariais, este campo da ciência contábil, passou a ser relevante no processo decisório, tendo em vista o papel que a mesma atualmente desempenha.

A cada fase que a atividade econômica atravessa cada vez mais a contabilidade gerencial se torna presente no âmbito empresarial, tanto é que segundo Crepaldi (1998), a contabilidade gerencial é uma atividade fundamental na vida econômica, mesmo nas economias mais simples, é necessário manter a documentação dos ativos, das dívidas e das negociações com terceiros, tornando-se ainda mais importante nas grandes e complexas economias mundiais modernas.

Agregando no embasamento segundo Iudícibus (1998), a contabilidade gerencial, pode ser caracterizada, 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 de balanços, 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, num sentido mais profundo, ainda segundo Iudícibus (1998) está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador. Neste particular, considere-se que o modelo decisório do administrador leva em conta cursos de ação futuros, uniformes sobre situações passadas ou presentes somente serão insumos de valor para o modelo decisório à medida que o passado e o presente sejam estimadores válidos daquilo que poderá acontecer no futuro, em situações comparáveis as já ocorridas.

Pode-se afirmar que todo procedimento técnica, informação ou relatório contábil feitos “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial. Certos relatórios financeiros, todavia, são avaliados tanto sob o ponto de vista do interessado externo à empresa quanto sob o ponto de vista da gerência.

Assim a contabilidade gerencial passa a fazer parte do dia-a-dia das organizações, pois os tomadores de decisões podem se valer dela para efetivamente decidirem qual o meio a ser seguido, cabendo ressaltar também que a mesma se vale de outras áreas do conhecimento

como da administração, da estrutura organizacional, e da administração financeira, logo a contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta para administração.

Ressalta-se que muitos autores aceitam o fato de que não existe uma teoria unificada para a contabilidade gerencial apesar de sua importância, por ela ser muito ampla, sendo assim Padoveze (1996) menciona que “contabilidade gerencial é ação, e não técnicas específicas de contabilidade”.

O objetivo da contabilidade gerencial é focar todos os temas no processo da administração, ou seja, no processo integrado de tomada de decisões, assim contabilidade gerencial não é um existir, mas sim um fazer, a existência da dela dependerá de fazer ou não fazê-la.

Dentre as funções da contabilidade gerencial pode-se destacar conforme Atkinson (2000), as atividades de controle operacional o qual fornece informações de feedback “retorno” sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas, o custeio do produto e do cliente o qual mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes, o controle administrativo que fornece informações sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais e o controle estratégico que fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Dentro deste contexto a contabilidade gerencial abrange área afins, que são utilizadas como ferramentas para auxiliar a administração, em todo o ciclo operacional da empresa, cabendo ao sistema de informação contábil gerencial suprir e abastecer todas as áreas da empresa com informações relevantes e concretas, devendo estas serem propostas em conformidade com cada segmento da empresa.

Assim todas as informações geradas por meio da contabilidade gerencial servirão de base de trabalhos inerentes ao planejamento estratégico e orçamentário, já que o segundo fundamento da contabilidade gerencial é seu enfoque para o futuro.

Pode-se constatar também a relevância da aplicabilidade da contabilidade gerencial dentro das organizações, pois através dela pode-se desenvolver todo o processo decisório empresarial, mensurando assim a eficiência da gestão administrativa que dará sustentação ao desenvolvimento econômico das empresas.

Derivado da contabilidade gerencial o controle da função financeira, que abrange a contabilidade administrativa que tem como objetivo segundo Crepaldi (1998), a preparação dos relatórios usados pela administração para a tomada de decisões internas, envolvendo

custos, preços, orçamentos, avaliação de desempenho, ponto de equilíbrio (vendas necessárias para cobertura dos custos), formação de preços de transferência (formação de preços de bens que são transferidos entre departamentos) e análise da taxa de retorno, deixando claro mais uma vez que as instituições estão cada vez mais dependentes da contabilidade gerencial.

Ainda contabilidade gerencial destina-se principalmente conforme descreve Garrison e Noreen (2001), às pessoas internas da organização, ou seja, com vistas ao planejamento, direção, motivação, controle e avaliação de desempenho, proporciona ênfase nas decisões de futuro, existe grande flexibilidade dos dados, as informações necessitam ser oportunas, a elaboração dos relatórios deve atender as necessidades internas da empresa, não necessariamente segue os princípios contábeis geralmente aceitos e ainda não possui caráter obrigatório.

Desta forma fica claro que a contabilidade gerencial possui um vínculo específico com as tomadas de decisões empresarias, tendo em vista seu grande campo de atuação dentro das organizações, bem como o direcionamento de seu público alvo.

3. A Evolução do Processo de Tomada de Decisões

O processo de tomada de decisão, sempre causou certas incertezas, ocasionando muitas vezes que as decisões fossem tomadas com base nas intuições das pessoas, estas embasadas em experiências anteriores, acontecimentos passados, causando em muitos casos enormes sucessos e em outras enormes catástrofes.

Um dos resgates importantes enfocados no processo decisório foi a obra de ARNOLD, *A Ciência da Tomada de Decisão* (1981). Para ele o mundo tem-se tornado mais e mais complexo, sua saúde física e mental vem sendo influenciada constantemente por milhares de formas benignas ou malignas de progresso. A aceleração da história, a flexibilidade das estruturas e a mobilidade essencial do homem produzem uma continuada reapreciação de valores. O homem de negócios será obrigado a adquirir os princípios básicos de uma nova ciência que foi criada para ele: a “praxiologia”. Do estado até a família, em todos os grupos aos quais pertencerão, nossos filhos brevemente se tornarão conhecedores de modelos e diagramas que os ajudarão a compreender os mecanismos do mundo. Eles serão talvez mais capazes que nós de projetar hipóteses no futuro.

Um dos fatores menos evidentes, que torna difícil a decisão nas ações humanas, é a complexidade do mundo moderno. Vivendo no meio dessa complexidade, estamos mais ou menos condicionados a ela, mas nosso embaraço começa quando as circunstâncias geram

decisões cujas consequências consideramos importantes. Compreendemos, estão, que, para resolver problemas complexos, o número de soluções possíveis é tal que uma simples declaração de preferência é inadequada.

Encontrar, medir, analisar, otimizar, decidir, observar os resultados e começar o ciclo novamente, essa é a maneira pela qual segundo Arnold (1981), a tomada de decisão devia ser executada. Nossa atitude na ação não pode ser meramente lógica, pois deve ser reconhecido que a emoção é uma influência de grande importância, pois sem ela não haveria mais vontade na ação, simplesmente automatismos e tropismos. A mistura correta, como disse Descartes, e depois dele Leibnitz e Bolzano, parece ser a atitude heurística – mistura de intuição inventiva e de lógica. Para manter sua independência no meio de crescentes mecanismos complexos que tem de controlar, o homem de ação deve permanecer um criador.

Já Etzioni (1967) propõe uma abordagem da tomada de decisão denominada rastreio combinado ou mixed-scanning (MS), que combina elementos da abordagem racionalista com os da estratégia incremental. A abordagem racionalista exige mais recursos do que dispõem os tomadores de decisão, enquanto a estratégia incremental promove decisões que negligenciam as inovações básicas para a sociedade. Dessa forma, de acordo com o MS, o decisor reduziria os aspectos não realistas do racionalismo através da limitação dos detalhes a serem exigidos na tomada de decisões fundamentais, enquanto ajudaria a superar a tendência ao conservadorismo da estratégia incremental, explorando alternativas de prazo mais longo. Os modelos de tomada de decisões racionalistas pressupõem que o decisor possui alto grau de controle sobre a situação em jogo. O incrementalismo critica essa abordagem apontando para a disparidade entre a capacidade do decisor e os requisitos do modelo e a rejeita por considerá-la irrealista e indesejável.

O modelo incremental é menos exigente, supõe menor controle do decisor sobre o ambiente buscando adaptar estratégias de tomada de decisão as suas limitações cognitivas, e reduz o raio de ação e custo da coleta/computação das informações. O incrementalismo apresenta-se como o processo típico de tomada de decisões numa sociedade pluralista, contrastando com o planejamento central de sociedades totalitárias. Esse modelo rejeita a “noção de que as políticas podem ser conduzidas por instituições centrais que expressem o ‘bem’ coletivo. As políticas são, antes, o resultado de concessões mútuas entre numerosas facções da sociedade.” Etzioni (1967).

Um dos trabalhos mais recentes sobre o processo decisório cujo objetivo foi formar uma nova imagem deste processo de forma a acompanhar as mudanças revolucionárias e

evolucionárias dos novos tempos, é apresentado por Pereira e Marques (1997), na obra “Fases da Decisão”. Este trabalho tem como escopo a reflexão sobre o processo de decisão nesses novos tempos de gestão menos autoritária e mais participativa e objetiva refletir sobre a decisão como um processo integrado, em contraposição à literatura parcial e fragmentada, evidenciando as lacunas existentes entre teoria e prática. São destacados aspectos conceituais e históricos das decisões, abordando onde estas encontram espaço para se posicionarem - família, empresa, instituição e setor público, de acordo com o modo de atuação e o perfil de seus atores.

Postulam os autores que os novos padrões são resultado da necessidade de suprir os hiatos do método cartesiano e garantir uma abordagem integrada que permita a compreensão dos sistemas sociais. Sem essa mudança de percepção nos valores e maneira de pensar não há como construir sistemas inovadores que acompanhem a tendência atual. Os critérios para decisões vão em direção a uma visão ecológica e global de todos os fenômenos e também abrangem um sistema de valores baseado em parcerias e reconhecimento da interdependência das partes. É a relação “todo-parte” enfatizada como uma possibilidade de integração necessária aos processos organizacionais.

O processo decisório mostra ligação intrínseca com os sistemas sociais, pois apesar de ser um fenômeno individual, a decisão atinge sempre os sistemas envolvidos com o indivíduo, caracterizando-a como complexa e abrangente. Os sistemas sociais possuem uma identidade sustentada por uma ideologia e são formados por partes interligadas e complementares que se relacionam dentro de uma estrutura específica.

Um dos pontos importantes abordados por Pereira e Marques (1997) são as implicações do processo decisório, onde o indivíduo passa a ter que escolher alternativas de ações. Isso significa que, para cada tipo de situação há uma forma mais eficiente de atuar. A decisão existe a partir das mudanças observadas no contexto. As mudanças reacionárias pedem decisões incrementais, soluções paliativas a situações de inadequação, provocando a mínima alteração possível no status quo. As mudanças evolucionárias são correlacionadas a decisões de adaptação, ocorrendo gradativa, consentida e conscientemente. Essas decisões nascem através do processo de decisão/aprendizagem onde é identificada a motivação para aprender e reaprender, ocasionando a evolução para novos rumos. As mudanças revolucionárias estão ligadas a decisões radicais, sendo de cunho impositivo, traumático e difícil. Tem origem nos eventos marcantes, momentos críticos com decisões radicais e está associada à quebra de paradigmas.

As decisões programadas e não-programadas, rotineiras e estratégicas, se complementam formando o processo decisório, entendendo-se que o papel do gerente é atuar nessas duas vertentes, tentando ainda ser o mediador das necessidades do patrão e dos operários. Nesse contexto, seu trabalho tende a ser diversificado e sua função se torna uma arte.

O perfil gerencial atual é incrementado pela multidisciplinaridade e a habilidade de saber fazer, tanto quanto de conhecer. Diante dessa visão, lidar com a incerteza, assumir conseqüências das decisões que toma, ser perceptivo, flexível, ter capacidade de análise crítica e resolver problemas com agilidade, criatividade e eficácia fazem parte do rol das habilidades exigidas por essa função.

Atualmente a tomada de decisão tem recebido crescente atenção, alguns estudiosos dizem que administração e tomada de decisão são sinônimos, como efeito existem poucas atividades gerenciais que não envolvam de certa forma a tomada de decisão. O ponto de partida de uma administração eficiente está na habilidade de especificar corretamente as necessidades informacionais.

Os fundamentos para uma tomada de decisão aparecem em jogo quando alguém numa organização planeia, organiza, lidera ou controla algo. Contudo, é necessário existirem certas pré-condições antes de os processos de tomada de decisão serem completados. Estas pré-condições são satisfeitas se todas as quatro perguntas que se seguem podem ser respondidas com um sim:

1 - Existe um buraco ou diferença entre a situação presente e os objetivos desejados? 2 - Quem toma a decisão está ciente do significado desse buraco? 3 - Quem toma a decisão está motivado para agir de forma a tapar o buraco? 4 - Quem toma a decisão tem os recursos (ex: habilidade e dinheiro) para agir de forma a tapar o buraco?

A maior parte dos indivíduos tem que avaliar estas quatro pré-condições diariamente numa variedade de situações. Eles freqüentemente fazem esta avaliação tão rapidamente sem estarem conscientes de que a estão a fazer. A relativa facilidade ou dificuldade de análise destas pré-condições varia com as condições envolvidas no processo de tomada de decisão.

As condições sob as quais os indivíduos numa organização tomam decisões refletem as forças ambientais (desenvolvimento e acontecimentos) que esses indivíduos são incapazes de controlar, mas que podem, no futuro, vir a influenciar os resultados das suas decisões. Pode-se classificar de uma forma geral as condições sob as quais as decisões são feitas como certeza, risco e incerteza. A seguir se explica cada uma destas condições.

Certeza é a condição sob a qual os indivíduos estão completamente informados acerca do problema, em que as soluções alternativas são óbvias e os resultados prováveis de cada solução são claros. Debaixo de uma condição de certeza, as pessoas podem pelo menos antecipar (se não controlar mesmo) acontecimentos e os seus resultados. Esta condição significa que quer o problema quer as soluções alternativas são conhecidas e bem definidas. A partir do momento em que um indivíduo identifica soluções alternativas e os seus resultados esperados, tomar a decisão é relativamente simples. Quem toma a decisão apenas escolhe a solução que apresente o melhor potencial resultante. Os gestores de "primeira linha" tomam diariamente decisões debaixo de condições perto da certeza.

Risco é uma condição sob a qual os indivíduos podem definir um problema, especificar a probabilidade de certos acontecimentos, identificar soluções alternativas e formular a probabilidade de cada solução levar aos resultados desejados. Risco normalmente significa que o problema e as soluções alternativas estão algures entre o extremo de solução bem conhecida e definida e o extremo oposto de solução invulgar e ambígua. Nesta condição surge um novo conceito: o de probabilidade. Probabilidade é a percentagem de vezes que um resultado específico ocorreria se um indivíduo tomasse uma determinada decisão um grande número de vezes.

A Incerteza é a condição sob a qual um indivíduo não tem a informação necessária para atribuir probabilidades para os resultados das soluções alternativas. De fato, o indivíduo pode mesmo não ser capaz de definir o problema, quanto mais identificar soluções alternativas e possíveis resultados. A incerteza frequentemente sugere que o problema e as soluções alternativas são ambos ambíguos e altamente incomuns.

Decidir é escolher entre alternativas. Com base nesta visão, podemos encarar o processo de manipulação de dados num sistema de informação geográfica como uma forma de produzir diferentes hipóteses sobre o tema de estudo.

O conceito fundamental dos vários modelos de tomada de decisão é o de racionalidade. De acordo com este princípio, indivíduos e organizações seguem um comportamento de escolha entre alternativas, baseado em critérios objetivos de julgamento, cujo fundamento será satisfazer um nível pré-estabelecido de aspirações.

Desta forma as decisões empresariais contam atualmente com o amadurecimento das técnicas proporcionadas pela contabilidade gerencial proporcionando ações com menor risco e com maior êxito.

4. A Gestão do Controle

A expressão controle dentro das organizações vem aumentando sua dimensão de importância, tendo em vista principalmente a complexidade dos mercados vistos dentro da globalização, pela necessidade imediata de tomada de decisões embasadas em suportes confiáveis, agregado a necessidade de manutenção e desenvolvimento econômico das organizações.

A expressão gestão, de acordo com Mosimann e Fisch (1999) deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerencia, administração. Administrar por sua vez é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Assim, gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos.

Desta forma a gestão do controle pode variar de empresa para empresa, dependendo do porte e da estrutura organizacional, a gestão do controle vista como controladoria pode ser encontrada nos mais diversos níveis da administração, podendo atuar de diferentes formas.

As formas de controladoria segundo Crepaldi (1998), são duas a primeira é mais comum, é muito semelhante a função de um “contador geral”, situando-se na estrutura organizacional como órgão de linha e subordinando-se diretamente ao diretor financeiro. A segunda forma é a mais correta, surgindo a figura do “controller” e como um órgão de staff (mastro), ligado diretamente à alta administração, funcionando como filtro das informações geradas pelos diversos setores da empresa. Sua função é basicamente garantir que as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo, não sendo de sua responsabilidade a elaboração das mesmas, mas sim sua compilação, síntese e análise.

O processo que envolve o ciclo do controle sendo apresentado como “decisão, ação, informação e controle envolve um processo apresentado por Crepaldi (1998) iniciando com a determinação dos objetivos, planejamento estratégico, determinação das atividades, determinação dos recursos necessários, aprovação, execução, comparação do orçado com o executado, comparação dos resultados com as metas e comparação dos resultados com os objetivos.

Segundo Nakagawa (1993), o processo de tomada de decisões é de natureza circular e seu ciclo completo abrange as etapas de planejamento, execução e controle. Os benefícios da tomada de decisões através do ciclo está no fato de permitir a administração agir não somente em fatos isolados, mas no contexto que interagem dinamicamente entre si, sendo este ciclo de fundamental importância na tomada de decisões.

A missão da controladoria segundo Junior, Pestana e Franco (1997), é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão. Sendo que o papel da controladoria, é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.

As colocações efetivadas pelos autores, leva-se a crer que a gestão do controle, e a tomada de decisões geram de certa forma, um certo estado de poder para a organização, por deter-se a informação já lapidada e automaticamente se tomar decisões mais acertada, logo a variável informação e poder requer relevância às suas relações dentro das organizações.

Para Bacharach e Baratz (1963), “O poder é relacional e não possuído ou substantivo”. Suas características relacionais são: para que haja relação de poder é preciso haver conflito de interesses entre as partes; só há relação de poder se uma das partes realmente se curva aos desejos da outra; só existe uma relação de poder no caso em que uma das partes pode ameaçar aplicar sanções. A ameaça de sanções é que faz a diferença entre o poder e a influência, porém, embora seja uma condição necessária ao poder, a sanção só poderá conferir poder a uma das partes se: a pessoa ameaçada compreender as alternativas com que se depara na escolha entre obedecer ou não; a sanção tem que ser realmente considerada uma restrição pela parte ameaçada; a parte que recebe a ameaça tem que ter mais estima pelo valor que estará sendo sacrificado caso ela desobedeça, do que por um outro que obterá como resultado da desobediência; a parte ameaçada tem que ser convencida de que o antagonista não hesitaria em impor as sanções.

Pode-se observar, segundo Adizes (1990) que no ciclo de vida das organizações, elas enfrentam problemas em todos os estágios, indicando um certo ‘desequilíbrio’ entre os processos, estilos pessoais e estrutura, gerando conflitos e paradoxalmente permitindo o crescimento da organização. O conflito é inerente ao processo decisório e ao âmbito organizacional. Para ser construtivo, deve ser utilizado com algum propósito, obtendo mudanças desejadas. Isso ocorre se há aprendizagem, respeito mútuo e confiança.

O processo que envolve a gestão do controle, o processo decisório, informação e poder, são partes essenciais da vida das organizações, assim este processo deve ser bem entendido e mensurado para que desta forma a alta administração consiga consolidar a atividade da empresa com vistas ao desenvolvimento, projetando um futuro onde os riscos e as incertezas poderão dar lugar a acertos e certezas.

5 – As Decisões Financeiras

Conforme Neto (2002), qualquer que seja a natureza de sua atividade operacional, uma empresa é avaliada como tomadora de duas grandes decisões:

- 1 – Decisão de Investimento (aplicação de recursos)
- 2 – Decisão de Financiamento (captação de recursos).

Como toda a empresa busca resultado “lucro” surge uma terceira e importante decisão, envolvendo a alocação do resultado líquido da empresa, também conhecida como Decisão de Dividendos, é geralmente incluída na área de financiamento, por representar, em última análise uma alternativa de financiar suas próprias atividades.

Estas decisões são tomadas pelas empresas de forma contínua e inevitável. As decisões de investimentos envolvem todo o processo de identificação, avaliação e seleção das alternativas de aplicações de recursos, conforme identificadas nos Ativos. As decisões de financiamento, por outro lado, envolvem a definição da natureza dos fundos aplicados, ou seja, estrutura das fontes de capital demandadas pelas decisões de investimentos.

As duas grandes áreas decisórias da empresa devem ser apresentadas de maneira bastante integradas entre si. Enquanto as decisões de financiamento descrevem as taxas de retorno exigidas pelos detentores do capital, as oportunidades de investimentos centram suas preocupações nos retornos esperados.

Todo o arcabouço conceitual das decisões financeiras tem sua avaliação fundamentada pelos resultados operacionais, através do desempenho econômico do empreendimento, o lucro operacional define os limites de remuneração das fontes de capital da empresa, as decisões de investimentos são avaliadas, de maneira incremental, por valores esperados de fluxos de caixa operacionais, e assim por diante.

O indicador de retorno sobre o total investimento empresarial (ROI) é medido, basicamente, pela relação entre o resultado gerado pelos ativos – interpretados como operacionais – e o montante dos investimentos realizados geradores do resultado operacional. Este instrumento baseado em resultados provenientes da atividade objeto da empresa quantifica o retorno produzido pelas decisões de investimentos, e permitem que se proceda pelos valores apurados, a uma nova avaliação sobre a atividade econômica do empreendimento, definindo inclusive, a atratividade e as condições de sua continuidade.

Por outro lado, o desempenho do ROI, sinaliza também as decisões de financiamentos, principalmente em relação ao custo de captação. O percentual do ROI deve constituir-se no

nível máximo de custo dos passivos empresariais de forma a viabilizar economicamente suas decisões.

Assim para a tomada de decisões de financiamento, dois fatores devem ser considerados:

1 – Fator Econômico – relação entre o retorno do investimento e o custo de captação;

2 – Fator Financeiro – relação entre a capacidade de geração de caixa e a planilha de desembolsos exigidos pelos passivos.

Outro instrumento importantíssimo é o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL), o qual é mensurado diretamente pela relação do Lucro Líquido e o montante do Capital Próprio, utilizado na apuração deste resultado.

Assim sempre que o RSPL superar o ROI denota que a empresa alavanca de modo favorável os resultados de seus proprietários mediante o uso de recursos de terceiros mais baratos em relação ao retorno que produzem. Indica em outros termos o valor ao retorno dos proprietários medida pelo diferencial positivo entre as taxas de aplicação e captação.

Já para as empresas que apuram um ROI maior que o RSPL, revelam, por outro lado, uma estrutura de financiamento onerosa em relação ao retorno que estes passivos podem gerar, devendo estes custos serem cobertos pelos lucros dos proprietários.

Portanto, pode-se argumentar que as decisões financeiras são o cerne da atividade empresarial é certamente a área sobre a qual precisa-se ter o maior número de conhecimentos sólidos, o instrumento indicado para essa solidificação é sem dúvida a contabilidade gerencial financeira, pois esta gera um sistema de informações destinado a registrar, classificar e relatar dados financeiros. Ela fornece os dados e abre campo para uma área que interprete e utilize esses dados no gerenciamento da empresa que é a controladoria financeira.

A controladoria financeira, como parte da área financeira, interage sistemicamente com o ambiente externo, gerenciando os recursos financeiros, da empresa e, internamente, financiando as demais áreas de responsabilidade da organização, as quais respondem pelos impactos financeiros de suas decisões.

5. Reflexões e Considerações

O ser humano por sua própria natureza, continuamente busca respostas e soluções para o seu cotidiano, estas no âmbito pessoal, e atualmente com grande enfoque no meio profissional em que se atua, promovendo desenvolvimento econômico e social.

As organizações por estarem atualmente inseridas dentro de um contexto onde as ações devem ser imediatas e seus resultados devem prover as expectativas geradas, cada vez mais os indivíduos se tornam importantes, as chamadas “mentes pensantes”.

O contexto estudado buscou evidenciar a evolução das ideias até hoje propostas e qual seriam as alternativas para se chegar até pontos considerados como ideais dentro das organizações através de seus gestores.

Os negócios a cada momento estão exigindo maior dedicação no contexto empresarial, assim a contribuição resgatada pela contabilidade gerencial para este fim é de suma importância, pois fica evidenciado seu papel perante a geração de informações, as quais são indispensáveis para uma boa gestão dos recursos financeiros.

Atualmente pode-se dizer que a contabilidade gerencial tornou-se vital para as organizações que buscam resultados econômicos, sendo indispensável para qualquer administração, logo, nas atividades operacionais a tomada de decisões vale-se em grande parte da contabilidade gerencial como meio de acerto, gerando no meio empresarial segurança e confiança.

A contabilidade gerencial pode também respaldar a eficiência empresarial através de suas formas de mensuração e análise de resultados, abrangendo todas as áreas envolvidas no processo empresarial desde o chão de fábrica até a alta administração, voltando assim seu foco exclusivamente no âmbito interno, por revelar informações relevantes no contexto organizacional.

Agregada a contabilidade gerencial á participação do contador gerencial, é de fundamental importância, pois este profissional desempenha atividades que poderão ser decisivas para os entes administrativos, devendo desta forma possuir características de pleno conhecimento da atividade contábil, valer-se da atividade administrativa, de conhecimentos de mercado, em fim, este profissional deve conter e abranger um grau de conhecimento que satisfaça as necessidades da organização.

Assim pode-se concluir que a contabilidade gerencial, faz parte de maneira formal ou informal do dia a dia das organizações, e não basta apenas tê-la, é preciso exercitá-la.

Uma das funções das organizações é propor objetivos e para que estes gerem resultados eles passam pelo processo de tomada de decisões, para que desta forma se possa fazer escolhas

adequadas, assim a tomada de decisão deve priorizar os esforços voltados para aquelas que direcionam os rumos da organização, no entanto tal processo se desencadeia a partir das pequenas decisões efetuadas no cotidiano.

Cabe ressaltar que o processo de tomada de decisões dentro das organizações sofre diretamente a influencia das ações humanas, da formação intelectual do profissional no que efetivamente toma esta ou aquela decisão, ao lado sentimental e emotivo em contrapartida ao lado racional que podem afetar os destinos das organizações.

A tendência para uma boa tomada de decisões acredita-se ser a mesclagem das várias abordagens existentes, e a sua adequação a cada realidade, levando em consideração os objetivos propostos pela organização.

No processo de tomada de decisão, as técnicas utilizadas até o momento não seguem um padrão específico, não havendo como generalizar sobre qual abordagem de idéias seria a ideal, tendo em vista que as decisões pressupõem ganhos e perdas para as instituições, assim os processos são típicos e inerentes a cada organização.

No que tange a alta administração e ao processo decisório, tudo leva a crer que a controladoria exerce papel decisivo neste contexto, pois é através dela que a gestão se torna eficaz e os resultados são os frutos desta relação.

O modelo de gestão de cada instituição deve abranger todos os seguimentos da organização passando desde o diagnóstico da situação atual até os níveis de comparação das projeções e das realizações.

Desta forma é ressaltável que a informação é sinônimo de poder dentro das organizações, pois é através dela que se consolidam as atividades e se maximizam os resultados, tanto econômicos como sociais.

Trabalhar com informações exige capacitação de priorização tendo em vista o grande número de dados e recursos tecnológicos disponíveis, além de bom senso na escolha das melhores fontes e do melhor momento de utilizá-las.

As decisões financeiras agregam mais credibilidade quando tomadas com metodologias e instrumentos confiáveis como os aqui apresentados.

Assim finalmente, procurou-se evidenciar com este preâmbulo reflexões sobre as decisões financeiras, a contabilidade gerencial e o processo decisório dentro das organizações, bem como relevância, importância e utilidade, diante deste novo contexto mundial que se apresenta, bem como a complexidade do mundo econômico em que as organizações estão inseridas.

Referências

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 3ª edição, 1990.
- ANTHONY, N.R. **Contabilidade Gerencial**. Trad. Luiz Aparecido Caruso. São Paulo: Atlas, 1972.
- ARNOLD, K. **A Ciência da Tomada de Decisão**. Trad. Francisco José de Albuquerque Souza. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- ATKINSON, A.A. et al. **Contabilidade Gerencial**. Trad. André Olímpio Mosselman. São Paulo: Atlas, 2000.
- BACHARACH, S. B., BARATZ, M. S. **Poder e decisão**. (Reproduzido de: "Decisions and non-decisions: an analytical framework") American Political Science Review, v.58, n.3,p.632-642, 1963.
- CREPALDI, Silvio.A. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ETZIONI, A. Mixed-scanning: uma "terceira" abordagem à tomada de decisão. **Public Administration Review**, Trad. Francisco G. Heidemann, NAPPO/CPGA/UFSC.
- GARRISON, H.R.; NOREEN, W.E. **Contabilidade Gerencial**. Trad. José Luis Paravato. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- HARDINGHAM, A. **Com Tomar Decisões Acertadas**. Trad. Jane Rangel. São Paulo: Nobel, 1992.
- IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade Gerencial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- JOHNSON, T.H; KAPLAN, S.R. **Contabilidade Gerencial**. Trad. Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campos, 1993.
- JUNIOR, José H.P.; PESTANA, Armando O.; FRANCO, Sergio P.C. **Controladoria de Gestão**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. São Paulo. Atlas, 1999.
- NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.
- NETO, A.A. **A Dinâmica das Decisões Financeiras** Caderno de Estudos FIPECAFI, São Paulo, Julho/Dezembro, 1997.
- PADOVEZE, C.L. **Contabilidade Gerencial**: Um enfoque em sistema de informação gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.
- PEREIRA, M.J.L. de B., FONSECA, J.G.M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.
- VERGARA, S. C. Razão e Intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v. 25, nº 3, p. 120-138, jul./set. 1991.