

FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA

WILHAN DE FREITAS MARCIANO

**CONTABILIDADE GERENCIAL E O PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO
FERRAMENTA NA GESTÃO E TOMADAS DE DECISÃO PARA MICROEMPRESAS
E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DOCTUM - MG

2019

WILHAN DE FREITAS MARCIANO

**CONTABILIDADE GERENCIAL E O PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO
FERRAMENTA NA GESTÃO E TOMADAS DE DECISÃO PARA MICROEMPRESAS E
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Monografia apresentada à banca examinadora do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Doctum de Caratinga, como requisito para aprovação na Disciplina TCC2, sob a orientação do Prof. MSc Vagner Bravos Valadares.

Área de Concentração: Contabilidade Gerencial como Ferramenta na Gestão e Tomadas de Decisão nas Pequenas Empresas.

DOCTUM – CARATINGA

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: CONTABILIDADE GERENCIAL E O PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA NA GESTÃO E TOMADAS DE DECISÃO PARA MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, elaborado pelo(s) aluno(s) WILHAN DE FREITAS MARCIANO foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de CIÊNCIAS CONTÁBEIS das FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA, como requisito parcial da obtenção do título de

BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS.

Caratinga 11/12/2019



VAGNER BRAVOS VALADARES
Prof. Orientador



ALDER MACHADO CAMPOS
Prof. Avaliador 1



SÍLVIA HELENA DA COSTA MARTINS
Prof. Examinador 2

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom de nossas vidas, e por todas as bênçãos concedidas para que eu chegasse até aqui.

Aos familiares, meus pais (Geralda e Ezequias) e minhas irmãs (Adriane e Simone) que me incentivaram todos os anos que estive na Faculdade.

Aos professores, em especial ao Vagner Bravos Valadares, por todos os ensinamentos e conselhos que me deram durante a realização desse trabalho, além de toda a paciência e dedicação em todos os momentos que procurei. Obrigado por acreditarem no meu potencial.

Aos nossos amigos, que desde o início compartilhamos alegrias, tristezas, erros e acertos, que estavam ao nosso lado durante toda a nossa jornada e sempre nos incentivaram e ajudaram no que precisássemos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPITULO 1 - CONTABILIDADE GERENCIAL	3
1.1 Aplicação da Contabilidade Gerencial nas Empresas.....	4
1.2 Contabilidade Gerencial que influência na tomada de decisões nas MPEs	5
1.3 Vantagens da Contabilidade Gerencial em Micro e Pequenas Empresas.	7
CAPITULO 2 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO	11
2.1 Principais Ferramentas para Gestão Financeira	13
2.2 Fluxo de Caixa	14
2.3 Orçamento.....	14
2.4 Contas a Receber	15
2.5 Balanced Scorecard	16
2.6 Controle Interno.....	17
2.7 Planejamento e Controle como Ferramenta da Contabilidade Gerencial.....	18
2.8 Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial.....	19
CAPITULO 3 - TOMADA DE DECISÃO	21
3.1 O Papel do Poder no Processo de Tomadas de Decisão Estratégica.	25
3.2 Tipos de Decisão.....	27
3.3 Processo Decisório	31
3.4 Consequência da Decisão.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

RESUMO

As Micro e pequenas empresas são a maior parte dos empreendimentos em movimento atualmente no Brasil, com um mercado altamente competitivo a contabilidade também vista como um instrumento gerencial que contribui os gestores na tomada de decisões, controle e planejamento. Este trabalho tem como objetivo geral demonstrar a percepção dos empresários quanto à importância e utilização das ferramentas contábeis gerenciais para a gestão financeira da empresa, possibilitando ao gestor administrar seu negócio de maneira eficaz. Tendo como objetivos específicos Apontar os benefícios que o planejamento financeiro representa para o sucesso de micro e pequenas empresas. Mostrar possibilidades de melhoria no gerenciamento dos recursos e obrigações financeiras, visando ampliar as possibilidades de negócios da empresa. Diferenciar a Contabilidade Financeira da Contabilidade Gerencial. Destacar consequências que decorrem da não utilização adequada das Ferramentas Financeira e Demonstrar as ferramentas gerenciais mais eficientes e eficazes para gestão de um micro e uma pequena empresa. Quando ocorre a comunicação entre a contabilidade e os gestores, e os processos desenvolvidos passam a ser efetuado de maneira mais adequada, utilizando-se de relatórios avançados corretamente para cada fase do processo, diminuindo os riscos nas tomadas de decisões.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Planejamento Financeiro. Tomadas de decisão. Microempresas. Empresas de Pequeno Porte.

INTRODUÇÃO

Uma empresa para se estruturar de maneira adequada, correta e competitiva é preciso que faça uso adequado do desenvolvimento de processos de planejamento e de estratégias, só assim é possível identificar a sua posição no mercado onde está atuando. Desta maneira, o seu setor gerencial poderá avaliar melhor os tipos de decisões que precisam ser tomadas para alcançar os objetivos que se projetou, aumentando seus lucros e resultados.

Dentro do mercado competitivo, uma organização, não importa o tamanho, mal estruturada e sem visão de seus acontecimentos contábeis, torna-se um alvo fácil e frágil para o mercado que está em constante competição. De outro modo, a instituição deverá verificar todas as medidas indicadas pelas ciências contábeis, para favorecer o seu processo de gestão. Assim, o entendimento objetivo das informações contábeis poderá preparar a situação financeira de uma empresa, pois dados do balanço patrimonial bem avaliado mostra o grau de risco de uma decisão a ser tomada.

Assim sendo, aplica-se a contabilidade gerencial, como ferramenta que determina os processos de planejamento e controle, direcionado para dar auxílio aos gerentes e executivos em todas as etapas que conduz a decisões. Drucker (2010, p.111).

Bons tomadores de decisões não tomam muitas decisões. Eles tomam decisões que fazem a diferença. E eles sabem quando uma decisão é necessária. E então eles não adiam. Bons tomadores de decisões sabem que a parte mais importante, e mais difícil, da tomada de decisões não é tomar a decisão. Isso costuma ser bem fácil. A parte mais difícil e mais importante é certificar-se de que a decisão tem a ver com o problema certo. Poucas coisas são mais prejudiciais do que tomar decisões certas a respeito do problema errado.

Mas para que esse processo funcione, a contabilidade gerencial deverá se valer das ferramentas contábeis, como as demonstrações contábeis: Balanço patrimonial, Demonstração dos resultados do exercício e demonstração do fluxo de caixa.

Desse modo, torna-se relevante refletir sobre a utilização das demonstrações contábeis nas empresas, verificando o Balanço Patrimonial, a

demonstração do resultado do desempenho e a demonstração do fluxo de caixa de ferramentas da contabilidade gerencial.

CAPÍTULO 1

CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial pode ser determinada como um sistema de informação e mensuração de eventos que influencia a tomada de decisão. É geralmente analisada como uma lista de atividades ligadas mediante um conjunto progressivo de passos, começando com a observação, a coleta, o registro, a análise e, finalmente, a comunicação da informação aos usuários.

Dentre os primeiros conhecedores da contabilidade gerencial, Anthony (1976) caracteriza de maneira sintética a disciplina relatando que ela se atenta com a informação útil à administração.

Para Ludícibus (1993) cita que a contabilidade gerencial pode ser definida, como um enfoque especial verificado e com várias técnicas e procedimentos contábeis conhecidos e abordados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, aplicados 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.

Neves (1997) consta que a contabilidade gerencial ou management accounting como um conceito de contabilidade que tomou corpo nos Estados Unidos, em resposta aos desejos do profissional contabilista no sentido de dar a sua contribuição efetiva, no processo de tomada de decisões na Empresa, mais precisamente para aquelas decisões onde devem ser levados em conta parâmetros de caráter econômico financeiro.

A contabilidade gerencial segundo Gitman e Madura (2003) está relativa ao desenvolvimento e complexidade da economia desenvolvida e com a abertura de mercados e, não somente as grandes empresas devem se aplicar esse instrumento, mas também as empresas de menor expressão, porque tomam decisões financeiras e necessitam de informações que ofereçam o suporte necessário.

1.1 APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS EMPRESAS

Segundo Silva (2002, p.23) Uma entidade sem Contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento.

Para Oliveira (2005, p.36) a “contabilidade gerencial oferece as referências precisas, úteis e objetivas para a tomada de decisão”.

Assim sendo, a contabilidade gerencial aparece como uma ferramenta fundamental a qualquer tipo de negócio, um suporte sobre o qual se apoiará o micro e pequeno empresário em suas decisões gerenciais.

Os micros empresários, constantemente, não dão o merecido valor à contabilidade como instrumento de apoio, mas devido ao excesso de burocracia e obrigações acessórias que suas empresas têm de cumprir, enxergam o contador como a pessoa que cuida de tudo isso, mas não como um suporte a administração.

Para Chér (1991, p.35), “A contabilidade amplia e fornece informações para os setores financeiros das entidades, utilizando resultados legais e padronizados, usa essencialmente, demonstrações financeiras”.

A Contabilidade sem dúvida, a maior fonte de informações sobre o patrimônio da empresa, permitindo conhecer, com facilidade, todos os fatos que ocasionaram alteração qualitativa ou quantitativa, servindo de direção na administração dos negócios e contribuindo para o alcance dos objetivos. Somente com sua utilização o empresário conterà os padrões necessários para sua decisão (SILVA, 2002, p.85).

O pequeno e o médio empresário, assumindo o papel de administradores financeiros, podem desenvolver análises financeiras para identificar o desempenho de sua empresa em relação ao passado, em relação à concorrência, tomando as decisões adequadas, desde que detenha informações sobre o estado de seu patrimônio, baseada por análises financeiras disponibilizadas por relatórios contábeis.

Para Chér (1991, p.47), “[...] os materiais básicos para o uso dos índices são a Demonstração de Resultado e o Balanço Patrimonial, ambos qualificados pela contabilidade”.

Através das demonstrações financeiras o administrador conseguirá tomar decisões baseadas em informações coerentes e seguras, o que aumentará de forma significativa as possibilidades de sucesso. Além de tudo, as demonstrações

financeiras proporcionam um acompanhamento real da prática do negócio, tornando possível criar novas metas e diretrizes em tempo hábil e seguro.

1.2 CONTABILIDADE GERENCIAL QUE INFLUÊNCIA NA TOMADA DE DECISÕES NAS MPES

A composição empresarial no Brasil apresenta em sua maioria de micro e pequenas empresas, tendo sua importância na criação de postos de trabalho, geração de renda, e arrecadação de impostos, elas tem papel fundamental produzindo bens e serviços utilizados pela população contribuindo de forma incisiva no desenvolvimento econômico, incentivando a competição entre as empresas, contribuindo com o produto interno bruto impulsionando o empreendedorismo devido a sua capacidade de mudança e seu crescimento apesar dos entraves que acompanham o seu desenvolvimento, que enfrentam para manter seu negócio competitivo reduzindo a taxa de mortalidade empresarial brasileira. De acordo com Silva (2013, p. 5).

As pequenas e médias empresas oferecem uma significativa contribuição na economia brasileira e mundial, haja vista que, além de produzirem bens e serviços e absorverem uma considerável soma de mão de obra, estimulam a competição entre as empresas, possuem a capacidade de inovação e apresentam um enorme potencial de crescimento.

A contabilidade gerencial pelo meio de várias práticas, algumas dessas tornaram-se fundamentais na gestão das pequenas empresas, porque são mais fáceis ao alcance das metas organizacionais procurando desenvolver os recursos atendendo como um todo a fazer seu negócio estar amplamente competitivo, auxiliando as atividades a desenvolverem eficientemente suas funções operacionais de compras, vendas, pagamentos, recebimentos, estoques, influenciando diretamente na tomada de decisões nas pequenas empresas, algumas de fácil entendimento adaptadas das grandes empresas passaram a serem utilizadas de forma contínua devido a necessidade da dinâmica empresarial atual. Lacerda (2006, p.19), demonstra a seguinte análise:

Diferente das grandes empresas que apresentam recursos financeiros para implantação de complexos sistemas de contabilidade, para contratação de profissionais profundamente qualificados, para contratação de assessorias e diversas outras possibilidades, empregadas de acordo a sua necessidade e

capacidade de recursos. Por esse motivo, é necessário adaptar as ferramentas contábeis utilizadas pelas grandes empresas.

A realidade das micro e pequenas empresas estabelece uma reação eficiente formando mudanças rápidas e constantes, em vez de ajustarem às transformações buscando tomar decisões, as práticas usadas são ferramentas estratégicas que auxiliam diretamente para o cumprimento dos objetivos organizacionais e de controle, algumas são muito úteis para as micro e pequenas empresas, pois são aplicadas no cotidiano, necessárias para o melhor desenvolvimento assessorando seus gestores, a tabela abaixo descreve a forma de atuação de cada prática mostrando como ocorre o controle e sua influência na tomada de decisões cada uma com sua função específica atuando de forma estratégica em setores de grande relevância prevendo eventos futuros, e projetando decisões que fortaleçam seus negócios.

Quadro 1 - Normas de Contabilidade Gerencial que influência na tomada de decisões Micro e pequenas empresas.

Práticas de Contabilidade Gerencial que influência na tomada de decisões nas PMES		
Práticas	Funcionalidade	Influência na Tomada de Decisões
Fluxo de Caixa	Discriminar todos os valores a serem recebidos e pagos num determinado intervalo de tempo.	Verifica a possibilidade de investimentos e o período melhor para se programar determinada compra.
Orçamento	Contém a mensuração econômica dos planos operacionais da empresa é relevante para o processo de planejamento, execução e controle.	Avalia a melhor estrutura de esforços para os objetivos das PMEs como um todo, auxiliando para tomada de decisões sobre os recursos materiais financeiros e humanos.
Análise das Demonstrações Contábeis	Especifica a situação empresarial, consistindo na decomposição, comparação e interpretação das mesmas.	Compreende a situação da empresa naquele momento, fazendo a comparação atual com os anos anteriores e projeções futuras da entidade.
Controle de preço de venda	Analisar os preços dos produtos no mercado periodicamente e fazer o processo inverso de marcação de preço.	Identifica se na prática se o preço sugerido esta de acordo com a realidade dos custos operacionais.

Fonte: Bruni e Gomes (2010).

A administração bem sucedida está apoiada fortemente no processo de planejamento de suas atividades as práticas da contabilidade gerencial utilizadas pelas Micro e pequenas empresas abrangem diretamente as decisões em todos os setores das empresas gerando forte impacto nas ações e comportamentos influenciando diretamente nos objetivos estabelecidos projetando cenários que venham a garantir seu equilíbrio.

1.3 VANTAGENS DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Desde a origem da humanidade, a Contabilidade vem avançando de forma a validar o fluxo da riqueza nas entidades proporcionando memorização e controle para a função de apoiar a gestão. A Contabilidade consiste na coleta, apresentação e interpretação dos dados das transações comerciais, e é uma importante ferramenta para os negócios, podendo informar ao empresário o lucro atingido, como também o desenvolvimento da empresa. O mercado em geral passou a se interessar por essas informações contábeis, como governo, credores, investidores, sindicatos trabalhistas, e essencialmente os administradores das empresas.

Existe uma grande ligação da Contabilidade com o processo de informação e comunicação nas empresas, não sendo limitadas a registrar os dados que afetam o patrimônio da empresa, mais tendo o compromisso de transformar esses fatos contábeis, em informações que correspondam de base para projeções, comparações, controles, planejamento, por fim, que auxiliem a gestão e a tomada de decisão.

Nos tempos atuais a informação é uma forte ferramenta de gestão à coordenação dos empresários, extraídas das demonstrações contábeis da empresa, traçando o planejamento estratégico. A partir destas informações, os empresários das MPE's modernas devem se estruturar visando o instrumento de informação para decisão e controle, contribuindo a preparar os gestores com os objetivos da organização e com o uso eficiente de seus recursos, fazendo necessário à mensuração destas informações, para conclusão do modelo decisório.

Estas informações contribuem nas decisões dos valores dos produtos, desperdício de recursos, controle das despesas e aumento das receitas. Os aspectos da Contabilidade que oferece estas informações são chamados de Contabilidade Gerencial, que utiliza dados financeiros e operacionais sobre atividade, controle, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes da empresa para gerar relatórios para os administradores, que devem ser favoráveis às necessidades da empresa facilitando no processo decisório.

A Contabilidade Gerencial é a parte da Contabilidade que tem como objetivo aproveitar informações aos gestores da empresa, assim facilitando o processo decisório e de verificar o desempenho da organização.

A informação gerencial contábil tem a competência econômica das unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos, o desempenho econômico liga a estratégia da empresa à execução de cada unidade operacional.

Segundo Ricardino (2005, p.234), a importância da Contabilidade Gerencial:

Quanto menos restrições na adoção de medidas contábeis, maior o número de ângulos pelos quais as operações da empresa podem ser visualizadas, se isso pode não ser interessante para um analista financeiro, certamente é fundamental para alguém que precise mensurar as ações futuras de sua empresa.

De acordo com Pizzolato (2004, p.195): "A contabilidade Gerencial está apontada para a informação contábil que pode ser útil à administração, de forma apropriada para auxiliar nos processos decisórios".

A adaptação das Microempresas para os novos padrões do mercado requer capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade, produtividade, dentre outros requisitos, o que torna cada vez mais importante e estratégico, o papel que a Contabilidade Gerencial desempenha na vida de uma empresa, mostrando ao administrador maior competitividade para enfrentar os desafios do mercado, ajudando-o a atingir suas metas, proporcionando uma visão das operações constantes da empresa, de forma a melhorar os controles, organizar e planejar mais eficaz e eficientemente, sempre com o pensamento à frente com a estratégia de atuação no mercado. A utilidade de se ter informações cada vez mais úteis e confiáveis se tornou imprescindível.

As informações da Contabilidade Gerencial contêm dados estimados utilizados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento das operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas. Os relatórios devem oferecer medidas objetivas de operações passadas e subjetivas de futuras decisões, para ampliar as oportunidades de negócios mostrando informações mais nítidas, precisas e focadas na tomada de decisão.

A Contabilidade Gerencial qualifica o empresário a reconhecer os riscos, pois conscientiza e ajuda a escolher oportunidade de mercado e proporciona a visão essencial sobre seu negócio. Assim sendo, mostram que é necessário que o pequeno empresário tenha conhecimento e tome consciência da importância da realização de uma Contabilidade completa e decisivo que reflita a realidade da

empresa, não só da apuração dos resultados mensais, mas de que maneira ele foi alcançado.

Kaplan e Johnson (1991, p.4) atentam que:

Um excelente sistema de contabilidade gerencial não vai sozinho assegurar o sucesso nos mercados de hoje [...], mas um sistema de contabilidade gerencial ineficaz pode minar o desenvolvimento de produtos, o aperfeiçoamento de processos e os empenhos de marketing, quando um sistema de contabilidade gerencial prevalece [...], o melhor resultado ocorre quando os administradores entendem a desnecessidade do sistema e se desviam dele criando sistemas de informação personalizados.

De acordo com Coelho (1999), para um ótimo gerenciamento, o sistema de informações contábeis é importante ser relacionado ao sistema de gestão empresarial, tendo assim reunido e consolidado todas as informações relevantes e imprescindíveis para gerir a organização.

A Contabilidade Gerencial é um componente integral no processo de gestão das empresas, pois suas informações são desenvolvidas para que os administradores possam melhorar o processo da gestão estratégica, através do planejamento, organização, direção e ações a serem tomadas para que a organização alcance seus objetivos com eficiente e produtivo. Além de ser uma ferramenta na avaliação do funcionamento da empresa, também retrata uma importante ferramenta para que essas empresas possam ampliar um planejamento ideal, a fim de melhorar os resultados e o andamento desses empreendimentos.

A Contabilidade Gerencial não é obrigatória, portanto, as empresas poucas vezes se utilizam dela, porém a devida implantação constante da Contabilidade Gerencial e suas informações com relatórios apropriados à realidade da empresa são fundamentais para que consiga atingir seus objetivos, conseguindo salvar uma empresa da falência. Os fundamentais usuários são os gestores, administradores, funcionários de alto nível, diretores, gerentes de setores, mas em qualquer nível administrativo o processo de tomada de decisões compreende as mesmas etapas: a descoberta do problema; levantamento de fatos e do problema; busca e análise de alternativas; e a escolha da alternativa.

Para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas, acrescentadas num ambiente competitivo e diante de um cenário de incertezas, é importante destacar que seus gestores estejam bem incentivados e recebam informações que notem os

problemas, que contribuam com as decisões racionais, ao contrário de apenas demonstrações estáticas que revelam dados passados.

Cada vez mais, tem se intensificado a utilização da informação e do conhecimento nas organizações, levando-as a aderir às formas alternativas de gestão, centradas na informação e no conhecimento, que as habilitem para lidar com as contínuas mudanças tecnológicas e mercadológicas. A informação assume um papel decisivo para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações, e as Microempresas bem informadas passaram a ser sinônimo de organizações bem sucedidas, diminuindo as dúvidas e os riscos, contribuindo para que a entidade alcance seus objetivos.

A Contabilidade Gerencial não deve ser tratada como um método específico, pois não funciona como a Contabilidade de Custos que em grandes associações oferece serviços específicos. Ela verifica e relata os dados de acordo com as necessidades dos usuários em um processo integrado para a tomada de decisão é o objeto principal da Contabilidade Gerencial, para que ocorra de maneira clara todos os resultados conseguidos.

De acordo com PADOVEZE (1997, P,28) Se temos a Contabilidade e a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe a Contabilidade Gerencial.

Esta alegação referida esclarece que a Contabilidade Gerencial é uma ferramenta indispensável para a organização, a qual se informa com inúmeras Informações que se bem interpretadas, se tornam benefícios às pequenas e grandes organizações.

CAPÍTULO 2

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O termo planejamento tem em seu conceito literal o ato ou efeito de planejar, trabalho de elaboração para qualquer empreendimento, conforme o roteiro e métodos determinados, planificação, esse procedimento que leva a organização de um conjunto coordenado de ações visando o alcance de determinados objetivos, elaboração de planos ou programas públicos, especialmente na área econômica e social. Já o financeiro significa relativo às finanças, à circulação e gestão do dinheiro e de outros recursos líquidos. Contudo, o conceito de planejamento financeiro tem-se a ligação desses dois conceitos levados para um plano empresarial.

Na atualidade onde a economia sofre variações e encontra-se frágil a fatores globais, o plano financeiro institucional tende a ser mais reconhecido e apreciado em primeiro plano no momento de se tomar uma decisão. Segundo Gitman (1997, p.588), as empresas buscam planos financeiros para conduzir suas ações com intenções de atingir seus objetivos imediatos e em longo prazo onde um grande montante de recursos está incluído.

Um planejamento financeiro eficaz deve ter uma ideia no momento de expor as ligações das diferentes propostas de investimento ligadas às várias atividades operacionais da empresa e as opções de financiamento disponíveis a ela no mercado. De maneira semelhante, um plano financeiro oferece a empresa à chance de desenvolver, analisar e comparar muitos cenários de diferentes ângulos, permitindo assim, que questões relativas às linhas futuras de negócios da empresa e os melhores esquemas de financiamento se necessários, sejam analisados.

Para Ross (1998, p.82), “Planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser obtidos em visão mais reduzida, um plano financeiro tem o conceito sobre uma declaração do que a organização deve realizar no futuro”. O planejamento dá a Entidade subsídios, para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão.

Conforme Gitman (1997, p.588) relata.

O planejamento financeiro é um dos aspectos principais para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações no alcance de seus objetivos. Dois pontos do

planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; no entanto, o planejamento de lucros é geralmente efetuado por meio de demonstrativos financeiros programados, os quais são importantes para conclusões de planejamento financeiro interno, como são constantemente exigidos pelos credores atuais e futuros.

Um planejamento financeiro deve prever o que acontecerá caso o planejado não ocorra, evitando as expectativas dos executivos e do mercado ou se o mercado não estiver aquecido o suficiente para dar o retorno esperado. Assim sendo, o objetivo do planejamento financeiro é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos.

Para Weston (2000, p.342) O planejamento financeiro envolve a realização de projeções de vendas, renda e ativos fundamentados em estratégias alternativas de produção e de marketing, seguidas pela decisão de como atender às necessidades financeiras previstas.

Segundo Lemes (2002, p.243).

O planejamento financeiro aponta a empresa e determina a maneira pelo qual os objetivos financeiros conseguem ser atingidos. Um plano financeiro é, assim sendo, uma declaração do que deve ser realizado no futuro. As decisões em uma empresa demoram bastante para serem implantadas. Nesta situação de dúvidas, isso requer que as decisões sejam verificadas com grande antecedência.

Uma Organização tem como principal objetivo à criação e o alcance de valor, contudo os outros objetivos também estão contidos dos quais apontam, uma maior taxa de retorno do capital, participação do mercado, conquista de recursos financeiros. Um bom planejamento financeiro é a forma de certificar que os objetivos e planos traçados em relação às áreas particulares de operação da empresa sejam viáveis e internamente coerentes. O planejamento financeiro ajuda a estabelecer metas, deixando os gestores interessados, proporcionando os procedimentos para avaliação dos resultados.

De acordo com Weston (2000, p.343), “O processo de planejamento financeiro começa com a classificação dos objetivos da organização, após o que a administração aponta uma série de previsões e orçamentos para cada área importante da empresa”.

Planejamento e controle devem estar sempre alinhados. Planejamento é necessário para estabilizá-la padrões e metas, já o controle possibilita alcançar

informações e confrontar os planos com os procedimentos reais e oferecer meios para a ação de um método de realinhar no qual o sistema pode ser alterado para que alcance uma situação.

Assim sendo, o planejamento financeiro é feito e desenvolvido em duas etapas, a curto prazo e a longo prazo, acompanhando a execução do planejamento financeiro global, por meio das investigações das variações orçamentárias, onde as essenciais correspondem a previsão de vendas e orçamento de caixa.

Gitman (1997, p.588) cita, “O processo de planejamento financeiro se inicia com a projeção de planos financeiros em longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais em curto prazo”.

2.1 PRINCIPAIS FERRAMENTAS PARA GESTÃO FINANCEIRA

As ferramentas de gestão são fundamentais para os gestores estabelecerem um planejamento de ações para fundamentar em informações confiáveis que diminuam o risco nos empreendimentos.

O planejamento é uma das funções do administrador. Por meio dos instrumentos de planejamento, a contabilidade é uma das ferramentas mais importantes, porque permite aos gestores analisar todas as entradas e saídas de recursos, tendo uma visão de curto, médio e longo prazo do fluxo monetário da empresa.

A iniciativa de gestão contábil-financeira permite ao gestor integrar também a perspectiva de gestão de processos operacionais que envolvem a redução de custos dos processos operativos que inclui também um sistema eficiente de política de crédito e cobrança para evitar as perdas com a inadimplência.

Esse sistema procura antecipar a visualização dos viáveis resultados operacionais, que precisarão ser alcançados no período. Segundo Zdanowicz apud Gazzoni (2003), o planejamento financeiro e orçamentário permite visualizar as medidas que deverão ser executadas, bem como as expectativas a respeito do futuro da empresa. Assim, constata-se que o sistema adequado de informações visa facilitar o trabalho de todos os envolvidos nas empresas.

Gazzoni (2003) o propósito fundamental da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes para cumprir com os compromissos assumidos, maximizando a riqueza da organização. Deste modo, a importância do

controle contábil como instrumento do planejamento financeiro, fornecer as informações suficientes e necessárias para decisão.

2.2 FLUXO DE CAIXA

Segundo Zdanowicz (1998) apud Sell (2004) destaca-se que o processo de planejamento do fluxo de caixa aponta à geração de uma estrutura de informações adequadas, prática e econômica que proporcione à empresa estimar de forma segura os futuros ingressos e desembolsos de caixa. O essencial objetivo do orçamento de caixa é dimensionar, para um dado período, a disponibilidade de recursos para suprir as necessidades de caixa da empresa.

Para Sell (2004), o fluxo de caixa orçado é concluído a fim de facilitar a comparação e o entendimento das variações ocorridas em um estabelecido período. Diante dessa ferramenta, o gestor conseguirá dispor de informações financeiras capazes de auxiliá-lo na administração de suas insuficiências de caixa. O autor afirma que uma vez expirado o prazo do fluxo de caixa orçado, agrega ao demonstrativo o fluxo de caixa realizado, que automaticamente gerará uma variação positiva ou negativa do período.

Um dos benefícios de se analisar o comportamento do caixa ao longo de um período é justamente entender as necessidades de caixa, podendo a empresa tomar decisões com mais confiança. Marion (2001) acredita que a demonstração dos fluxos de caixa é a indicação das alterações realizadas no exercício no saldo de caixa e equivalentes de caixa, agregada em fluxos das operações, dos financiamentos e dos investimentos.

2.3 ORÇAMENTO

Segundo Figueiredo, Caggiano, (2008) Outra ferramenta essencial para gestão gerencial das Micro e Pequenas Empresas é o controle por orçamentos, mediante disso é possível estabelecer metas a serem atingidas, tanto metas de vendas, como de despesas e conseqüentemente a de lucro. O orçamento é um instrumento direcional, isto é, desenvolvido de planos com objetivos específicos com data e unidades monetárias que visam orientar a administração para atingir os objetivos empresariais.

Conforme Padoveze (2010 p.517) Orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda a coordenação na execução de um plano.

Para Schmidt, Santos e Martins (2014, p.178):

O orçamento pode ser estabelecido como uma avaliação do planejamento estratégico da empresa, onde é usado para fixar metas quantitativas de receita, ganhos, despesas e perdas, bem como fluxos futuros de caixa e patrimônio da empresa.

Para Chagas e Araujo (2013) o orçamento empresarial é a método gerencial na qual os interesses coletivos são agrupados e concretizados, aplicando as informações contábeis como suporte para análise de desempenho, planejamento e execução de metas, gestão de estratégias e comparação de resultados.

Horngren, Foster e Datar (2004), apresentam uma explicação mais ampla, com destaque no processo gerencial, pois acreditam que tratar-se de uma ferramenta utilizada para planejar e controlar o que as empresas precisam para atender seus clientes e ter sucesso no mercado. Para tal, possibilitam uma medida dos resultados financeiros que a empresa espera ter de suas atividades planejadas, fazendo com que os gerentes aprendam a antecipar problemas em potencial, buscando soluções para evitá-los.

Sendo assim, o orçamento precisa ser elaborado para cada empresa, de acordo com sua atividade e seus objetivos. Assim ele a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio os sistemas de custos e contabilidade.

2.4 CONTAS A RECEBER

As contas a receber estão essencialmente ligadas às receitas da empresa, em vista disso é fundamental manter sempre atualizadas as fichas de cadastro, que viabilizarão ao empresário verificar a posição financeira destes clientes, permitindo identificar os recursos aplicados e decidir o que fazer com estas informações (SOUZA, 2012).

Relacionadas por duplicatas ou títulos a receber, as contas a receber são valores devidos pelos clientes às empresas, por meio de vendas a prazo de produtos ou prestação de serviços.

De acordo com Assaf Neto e Lima (2009) as duplicatas a receber conseguem ser compreendidas como os resultados dos créditos atribuídos aos

clientes, onde busca-se identificar sua capacidade de pagamento e o limite de crédito que pode ser concedido.

A essencial função da gestão de contas a receber é determinar uma política de crédito na empresa, que esteja definida ao capital de giro e às necessidades do cliente. Para que uma empresa seja capaz de implantar uma política de crédito que não comprometa o seu capital de giro, ela necessita dos elementos fundamentais que dão suporte à política: o desenvolvimento de fontes de informações e o processo de análise destas (OLIVEIRA, 2013).

Nesse caso, a gestão de contas a receber nas empresas deve determinar uma política de crédito, com termos e condições bem definidos, a política de cobrança, o acompanhamento e controle das entradas (NOGUEIRA, 2012). A gestão dos recebimentos é muito importante para as organizações, já que além de fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa, ela permite a avaliação da situação da empresa para a devida tomada de decisão em relação a investimentos e financiamentos.

2.5 BALANCED SCORECARD

BSC, ou Balanced Scorecard, é uma abordagem estratégica de longo prazo apoiada por um sistema de gestão, comunicação e medição de desempenho, das quais a elaboração permite criar uma visão ampla dos objetivos da empresa, e atingir todos os níveis da organização.

O BSC é Desta forma, um mecanismo eficiente para gerenciar o desempenho empresarial, e tem como principais objetivos: implementar estratégias efetivas, modificar a estratégia em medidas de ações específicas, informar e alinhar a estratégia em todos os níveis da organização, orientar as mudanças operacionais com a estratégia, e a criação de valor aos ativos intangíveis.

O balanced scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia organizacional. Caracteriza a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que servem de apoio para um sistema de medição e gestão estratégica.

O balanced scorecard representa em um conjunto adaptado de medidas de desempenho decorrentes da estratégia da empresa e que dão suporte a essa

estratégia, em toda a organização. A estratégia, sobretudo uma teoria sobre como alcançar as metas da organização (GARRISON e NOREEN, 2001, p.320).

Para Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* destaca a busca de objetivos financeiros, mas também integra os segmentos de desempenho desses objetivos. Procura medir o desempenho organizacional perante quatro concepções equilibradas: financeira, do cliente, dos métodos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

O *balanced scorecard* é constituído por quatro processos sendo eles, tradução de visão, comunicação e comprometimento, planejamento de negócios e feedback e aprendizado.

2.6 CONTROLE INTERNO

É constituído pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para auxiliar seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção.

Segundo Almeida (2007, p. 63):

O controle Interno demonstra em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução direcionada dos negócios da empresa.

A controladoria é uma estratégia desafiadora na empresa, usando técnicas e recursos de dados financeiros confiáveis, suporte e controle de atividades e adaptações de recursos às organizações. É um processo organizacional que ordena o controle interno referente a preparos envolvendo o ciclo de pagamentos, controle contábil adequado, auditoria, ciclo de produção da empresa, contabilidade, sistemas de segurança de informação e área tributária.

Todas essas medidas organizacionais e administrativas possui a função de beneficiar formas de crescimento constituído, desenvolvendo sistemas eficientes de captação de recursos e garantindo o desenvolvimento das atividades. Assim, constata-se que a controladoria é eficaz para demonstrar para a organização financeira das empresas as formas de permanecer a sua própria estrutura de acordo com suas atividades.

Robles Jr. (1994) a controladoria evita fraudes nas empresas porque dificultam a realização de atividades ilícitas frente às dificuldades dos negócios e os avanços tecnológicos, que imprimem maiores desafios e riscos às fraudes financeiras.

Desse modo o controle interno atinge todos os meios planejados em uma empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os objetivos.

Por tanto, pode notar o quanto o controle interno desenvolve benefícios para a gestão da empresa, uma empresa ao ser formada tem a necessidade de ter um instrumento de apoio para que seus objetivos sejam alcançados.

2.7 PLANEJAMENTO E CONTROLE COMO FERRAMENTA DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial está diretamente ligada ao planejamento e controle de uma organização, seja das pequenas, médias ou de grande porte, ambos são instrumentos de administração para os gestores. Para Padoveze (2010, p. 40), Se temos a contabilidade, se possuímos a informação contábil, mas não a utilizamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe Contabilidade Gerencial.

Em concordância com Horngren et al (2004 p. 300) O sistema de controle e planejamento gerencial é uma integração fundamental das ferramentas para conciliar e utilizar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle.

Segundo Atkinson et al (2000 p. 567) O planejamento estratégico, ou de longo prazo, representa uma ligação de contratos estabelecidos, evidente ou visivelmente, entre a organização e seus grupos principais.

O planejamento e o controle operacional usam procedimentos e costumes estabelecidas para monitorar o processo decisório, Gil et al (2010 p. 35).

O planejamento divide em duas etapas: Planejamento Estratégico e o Operacional. O Planejamento Operacional engloba uma etapa adicional, que é a que completa o planejamento das operações, denominada Programação, PADOVEZE (2012 p. 27).

O Controle é o conjunto de práticas e ferramentas que integram na organização e usam para manter-se na trajetória para alcançar suas metas, Atkinson et al (2000 p. 581).

2.8 CONTABILIDADE FINANCEIRA E CONTABILIDADE GERENCIAL

Percebendo os motivos da divisão da Contabilidade entre Financeira e Gerencial, pode-se nesta ocasião determinar especificadamente as diferenças consideradas entre estas duas técnicas que a Contabilidade usa de pretexto para não deixar de atender as necessidades de seus usuários.

Segundo RICARDINO (2005) A identificação é ao que tudo indica é percebida como a utilização principal de certos fatores por parte de uma das Contabilidades em relação à outra.

Tal classificação vai variar também de usuário para usuário, pois se percebe que a Contabilidade pode se adequar, desta forma, cada Contabilidade será única e exclusiva para cada usuário.

Em seguida, serão apresentadas algumas das características mais consideráveis entre a Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial. A primeira diferença é em relação ao usuário da informação. Enquanto a Contabilidade Financeira lida com a formação e a divulgação de informações econômico-financeiras para o público externo à entidade entre os acionistas, bancos, fornecedores, a Contabilidade Gerencial se vincule em fornecer informações ao público interno da organização dos funcionários, gerentes, executivos.

A segunda diferença identificada é com a ligação da liberdade de escolha. A Contabilidade Financeira "está restrita às exigências obrigatórias de elaboração de informações por parte das autoridades regulamentadoras externas" (ATKINSON *et al.*, 2008, p.37), ao mesmo tempo que para a Contabilidade Gerencial não possui legislação que a regule nem determine práticas contábeis específicas. Na Contabilidade Financeira a ligação é imposta aos princípios contábeis atuais na legislação por seu seguimento normativo, ao mesmo tempo em que na Contabilidade Gerencial há a liberdade por aderir certo modelo ou outro de gerenciamento sem a vantagem de punição pelo não cumprimento de algum critério, pois tais critérios não são efetuados, permitindo apenas uma direção acordado.

Desse modo, a terceira diferença encontrada está relacionada diretamente com a regulamentação da Contabilidade Financeira, entanto a legislação, no caso do Brasil, explicita que os registros contábeis deverão ser feitos em moeda funcional do país, ou seja, em Reais. Já a Contabilidade Gerencial não tem esta necessidade, permitindo ser escriturada em qualquer moeda que se deseja, ou em unidades de mensuração como visto na citação anterior.

Referindo-se a quarta divergência entre os dois destaques da Contabilidade é segundo o propósito e o horizonte temporal. Nestes fatos a Contabilidade Financeira encontra-se inserida como uma Contabilidade histórica, onde se baseia em fatos já ocorridos, em fatos do passado, deste modo relatando o desempenho incorrido de algum tempo já findo. A Contabilidade Gerencial se delimita na atualidade e projeta o futuro, assim sendo, verifica o contexto atual prevendo possíveis acontecimentos e assim auxiliando na tomada de decisão dos gestores. (ATKINSON *et al.*, 2008).

A quinta diferença apto de análise é o grau de confiabilidade da Contabilidade. Esta confiança está relacionada à clareza e finalidade, sendo esta finalidade é testada mais frequentemente por algum tipo de auditoria na Contabilidade Financeira. Já na Contabilidade Gerencial, como é uma área da Contabilidade muito subjetiva pela não padronização dos processos, a auditoria se mostrará diferente, pois irá verificar se as regras estipuladas para este sistema de Contabilidade estão sendo cumpridas, tornando mais complicada tal pesquisa pela falta de alegação de materiais de legislação para tal julgamento.

O sexto e último ponto de divergência, profissional especializado. A Contabilidade Financeira tem a aspecto de ser apresentada por meio de relatórios e demonstrações contábeis, sendo de responsabilidade e autoridade de profissionais Bacharéis em Ciências Contábeis devidamente registrados no CRC, Conselho Regional de Contabilidade. Na Contabilidade Gerencial, o profissional responsável pela escrituração e divulgação não necessita que seja a figura do Contador, sendo capaz de ser qualquer outro profissional a desenvolver e ser responsável pelos registros contábeis gerenciais podendo ser, por exemplo, o próprio administrador da empresa.

CAPÍTULO 3

TOMADA DE DECISÃO

As empresas diariamente passam por diversas situações onde é necessário que decisões sejam tomadas, desde a mais simples escolha até algo que envolva toda organização, refletindo na sua sobrevivência, estagnação ou evolução no mercado.

Essas decisões sempre estão sujeitas a dúvidas, incertezas, riscos e cada vez mais precisa ser tomada em curtos espaços de tempos para conseguirem responder ao cenário global, onde todas as empresas estão inseridas que se caracteriza por evoluções e mudanças constantes, gerando uma disputa pelo aumento da competitividade e pela inovação dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas (REZENDE, 2002).

Dentro das organizações é muito difícil encontrar atividades que não exijam a tomada de decisão do líder. Tudo que é executado dentro de uma empresa, como as ordens, treinamentos, palestras e objetivos são traçadas, estudadas e desenvolvidas através de um processo de decisão.

Em uma empresa, constantemente enfrenta-se vários problemas, e para sua solução é necessário que uma decisão seja tomada, e para que ela seja tomada da forma mais precisa possível, várias alternativas são elaboradas com base nas informações e nos conhecimentos que os responsáveis possuem, sendo que apenas uma delas será escolhido como alternativa para solucionar o problema (REZENDE, 2002).

Esse processo onde será escolhido a decisão que melhor poderá enfrentar o problema com base em todas as informações que foram estudadas, visando gerar melhores resultados para a organização, e garantir uma vantagem competitiva no mercado, é conhecido como tomada de decisão (REZENDE, 2002).

A tomada de decisão é uma das funções mais importante para uma organização que deseja obter êxito no tortuoso mercado globalizado, sendo essencial que o líder tenha as habilidades necessárias para escolher qual o melhor caminho a ser seguido e para obter sucesso na função de liderar.

Beuren (2000, p. 20) diz que “[...] o modelo de decisão adotado pelo gestor irá depender do conjunto de variáveis envolvidas, do grau de controle sobre as

variáveis, do nível de certeza associado à decisão, dos objetivos do decisor, entre outros”.

As organizações continuamente passam por vários problemas devido ao cenário que se modifica intensamente, e cabe aos líderes analisarem a organização tanto internamente quanto externamente para descobrirem quais são os riscos e ameaças que podem vir a aparecer para empresa na quais trabalham.

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que se vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. Em outros termos, a pessoa decide em função de sua percepção das situações. Em resumo, as pessoas são processadoras de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão (CHIAVENATO, 2003, p. 348).

O gestor tem um importante papel dentro da organização que é o de identificar qual será a melhor escolha para responder aos problemas externos e internos, utilizando as suas percepções e informações para solução desses problemas.

Rezende (2005, p. 247) diz que a informação é um recurso efetivo e rigoroso para as empresas, principalmente quando planejada e disseminada de forma caracterizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões.

O padrão racional é baseado em um conjunto de argumentos que determinam como uma decisão deve ser tomada em vez de descrever como uma decisão é tomada (BAZERMAN, 2004, p. 06).

O administrador regularmente defronta-se com inúmeras situações problemática em que cabem a eles utilizarem das informações que dispõem para apresentar várias hipóteses que possam solucioná-las, escolhendo aqueles que resultem em melhores resultados levando a organização a atingir suas metas e objetivos que foram traçados.

Segundo Oliveira (2004), a tomada de decisão é a variação das informações coletadas em um plano de ação. As dificuldades e os desafios impostos pelo

mercado competitivo necessitam que os administradores a busquem fontes de informação que demonstrem a verdadeira situação das organizações, a fim de que as decisões sejam tomadas da forma mais eficaz possível, visando incentivar a instituição e atingir os objetivos traçados.

Nessa perspectiva, compreende-se que as decisões devem ser tomadas de forma rápida e precisa, já que o desempenho das empresas depende da qualidade do gerenciamento dos seus funcionários (OLIVEIRA, 2004).

Para Stoner e Freeman (1995 *apud* JAMIL, 2006), o procedimento decisório envolve a identificação de um problema específico e a escolha de uma conduta para solucionar ou aproveitar uma oportunidade.

Em toda empresa, sempre haverá decisões a serem tomadas por todas as pessoas, já que sempre terá um obstáculo a ser ultrapassado a fim de obter o crescimento da organização, independentemente do setor que ela trabalhe, visto que, todas as empresas são um sistema de decisões.

A tomada de decisão nunca é uma escolha fácil de ser feita, possuindo diversos fatores que influenciam nela, como as incertezas, o avanço tecnológico, a globalização, grande quantidade de informações duvidosas, onde essa escolha resultará em riscos e mudança na vida de várias pessoas.

Tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e frequentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados. Os grupos envolvidos em decisões complexas ou não realizam processos sociais que transformam uma coleção de decisões individuais em uma ação conjunta (GOMES e ALMEIDA, 2002, p. 12).

De acordo com Andrade (2000) O risco é estabelecido como a hipótese de uma ação que foi tomada alcançar a uma meta futura, ou com o nível de incerteza que se tem em relação à realização de resultados futuros desejados. Desse modo, o risco sobrevém quando da incerteza de se prever os resultados.

Solino e El-Aouar (2006) apontam a importância das habilidades dos membros da organização, no sentido de escolher a melhor maneira de desafiar a dinâmica dos mercados, mostrando o incentivo à criatividade e ao talento, a partir da delegação de responsabilidades de tomadas de decisões a todos os níveis organizacionais, de maneira que, o desenvolvimento dessas habilidades resulte em vantagem competitiva.

As decisões são consideradas por Simon (1965 *apud* OLIVEIRA, 2004, p. 148) em: decisões programadas e decisões não programadas.

As decisões programadas são definidas como sendo frequentes repetitivas e estruturadas. Essas decisões facilitam a tomada de decisão, utilizando de procedimentos, regras e políticas de rotina para diminuir as alternativas possíveis e enfrentar esses problemas organizacionais.

“Desde que haja a repetição de um problema, e seus elementos sejam previstos e analisados anteriormente, ele pode ser enquadrado nas decisões programadas, o que permite poupar tempo dessa atividade”, que poderá ser utilizado em outra atividade que demande de mais atenção (SIMON, 1972. p.79).

As decisões programadas formam parte do conjunto de soluções da organização. Decidem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos fazer diagnósticos, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta usar um curso de ação predefinido. Exemplos de decisão programada são políticas, resultados, métodos e regras de decisão (MAXIMIANO, 2009, p. 59).

Conforme Simon (1972) as decisões não programadas são classificadas como referindo-se a uma novidade, nunca foram tomadas antes, além de serem desestruturadas. Elas apontam a decisões incomuns, quando um problema não pode ser solucionado por um procedimento ou quando o problema mereça uma atenção especial para a sua solução.

Simon (1972) ainda certifica que a maior parte dos obstáculos importantes que as empresas confrontam-se são resolvidos por decisões não programadas, e a quantidade e a importância dessas decisões aumentam a medida que o administrador consegue subir hierarquicamente na empresa, devido a isso espera-se que eles consigam examinar os problemas de forma minuciosa e a tomar decisões lógicas.

As decisões não programadas são organizadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Acontecimentos desse tipo necessitam de um processo de análise sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão (MAXIMIANO, 2009, p. 59).

Decisões programadas poupam tempo e energia, evitando que os gerentes se desgastem buscando soluções para problemas que já foram resolvidos antes, um dos objetivos do projeto decisório deve ser o de procurar elaborar o maior número de decisões programadas possíveis (MAXIMIANO, 2009).

As decisões tomadas nas empresas afetam todo o seu contexto, assim como o seu futuro, em função disso elas buscam novas formas para ajudar os gestores a tomar decisões com mais qualidade.

A tomada de decisão é um procedimento em vez de um simples ato de definir entre alternativas (ROBBINS; DECENZO, 2004).

De acordo com (MAXIMIANO, 1995, p. 83). A racionalidade do gestor é necessária nas tomadas de decisão, mas deverá estar em acordo com as informações vindas do diagnóstico do problema, bem como da análise e avaliação das alternativas, no sentido de evitar problemas superiores aos que deram origem ao processo decisório. Desse modo, a capacidade de compreensão e de escolha do administrador é desafiada a todo o momento a serem objetivas, pela necessidade da decisão racional perante o cenário de incertezas no qual estão inseridas as organizações.

3.1 O PAPEL DO PODER NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Esta secção pretende apresentar algumas reflexões sobre as questões fundamentais deste trabalho, isto é, sobre qual é o papel do poder no processo de tomada de decisão estratégica, sobre quais influências as relações de poder exercem sobre as decisões de longo prazo das organizações.

Na verdade, não é difícil, nem mesmo em termos do senso-comum, entender que o poder é parte fundamental da agenda de qualquer gestor que se proponha a tomar decisões. Toda organização, quaisquer que sejam o seu caráter e a sua finalidade, implica certa redistribuição de poder.

A escolha estratégica não pode ser limitada a questões pontuais tão somente restritos à alta gestão, mas é algo elaborado de forma incremental, a partir de coalizões internas e externas, constituídas por indivíduos com valores e objetivos diversos. As decisões importantes são tomadas por grupos de pessoas que têm mais poder do que os seus membros isolados, pelo menos quanto aos fins para os quais a organização existe (RUSSELL, 1957).

Porém, na realidade, “as organizações não são simplesmente instrumentos para a produção de bens e serviços, mas também sistemas políticos que buscam desenvolver seu próprio poder” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 175).

Esses recursos políticos podem ser democráticos, de acordo com o perfil dos agentes envolvidos na decisão. Nos sistemas democráticos, a tomada de decisões se pauta pela busca constante da representação na discussão. As decisões são tomadas a partir da consolidação de níveis de acordo quanto às opções sociais (GOMES, 2007).

A transparência depende da clara explicitação dos objetivos e opções, do respaldo de mecanismos independentes de controle e auxílio, além, é claro, da sistemática prestação de contas às partes interessadas na decisão. A legitimidade, por sua vez, depende da natureza da delegação concedida a quem exerce o poder de decidir. A confiança resulta fundamentalmente da preservação das regras institucionais, sem mudanças bruscas e sobressaltos intimidadores, que, ao contrário do que muitos pensam, minam a autoridade de quem decide (RUSSELL, 1957).

O ambiente ideal do processo decisório não se baseia, portanto, em burocracias rigorosas, pesadas e autoritárias, que funcionam na base de ameaças e sanções, e sim na constituição de um espaço para se trabalhar com as subjetividades, incertezas e imprecisões sempre presentes entre os diferentes agentes de decisão (SAMPAIO, BRAGA NETO, 2007).

As relações de poder, quando bem administradas, podem resultar em prevenção e resolução de conflitos e assegurar a manutenção do equilíbrio e do crescimento organizacional. É possível também, com o estudo das relações de poder, traçar um perfil da organização com benefícios diretos para várias áreas, entre elas a tomada de decisão estratégica (MINTZBERG, 1983; JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Além de que, o poder nas empresas pode aumentar a produtividade e a eficiência ou reduzi-las substancialmente. Os processos políticos podem até definir a existência e a direção estratégica de organizações inteiras. A reformulação, frequentemente estimulada tanto por lutas internas pelo poder como pelas circunstâncias externas do mercado, leva os executivos a procurar novas direções estratégicas para suas empresas. Nesse procedimento, as considerações políticas alteram as carreiras de milhares de trabalhadores em nível gerencial e não

gerencial, criando oportunidades para alguns, mas custando a muitos outros seus cargos (VARGAS, 1998; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1999).

Por fim, os estudos sobre o poder podem orientar as organizações sobre “como encarar o combate, medir as relações de força, elaborar uma estratégia, uma tática para realizá-la, gerir as informações, calar, silenciar, enfatizar o óbvio, fingir, e tudo o que supõe enfrentamentos capazes de determinar vencedores e vencidos” (ONFRAY, 2008, p. 11).

3.2 TIPOS DE DECISÃO

Para que uma decisão seja tomada, primeiramente o problema deve ser identificado, para em momento posterior ser solucionado. Na identificação do problema as condições internas e externas devem ser apontadas, bem como as causas que levaram ao surgimento do problema. Chegado o momento da solução, as alternativas são consideradas, tanto as comuns ou padronizadas, como aquelas que, em tese, seriam inovadoras.

Partindo do fato de que todo o procedimento decisório surge a partir de um problema, este poderia ser avaliado como uma alteração não pretendida entre a situação presente e aquela que deveria existir. Quando esse desacordo é visível, menos labor em resolver. A dificuldade surge de forma mais pontual quando o problema não é de fácil identificação ou ainda quando o problema é considerado grave por alguns e tolerável por outros dentro da mesma empresa.

Ao tomar sua decisão, sempre haverá uma influência da cultura pessoal do tomador da medida no tipo de decisão que irá ser levada a cabo. Dessa forma, o tipo de decisão pode ser influenciado por um comportamento mais racional, mais lógico, mais intuitivo, mais imediatista ou mais analítico. O tipo de decisão também pode sofrer influência em razão de preferências por decisões singulares ou colegiadas, mais agressivas ou conservadoras.

Assim, vê-se que o tipo de decisão, seja ele qual for, não será de todo livre e intocado, mas, sim, permeado por traços pessoais e culturais do responsável pela emissão da decisão.

As decisões conseguem ser classificadas em programadas e não programadas. As primeiras são aquelas insertas na rotina, que se repetem frequentemente e que não necessitam maior elaboração em sua solução, pois não demandam maior detalhamento das possíveis alternativas. Já as segundas, as não

programadas, são excepcionais, não se repetem com facilidade e demandam maior planejamento para a escolha da alternativa de solução mais viável.

Sobre esse tipo de decisão, Dubrin (2003), entende que as decisões programadas são procedimentos de respostas já existentes ou estabelecidos na organização para lidar com um problema visto como corriqueiro e recorrente. Em contrapartida, as decisões tidas como não programadas, são aquelas decorrentes de problemas complexos ou não corriqueiros como estímulos para decisões fora da rotina, pois as alternativas de ação não estão especificadas de antemão.

As decisões também podem ser enquadradas como racionais, ou seja, que seguem uma sequência programada e que obedecem a etapas claras e definidas, quais sejam, definição do problema a ser atacada, listagem dos critérios a serem adotados para a decisão, atribuição de pesos de relevância para cada um dos critérios listados, listagem das alternativas viáveis para a solução do problema, avaliação de tais alternativas de acordo com os critérios levantados e seu respectivo peso, e finalmente, a escolha da alternativa que se mostre mais acertada.

É preciso ressaltar que para que uma decisão possa ser classificada como racional e conseqüentemente siga todos os passos alhures elencados, é preciso que não haja dúvidas plausíveis quanto ao problema a ser resolvido, as opções de solução, as preferências e que a tempestividade e o custo para a solução do problema não sejam fatores de óbice.

Dubrin (2003) classifica as decisões relativamente ao grau de certeza, risco ou incerteza das mesmas. A certeza se verifica quando os fatos são conhecidos e o resultado pode ser precisamente antevisto. Uma condição de risco significa que a certeza é apenas parcial quanto aos possíveis resultados e, por fim, a condição de incerteza é manifestada quando a informação precisa ser baseada em informações limitadas ou informações factuais.

Na maioria das vezes, as decisões são tomadas num clima de incerteza. Em muitas situações, a incerteza é inerente ao processo. O que se pode distinguir, no entanto, é que não há necessariamente uma relação direta entre incerteza e insegurança (...) muitas decisões ocorrem sem que o decisor possua preferências articuladas, suas escolhas são construídas durante o processo decisório e não simplesmente reveladas. Frequentemente dependem de uma visão geral do problema, do método de análise das alternativas e do contexto. (Fonseca e Pereira, 2009, p. 52-53).

Outro tipo de decisão é a chamada decisão criativa, que ocorre quando o

tomador de decisão percebe aspectos do problema que outras pessoas não conseguem enxergar, bem como tem também a capacidade de visualizar todas as alternativas possíveis de solução, não se limitando a um número reduzido opções.

Nesse tipo de situação, o potencial criativo que existe em toda e qualquer pessoa, aflora de forma mais eficiente diante de um problema que urge ser sanado.

Surge então o desafio de fazer com que a criatividade seja cada vez mais intensa através da combinação dos elementos do amplo conhecimento sobre sua área de atuação, da capacidade de ver os problemas e suas respectivas soluções sob diferentes ângulos e do nível de envolvimento com o problema que deve ser resolvido, fazendo com que isso se torne uma atividade prazerosa.

Shimizu (2010) baseia sua classificação das decisões em quatro critérios de análise: atividade administrativa na qual se vincula a decisão, nível de importância dentro da organização, estruturação e previsibilidade.

As características dos tipos decisórios citados se aplicam em sua maioria às decisões ditas singulares, posto que exista a decisão do tipo colegiada, onde um grupo tem a responsabilidade de resolver o problema que foi posto.

Numa decisão do tipo grupal, se torna mais espinhosa a missão de avaliar de forma pragmática as alternativas de solução de problemas, ao mesmo tempo em que se torna questionável a qualidade da decisão final, diante da multiplicidade de pensamentos.

Nas decisões que são tomadas em grupo, tal qual as decisões individuais, a célula grupal acaba por ceder às pressões por resultados, por enquadramento às normas organizacionais e isso inevitavelmente achata a seara individual dos componentes do grupo.

Em contrapartida, uma vez a decisão sendo tomada em grupo, este se torna uma espécie de organismo de força, fazendo com que suas ideias sejam impostas e aceitas, ofertando resistência às mudanças propostas, discutindo e argumentando com eventuais opositores dos argumentos apresentados, causando silêncio às posições individuais dissonantes, o que leva a uma falsa ideia de que houve um entendimento sem discordâncias.

De fato, ao expor uma decisão tomada coletivamente, o grupo passa a defender suas premissas e a passar uma representação prosaica de si mesmo.

Sobre as decisões tomadas em grupo, Krumm (2005) afirma que a influência é percebida no pensamento grupal, que é desenvolvido com um elevado grau de

unidade e consenso entre os membros do grupo. Tal união deve ser encarada com cautela, pois pode bloquear a abertura para outras perspectivas de pessoas que não estejam inseridas no grupo.

Como forma de amenizar os efeitos de uma decisão tomada coletivamente, é preciso que no grupo exista uma liderança que haja de forma imparcial, respeitando as liberdades individuais, é preciso também que sejam levadas em consideração as opiniões emitidas pelos membros do grupo, que sejam questionados os posicionamentos adotados e que sejam feitas discussões construtivas sobre o tema em debate de forma livre, sem qualquer tipo de receio ou retaliação.

Por outro lado, as decisões do tipo coletivas favorecem a escolha de alternativa mais arriscada e maior uso de criatividade, uma vez que, a final de contas, não existirá dessa forma responsabilização individual. Quanto maiores e mais aguçadas forem as discussões antes do debate em grupo, maior as chances de que seja tomada uma decisão ousada.

Essa falta de responsabilização individual é vista por Krumm (2005) com certa cautela, pois pode criar uma espécie de ociosidade social, já que o esforço coletivo se torna menor do que o individual. Dessa forma, as contribuições individuais devem ser registradas.

Tais discussões grupais são mais eficazes quando tomadas frente a frente, onde todos os membros podem se ver e exercer seu papel de persuasão de forma mais enfática. Além do mais, a discussão em grupo é mais propícia para a geração de novas ideias.

Caso o grupo opte por não realizar esse tipo de discussão conjunta e em meio a debate, é possível que a decisão coletiva seja sistematizada, ou seja, mesmo conjunta, cada indivíduo pode trazer suas considerações pessoais, inclusive por escrito, sendo dada a oportunidade de que todos tenham conhecimento sobre o posicionamento de todos, sendo ao final escolhida a melhor alternativa como solução final.

Existe ainda a possibilidade de que o grupo opte pela decisão coletiva, mas sem reunião com debate ou sem reunião com discussão de ideias. Nesse caso, a tecnologia se faz necessária, sendo imposto que o grupo passe a trocar posicionamentos através de computador.

As vantagens das decisões tomadas em grupo via computador, residem no

fato de que o anonimato acaba por proporcionar maior honestidade quanto aos posicionamentos individuais, além de ser mais ágil.

É inquestionável que existem diferenças entre as decisões tomadas por grupos pequenos e grupos grandes. Quanto maior for o grupo reunido para tomar decisões, maior será a capacidade de coletar informações úteis para embasar o resultado final. Por outro lado, quanto menor for o grupo, mais facilmente poderá haver a implantação da decisão.

Outro tipo de decisão é aquela focada na concorrência, ou seja, que leva em consideração qual será a reação de empresas concorrentes no mercado, fazendo com que muitas das decisões tomadas não sejam genuínas ou nascidas de uma necessidade vivenciada, mas sim decide-se buscando uma estratégia de contra-ataque.

Tal tipo de decisão tem seus riscos uma vez que no mercado organizacional, é comum a coalizão de empresas concorrentes.

3.3 PROCESSO DECISÓRIO

Decidir não é tarefa simples e envolve alguns elementos, como já foi referido anteriormente. Sendo assim, o processo que leva à decisão igualmente envolve uma série de etapas que são cruciais para o resultado final, mas que não necessariamente precisam ocorrer, sendo permitido que algumas sejam suprimidas, caso a urgência esteja presente no contexto.

O processo decisório envolve a percepção do problema, a análise e definição deste, o ajuste de quais objetivos devem ser alcançados, a eleição das alternativas de solução, bem como sua comparação, a escolha da alternativa após análise e a implementação da solução encontrada.

Todavia, esse processo de tomada de decisão, é afetado por alguns fatores determinantes. Autoridade, que é o poder de tomar decisão guiando a ação de outrem, normalmente um subordinado; comunicação, que é a forma como as decisões são ou serão repassadas; treinamento, repassando ensinamentos sobre decisões já tomadas e preparando para as futuras; critérios de eficiência, ou seja, alcançar com os recursos disponíveis os melhores resultados; lealdade organizativa, que é a internalização dos bons valores da organização, fazendo com que as decisões tomadas estejam em harmonia com os objetivos institucionais (SIMON, 1979); informação, que são dados imbuídos de significado, relevância e propósito

(ANGELONI, 2003); e aspectos internos do indivíduo, as decisões precisam ser tomadas de uma maneira racional, desenvolvidas através de uma metodologia adequada e com uso de reflexão (COSTA NETO, 2007).

Com base nas etapas do processo decisório já referido e nos fatores de influência já mencionados, aquele que vai tomar a decisão pode tentar alcançar o máximo possível de informações sobre aquele assunto ou simplesmente obter as informações que julgar necessárias, sendo-lhe ainda facultado focar numa única e melhor solução, ou focar em diversas soluções possíveis elegeo a que mais se adéqua.

Na verdade, o processo decisório acaba invariavelmente sendo influenciado pelas circunstâncias em que o problema está inserido, pela necessidade de velocidade na solução e pelo fator surpresa. Conforme dito, nem sempre a tomada de decisão acaba sendo a mais acertada, pois não é possível fazê-lo pausadamente e analiticamente, sendo a subjetividade uma característica marcante.

Considerando a necessária presença da subjetividade, diversas vezes a razão acaba por ser ignorada, já que a satisfação é aceitável no lugar da decisão ideal, em virtude da impossibilidade de conhecimento e processamento de todas as possibilidades de solução de eventual problema.

Assim, dentro do subjetivismo que é inerente às situações e ao tomador das decisões, este, dentro das opções de soluções de problema que tem acesso, que conhece ou que lhe surgem, certamente irá optar pela alternativa que atenda satisfatoriamente à questão, dentro de uma escala que migra desde a alternativa considerada mais aceitável, até aquela de mais difícil concretização. A alternativa criativa é a mais distante da aceitável e muitas vezes, por tal razão, não é escolhida. Dentro do processo decisório, tal qual existe a subjetividade, existe a urgência, a necessidade de que as decisões sejam tomadas de forma rápida, o que faz com que, apesar da alternativa ou solução ser aceitável, acabe por ser tornar ineficiente, ineficaz e de consequências não desejadas.

As decisões tomadas de forma muito rápida podem vir maculadas pela crença exagerada em sua própria capacidade, ou seja, pelo excesso de confiança, também carregam a mácula da fé excedida nas informações preliminares, fazendo com que o ponto de partida para a tomada de decisão se torne de alguma forma imutável.

Dentro da necessidade de tomar decisões de forma rápida, também é

comum que o tomador da decisão procure informações que corroborem seu próprio ponto de vista, seja porque é mais célere, seja porque muito mais facilmente se aceita aquilo que não causa confronto às suas próprias convicções. Igualmente é muito mais fácil optar entre alternativas mais próximas ou utilizadas recentemente, do que soluções inéditas ou que já tenham sido tentadas há bastante tempo.

Na ânsia de tomar uma decisão da forma mais rápida possível, muitos tomadores de decisão acabam por estabelecer padrões de resultados positivos ou negativos e acabam pautando-se nessas supostas estatísticas, sem nenhuma comprovação, para embasar decisões futuras.

Essa tentativa de padronização ou de lógica pode ser associada ao modelo clássico proposto por Kepner (1972), para quem a solução de um problema deve seguir uma sequência lógica, qual seja, identificação do problema, investigação de sua causa e posterior decisão da forma mais corretiva possível.

A racionalidade organizacional postula a possibilidade tanto de domínio de fatores incontroláveis como de eliminação de riscos e incertezas no processo decisório, mediante uma análise cuidadosa e globalizada. Tem como base a teoria organizacional clássica, com racionalidade de comando, controles centrais, especialização de trabalho e distribuição de autoridade. (MOTA, 1988, p. 16).

Não bastasse o engano em estabelecer tais padrões, a situação pode ainda ser significativamente piorada quando se insiste numa fidelização às decisões pretéritas, à um modelo de decisão anterior, à uma política de decisões sobre determinado assunto, mesmo que comprovadamente não tenham se mostrado eficazes.

Decisões que são tomadas de forma rápida ainda podem padecer de escolhas feitas de forma aleatória, sem levar em consideração qualquer critério científico ou factualmente comprovado, travando qualquer possibilidade de absorção de informações novas ou dados inéditos. É ainda importante frisar que comumente se observa que os tomadores de decisão não costumam aprender com seus próprios erros e muitas vezes acabam por não recordar mais dos desacertos anteriores.

No processo de tomada de decisão existe a subjetividade, a necessidade de rapidez e também a intuição. Decisões que são tomadas intuitivamente não necessariamente são irracionais, são apenas baseadas em situações vivenciadas anteriormente e que acabam por complementar um processo de tomada de decisão

racionalizado com todas as suas etapas.

Na verdade, em muitos casos, a decisão somente pode ser tomada de forma intuitiva e não racional. Nesses casos, a intuição se mostra mais eficaz porque a incerteza é muito alta, porque não há relatos de situações similares vivenciadas anteriormente, porque não é possível estabelecer variáveis seguras, porque os fatos ofertados não oferecem ampla informação ou chegam a ser obscuros, porque facilmente se encontram alternativas plausíveis de solução ou porque existe a necessidade de que a decisão seja tomada de forma rápida.

Nas circunstâncias elencadas acima, efetivamente, a intuição se mostra como melhor alternativa à racionalidade. Somente é possível usar a razão quando se dispõe de tempo, dados e informações para que isso se faça.

Mesmo na seara da intuição como norte na tomada de decisões, é inegável que características pessoais do tomador de decisão causem influência. Logo, decisões intuitivas de homens e mulheres são diferentes, bem como são diferentes as decisões tomadas por pessoas com traços de personalidade distintos.

A personalidade define a forma de pensar mais lógica, racional, intuitiva ou criativa. As decisões podem ser tomadas com muitas ou poucas informações, de forma mais rápida ou mais lenta, com várias ou escassas alternativas, com enfoque a curta ou em longo prazo, decidindo-se pela solução ideal ou pela aceitável. Enfim, o processo de tomada de decisão vai depender da personalidade do tomador.

A personalidade tem importância acentuada ao se questionar como um mesmo problema vem a ser resolvido de forma distinta por pessoas que possuem, teoricamente, a mesma formação acadêmica, mas comportamentos diversos.

Da mesma forma que a personalidade influencia no processo de tomada de decisão, o gênero também exerce papel de diferenciação. Homens e mulheres pensam, agem e sentem de forma distinta. Em tese, as mulheres tendem a analisar mais demoradamente antes de tomar uma decisão e a desenvolver mais empatia com as pessoas em seu local de trabalho. Os homens ao contrário seriam mais incisivos e mais imediatistas para a tomada de decisão.

Em que pese o processo de tomada de decisão ser permeado por subjetividade, velocidade, intuição e influências da personalidade, existem também limites que são impostos pela própria organização, uma vez que, como é sabido, toda e qualquer pessoa da organização é capaz de tomar decisões que podem ou não atingir a esfera pessoal de terceiros pessoas.

O ambiente organizacional no qual a decisão ocorre é definido, no mínimo, por duas propriedades: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais, que têm um impacto sobre as preferências e escolhas; e a incerteza ou quantidade da informação sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas devem ser cumpridas e os objetivos devem ser atingidos (CHOO, 2003, p.275).

Especialmente os gestores das organizações, devem estabelecer limites ou parâmetros para suas próprias decisões, até mesmo como forma de ser fator de facilitação para situações futuras.

Entre ditos parâmetros ou limites podem-se elencar a avaliação de desempenho dos funcionários segundo critérios da empresa, sistemas de recompensa que sigam o resultado final pretendido pela organização, observância às regras e regulamentos da empresa antes de tomar qualquer decisão, respeito aos prazos postos pela organização, sejam eles explícitos ou não, coerência com as decisões que foram tomadas anteriormente sobre assuntos semelhantes.

Sendo assim, no processo de tomada de decisão, mister se afirmar que existe uma limitação à liberdade de decidir, não sendo demais inferir que ditos regramentos de limitação podem impor um tolhimento da criatividade, o que pode gerar limitação também do crescimento da organização.

Igualmente é imperioso frisar que não apenas as limitações impostas pela empresa ou organização devem ser observadas pelo tomador da decisão, mas também os limites impostos pela sociedade, como ética, moral e bons costumes.

Dentro das limitações impostas pela sociedade, no processo de tomada de decisão deve-se ter em mente além da melhor forma de resolver o problema, também qual será seu resultado final. Dito resultado deve ser satisfatório para o maior número de pessoas e deve ser fator gerador de bonança para a organização em grau superior a qualquer intempérie que venha a surgir.

Ainda no processo de tomada de decisão, não se pode olvidar da necessária observância aos direitos individuais e coletivos legalmente previstos, posto que o desrespeito aos regramentos legais não é justificável mesmo dentro de um ambiente empresarial e por isso mesmo de alta competição.

Para tomar uma decisão, o tomador deve fazê-lo de forma justa, dentro de parâmetros que estabeleçam similaridade de situações e de pessoas, a fim de evitar arbitrariedades, primando dessa forma pela coerência, o que acaba por fortalecer o que é decidido.

Diante de uma miríade de elementos que devem ser considerados no momento da tomada de decisão, a saber, subjetividade, velocidade, intuição, influências da personalidade, normas e regramentos da organização, somam-se também as limitações e regramentos sociais, que por serem altamente abstratos e intangíveis, às vezes são de difícil aplicação.

3.4 CONSEQUÊNCIA DA DECISÃO

O momento da tomada de decisão é fundamental para o curso de uma empresa ou mesmo da vida profissional. Uma decisão equivocada, um excesso de confiança ou a falsa percepção de algo, pode fazer do tomador de decisão um vilão, quando teria a oportunidade de ser herói. A busca sempre está em decisões corretas e executadas acertadamente.

Todavia, quando os equívocos ocorrem a situação é inversa. Geralmente os erros se devem ao fato de terem sido ignorados alguns sinais como a opção por uma decisão mais lógica, o respeito à própria experiência de vida sobre aquele assunto em testilha e a ausência de consulta às situações similares anteriores.

Para minimizar o risco de consequências desastrosas, o tomador de decisão deve examinar cautelosamente o problema que lhe foi apresentado ou que foi percebido, deve buscar o máximo de alternativas de solução possíveis, deve analisar e escolher a alternativa que melhor se adéqua para a solução e deve ao final implementá-la e fiscalizar seu funcionamento.

No momento da escolha da alternativa, talvez o mais importante de todo o processo, o tomador deve se deter a questionamentos como quais as consequências para o resto da organização, quais áreas serão mais afetadas, como minimizar possíveis erros de execução.

A tomada de decisão não é um processo isolado, o que faz com que seja indispensável uma visão sistêmica sobre a organização e sobre o mercado. Decisões de um setor podem influenciar positiva ou negativamente em outro, bem como o mercado não ficará inerte. Reações positivas de consumidores podem surgir, bem como o ataque de concorrentes.

Geralmente decisões que visam grande lucro ou produtividade a curto prazo tendem a ser equivocadas e podem comprometer inclusive o futuro da empresa, o que seria por si só uma grave consequência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notou-se ao longo desse artigo que a contabilidade gerencial é uma grande aliada no Processo de Tomada de decisão. Deste modo, constatou-se que ela está altamente ligada ao planejamento e controle de uma empresa, ambos como instrumentos de administração para os gestores, visando ajudar uma organização a ficar sob controle, identificar quando o processo está fora do controle e oferecer suporte à aprendizagem da empresa, onde tem como objetivo melhorar a qualidade das operações, reduzir os custos operacionais e aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes.

Com isso possibilitou identificar as ferramentas mais importantes que tornam possível a gestão financeira nas empresas. Nesse cenário, as ferramentas são utilizadas para manter o controle interno das atividades econômico-financeiras que influenciam as decisões na gestão empresarial.

Demonstrou-se também que existem diversas formas de controle e planejamento em todos os setores que envolvem finanças e estratégias de organização e controles atuais que exigem ferramentas para que os gestores sejam capazes de desenvolver seus planos de negócios. Dentre esses recursos pode-se citar, como fundamentais no processo de controle empresarial das finanças, o fluxo de caixa e seus demonstrativos para o controle orçamentário.

Obtivemos que a importância da contabilidade gerencial no cotidiano da empresa é algo indiscutível, sua obrigação é dar apoio aos gestores na tomada de decisão, além de dar suporte para o controle operacional e financeiro.

Ao que se foi verificado, a contabilidade gerencial utiliza os recursos da contabilidade financeira para a tomada de decisão, onde, sem esse suporte, não seria possível existir. Ao mesmo tempo esses recursos da contabilidade gerencial, bem estruturados pelo gestor, auxiliam na tomada de decisão, gerenciamento e planejamento.

O planejamento financeiro realizado pela contabilidade gerencial só dá certo, se tiver um sistema de contabilidade adaptado. Deste modo, com a intensa concorrência e com o mercado em constante mutação, o empresário não pode mais tomar decisões baseadas em experiências que julgar ter. Mas é necessário estabelecer-se às novas tecnologias, as mudanças impostas pela concorrência, no cotidiano empresarial.

Dessa maneira, o empresário terá que cobrar de seu contador mais participação no processo gerencial, fornecendo informações para que a contabilidade gerencial tenha o poder de decisão em cada momento. Dessa forma, a contabilidade gerencial nas empresas passa a estar sempre presente na tomada de decisão, sendo um suporte a administração segura. Os novos tempos exigem um contador adequado às mudanças ou será ultrapassado, correndo o risco de cair fora do mercado.

Cabe ressaltar que existem escritórios que não se adequaram em termos de equipamentos e pessoas, de acordo com as exigências do mercado atual. Existe falta no mercado de contadores gerenciais, e os escritórios contábeis ainda não conseguem se adequar às necessidades das empresas, passando informações com uma linguagem que os empresários não conseguem compreender.

Diante de tantas dificuldades, é necessário o desenvolvimento de trabalhos como este, visando aproximar o empresário do contador, apresentando as vantagens que as ferramentas contábeis podem oferecer no processo de gestão empresarial de micro e pequenas empresas.

Foi discutido também sobre as ferramentas gerenciais mais eficientes e eficazes para gestão de um micro empreendedor e de uma pequena empresa, pode-se destacar as mais aproveitadas, e apontadas nesta pesquisa como fundamentais para o bom desempenho da contabilidade gerencial nas Micro e pequenas Empresas. Diante de tais ferramentas destacam-se a utilização de Orçamento, Fluxo de Caixa, e a utilização do Controle Interno.

Cada ferramenta sustenta em um ponto da organização, assim desenvolvendo a gestão da empresa, se utilizando de cada ferramenta citada, o gestor do negócio terá um cenário geral e controlando melhor seus gastos com a utilização do orçamento, verificando o ponto de equilíbrio, desse modo se a empresa alcança todos os custos incorridos com o volume de produção ou venda. Em geral, o gestor terá um controle eficaz sobre a empresa.

As Organizações precisam estar repletas de informações, tanto internas quanto externas. É muito importante que a empresa conheça seus clientes, o seu potencial, é necessário atingir um controle, e alcançar fichas de cada cliente com todas as informações de suas compras, seus pagamentos.

E não se pode negar que os recursos utilizados no estudo permitem a elaboração de índices financeiros e econômicos, sendo capaz de ser aplicado por empresários de qualquer tamanho, seja micro, pequeno, médio e grande.

O planejamento financeiro elaborado pela contabilidade gerencial só funciona, se tiver um sistema de contabilidade integrado. Assim, com a intensa concorrência e com o mercado em constantes modificações, o empresário não pode mais tomar decisões baseadas em experiências que julgar ter. Mas é necessário adequar-se às novas tecnologias, as mudanças impostas pela concorrência, no cotidiano empresarial.

Deste modo, o empresário deverá exigir de seu contador mais atuação no processo gerencial, oferecendo informações para que a contabilidade gerencial tenha o poder de decisão em cada momento.

Assim, a contabilidade gerencial nas empresas passa a estar sempre presente na tomada de decisão, dando-se um suporte a administração mais segura. Os tempos atuais exigem um contador adequado às mudanças ou será ultrapassado, correndo o risco de cair fora do mercado.

De acordo com os autores estudados, as informações fornecidas pelo o contador gerencial, passaram a ser essenciais para a tomada de decisão, uma vez que consideráveis alterações estão ocorrendo na forma com que as empresas competem entre si.

Sempre que a contabilidade gerencial auxilia os tomadores de decisões a preferirem por opção confiável e melhor em determinado momento, ela própria é valorizada. O estudo apresentou características importantes que podem proporcionar benefícios aos usuários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATKINSON, Anthony A. [et al.]. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDRADE, E. L. **Introdução à pesquisa operacional: métodos e modelos para análise de decisão**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2. ed., 2000.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BRUNI, Adriano Leal (Org.); GOMES, Sônia Maria da Silva (org.). **Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: Edufa, 2010.
- CHÉR, R. **A gerencia das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**, 2ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.
- COELHO, Claudio U. Ferreira. **Contabilidade gerencial: sistema de informação e controle**. Revista Pensar Contábil do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, n.3, ano II, mar. 1999.
- COSTA NETO, P. L. O. **Decisões com qualidade: Qualidade e Competência nas decisões**. São Paulo: Blucher, 2007.
- DRUCKER, Peter F. **Gestão**. Tradução: Luis Reyes Gil. Rio de Janeiro: Agir, 2010.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. 9.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração Financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson: Addison Wesley, 2003.

- GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GOMES, F. A. M. **Teoria da decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L. STRATTON, Willian O; traduzido para o português por Elias Pereira. **Contabilidade Gerencial**. 12^a ed. São Paulo: Pretice Hall, 2004.
- IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- JOHNSON, H. Thomas. KAPLAN, Robert. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- KATZ, D & KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.
- KRUMM, D. **Psicologia do Trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- LACERDA, Joabe Barbosa. 2006. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira dos micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade**. Disponível em Acesso em 05.ago.2017.
- LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas**, São Paulo: Makron Books, 1998.
- LUECKE, Richard. **Tomando Decisões**. Rio de Janeiro: Record, 2010.
- MARTINS, Eliseu. et al. **Manual de Contabilidade societária: 2. ed**. São Paulo: Atlas, 2013.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NEVES, Adalberto Ferreira. **Contabilidade gerencial**. Brasília: In: Revista Brasileira de Contabilidade. Nº. 23, 1997.
- OLIVEIRA. Marilisa Montoani de. **Contabilidade gerencial: a aplicação na gestão de microempresas e empresas de pequeno porte**. 2005. 71f. Monografia. Universidade de Taubaté. 2005.

- OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas e operacionais. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas 1997.
- PEREIRA, M. J. L. B. & FONSECA, J. G. **Faces da decisão**: Abordagem sistêmica do processo decisório. Rio de Janeiro, LTC, 2009.
- PIZZOLATO, Nélo Domingues. **Introdução à contabilidade gerencial**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade gerencial e societária**: origens e desenvolvimento. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- ROBLES Jr.; **A. Custos da Qualidade**: Uma estratégia para competição global. São Paulo. Atlas, 1994.
- ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., JORDAN, B. D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.
- RUSSELL, B. **O poder: uma nova análise social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1957.
- SAMPAIO, L. R. C.; BRAGA NETO, A. **O que é mediação de conflitos**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2007.
- SHIMIZU, T. **Decisão nas Organizações**. 3º edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- SHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos Santos. **Manual de controladoria**. 1. Ed. São Paulo: Campos Elísios, 2014.
- SILVA, Daniel Salgueiro. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas**, 5.ed. Brasília: CFC: Sebrae, 2002.
- SILVA; R. C. A; MARION; C. J. **Manual de Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Atlas, 2013.
- SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Editora, Fundo de Cultura, 1972.
- SORTINO, Guilherme F. FA. **Guia do Executivo para Tomada de Decisão**. São Paulo: Atlas, 2005.

STONER, James A; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução: Alves Calado, 5.ed. Rio de Janeiro - RJ: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

WESTON, J. Fred; Brigham, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional: uma abordagem prática**. 3. ed. Porto Alegre: D. C. Luzzatto Editores Ltda, 1989.