

**SILVIA ELIZA COMINESE**

**A CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA A  
ATUAÇÃO DO CONTROLLER**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria - 2006.  
Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

**CURITIBA  
2007**

**À Deus por me proporcionar  
tudo o que tenho e o que sou.**

**À minha família, por estar  
sempre ao meu lado.**

*“Houve um tempo em que o gargalo estava nas informações; hoje está na capacidade de agir com inteligência sobre elas.”*

Edward de Bono

## Resumo

COMINESE, Silvia Eliza. **A Contribuição do Sistema de Informação Gerencial para a atuação do Controller.** O trabalho tratará do desafio da Controladoria diante da função de emitir opiniões em relação ao desempenho das variadas unidades administrativas e operacionais da organização. Verificar quais os processos adequados de controle para a análise dos resultados e implementação de correções adequadas. Com a utilização de informações relevantes, pretende-se demonstrar, a ligação entre a Controladoria e o processo de tomada de decisão. Identificando a importância do controller na verificação dos problemas, análise das alternativas e incorporação de procedimentos que estimulem os gestores a tomar as melhores decisões para a organização. Verificar, ainda qual a relação do custo versus benefício na coleta e processamento de dados e na transformação em informação passíveis de serem transformadas em conhecimento e facilitares de tomada de decisão. Será o objetivo deste trabalho, analisar a utilização do Sistema de Informação Gerencial como facilitador da Controladoria. A pesquisa abrangerá o levantamento das principais expectativas dos empresários em relação às informações fornecidas pelo controller para a tomada de decisão. O intuito é verificar os benefícios que o Sistema de Informação Gerencial proporcionada às organizações. Visando a otimização dos processos de gestão, com redução de custos e melhoria no acesso as informações relevantes e em tempo hábil para que ocorra a melhoria nos resultados econômicos e operacionais.

**Palavras-chave:** Controladoria; Controller; Controle; Organização; Sistema de Informação Gerencial; Tomada de Decisão.

## Sumário

<b>Lista de figuras .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Introdução .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 A Controladoria .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Conceito e Funções da Controladoria .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 O Processo de Controle .....</b>	<b>17</b>
<b>2 A Organização e a informação.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Definição de Organização .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Informação e Conhecimento .....</b>	<b>23</b>
<b>3 Sistema de Informação Gerencial .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Conceito e Aplicação do Sistema de Informação Gerencial .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 O Sistema de Informação Gerencial na Organização .....</b>	<b>34</b>
<b>4 O Sistema de Informação e a Tomada de Decisão .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 O Processo de Tomada de Decisão .....</b>	<b>38</b>
<b>5 Considerações Finais .....</b>	<b>45</b>
<b>Referencia Bibliográfica .....</b>	<b>47</b>

## **Lista de figuras**

**Figura 1:** Processo de Controle

**Figura 2:** A Organização como um Sistema

**Figura 3:** Ciclo de Informações

**Figura 4:** Integração da Informação com o Processo Decisório

## **1 Introdução**

A concorrência empresarial cada vez maior torna o ambiente organizacional instável diante das diversas transformações. Para manter-se competitivo torna-se necessário obter, cada vez mais, informações relevantes ao negócio. Informações bem administradas e disponíveis em tempo hábil minimizam as incertezas no processo de tomada de decisão, aumentando assim a eficácia organizacional.

A complexidade de identificação do que é útil ou não no processo decisório torna evidente o papel da Controladoria na produção de informações relevantes.

### **1.1 A Controladoria**

As empresas têm enfrentado um cenário econômico dinâmico e complexo. As mudanças se processam com velocidade cada vez maior na economia, na política e na sociedade.

Um melhor posicionamento no mercado, exige das organizações revisões periódicas de seus procedimentos gerenciais, para melhor adaptá-los às exigências do mercado.

Neste contexto, a Controladoria define-se como área responsável pela compilação de dados, internos e externos. Para melhor exercer sua atividade, deve ordenar uma base de dados com a finalidade de prover os gestores de informações e assegurar maior qualidade na tomada de decisões.

### **1.2 Conceito e Funções da Controladoria**

Encontramos na literatura algumas conceituações para Controladoria, enquanto ramo do conhecimento:

Pereira (1991:51), define a Controladoria como "conjunto organizado de conhecimento que possibilita o exercício do controle de uma entidade, a identificação de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingi-los".

Mosimann e Fisch, concluíram que, além de ser um “corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica”, a Controladoria é:

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

Almeida et al. (in Catelli (2001:344)):

Apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento de bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informação e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Mendes (2002) definiu a missão da Controladoria como sendo a de disponibilizar dados com oportunidade, para que haja qualidade no processo decisório do gestor.

Considerado um órgão de assessoramento aos níveis hierárquicos mais altos, Mosimann, Alves e Fisch (1993:82), caracterizaram a Controladoria como um órgão de staff:

Vários autores qualificam a Controladoria como um órgão de staff, já que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e se responsabiliza por seus resultados. A Controladoria portanto não poderia controlar as demais áreas, mais prestaria assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas.

Yoshitake (1984: 40) delimitou a missão da Controladoria:

A Controladoria em nossa opinião tem por missão obter informações das pessoas dentro da situação empresarial e, após pesquisa e análise desses dados, definir sua própria meta, comunicando-a em forma de intenções e efeitos de ordem financeira. Sua comunicação deve ser dirigida de forma a influenciar e afetar efetivamente os membros da organização a que ela pertence.

Yoshitake (1984:41) acrescenta ainda:

Controladoria poderia ser a arte de planejar e controlar as situações econômicas em transformação. A política de apresentar os meios de realização em face das contínuas transformações. Deve a Controladoria informar, influenciar e organizar a fim de instruir a administração na consecução de seus objetivos.

Para cumprir sua missão, a Controladoria, precisa buscar meios de trabalho que permitam realizar sua atividade de maneira dinâmica e econômica. Jonhsson e Francisco Filho (2002:62), denominaram essa metodologia de trabalho como Processo de Controle, e a esquematizaram, conforme figura abaixo.

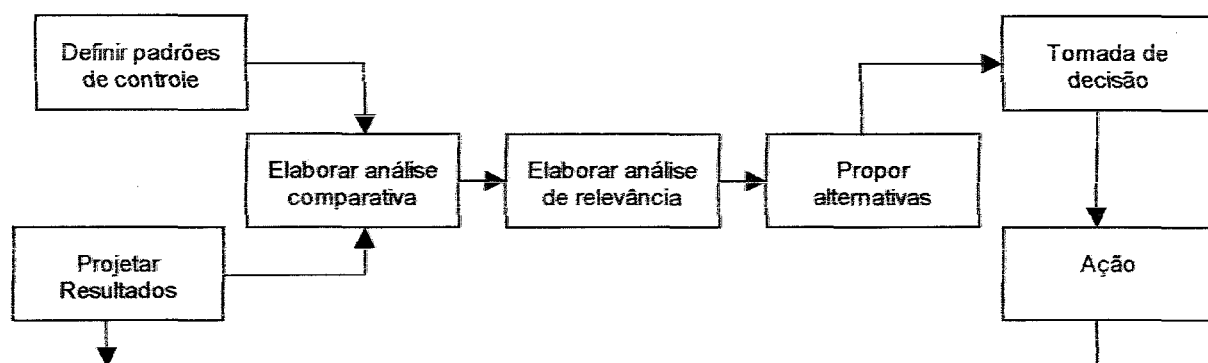


Figura 1: Processo de controle

FONTE: Adaptado de Jonhsson e Francisco Filho (2002:62)

Oliveira (2001:143) classificou a tomada de decisão como sendo a conversão das informações em ação.

A Controladoria deve proporcionar ao gestor uma base de dados segura para suas decisões, pela compreensão do estado em que se encontra a empresa, seu desempenho, sua evolução, riscos e oportunidades.

A Controladoria deve estar capacitada a organizar, reportar dados e informações relevantes e exercer uma força capaz de influir nas decisões dos gestores, utilizando-se de processo de controle.

Definido de maneira clara quais os padrões que servirão de base de comparação para a performance da organização, a Controladoria estabelece assim parâmetros de comparação ou padrões para o controle.

É importante que a organização tenha bem definido os padrões de desempenho a serem alcançados, ou seja definir o que é e o que não é aceitável. O estabelecimento de padrões deverá determinar qual será a metodologia para verificação do desempenho obtido, para que sejam levantadas as informações que indicarão esses padrões. Esse levantamento precisa retratar fielmente o ocorrido. Com a definição de padrões e verificação do desempenho, poderá o controller avaliar de forma adequada os dados obtidos no levantamento para evitar falhas oriundas de interpretações errôneas dos dados.

Ao analisar o desempenho das diversas áreas e os resultados alcançados no passado, o profissional de Controladoria deve ter condições de projetar ações que melhorem o desempenho futuro da organização, disponibilizando informações em tempo hábil para possíveis alterações nos planos ou padrões adotados.

O controller deve utilizar o orçamento empresarial como ferramenta chave para analisar os aspectos econômicos e financeiros da organização. Ao integrar os processos de gestão às funções de controles internos, planejamento, controle estratégico, sistema de informações transparentes e avaliação de desempenho contábil financeiro, a Controladoria propicia o melhor aproveitamento dos recursos e a sinergia empresarial.

Com o planejamento e controle orçamentário, a Controladoria fará projeções e simulações, considerando os diversos cenários. Compreendendo a dinâmica empresarial e o contexto em que se insere a organização, o controller é capaz de desenvolver cenários e elaborar o planejamento estratégico adequado. O planejamento financeiro adequado torna-se uma forte ferramenta de alavancagem do desenvolvimento empresarial.

O conhecimento do cenário em que está inserida a organização e a análise dos recursos empresariais, auxiliam na escolha de estratégias a serem aplicadas.

Ao realizar uma análise comparativa entre os resultados efetivos e os padrões pré-estabelecidos é possível verificar a existência de diferenças e desvios. Quando o desvio torna-se relevante a ponto de comprometer os objetivos da organização é necessário que a Controladoria elabore alternativas de soluções. Assim quando o desempenho obtido é diferente do padrão desejado, é necessário que sejam apuradas as causas ou fatores que contribuíram para o desvio e que repasse aos gestores as informações para ação ou medidas de correção.

Desta forma a Controladoria poderá fornecer informações claras, que não deixam dúvidas ao usuário, precisas e com a rapidez necessária para que as ações corretivas ocorram em tempo oportuno. Com a integração das informações operacionais, financeiras, econômicas e contábeis e com o monitoramento dos controles gerenciais, a Controladoria proporcionará um aumento no desempenho dos gestores e na eficiência e eficácia das unidades organizacionais, permitindo ações corretivas.

O profissional de Controladoria, o controller, utiliza procedimentos e métodos de diversas ciências: administração, economia, psicologia, estatística e jurídica. E ao unir esses conhecimentos com a contabilidade, torna-se responsável pela gestão econômica da organização, encontra meios para manter a empresa em permanente progresso. Tendo no Princípio da Continuidade Empresarial seu maior desafio.

Ao desempenhar a função de consultor da alta administração, deve preservar a ordem na empresa e cuidar para que as modificações sejam processadas de forma ordenada e humanitária.

O baixo desempenho apresentado por determinada área, deve ser reconhecido pelo controller com habilidade e tempo para aplicação de medidas corretivas e melhoria do resultado.

Conforme apresentado, de forma sintetizada, no Boletim IOB nº 22/2005, livro *Temática Contábil e Balanços, Controladoria e Gestão – O controller como consultor da gerência na tomada das decisões*, são atribuições do controller:

- Assistência na solução de problemas utilizando os recursos disponíveis na empresa;
- Apoio aos executivos para o desenvolvimento de suas habilidades administrativas, tornando-os auto-suficientes;
- Auxiliar os gerentes no trabalho em equipe, reconhecendo-os como peça chave na sua área de atuação;
- Facilitar a tomada precisa de decisão; e
- Guiar os gerentes no planejamento organizacional.

Mossimann e Fisch (1993:95) estabeleceram como princípios a serem seguidos pelo controller na execução de suas atividades a iniciativa, a visão econômica, a comunicação racional, a síntese, a visão para o futuro, a oportunidade, a persistência, a cooperação, a imparcialidade, a persuasão, a consciência das limitações, a cultura geral, a liderança e a ética.

Seguindo os princípios citados, percebe-se que ao antecipar e prever problemas da gestão econômica global e fornecer informações necessárias aos gestores das áreas diretamente afetadas, sugerindo alterações nas atividades exercidas auxiliam na otimização do resultado econômico global.

As informações repassadas aos gestores, devem estar em linguagem compreensível, simples e útil, minimizando o trabalho de interpretação dos destinatários. Todos os fatos relevantes devem ser sintetizados pelo controller e transmitido de maneira que facilitem a comparação entre os resultados alcançados e os de períodos anteriores.

A Controladoria detém uma visão econômica, financeira e estratégica da empresa. Tem conhecimento para planejar e coordenar as estratégias a serem

traçadas e por meio dos resultados realizados, define as tendências dos resultados futuros.

Cláudio Raza (12/06/2005), no artigo "Uma Nova Visão das Funções do Controller", definiu de maneira objetiva, a principal visão do controller em cada área empresarial.

Na área de compras ele tem o controle e a visão dos estoques e o que poderá ocorrer se continuar a comprar abaixo ou acima do limite. Na área produtiva conhece a capacidade e produção e ociosidade, podendo sugerir mudanças para não se desperdiçar dinheiro e tempo.

Na área comercial ele sabe quais os produtos que estão sendo vendidos com preço abaixo ou acima do mínimo desejado, como também quais as quantidades necessárias para atingir os objetivos da empresa.

Na área de recursos humanos ele sabe se os salários e os benefícios estão adequados com os objetivos traçados.

Na área tributária direta ele está atualizado com o regime de apuração e cálculo do imposto de renda, da contribuição social sobre o lucro, como também do pis e cofins sobre o faturamento. Na área tributária indireta ele conhece os impostos incidentes, tais como ICMS, IPI, ISS e outros.

Na área de planejamento estratégico com todos esses números e dados da empresa ele os transforma em informações para tomada de decisões e sugere alterações para alavancar, ou até mesmo diversificar seus produtos ou negócios.

A Controladoria deve ter um conhecimento geral da organização, entender seu funcionamento e avaliar se cada segmento ou setor está agindo de acordo com objetivo comum e se os resultados de cada área está relacionado à estratégia estabelecida.

Citando Riccio, Piai (2000:11) comenta os paradigmas das funções de Controladoria:

Entende-se, portanto, que para exercer de maneira correta sua função, monitorando o sistema de mediação da empresa, a Controladoria deve dispor dos seguintes enfoques de responsabilidade:

· **Contabilidade Financeira** – onde buscará o custo do produto para fins de apuração de estoques e todos os elementos do sistema contábil para fins de suporte externo.

- **Contabilidade Gerencial** – onde buscará o controle das decisões e de seus impactos na empresa para fins de gestão de negócio.

- **Contabilidade Estratégica** – onde buscará o exercício da estratégia competitiva através da gestão e mensuração dos custos das atividades de produção e administração, para apoiar sinergicamente as funções que compõem a empresa, estruturada na gestão estratégica global.

A análise das informações está relacionada a tomada de decisões e o acompanhamento real da organização. Além dessa análise cabe ao controller a junção de dados para otimizar as decisões. Desta forma Kanitz (1976) afirma:

Apesar de, às vezes, ser confundido com o administrador financeiro, a função básica do controlador consiste em dirigir e, na maioria das vezes, implantar os sistemas de:

a) **Informação.** Possivelmente o mais conhecido dos sistemas sob responsabilidade do controlador. Compreende os sistemas contábeis e financeiro da empresa, sistemas de pagamento e recebimento, folha de pagamentos, etc.

b) **Motivação.** O controlador age sobre o comportamento dos funcionários da empresa, podendo motivá-los positiva ou negativamente. Cabe a ele prever o efeito de novos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.

c) **Coordenação.** Através de suas funções, de certa forma centralizadora, o controlador é o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa. Ele pode saber, por exemplo, que existe uma falha no departamento de compras e que isso vai prejudicar a produção de determinado produto no mês seguinte. Ou então detectar um furo na situação financeira da empresa, capaz de afetar os planos de expansão em andamento.

d) **Avaliação.** Esta é, talvez, a mais difícil das funções do controlador. Saber interpretar os fatos e avaliar se determinado resultado é bom. E, em caso negativo, identificar os pontos que precisam ser corrigidos.

e) **Planejamento.** Avaliar o passado é uma das primeiras etapas para planejar o futuro. Um dos modelos mais simples de avaliação empresarial consiste em comparar os resultados reais alcançados com aqueles anteriormente planejados.

f) **Acompanhamento.** Consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados, permitindo ao controlador interferir para corrigir

falhas ou então certificar-se de que o planejamento não poderá ser cumprido.

Considerando as características e as funções do controller, é importante que esse profissional tenha a liberdade de atuação, não apenas para analisar e controlar as informações financeiras e contábeis, mas também conhecimento para antecipar os resultados, controlando os diversos fatores que afetam os resultados, permitindo que o objetivo final da organização seja atingido.

Utilizando-se de ferramentas tecnológicas, sistemas de informação, a Controladoria obtém dados e informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes, preços, produtos, mercado, logística, e outros. As informações analisadas, sintetizadas e divulgadas servirão de base no processo de tomada de decisão.

Diante do volume de informações as organizações devem encontrar a maneira mais eficiente de manipulá-las e transformá-las de forma rápida em elementos com valor agregado.

Com o auxílio do planejamento estratégico, o controller intensifica a busca de informações e realiza a análise do ambiente em que está inserida, tomando-se responsável pela coleta, processamento e interpretação adequada das informações.

A Controladoria, ao fornecer informações seguras, atualizadas e relevantes diminui os riscos que envolvem a tomada de decisão. Proporciona assim, o desenvolvimento de estratégias competitivas mais sólidas e a ação dos gestores de maneira eficiente diante das oportunidades e ameaças do negócio, visando um melhor desempenho da organização.

A atuação do controller, como elemento fundamental na manipulação de informações e dados para a tomada de decisão, propicia a organização à capacidade de identificação de oportunidade e ameaças, a redução do tempo de respostas de ações imprescindíveis à continuidade do negócio e uma melhor ponderação das decisões em condições de riscos.

### 1.30 Processo de Controle

Os resultados obtidos pela organização devem ser passíveis de avaliação, sempre utilizando como base os padrões de desempenho pré-estabelecidos no planejamento.

Arantes (1994:170) definiu controle:

A essência do controle consiste na comparação entre os resultados previstos e os realizados. O objetivo desta avaliação é certificar-se que o desempenho real está dentro dos padrões previstos e, em caso negativo, identificar os pontos que requerem correção.

Desta forma, para que exista efetivamente controle na organização, é necessário que haja a comparação entre o planejado e o ocorrido.

Yoshitake (1984: 42) reconhece que o sucesso do controle está atrelado ao grau de planejamento existente na organização:

O Controle é tanto mais eficaz quanto maior o grau de definição que a organização atingiu. Empresas que ainda não definiram adequadamente seus objetivos, que não possuem um quadro de dirigentes estáveis nos seus postos, ou seja, cujo grau de experiência nos métodos, regras ou procedimentos não seja ainda satisfatório em termos de maturidade administrativa ou organizacional, não podem usar a ferramenta de Controle com a devida eficácia, pois não encontrarão bons parâmetros com os quais comparar e exigir ações corretivas.

O planejamento na organização determina o curso de ações a serem seguidas. A qualidade das ações depende da decisão tomada, o que demanda um suporte adequado de informações.

Nakagawa (1995: 48), definiu o planejamento como sendo o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis.

Um bom planejamento é influenciado pela filosofia empresarial, e sempre é compatível a cultura, sentimentos, crenças e valores da organização.

A preocupação com os efeitos futuros da tomada de decisão e a busca pela realização da missão empresarial, tem o objetivo de evitar ações inadequadas e reduzir a frequência de insucessos, atingindo sempre o objetivo planejado.

O planejamento estabelece a situação futura desejada e os meios para alcançá-la, definindo os padrões de comparação.

Aliando planejamento e controle, é possível evidenciar os pontos fracos da organização, quais são as variações nocivas aos resultados e a busca por práticas adequadas aos objetivos empresariais.

Conforme definiu Yoshitake (1984) a função gerencial do controle é de medida e de correção do desempenho de modo que os objetivos e planos da empresa sejam cumpridos. O controle fornece estrutura para a tomada de decisão e também para a ação corretiva.

Para que o controle traga bons resultados à organização, Yoshitake (1984: 45) delineou as regras de operação do procedimento de controle:

- Os controles devem contribuir para a realização dos objetivos da empresa pela descoberta de desvios em relação às metas em tempo hábil e de maneira a permitir a tomada de ação possível;
- Os controles devem possibilitar a ação corretiva com o mínimo de reações não desejadas;
- Aos gestores deve ser dada completa liberdade para implantar suas políticas;
- Os controles devem auxiliar os gestores a realizar os negócios da empresa da maneira mais lucrativa. Os aspectos restritivos que podem existir no controle são usados para afunilar os esforços e não para desencorajá-los;
- Ferramentas de controle como os orçamentos, custos-padrões e manuais de procedimentos devem ser usados para estabelecer o clima dentro do qual a ação toma lugar;
- O controle deve ser concebido em termos de relações de tendências ao invés de em termos de valores numéricos absolutos ou únicos. O interesse gerencial

usualmente deve ser acionado toda vez que o desempenho corrente mostrar desvios do planejado, e não esperar a realização de qualquer nível predeterminado de sucesso ou fracasso antes de tomar qualquer decisão;

- O controle requer flexibilidade ao invés de estrita aderência a qualquer dado plano de ação. Isso envolve identificar e pesar um grande número de possíveis alternativas, de modo a evitar ser pego despreparado quando ocorrer a mais improvável eventualidade;
- Para qualquer sistema efetivo de controle, são indispensáveis o seguimento e a revisão, determinados pela própria dinâmica do negócio.

Arantes (1994:171) delimitou em três as etapas do processo de controle para que esse seja executado com eficiência.

1ª fase: Avaliação dos resultados reais em relação ao planejado e identificação de possíveis desvios.

A manutenção dos processos e procedimentos adotados pela organização que contribuam para que os resultados obtidos estejam em acordo com o previsto, depende da definição de padrões de comparação. É preciso ter claras as metas organizacionais e avaliar os resultados alcançados.

A comparação entre o que era esperado e o que efetivamente aconteceu, auxiliará na avaliação do desempenho. Sempre que ocorrer um desvio significativo no resultado, medidas de correção deverão ser adotadas.

Desvios ocorrem por diferentes motivos, por isso é importante ter conhecimento do resultado alcançado pelas diversas áreas da organização. As premissas para formulação dos planos ou planejamento devem atender as necessidades atuais. Para isso, muitas vezes é preciso rever o planejamento empresarial.

Podem ocorrer falhas no processo de decisão, falhas de direção, problemas devido a comunicação inadequada, falta de capacitação da equipe ou pouca orientação e supervisão. Todos esses desvios, quando significativos, devem ser analisados, ter as possíveis causas identificadas e as soluções devem ser providenciadas.

### 2ª fase: Comunicação dos desvios

Um processo eficaz de avaliação permite identificar em que nível ou área da organização ocorreu determinado desvio de desempenho. Assim que detectado, o desvio deve ser comunicado à área responsável.

Para que haja agilidade no processo, é importante a organização ter bem definido os níveis de autoridade e hierarquia, assim como as áreas de responsabilidade.

A comunicação dos desvios deve ser feita de maneira clara e em linguagem adequada e objetiva.

### 3ª fase: Acompanhamento das correções

O processo de controle não abrange a correção do desvio. Entretanto, faz parte do processo a análise e identificação das causas dos desvios, a avaliação das alternativas de correção, a escolha da alternativa mais adequada e a implantação da ação corretiva.

Esta fase, não encerra, no entanto, o processo de controle. É necessário que haja o acompanhamento para verificar se o desvio foi completamente eliminado e se os resultados estão dentro do desempenho esperado.

A essência do controle está na comparação e avaliação entre os resultados previstos e os resultados alcançados. Para que o controle seja exercido plenamente é imprescindível a existência de parâmetros de comparação. Desta forma o controle poderá ser utilizado como instrumento para obtenção de informações adequadas para a melhoria dos resultados.

Um mau desempenho não corrigido a tempo resulta em ineficiência, que quando cumulativa, resulta em risco para a organização. O processo de controle deve ser capaz de identificar o impacto dos desvios nos resultados futuros e aplicar ações corretivas significativas.

## 2 A Organização e a informação

### 2.1 Definição de Organização

As organizações podem ser caracterizadas como sistemas abertos e dinâmicos, interagindo com outros sistemas em um determinado ambiente. Sendo necessário que mantenham equilíbrio, ajustando-se as exigências ambientais.

Johnsson e Francisco Filho (2002:60) definiram o campo de atuação da Controladoria em uma organização, considerando-a como um sistema:

O campo de atuação da Controladoria compreende as organizações, caracterizadas como sistemas abertos e dinâmicos, interagindo com outros em um determinado ambiente. *Sistema* é um conjunto de elementos interdependentes que interagem, formando um todo unitário e complexo, desenvolvendo funções para atingir objetivos comuns. É aberto, pois é capaz de interagir com seu ambiente, influenciando-o e ao mesmo tempo sendo influenciado. É dinâmico, pois está em constante transformação conforme a ocorrência de eventos internos e externos.

Com base nessa definição, percebe-se que uma organização está em constante transformação, alterando seu ambiente interno e externo e por ele sendo modificado.

Para Kroetz (2000:19) a organização é o patrimônio sob a administração do homem, sobre o qual ele age praticando atos de natureza econômica, seja esse patrimônio de propriedade pública ou privada, com a finalidades econômico-sociais e ambientais.

Ao exercer a atividade econômica a que se dispôs, a empresa utiliza, troca e produz recursos econômicos, os quais podem ser caracterizados como financeiros, humanos, materiais e tecnológicos.

Mosimann, Alves e Fisch (1993:18) conceituam os recursos acima como econômicos por terem um valor validado pelo mercado em função de sua

escassez em determinado momento. E resumem que os eventos econômicos são ocorrências da atividade econômica que modificam a estrutura patrimonial da empresa, e o resultado dessa atividade econômica constituem-se em produtos ou serviços.

As organizações iniciam-se com os objetivos de atender uma necessidade ou desejo de um indivíduo, o empreendedor.

Uma em empresa para ter sucesso, segundo Cassaro (2003:3) precisa de:

- a) uma conceituação clara do objetivo a ser atingido;
- b) um planejamento global e uma organização total que permita, mediante o emprego dos recursos necessários, cumprir o objetivo;
- c) uma sistemática de controle, prevista e determinada pelo planejamento capaz de medir os resultados reais contra os planejados e, mediante um sistema correto de *feedback*, possibilitar a adoção de medidas necessárias à correção de possíveis desajustes.

O gestor obtém conhecimento por meio de dados, entretanto os dados brutos não conduzem a uma compreensão de determinado fato ou situação. Os dados devem ser trabalhados, transformando-se em informação, o que servirá de base para tomada de decisões.

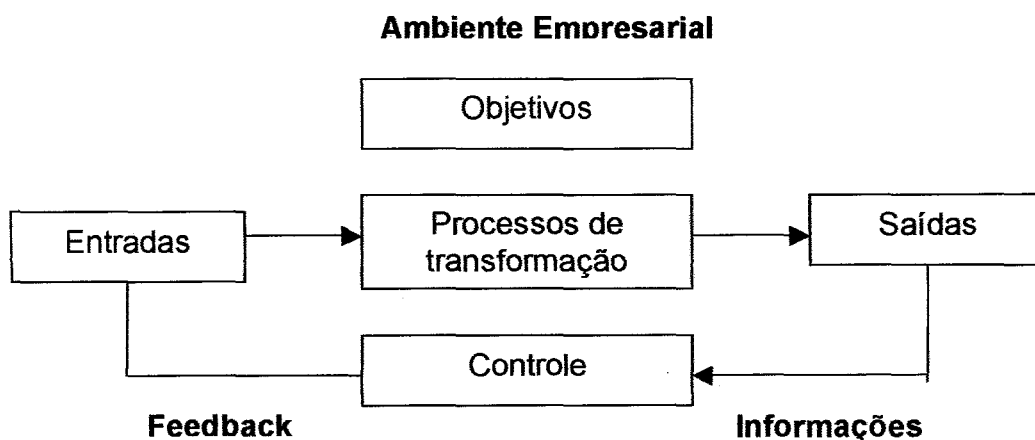


Figura 2: A Organização como um Sistema  
 FONTE: Adaptado de Johnsson e Francisco Filho (2002:60)

## 2.2 Informação e Conhecimento

A informação é o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada.

Matarazzo (1998: 18) caracterizou a diferença entre dados e informações:

Dados são números ou descrições de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor. Informações representam, para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, freqüentemente acompanhada de um efeito surpresa.

Stair (1998:4) apresentou as seguintes definições:

DADO - são os fatos em sua forma primária; INFORMAÇÃO – é um conjunto de fatos organizados de forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si; CONHECIMENTO – é o corpo ou as regras, diretrizes e procedimentos usados para selecionar, organizar e manipular os dados, para torná-los úteis para uma tarefa específica.

O grande volume de informações gerado pelo sistema macroeconômico e pelas empresas exige habilidade em ordenar as informações dispersas e capacidade a identificação das informações que realmente são importantes para a continuidade das atividades.

Os dados a serem capturados, processados e utilizados na organização devem ser avaliados quanto a sua relevância, confiabilidade de fonte, compreensão e suficiência.

Segundo Gomes e Salas (2001:78) a satisfação das necessidades de informação pode ser obtida mediante informações de diversas tendências:

- Não estruturada, intuitiva ou informal: o acesso e a elaboração da informação se dá de modo espontâneo, com recolhimento e transmissão não sintetizados.

- Sistema formalizado: o recolhimento, processamento e transmissão da informação se dá de maneira sistemática e periódica.
- Informação interna: refere-se à organização em seu conjunto ou a determinados processos ou atividades de caráter interdepartamental.

Podem ser classificadas em dois grupos:

- informações sobre recursos e capacidades organizacionais atuais: possibilitam identificar os recursos disponíveis e as habilidades da empresa para criar vantagem competitiva por meio da administração desses recursos.
  - informações de resultado: acompanham o desempenho atual da estratégia implantada através de indicadores de desempenho que irão monitorar os fatores críticos para o sucesso da organização.
- Informação externa: corresponde a aspectos externos referentes à evolução do contexto empresarial. Muitas vezes o excesso de informação externa exige uma seleção do que é imprescindível. Esse sistema apresenta maior dificuldade de obtenção da informação em termos de custos, confiabilidade e relevância.
  - Informação histórica: é obtida com base no registro dos fatos ocorridos.
  - Informação estimada: tenta antecipar os acontecimentos futuros ou os resultados antes que se produzam os fatos.

A informação terá validade quando estiver disponível no tempo exato, de maneira clara e de forma confiável. Assim como somente será considerada como conhecimento útil quando, interpretada corretamente.

Uma empresa possui relações com o mercado de mão-de-obra, concorrência, governo, consumidores, comunidade, tecnologia, sindicatos, sistemas financeiros, fornecedores. Desta forma é importante considerar as variáveis internas e externas da empresa.

Oliveira caracterizou de modo sistêmico o fluxo de informações em uma organização:

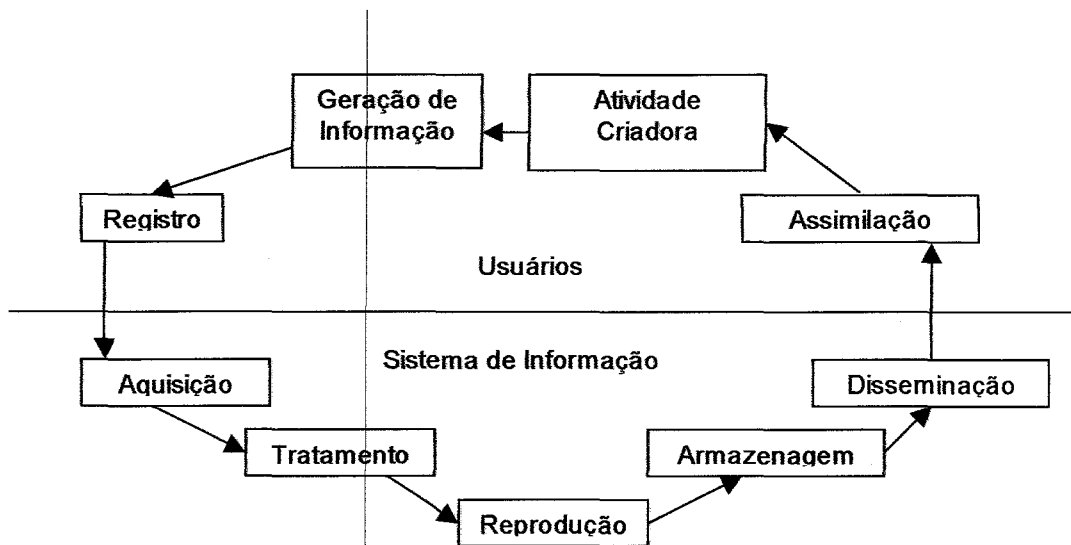


Figura 3: Ciclo de Informações  
 FONTE: Adaptado de Oliveira (2001:45)

Citando Davenport (1992), e reconhecendo que o fluxo de informação depende da interação de pessoas, Djalma (2000:109) definiu as formas de organização da informação: "utopia", quando tem uma abordagem excessivamente técnica, mas sem utilização prática; "anarquia", quando há ausência de política informacional; "feudalismo" a informação está restrita a determinadas pessoas ou unidades organizacionais; "federalismo" o gerenciamento da informação baseia-se no consenso e negociação. Sendo essa última a qual mais chance de êxito oferece às organizações.

Os gestores precisam ter claramente planejada a situação desejada e os meios para chegar lá, organizando os recursos delineando o planejamento, controlar e avaliar antecipadamente os resultados a serem alcançados.

Com informações essenciais e atualizadas, a empresa pode implementar a realização estratégica de seus objetivos e reconhecer, com maior facilidade, a necessidade de modificá-los quando esses objetivos se tornarem ineficazes.

Para que possam cumprir esse papel de fomentadora de elementos úteis e relevantes às empresas, as informações precisam ter algumas qualidades, tais como: tempestividade, integralidade, confiabilidade e comparabilidade.

Para ser confiável deve confirmar a veracidade da informação, ainda que seja confiável é necessário que ela represente fielmente o fenômeno que pretende representar.

Ainda é necessário que estas representem a realidade para que não causem mais problemas do que soluções, de acordo com Maximiano (1995: 429), uma informação imprecisa pode causar um efeito pior do que a falta de informação, causando danos significativos.

Com esse mesmo sentido, Oliveira (2001:115) elencou algumas das características da informação a serem consideradas: propósito ou finalidade, modo ou formato de transmissão; frequência de transmissão; condição determinística ou probabilística, custo, valor e validade. Assim a informação deve estar em nível otimizado de qualidade.

Ao se analisar a qualidade da informação é importante verificar o nível dessa qualidade. Oliveira (2001:116) descreve:

- a) **Qualidade ilusória:** quando a informação procura apenas satisfazer o executivo decisor sem atender à qualidade de conformação com aspectos realísticos. Nesse caso, o executivo decisor está sendo iludido e a tendência é que ele se exclua do Sistema de informação Gerencial.
- b) **Qualidade insatisfatória:** que é mais problemática de todas, pois proporciona insatisfação ao executivo decisor, bem como está baseada em uma insuficiência de conformação. É o tipo de informação que não serve para nada.
- c) **Qualidade técnica:** quando a informação apresenta uma qualidade de conformação, ou seja, determinado nível de suficiência, mas proporciona uma insatisfação para o executivo decisor. Portanto corresponde a uma informação inadequada às necessidades específicas do executivo decisor.
- d) **Qualidade total:** quando a informação atende às necessidades específicas do executivo decisor, ou seja, elevada satisfação, bem como tem elevada qualidade de conformação, ou seja, tem suficiência em sua estrutura lógica.

A informação acarreta um custo para a empresa, desta forma Cassarro (2003:36) definiu os principais atributos que dizem respeito às informações gerenciais.

a. Custos versus benefícios

O benefício e/ou lucro desejado deve ser superior ao custo incorrido na obtenção de determinada informação.

b. Oportunidade

A informação deixa de ter valor ou de gerar benefícios com o passar do tempo. A sua importância está relacionada com a época em que esteve disponível.

c. Correção versus exatidão

Para Cassarro (2003:38) uma informação gerencial quase nunca tem de ser exata, basta-lhe ser correta e estar disponível no momento necessário.

Uma informação exata muitas vezes demanda excesso de tempo, enquanto uma informação correta baseada em amostragens e tendências tem mais chance de ser oportuna.

d. Relevância ou significado

Toda tomada de decisão está vinculada a determinada margem de risco. Para diminuir este nível de erro/problema, as informações devem ser relevantes.

e. Comparação e tendência

É importante comparar o desempenho de uma informação com o que era esperado, traçando a respectiva variação, acompanhando as tendências futuras.

É necessário definir quais os objetivos a serem atingidos, ter delimitado o planejamento, a capacidade de controle para que se possa especificar claramente quais as necessidades de informação da organização.

A informação, cada vez mais torna-se um fator estratégico para as organizações. Propicia à empresa um profundo conhecimento de si mesma e de sua estrutura, facilitando o planejamento, organização, gerência e controle dos

processos, estando relacionada a competitividade, flexibilidade, dinamismo, eficiência e eficácia corporativa.

Com as informações adequadas os gestores têm a capacidade de definir estratégias competitivas, qual a capacidade de executar essas estratégias e quais as habilidades necessárias para que as estratégias e a execução permaneçam sincronizadas entre si e com o ambiente competitivo em que está inserida a organização.

Informações atualizadas proporcionam o reconhecimento de objetivos organizacionais ineficazes ou inadequados, tomando a organização flexível a mudanças. Torna possível também, a integração e a manutenção de parâmetros comuns a todos os níveis organizacionais.

Caracteriza-se a eficiência pelos bons resultados obtidos em decorrência da escolha certa para determinado problema ou decisão. A eficácia empresarial pode ser definida pela relação entre os resultados obtidos e os pretendidos. Assim quando a informação certa é repassada a pessoa correta e no tempo exato, torna-se ponto chave para a eficiência e eficácia dos resultados da organização.

A boa utilização da informação torna-se vetor estratégico da maior importância, por :

- Apoiar decisões, reduzindo incertezas no processo decisório;
- Auxiliar na projeção e lançamento de novo produto ou serviço, com maior valor adicionado, aumentando a qualidade e diferenciação;
- Proporcionar maior sinergia entre as diversas áreas da organização, melhorando o desempenho global;
- Influenciar o comportamento das pessoas envolvidas, a fim de que suas ações sejam condizentes com os objetivos da organização;

### **3 Sistema de Informação Gerencial**

#### **3.1 Conceito e Aplicação do Sistema de Informação Gerencial**

Um sistema de informação deve saber quais as informações a serem geradas e a melhor forma de integrá-las.

Segundo Djalma sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

O sistema deve unir os objetivos dos usuários e dele próprio, tendo as entradas, processos e saídas de informações em sintonia com esses objetivos.

Um sistema deverá integrar os dados de todo o ambiente em que está inserido.

A elaboração de um Sistema de Informação Gerencial eficaz requer a existência de um bom sistema e processamento contábil, compreendendo no mínimo um plano de contas estruturado e adequado ao porte da organização, registros dos fatos contábeis, fechamento contábil mensal e o mais próximo possível do encerramento do mês e contas patrimoniais, de custos e despesas devidamente conciliadas. Um controle interno adequado e um controle de estoques eficiente, tomam menores as chances de desvios e perdas na organização, auxiliando um bom Sistema de Informação Gerencial.

Sistema de Informações Gerenciais, para Oliveira (2001:40), é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentabilidade administrativa para otimizar os resultados esperados.

Algumas definições apresentadas por Oliveira (2001:39):

Sistema de informações gerenciais é um método organizado de promover informações passadas, presentes e futuras, relacionadas com as operações internas e o serviço de inteligência externa. Serve de suporte para as funções de planejamento, controle e operação de uma empresa através do fornecimento de

informações no padrão de tempo apropriado para assistir o tomador de decisão. (Kennevan, 1970:29)

Sistemas de informações gerenciais é um sistema voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações que é usada ou desejada, por um ou mais executivos no desempenho de suas atividades. (Ein-Dor e Segev; 1993:14)

Sistema de informações gerenciais é um método organizado para prover o executivo de informações passadas, presentes e futuras sobre a operação interna e o ambiente da empresa. E dá suporte às funções de planejamento, controle e operação de uma empresa, fornecendo informações uniforme para assistir à tomada de decisão. (Apud; 1972:92)

Considerando as diversas necessidades da organização, o Sistema de Informação Gerencial pode ser classificado como:

- Defensivo: destinado apenas à obtenção de informações que evitem surpresas no decorrer das atividades, sem se preocupar com a expansão da organização.
- Inativo: está orientado para a obtenção de parâmetros de avaliação de desempenho.
- Ofensivo: identifica novas oportunidades de negócio.
- Interativo: gera oportunidade para a organização.

Um sistema de Informação gerencial é um sistema projetado para oferecer ao executivo informações seguras para a tomada de decisões sólidas que resultem na concretização dos objetivos previamente estabelecidos. Essas informações interagem com o processo decisório.

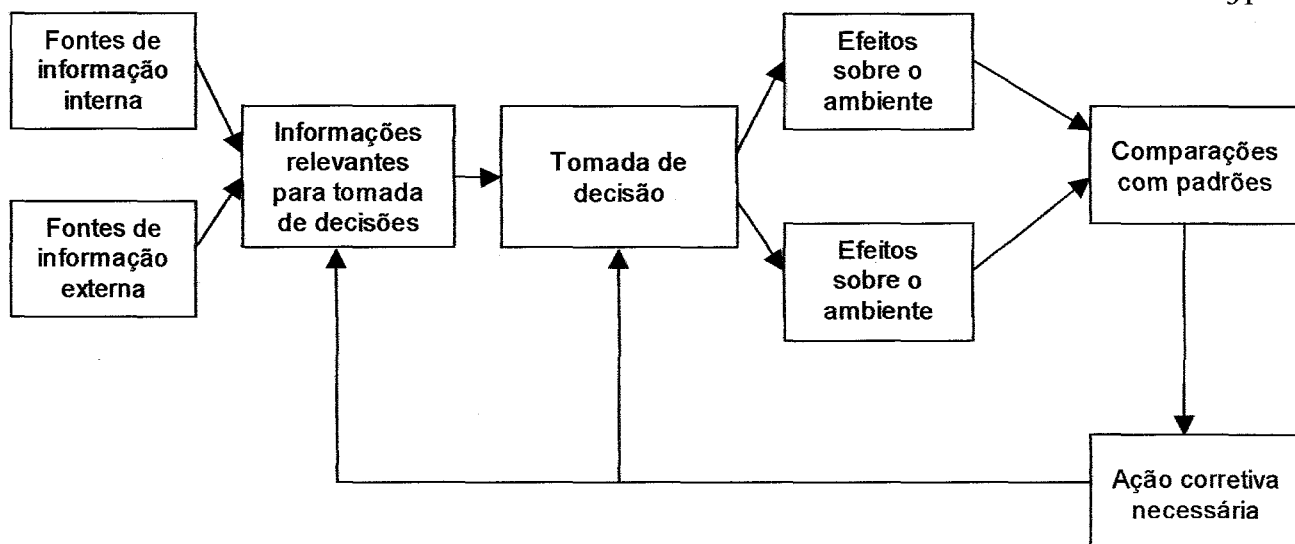


Figura 4: Integração da informação com o processo decisório  
 FONTE: Adaptado de Oliveira (2001)

O Sistema de Informação Gerencial é composto de vários subsistemas, para atender as necessidades da organização. Um Sistema de Informação Gerencial engloba os seguintes subsistemas: de Contabilidade, Financeiro, de Materiais, de Logística, de Controle de Imobilizado, de Controle de Custos, de Planejamento, de Recursos Humanos, de Estatísticas, de Comunicação e de Informática. Essa divisão em subsistemas depende do nível de hierarquia organizacional, das necessidades dos gestores, da estrutura interna da empresa e do custo que acarretará para a organização.

Para a elaboração e implantação de um sistema de informações gerenciais em uma empresa é importante considerar alguns aspectos:

- capacidade de investimento;
- produtividade (qualidade, custo, tecnologia e recursos humanos);
- capacidade tecnológica (informação, engenharia de produto e produção);
- capacidade logística;
- novos processos, produtos e serviços;
- eficácia mercadológica; e
- flexibilidade empresarial (operacional e decisória) e envolvimento da alta administração;
- identificação das necessidades das informações;

- confiabilidade dos dados e das informações geradas
- análise da relação custo x benefício.

A eficiência na utilização do recurso informação é medida pela relação do custo para obtê-la e o valor do benefício derivado do seu uso. Assim como é de vital importância a oportunidade e prioridade, pois uma informação produzida que não seja distribuída a tempo hábil da tomada de decisão perde seu sentido, sua capacidade de reduzir incertezas diminui.

Para Tavares (2000: 108) o Sistema de Informação Gerencial resulta da combinação de pessoas, equipamentos, processos e recursos com a função de rastrear, coletar, classificar, analisar, coletar, classificar, analisar, congregar, avaliar e distribuir a informação oportuna, relevante e adequada para orientar o processo decisório.

Nunes e Coelho (2000) demonstraram de maneira objetiva as características de um conjunto de relatórios emitidos pelo Sistema de Informação Gerencial, para atender aos gestores: utilidade, rigor e independência, consistência, clareza, concisão, oportunidade, economia e objetividade.

Atendendo esses requisitos, os relatórios emitidos para qualquer nível do organograma empresarial, devem apresentar de maneira imparcial, os fatos relevantes, utilizando-se de bases de comparação, como valores acumulados, orçados e variações.

Utilizados como base para ações corretivas, as informações dos relatórios gerenciais, devem estar dispostas de modo a permitir ao gestor a quem é direcionada, uma percepção rápida do seu conteúdo e de sua finalidade. Devem, os relatórios gerenciais, conter somente informações relevantes, de leitura fácil e com um custo de apuração condizente ao seu valor e ao resultado que poderá proporcionar a organização.

Respeitadas as diferenças de negócio, porte e estrutura organizacional, um bom Sistema de Informação Gerencial apresenta, no mínimo:

- a. Formulação de Planejamento estratégico ou Plano de Negócios e Controle Orçamentário;
- b. Rigoroso planejamento e controle do Fluxo de Caixa;

- c. Aprovação dos Investimentos somente após análise e cálculos de retorno;
- d. Gerenciamento eficaz das vendas, clientes, compras, faturamentos, pessoal, custos fixos e variáveis, formação do preço de venda e margem de contribuição;
- e. Processamento contábil com fechamento e apuração dos resultados o mais próximo possível do fechamento do mês;
- f. Demonstração de Resultados com análise comparativa, dos principais agrupamentos de custos e despesas operacionais;
- g. Formulação e acompanhamento da performance das áreas de vendas, produção e administrativa;
- h. Melhoria na produtividade, tanto por setor como organizacional;
- i. Melhores projeções para auxiliar na tomada de decisão;
- j. Melhoria na estrutura da organização, por facilitar o fluxo de informações;
- k. Redução no grau de descentralização de decisões;
- l. Melhor posicionamento da organização diante de acontecimentos não previstos;
- m. Otimização de resultados e melhoria da interação com seus fornecedores e financiadores;
- n. Melhor planejamento fiscal-tributário;
- o. Estimulo de maior interação entre os tomadores de decisão; e
- p. Melhor agilidade e segurança na tomada de decisão.

O Sistema de Informação Gerencial influencia todos os níveis da organização, sendo eles: nível estratégico, tático e operacional.

### 3.2 O Sistema de Informação Gerencial na Organização

Segundo Oliveira (2001: 96):

Planejar sistemas de informações gerenciais em uma empresa é buscar uma estrutura de sistemas que proporcione o maior benefício possível à empresa e que a ajude a operar de maneira eficaz. Para isso é necessário perfeito entendimento do negócio da empresa, dos seus objetivos, do seu estilo gerencial e do ambiente empresarial.

Na organização, o Sistema de Informação Gerencial está condicionado aos objetivos, alvo ou situação pretendida, estratégia organizacional, política de delegação, valores e abrangência das estratégias. Atentando sempre aos fatores ambientais externos, os quais limitam e influenciam as operações da organização.

O Sistema de Informação Gerencial deve atender a determinados aspectos:

a) Administração

Aspecto correspondente à identificação e à definição das necessidades de informação.

Após ter sido definida, no planejamento estratégico, a missão da organização, é preciso estabelecer quais as necessidades e expectativas a serem atingidas.

A organização precisa ter claro qual é o seu negócio atual e quais os negócios potenciais que podem se apresentar.

b) Geração e arquivamento de informação

A análise do custo versus benefício determina o nível de profundidade das fontes de dados a serem consultadas. Existem duas grandes fontes de dados:

- fontes internas: determinadas no ambiente interno da empresa;
- fontes externas: informações e dados relativos ao ambiente em que a organização está inserida, abrange acontecimentos relevantes que podem alterar o resultado da organização.

Oliveira (2001:88) destacou a importância do Sistema de Informação Gerencial:

Um otimizado SIG deve estar voltado para os negócios da empresa e, portanto, consolidar uma inteligência para negócios, que corresponde a um processo analítico de transformação de dados e informações desagregados de mercado, concorrência, produtos, consumidores e tecnologia, entre outros fatores importantes, em estratégias operacionalizáveis a respeito dos concorrentes e do desempenho, da capacitação e das interações da empresa.

Na busca de informações o grau de confiabilidade na sua veracidade é fundamental para a identificação, definição e compreensão de um problema.

O relatório de análise e repasse das informações exige uma frequência de apresentação, validade, classificação além de prazos e resultados preliminares.

c) Controle e avaliação

Análise e verificação da relevância, urgência, confiabilidade dos dados para posterior interpretação e incorporação no processo decisório.

d) Disseminação dos dados e informações

Determinação do perfil básico e ideal da necessidade e utilidade das informações e repasse racionalizado, no prazo oportuno.

e) Utilização das informações da empresa

Incorporação das informações no nível estratégico, tático ou operacional. O planejamento estratégico pode ser utilizado como ferramenta de informação de mudanças que afetam o negócio empresarial, assim como ameaças e oportunidades geradas por essas mudanças.

f) Retroalimentação ou feedback das informações

Adaptação sistemática do processo de decisão com base nos resultados obtidos para atender de maneira estruturada e contínua a necessidade de informações dos gestores da organização

Com essas seis etapas fica demonstrado que uma organização que possui um Sistema de Informações Gerenciais adequado a suas necessidades e aliado a uma eficácia empresarial, pode ter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Um Sistema de Informação Gerencial para ser considerado eficaz deve atender aos objetivos para o qual foi desenvolvido, sem desestruturas os recursos da empresa ou gerar conflito entre as diversas áreas. Oliveira (2001:114) elencou os critérios de eficiência do Sistema de Informação Gerencial:

- simplicidade (ser bem definido). Um sistema simples é mais bem compreendido e seguido que um sistema complexo;
- flexibilidade (não ser rígido). Deve absorver as mudanças de forma satisfatória;
- economicidade. Aqui deve-se analisar a relação custo versus benefício;
- confiabilidade. É a segurança de que o sistema transforma suas entradas em saídas de maneira adequada;
- aceitabilidade. A não-aceitação pode provocar modificações por quem está usando o Sistema de Informação Gerencial, bem como ineficiência no seu uso (e, portanto, falhará); e
- produtividade. Nesse ponto, deve-se analisar a relação entre os resultados apresentados pelo sistema e os recursos alocados para o seu desenvolvimento.

A qualidade da informação gerada por um sistema de informação gerencial é de extrema importância para o cumprimento dos objetivos da organização. Assim como a qualidade de um sistema de informação gerencial está diretamente relacionada a qualidade, precisão e velocidade das informações, tomando-se responsável por transformações no ambiente dos negócios, na globalização da economia e na transformação empresarial.

#### 4 O Sistema de Informação e a Tomada de Decisão

De acordo com Rezende (2000: 62):

Um sistema de informações pode ser definido como o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa, visando à otimização dos resultados esperados.

De modo simplificado, a estrutura básica do Sistema de Informação é composto por:

- Dados: o conjunto de observações que isoladamente não permite assimilar conhecimento;
- Informação: o dado processado, que tem valor real ou percebido para decisões; e
- Processamento: a transformação do dado em informação.

Todo o Sistema de Informação deve ser criado com o objetivo de apresentar fluxos de informações e estabelecer vinculação com o processo decisório das organizações.

Para Oliveira (2001: 88) um Sistema de Informação Gerencial inteligente tem como objetivo:

- evitar surpresas para a empresa;
- identificar oportunidades e ameaças ambientais;
- consolidar vantagem competitiva real, sustentada e duradoura; e
- facilitar os planejamentos de curto, médio e longo prazos.

O sistema de geração de informações decisórias contribui para a eficácia das funções de planejamento, organização, direção e controle na gestão das empresas.

A percepção das evidências externas influenciam nas crenças e valores da organização. As evidências filtradas e alteradas desencadeiam a seleção de

alternativas, que servirão de base para a tomada de decisão e conseqüente ação que a organização irá realizar. A análise e o acompanhamento do ambiente em que a organização está inserida é condição essencial para seu desenvolvimento e sobrevivência.

#### **4.1 O Processo de Tomada de Decisão**

Toda a escolha feita em uma organização implica em uma tomada de decisão. A tomada de decisão é o processo de responder a um problema, procurando e selecionando uma solução ou ação que irá criar valor e buscará o melhor resultado para a organização, tendo que decidir sobre diversos assuntos, como o de procurar os melhores recursos, decidir como fornecer um serviço ou saber como lidar com um competidor agressivo.

Sempre que o estado atual das coisas é diferente do desejado, assume-se que a organização está diante de um problema.

A organização enfrenta, normalmente, quatro situações problemas:

- Desvio em relação a experiências do passado: os padrões estabelecidos não atendem plenamente as necessidades da organização, ou quando esses padrões são ideais, os resultados estão abaixo do esperado.
- Desvio em relação ao plano: as metas e objetivos traçados não estão sendo alcançados ou há um atraso na execução dos planos.
- Problemas externos ou específicos, tais como: clientes insatisfeitos, demissões, atritos entre departamentos, greve de funcionários.
- Desempenho de concorrentes: os concorrentes apresentam um melhor atendimento, ocorre o lançamento de novos produtos ou serviços, desenvolvimento de novos processos.

Independente da situação enfrentada pela organização, ela demandará uma ação, o que acarretará a tomada de decisão.

O processo de decisão segue uma seqüência lógica:

- Reconhecimento de um problema ou necessidade de uma decisão;
- Definição de todas as alternativas de solução do problema;

- Reunião de todas as informações relevantes às soluções alternativas;
- Avaliação e classificação dos méritos das soluções alternativas;
- Seleção da melhor solução alternativa;
- Validação da decisão pela realimentação da informação.

Pode-se considerar dois tipos básicos de decisão: as programadas e as não-programadas. As decisões programadas são repetitivas e rotineiras e fornecem estabilidade, aumento de eficiência e redução de custos.

As decisões não-programadas são novas e desestruturadas, cujas soluções são encontradas à medida que os problemas aparecem, por isso requerem mais atividades de pesquisa na busca da solução adequada. Exige adaptação a mudanças do ambiente, e requer capacidade para encontrar soluções para novos problemas e a lidar com situações imprevisíveis.

A tomada de decisão baseia-se em julgamento, intuição e criatividade para resolver os problemas, e não em regras e normas. As organizações devem ter a capacidade para tomar ambas as decisões.

Raskin, no artigo “Tomada de decisão e aprendizagem organizacional”, definiu modelos de tomada de decisão:

Alguns modelos consideram a tomada de decisão como um processo racional, onde as organizações se ajustam ao seu ambiente conforme as decisões tomadas. Os modelos mais recentes reconhecem que a decisão é um processo incerto e a organização precisa buscar soluções que podem ou não ser favoráveis.

O **Modelo Racional** subdivide o processo de tomada de decisão em quatro etapas: exame da situação; geração de alternativas de soluções; avaliação das alternativas e seleção da melhor; e implementação e monitoramento da solução.

1º estágio: Exame da situação.

Nesta fase ocorre a definição do problema, a identificação dos objetivos da decisão e o diagnóstico para determinar as ações necessárias para a solução.

2º estágio: Geração de alternativas de solução.

Considerar todas as alternativas de solução sem preocupação com a realidade ou com a sua aplicabilidade.

3º estágio: Avaliação das alternativas e seleção da melhor.

É necessário analisar dentre as alternativas possíveis qual é a mais exequível, quais os recursos estão disponíveis, quais as obrigações legais e éticas a serem seguidas, qual trará a solução mais satisfatória, atendendo as metas e com maior probabilidade de gerar um bom resultado e quais as conseqüências para a organização.

A escolha de uma alternativa deve estar baseada na quantidade de tempo e na qualidade da informação disponível.

4º estágio: Implantação e monitoramento da solução.

É preciso estabelecer um orçamento e um cronograma a ser cumprido, com a finalidade de uma correta alocação dos recursos disponíveis, com atribuições bem definidas. Deve a organização estar continuamente atenta às mudanças do ambiente.

Para Raskin as organizações encontram-se constantemente em ambientes de incertezas e ambigüidades, e para o Modelo Racional desconsidera os custos de gestão e de obtenção da informação.

Esse modelo tem sido criticado por ser irrealista e simplista quando assume que os tomadores de decisão possuem todas as informações necessárias, e que todos eles possuem as capacidades intelectuais requeridas e que todos concordam com o que precisa ser feito.

As organizações têm maior êxito ao utilizar-se de modelos de tomada de decisão que forneçam um panorama mais realista, consideram um conjunto de suposições, reconhecendo os efeitos de satisfação, no sentido de pesquisar informações limitadas, de racionalidade limitada ou capacidade limitada para

processar informação e de coalizões organizacionais, reconhecendo explicitamente as diferenças entre diferentes grupos.

O **Modelo Carnegie** reconhece que na organização existem diferentes interesses, onde a tomada de decisão ocorre por compromissos, barganhas e negociações entre as diversas áreas. Qualquer solução escolhida tem a aprovação da maior parte dos gestores. Ele também reconhece que esse não é um processo neutro com regras objetivas, mas sim um processo durante o qual as regras vão sendo estabelecidas de acordo com objetivos e interesses das áreas envolvidas e que o ambiente é incerto e as informações são incompletas e ambíguas. O modelo Carnegie de tomada de decisão é racional no sentido de que os gestores agem intencionalmente para encontrar a melhor solução para alcançar seus objetivos.

**Modelo Incrementalista**, cursos de ação são escolhidos de maneira incremental, diferente daqueles já utilizados, e vão corrigindo ou evitando erros através de sucessivas mudanças incrementais, que podem levar a um curso de ação completamente novo. Durante esse processo, os objetivos organizacionais e a forma de alcançá-los podem mudar, mas de forma tão devagar que ações corretivas podem ser tomadas. A limitação de informações faz com que os gestores ajam lentamente para tentar reduzir as chances de erro ou falhas.

O **Modelo Desestruturado** de tomada de decisão descreve como é esse processo quando o nível de incerteza é alto. Ele reconhece sua natureza incremental, pois acontece em pequenos passos que em conjunto levam a uma decisão. Sempre que depara com dificuldade ou novos obstáculos, os gestores repensam as alternativas, em um processo desestruturado e não previsível. Enfatiza a natureza desestruturada e intuitiva da decisão incremental devido as incertezas provocadas por constantes mudanças.

Este modelo explica as decisões não programadas, enquanto o Modelo Incrementalista explica a melhoria das decisões programadas ao longo do tempo.

O **Modelo da Lata de Lixo** leva ao extremo a visão desestruturada do processo de tomada de decisão. Considera que os gestores responsáveis pela tomada de decisão deveriam propor soluções a problemas que não ainda não

existem, mas que poderiam surgir e seriam resolvidos com as soluções disponíveis.

Apesar de muitas decisões serem tomadas de forma equivocada, devido às incertezas do ambiente, outras permitem com que a organização adapte-se a novos ambientes e tenha um ótimo desempenho. Para ter resultados e decisões favoráveis, é necessário que organização adapte-se as novas exigências.

O ambiente em que a organização está inserida apresenta diferentes cenários para a tomada de decisão:

- Tomada de decisão em condições de certeza: cenário no qual os gestores têm informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre os resultados das diversas alternativas consideradas. Ou a situação em que cada curso de ação possível conduz a um resultado específico.
- Tomada de decisão em condições de incerteza: as situações externas relacionadas ao resultado são imprevisíveis, ou os gestores não possuem todas as informações necessárias para determinar os possíveis resultados.
- Tomada de decisão em condições de risco: cenário em que se conhece a probabilidade de que uma determinada alternativa resulte no objetivo esperado, ou seja, cada alternativa possível conduz a um conjunto de resultados específicos.
- Tomada de decisão em condição de turbulência: situação em que a tomada de decisão ocorre quando as metas não são bem definidas ou quando o ambiente altera-se rapidamente.

Para facilitar e agilizar a tomada de decisão, o Sistema de Informação Gerencial adotado pela organização, deve apresentar em relatórios periódicos, dispostos de maneira estratificada para cada nível organizacional, informações detalhadas com a profundidade exigida para cada nível.

As decisões podem ser classificadas de acordo com o nível administrativo a que se referem:

- Nível estratégico: as decisões abrangem a definição dos objetivos, políticas e critérios para planejar o rumo da organização. Ocorre o desenvolvimento das estratégias dentro de planejamentos anuais ou periódicos.

- Nível tático: as decisões estão relacionadas com o controle administrativo, com formulação de regras de decisão a serem aplicadas na operação e na utilização de recursos.
- Nível operacional: decisões com a finalidade de assegurar que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas. São decisões preestabelecidas com procedimentos estáveis a serem seguidos. As ações provenientes das decisões operacionais geralmente resultam em uma resposta imediata.

O controller, com a finalidade de fornecer sustentação administrativa para otimizar os resultados, utiliza o Sistema de Informação Gerencial como ferramenta de assessoramento, através de informações contidas no sistema estratégico, tático e operacional da organização.

O processo de tomada de decisão exige do gestor capacidade para compreender o problema apresentado, o ambiente que cerca a decisão e identificar os impactos inerentes a sua escolha dentro da empresa.

A tomada de decisão demanda alguns cuidados, segundo Oliveira (2001: 146):

O processo decisório implica uma racionalidade objetiva que traz como consequência a necessidade de o tomador de decisão ajustar seu comportamento a um sistema integrado, por meio de uma visão ampla de alternativas que se lhe afiguram antes da tomada de decisão, da consideração de todo o conjunto complexo de consequências que poderá ser gerado como fruto da escolha de uma alternativa e da própria escolha em face das alternativas possíveis.

O processo de tomada de decisão, também, implica o conhecimento prévio das condições básicas da empresa e de sua ambiente, bem como uma avaliação das consequências futuras advindas das decisões tomadas; e esse conhecimento é propiciado pelas informações que o tomador dispõe sobre as operações da empresa, seus concorrentes, fornecedores, mercado financeiro, mercado de mão-de-obra, decisões governamentais, etc.

Uma decisão pode ser classificada como boa, ruim, rápida, lenta, etc, entretanto é importante distinguir entre uma boa decisão e um bom resultado. A boa decisão compreende um entendimento minucioso do problema e uma reflexão

cuidadosa sobre todos os aspectos relevantes, enquanto os resultados podem ou não serem eficazes, independente da qualidade da decisão. Acredita-se, no entanto, que a probabilidade de uma boa decisão levar a ótimos resultados é maior do que levar a resultados desastrosos.

Desta forma o uso adequado da tecnologia da informação, e a elaboração de um bom Sistema de Informação Gerencial, contribuem para o sucesso da tomada de decisão.

## **5 Considerações Finais**

A relevância da atuação do profissional em Controladoria, o controller, está na análise dos dados gerados, das tendências mercadológicas e dos fundamentos macroeconômicos.

Com a finalidade de compilar as informações geradas pelas diversas áreas e repassá-las a alta administração para a tomada de decisão, o controller deve ter uma visão sistêmica do negócio.

A influência que a Controladoria exerce sobre as decisões organizacionais deve ser embasada em dados confiáveis. As informações devem atender as necessidades institucionais de maneira oportuna.

As características do ambiente e da organização auxiliam a identificação das ameaças e oportunidades, favorecendo as decisões competitivas e eficazes.

As áreas de Marketing, Produção, Finanças, Materiais, Recursos Humanos, e outras dependendo da estrutura organizacional, são responsáveis pela emissão de dados que servirão de base para um Sistema de Informação Gerencial – SIG.

A integração e a utilização das informações geradas pelas diversas áreas organizacionais influenciam na produtividade, na lucratividade e nas decisões estratégicas.

O Sistema de Informação Gerencial é um instrumento de otimização dos resultados. Com a identificação das necessidades, apoiado em normas e procedimentos adequados, reconhece os problemas e fornece alternativas de soluções.

Utilizando o Sistema de Informação Gerencial, o controller realizará projeções. Estas projeções poderão servir de base para a elaboração do planejamento e controle da empresa.

A união do volume de informações geradas pelas áreas da empresa e as requeridas pelos dirigentes exige habilidade do controller em sintetizar os dados relevantes para as decisões estratégicas.

O controller encontra em um Sistema de Informação Gerencial a ferramenta de apoio para a elaboração de respostas as diversas necessidades organizacionais.

Ao Sistema de Informação Gerencial compete a junção de dados e ao controller a análise e o melhor aproveitamento das informações geradas, facilitando a tomada de decisão e garantindo a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa.

## Referencia Bibliográfica

ARANTES, Nélio. **Sistemas de Gestão Empresarial: Conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. Ed Atlas. São Paulo: 1994.

Boletim IOB Thomson – nº 22/2005 – Caderno Temática Contábil e Balanços. **O Controller como consultor da Gerencia na Tomada de decisão**.

CASSARRO, A. C. **Sistemas de Informações Para Tomadas de Decisões**. Ed. Pioneira Thomson Learning. São Paulo: 2003.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. Ed Atlas. São Paulo: 2001.

FAVERO, Hamilton Luiz et al. **Contabilidade: teoria e prática**. Ed. Atlas. São Paulo: 1995.

GOMES, Josir Simeone, SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão – Uma abordagem Contextual e Organizacional**. Ed. Atlas. São Paulo:2001.

JOHNSSON, Marcelo Evandro e FRANCISCO FILHO, Valter Pereira. **Controladoria**. Coleção Gestão Empresarial. Finanças Empresariais. Volume IV. UniFAE Centro Universitário e Editora da Gazeta do Povo. Curitiba: 2002

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo. Ed. Pioneira: 1976.

MENDES, Ivantidio Guimarães. **Controladoria Estratégica. Sistemas de Controles evoluem e ganham valor estratégico nas organizações**. Revista FAE Busines nº 4. Dezembro: 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C. e FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Editora da UFSC, Fundação ESAG. Florianópolis: 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. Ed. Atlas. São Paulo: 1993.

NUNES, Antonio Carlos e COELHO, Jane dos Santos. **Controller e as novas técnicas de informações gerenciais**. Monografia para Graduação em Controladoria e Informações Gerenciais. Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro: 2000.

YOSHITAKE, Mariano. **Manual de Controladoria Financeira**. IOB – Informações Objetivas. São Paulo: 1984.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves; MÜLLER, Aderbal Nicolas e NAKAMURA, Wilson Toshiro. **A Utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processo administrativos nas pequenas empresas**. Revista FAE Busines, Volume 3. Curitiba: 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégia Táticas Operacionais**. Ed. Atlas. São Paulo: 2001.

PAIVA, Simone Bastos. **Algo novo no mundo empresarial: do turbilhão de dados ao requinte da inteligência**. Caderno de Pesquisas em Administração, volume 09, número 4. São Paulo: 2002.

<http://www.cyta.com.ar/ta0305/v3n5a2.htm>, em 18/04/2007 às 10:00.

PIAI, Marilda Aparecida Brandão. **Metodologia para Implantação de Sistema de Controladoria**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2000.

RAMOS, Roberto Brunoro. **Componentes dos Sistemas de Informação nas Empresas**. Monografia Especialização em Controladoria. Universidade Federal do Paraná. Curitiba: 2005.

RASKIN, Sara Fichman. **Tomada de decisão e aprendizagem organizacional**. <http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb135/tomada.shtml> em 20/04/2007 às 10h

RAZA, Cláudio. Artigo **Uma Nova Visão das Funções do Controller**. Boletim da Classe Contábil: 2005. <http://www.classecontabil.com.br> em 16/04/2007 às 10 h

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. LCT. Rio de Janeiro: 1998.