
A INSERÇÃO DA CONTABILIDADE NAS TEORIAS DAS DECISÕES

Gabriela Barreto Araujo Swerts
Mestre em Ciências Contábeis FAF/UERJ

RESUMO

O objetivo principal da Contabilidade é suprir a organização, seja qual for a sua missão e o seu tamanho, de informações úteis e em tempo hábil para dar suporte às decisões necessárias.

O tema deste trabalho é bastante abrangente, porém, nossa maior preocupação é a de expor o que temos encontrado em renomados livros de Administração sobre teoria das tomadas de decisões, focando o papel da Contabilidade no processo decisório. O mais importante é que conhecendo a teoria e entendendo como e porque as decisões são tomadas, conseqüentemente, os controladores compreenderão o que os gerentes ou administradores necessitam.

Este trabalho está, em sua maior parte, relacionado com os aspectos teóricos das decisões, algo que os contadores devem ou deveriam conhecer, tendo em vista que a Contabilidade é um elemento catalisador que resume todos os fatos e dados necessários às tomadas de decisões.

Palavras-chave: tomadas de decisões, processo decisório, modelos de decisões, contabilidade no processo decisório.

ABSTRACT

The main objective of Accounting is to supply the organization, whatever its mission or size is, of useul information and in skilled time support the necessary decisions.

The subject of this work has a big coverage, however, our biggest concern is to expose what we have been finding in renowned books of Administration on the theory of decision making, focusing int the role of Accounting in the decision making process. The most important is that knowing the teory why and how the decisions are made, consequently, the accountants will understand the needs of their managers or administrators.

This work is, mostly, related to the decisions, something that summarizes all of the data and facts necessary decision making.

Keywords: *decisions making, decision process, decision models, accounting in the decision making process.*

1 INTRODUÇÃO

Em todos os momentos estamos decidindo sobre qualquer coisa em nossas vidas. A necessidade de decisão ocorre quando existe uma situação diferente da que desejamos e temos mais de um caminho a seguir. Da mesma forma ocorre nas organizações e não temos dúvidas quanto à afirmação: decidir é solucionar problemas e percorrer caminhos novos que melhor atendam os interesses e alcancem os objetivos.

Nas organizações, as decisões são tomadas pelos tomadores de decisão, que podemos chamar de gerentes ou administradores e nós contadores temos um papel importante como responsáveis pelo levantamento e pela informação de dados que são o suporte para as decisões. Entendemos, então, que o contador deve ter a certeza de que os gerentes irão se orientar com os dados e as informações por ele emitidas para tomarem a melhor decisão.

A identificação do problema a ser solucionado é a primeira etapa do processo decisório, e, a partir daí, o gerente deve ter a competência e a criatividade para operacionalizar sua decisão, alcançando resultados positivos e realizando-se profissionalmente.

Existem momentos que normalmente chamam a atenção dos gerentes por serem um alerta para possíveis problemas:

1. quando ocorrem situações diferentes ao que ocorreu no passado;
2. quando ocorrem situações diferentes ao que tinha sido planejado;
3. quando o concorrente tem um desempenho melhor ou quando dentro da mesma organização ocorre competição de desempenho entre filiais;
4. quando clientes, fornecedores, subordinados trazem problemas.

O objetivo deste trabalho é o de expor a teoria das decisões e criticar como e com que base as decisões são tomadas, e qual o papel da

Contabilidade neste processo. Para atingir esse objetivo, apresentaremos, no primeiro momento, teorias apresentadas por estudiosos em Administração.

Logo após, analisaremos os modelos de tomada de decisão: os racionais e os parciais ou quantitativos (matemáticos), bem como, as dificuldades enfrentadas pelos gerentes em tomarem decisões individualmente e em formar grupos para decidir.

Por fim, antes da conclusão final, faremos a inserção da Contabilidade nos processos decisórios como responsável pela emissão das informações necessárias para a melhor tomada de decisão possível

2 PROBLEMA COMO UMA OPORTUNIDADE DISFARÇADA

Tomar decisões pode ser, além de parece estar funcionando bem.

Às vezes, aquilo que parece um problema pode ser uma oportunidade de o gerente reestruturar a organização, e ele só vai trabalhar esta reestruturação se ele tiver em mãos as informações necessárias para essa tomada de decisão.

David B. Gleicher, citado por Stoner & Freeman (1995), diz que problema é algo que põe em perigo a capacidade da organização em alcançar suas metas, e oportunidade é algo que oferece chance de se superarem as metas.

3 CATEGORIAS DE DECISÃO

Ansoff (1989) apresenta três categorias de decisões distintas, interdependentes e complementares. São denominadas Decisões Administrativas, Estratégicas e Operacionais, decisões estas que só alcançarão os melhores resultados se tomadas com base nas informações prestadas pela Contabilidade. Daí a importância de a empresa dispor de um

sistema capaz de apresentar oportuna e precisamente as informações necessárias e úteis para as tomadas de decisões.

3.1 Decisões Administrativas

Estão relacionadas com a estruturação dos recursos da empresa para que seja possível executá-las obtendo os melhores resultados.

As decisões administrativas dizem respeito à organização e à obtenção e desenvolvimento de recursos.

Quanto à organização, estruturar as relações de autoridade e responsabilidade, os fluxos de trabalho, os fluxos de informação e a localização das instalações são bons exemplos.

Quanto à obtenção e ao desenvolvimento de recursos, citamos como exemplos o desenvolvimento de matéria prima, o treinamento e desenvolvimento de pessoal e o financiamento de pessoal.

3.2 Decisões Estratégicas

São as decisões tomadas levando-se em consideração o ambiente organizacional interno e externo. Este ambiente é muito complexo e sofre grandes e constantes mudanças fazendo dessas decisões arriscadas e relevantes.

Pensar estratégico é pensar de forma subjetiva; é imaginar, prever e projetar. Os tomadores de decisão trazem consigo um elemento surpresa que muitas vezes são impossíveis de detectar, analisar e controlar e por isso eles precisam traçar estratégias para as empresas.

Ansoff (1989) diz que a estratégia consiste basicamente em “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização, ou melhor, um *mix* de produto/mercado”.

3.3 Decisões Operacionais

Essas decisões são as que exigem mais e maior atenção dos gerentes. Estão relacionadas com a maximização da rentabilidade das operações. As principais áreas de decisões são: apropriar recursos às diversas áreas funcionais e linhas de produção (por meio de orçamento), programar operações, acompanhar a execução e aplicar as medidas de controle. Fixar preços, estabelecer estratégias de marketing, formular programas de produção e níveis de estoque são bons exemplos de Decisões Operacionais.

4 TIPOS E CARACTERÍSTICAS DE DECISÃO

Existem problemas que acontecem com uma certa normalidade, como por exemplo, aceitar ou não a devolução de uma mercadoria. Para estes tipos de problemas utilizamos procedimentos, políticas ou regras previamente programados, o que chamamos de **Decisões Programadas**.

Estes são problemas rotineiros e, por isso, previamente decididos pela organização e não pelo gerente; isso tira a sua liberdade de decisão, mas também, não desperdiça o tempo desse profissional com coisas pouco relevantes, a não ser em casos excepcionais.

Por outro lado, existem problemas cujas decisões são mais importantes e não estão programadas, talvez pela sua anormalidade ou por exigirem mais cautela. Estas são as **Decisões não Programadas**, por exemplo, o que fazer com uma linha de produtos decadente.

A maioria das decisões está envolvida com o que pode acontecer no futuro e por isso o gerente está sempre lidando com a certeza, a incerteza, o risco e a turbulência.

A **Certeza** ocorre quando se conhece a meta a ser alcançada, dispõe de informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre o resultado de cada alternativa a ser considerada, sendo, por isso, a decisão mais fácil.

Já a **Incerteza** ocorre quando não se sabe o que pode acontecer, ou seja, quando as condições estão fora do seu controle ou quando não se tem acesso às informações mais importantes, apesar de serem conhecidas as metas que desejam alcançar.

Existirá o **Risco** quando os objetivos estão bem definidos dispondo de informações adequadas, normalmente probabilísticas, mas não se consegue prever se determinada alternativa irá ou não levar ao objetivo ou resultado almejado.

A **Turbulência** ocorre quando as metas não estão bem definidas, as informações são inadequadas ou inexistentes, ou quando existe muita e rápida mudança no ambiente empresarial, interno ou externo.

5 TOMADA DE DECISÕES UTILIZANDO O MODELO RACIONAL

O Modelo Racional tem utilidade para as Decisões não Programadas e visa auxiliar os gerentes a pensarem que nem sempre a decisão considerada lógica ou óbvia é a correta; não existe uma regra que os leve a tomarem uma decisão acertada, mas, muitas vezes, se utilizarem uma abordagem racional, sistêmica e inteligente terão mais condições de alcançarem seus objetivos da melhor forma possível.

5.1 Estágios do Modelo Racional

O Modelo Racional possui quatro estágios, a saber:

- o exame da situação;
- a criação de alternativas;
- a avaliação das alternativas e a escolha da melhor;
- a implementação e o monitoramento da decisão;
- o *feedback*.

a. O Exame da Situação:

- reconhecer se existe realmente o problema ou se o problema não passa de uma oportunidade de melhorar o desempenho organizacional;
- diagnosticar a verdadeira causa do problema, por exemplo, o que poderia causar uma queda nas vendas (entrada de produtos concorrentes, equipe de vendas inoperante, alterações de variáveis macro econômicas, investimentos reduzidos em Marketing e Propaganda, etc.).

b. A Criação de Alternativas:

Após a identificação do problema, deve-se perseguir as soluções mais adequadas para resolvê-los.

c. A Avaliação das Alternativas e a Escolha da Melhor:

Dentre as várias alternativas de decisão disponíveis, deve-se verificar as vantagens e as desvantagens de cada uma, comparando-as e analisando a relação custo-benefício das conseqüências mais relevantes e promissoras de cada decisão. Após a avaliação das alternativas disponíveis, procede-se a escolha da melhor alternativa. A melhor alternativa, segundo Moraes (2000) é a que está de acordo com o padrão determinado de satisfação que pode não ser, necessariamente, a decisão considerada ótima, tendo em vista as limitações de recursos (informações) do processo decisório.

Na verdade a informação disponível e o tempo que um administrador tem para tomar uma decisão são cruciais na escolha de uma alternativa.

d. A Implementação e o Monitoramento da Decisão:

Após a escolha da melhor alternativa, é hora de implementar e monitorar a decisão, utilizando habilidades gerenciais, administrativas e de persuasão.

O fato de implementar uma decisão não se resume somente em dar ordens corretas, e sim, organizar os recursos a serem utilizados à medida que forem sendo necessários e verificar se as ações estão sendo corretamente cumpridas. Isso vai tornar possível a apreciação, pelo gerente, do progresso das soluções, principalmente se ficarem estabelecidos cronogramas e orçamentos para as ações os quais são essenciais para o controle das suas decisões.

Enfim, a implementação é o ato de colocar em prática o que foi planejado.

e. *O feedback:*

Segundo Moraes (2000) o *feedback* é importante por que o processo de tomada de decisão é contínuo, fornecendo ao tomador de decisões informações que podem precipitar um novo ciclo de decisões. Considerando os riscos inerentes às decisões estratégicas, o *feedback* permite o retorno ao caminho certo visando a minimização do risco.

5.2 Limites do Modelo Racional

Nem todas as decisões podem ser tomadas de forma racional, principalmente falando numa época em que as exigências são maiores por parte do usuário interno e externo e que novas competências são imprescindíveis.

Os gerentes não são calculadoras humanas, eles possuem uma “**Racionalidade Limitada**”, conforme propôs Herbert Simon. Algumas informações, de que os gerentes necessitam para tomar suas decisões, são limitadas ou inadequadas, mas eles as aceitam como a melhor decisão a primeira que o satisfizer. Vale ressaltar que nem sempre a melhor decisão exposta é a decisão ótima e completa, corroborando com a idéia de que nem todas as decisões devem ser tomadas desta forma racional.

Outro limite do modelo racional são os **Princípios Heurísticos** que são utilizados por gerentes com a finalidade de simplificar a tomada de decisão. Em contrapartida, deve-se

ter a consciência de que um problema pode exigir várias soluções que requerem decisões ágeis e consistentes no lugar de improvisações ou decisões intuitivas.

Para Stoner e Freeman (1995), existem três heurísticas que podem surgir nas tomadas de decisão intuitivas:

- a) **Disponibilidade:** que ocorre quando são mantidas *disponíveis em mente* algumas decisões vivenciadas recentemente ou quando se decide com frequência o mesmo problema. Um bom exemplo que se pode evidenciar é quando ocorre um incêndio, fatalmente o gerente irá decidir por fazer um seguro ou se já o possui, aumentar a importância segurada. Neste caso o problema foi vivenciado recentemente e a decisão está disponível na memória do gerente.
- b) **Representatividade:** ocorre quando as decisões são tomadas baseadas numa comparação com alguma categoria preexistente. Essa possibilidade de ocorrência pode não ser a melhor solução. Por exemplo, apostar na aceitação de seu produto no mercado comparando a outros com desempenho já conhecido. Não se deve julgar a parte pelo todo, pois nas decisões não deve haver representatividade.
- c) **Ancoragem:** Joyce e Biddle, citados por Hendriksen (1999), dizem que a ancoragem ocorre quando os gerentes selecionam certas informações disponíveis, fazendo ajustes para produzir previsões. Entende-se, então, que as decisões não surgem do nada, elas têm um ponto de partida escolhido, mesmo de forma aleatória, e depois ajustado até chegar à decisão final. Conclui-se que esse processo se chama Ancoragem pelo fato de todas as decisões possuírem uma âncora, uma escora ou uma base de sustentação.

Stoner e Freeman (1995) afirmam que cada uma dessas três heurísticas leva a uma tal

quantidade de vieses profundamente ligados ao pensamento humano, muitas vezes relacionados a fatos e coisas aparentemente tão “coerentes” que fica difícil enxergá-los como ilógicos. Esses **Vieses Psicológicos** são outros limites do Modelo Racional que merecem destaque.

a) Lembrança Fácil:

Quando lembramos dos acontecimentos porque eles vêm se repetindo de forma constante ou porque são recentes, imaginamos que eles venham a se repetir.

b) Procura Fácil:

Ocorre quando os gerentes procuram informações diretamente onde eles acham que podem encontrar, sem se darem conta que nem sempre aquele é o lugar exato para aquelas informações.

c) Insensibilidade à probabilidade anterior:

Às vezes as informações representativas superam em importância às tendências básicas, levando a conclusões distorcidas e, conseqüentemente, a decisões erradas.

c) Insensibilidade ao Tamanho da Amostra:

Muitas vezes julgamos como verdade conclusões retiradas de pesquisas estatísticas sem conhecermos o tamanho da amostra; e decidir com base nestas verdades pode não ser muito útil.

e) Conceituação Errada do Acaso:

Muitas pessoas acreditam que quando alguma acontecimento aleatório vem se repetindo algumas vezes, provavelmente não irá se repetir na próxima vez.

f) Ajuste Insuficiente:

Quando as informações são baseadas num ponto de partida inadequado para depois serem ajustadas, as decisões serão inadequadas também.

g) Excesso de Confiança:

Algumas pessoas afirmam com bastante confiança sobre coisas que não estão familiarizadas. Este excesso é bem menos provável na área de competência específica de um indivíduo.

h) A Armadilha da Confirmação:

Quando as pessoas tomam decisões elas tendem a procurar evidências de que aquelas decisões foram corretas.

i) Visão após o fato:

Ocorre quando, depois de uma decisão, são constatadas suas conseqüências e é concluído que poderiam tê-las previsto antes de decidir. As evidências contra a decisão tomada parecem agora ser mais evidente do que no momento da decisão realmente o eram. Concluindo o Modelo Racional percebemos que apresenta mais desvantagens do que vantagens no processo decisório.

A vantagem é que este Modelo traz uma economia de tempo muito grande que compensa a perda da qualidade de algumas decisões que não trazem consigo grau de risco de grande volume.

A desvantagem que podemos apresentar é que, como é um modelo, proveniente da intuição humana, nem sempre as decisões são lógicas. São utilizadas involuntariamente, baseadas no tino pessoal de alguns gerentes ou pelo “achômetro”. Muitas vezes, o Modelo Racional é utilizado quando os gerentes não dispõem de uma informação confiável, precisa e oportuna.

6 TOMADA DE DECISÕES UTILIZANDO MODELOS PARCIAIS

Há algumas ferramentas de decisão que são chamados de Modelos Parciais de Decisão por analisarem parte de um problema maior. Nos modelos parciais de decisão são utilizados métodos matemáticos (ou quantitativos) auxiliares. Como exemplo, podemos citar a análise do custo-volume-lucro (ou análise do ponto de equilíbrio), a matriz de resultados, a árvore decisória e a análise de decisões sobre inventários e estoques, os quais abordaremos individualmente.

6.1 Análise do custo-volume-lucro (análise do ponto de equilíbrio)

Ao compararmos os custos e as receitas estamos analisando o ponto de equilíbrio que é onde eles se igualam.

Os custos fixos (aqueles que existem até mesmo no caso da não fabricação) somados aos custos variáveis (aqueles que estão diretamente relacionados com as quantidades produzidas) resultam nos custos totais. No momento em que os custos totais se igualam à receita total, encontramos o ponto de equilíbrio. Este é o ponto que limita a linha de prejuízos e lucros, permitindo algumas tomadas de decisão como do tipo fabricar ou não uma nova linha de produtos.

6.2 Matriz de Resultados

É uma tabela que apresenta os vários resultados que poderiam surgir da execução de estratégias alternativas tendo em vista diversas condições.

Matriz de Resultados, segundo Stoner e Freeman (1995), é “uma matriz, ou tabela, que mostra várias alternativas de decisão e seus resultados esperados (geralmente expressos em termos monetários) sob condições variadas de risco e certeza”.

O maior problema da matriz de resultados é a determinação das probabilidades associadas aos resultados.

6.3 Árvore Decisória

Assim como a Matriz de Resultados, a Árvore Decisória requer a utilização de probabilidade de ocorrência de algum evento no futuro, porém evidencia as alternativas (ou estratégias) como um ramo de uma árvore da seguinte forma: a cada decisão é aberto um “leque” de decisões apresentando as condições, as probabilidades e seu valor final esperado.

6.4 Análise de Decisões sobre Inventários e Estoques

Um outro problema enfrentado pelos gerentes é decidir o quanto manter em estoque e pedir (comprar), de forma mais econômica, levando em consideração o giro do seu estoque. A manutenção de estoques gera custos chamados de *custos de estocagem* que são o armazenamento, o seguro, os juros e as taxas, o aluguel do depósito, etc. Por outro lado, empresa que decidir por não estocar incorrerá em custos de fornecimento ou custo de pedir que envolve despesas de recebimento e estocagem de cada fornecimento.

O tempo irá fazer variar os níveis de estoque. No momento do recebimento, o estoque está no seu ponto culminante que diminuirá com as vendas até ficarem no nível zero. O gerente deve conhecer o tempo que o estoque leva para “zerar” para decidir o momento de fazer mais pedidos. Na verdade, em condições normais de funcionamento, a decisão de pedidos (compras) já está preestabelecida, ou seja, se o estoque levar 3 dias para serem entregues, quando faltarem 3 dias para acabarem (chegarem ao tempo 0) já está feito o pedido. O gerente deve sempre trabalhar com uma margem de estoques, contando com contingências que possam vir a ocorrer, principalmente se só possuir um fornecedor. Por exemplo, o fornecedor pode entrar em greve ou sofrer um incêndio, impedindo a entrega conforme combinado.

7 COMO TORNAR A TOMADA DE DECISÃO E O PROCESSO DE SOLUCIONAR PROBLEMAS MAIS EFICAZES.

7.1 Melhorando o Processo Individual de Solucionar Problemas

Em uma decisão é visível a existência de riscos quanto aos fatos imprevisíveis, por melhor que seja esta decisão. E por melhor que seja uma decisão, o gerente nunca pode afirmar que não existe outra igual ou melhor ainda.

O fato de ser responsável por uma decisão deixa o gerente temeroso ao solucionar um problema e futuramente ser avaliado por seu sucesso ou fracasso. Ele fica em estado de tensão por que tem a consciência de que somente as decisões fracassadas serão discutidas.

Um perfil importante do profissional que toma decisões deve ser a coragem de enfrentar desafios e de encarar os problemas no momento em que devem ser solucionados.

7.2 Dificuldades de solucionar problemas individualmente

A primeira dificuldade do gerente em solucionar problemas sozinho é a falha na identificação do problema.

A Abstenção Relaxada ocorre quando gerente se omite, ou seja, se abstém de decidir, e isto acontece no momento em que souber que esta não decisão não terá graves conseqüências.

Mudança Relaxada ocorre depois da abstenção relaxada, caso o gerente observe que não agindo poderá ter graves conseqüências.

A Abstenção Defensiva ocorre com a omissão do gerente em decidir, por não conseguir encontrar uma solução viável.

Já o Pânico faz o gerente ficar estressado por não conseguir encontrar uma boa solução juntamente com a falta de tempo.

7.3 Como superar as dificuldades das tomadas de decisões

Existe uma organização de trabalho que visa auxiliar os gerentes nas tomadas de decisões. Para tanto, dividimos em quatro passos.

1 Estabelecer Prioridades: os gerentes devem sempre estabelecer prioridades de decisões conjugando-as ao tempo que dispõe para realizá-las.

2 Obter informações relevantes: No momento da identificação de um problema é muito importante que eles separem as

informações de que, casualmente, irão precisar para tomar as decisões.

3 Prosseguir metódica e cuidadosamente: Na identificação do problema, a primeira coisa a ser feita é encontrar suas causas e não somente investigar suas conseqüências. No desenvolvimento das alternativas, não se deve avaliá-las no primeiro momento, deve-se estabelecer um número razoável para análise. Já na avaliação de alternativas, as informações devem ser utilizadas de uma forma metódica e não baseadas no sistema de ensaio e erro. E, finalmente, na fase da implementação das decisões, podem ocorrer vários desvios que irão provocar o aumento das críticas e isso pode ser evitado nesta fase. Como exemplo, os gerentes podem não estimular o pessoal envolvido ou omitir as instruções claras; eles podem também não conseguir a aceitação da decisão.

8 TOMADA DE DECISÃO EM GRUPOS

Quando um gerente convoca um grupo para tomar decisões é por que ele concorda que “duas cabeças pensam melhor que uma”.

Vantagens em utilizar grupo para tomar decisões

Há mais informações, mais idéias para a solução de problemas, mais pontos de vistas e mais experiências diferentes dentro de um grupo, pois se alguma pessoa não conhecer todos os fatos ou não compreendê-los, outra pessoa poderá fazer.

Outra grande vantagem é que os membros do grupo irão conhecer os argumentos relevantes que levaram a uma decisão e se sentirão comprometidos a contribuir para a solução, o que gera uma alta motivação para o sucesso daquela decisão.

Desvantagens na utilização de grupo para tomar decisões

Existem pessoas que costumam liderar e dominar reuniões, e nestes casos decisões são como se fossem tomadas individualmente. Mas, nem sempre o líder tem as melhores opiniões e caso as tenha, a reunião somente foi uma perda de tempo para os outros membros. A maioria das pessoas acha que reuniões são uma perda de tempo, e neste caso não discutem alternativas melhores ou novas, não buscam a otimização de soluções, decidem satisfatoriamente.

Outro grande problema das decisões em grupos é o deslocamento de metas. Quando o grupo é reunido para decidir a melhor solução para um problema e um membro tem opiniões diferentes apresentando seus argumentos conflitantes, pode resultar em calorosas discussões e discordâncias. Neste caso, o problema original dá lugar a uma nova meta.

9 REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Dificuldades dos tomadores de decisão

Nem sempre os gerentes podem fazer o que querem. A decisão de um novo negócio pode se tornar inviável por limitações no mercado financeiro ou no mercado de bens de consumo. Uma transação internacional pode não ocorrer por causa de restrições legais. A realidade da vida nas organizações deve ser levada em consideração pelos tomadores de decisão.

Política e Negociação

Algumas decisões dependem de negócios realizados com o governo local, com os consumidores, com grupos ambientais. Até mesmo dentro das organizações, certas decisões devem ser negociadas com vice-presidente e o presidente. Quando falamos neste tipo de negociação, estamos, indiretamente, falando de política. As decisões baseadas em políticas dentro das organizações são um grande desafio para os gerentes.

Tomada de Decisão no Momento de Crise

Em momentos de crise, normalmente, as decisões são tomadas sob pressão e a eficácia dessas decisões será sempre comprometida. A pressão psicológica e a falta de tempo gera decisões muito simples, sem muitas alternativas nem análise das conseqüências a longo prazo.

10 A CONTABILIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO

Conhecendo a teoria do processo decisório e entendendo que as decisões são tomadas com o objetivo de solucionar problemas, paramos para refletir sobre o verdadeiro papel da Contabilidade. O que o usuário da informação contábil espera da Contabilidade visando atender às suas necessidades e expectativas? Na verdade, devemos nos perguntar: quando, como, o que, para que e para quem informar? Se soubermos responder a estas perguntas e, com base nelas, realizarmos a Contabilidade, estaremos atingindo seu objetivo primordial: informação (ao usuário, interno ou externo) confiável, útil, oportuna e de fácil compreensão. Deve-se levar em conta, também, que o custo da informação deve ser menor que o benefício que ela venha trazer.

Como um banco de dados, a Contabilidade é o centro de informação de tudo que ocorre dentro da empresa. Para tanto, ela registra, informa o que registrou e projeta os vários cenários dentre as diversas alternativas que a empresa pode seguir (fluxos financeiros, orçamentos físicos, resultados futuros, etc.) e, nestes casos de projeções, a incerteza é um ponto forte que lida com a subjetividade e proporciona um certo grau de risco, formalizando, assim, as opiniões intuitivas e os palpites dos gestores. Existe uma forte relutância em quantificar coisas supostamente intangíveis, imensuráveis, não quantificáveis ou qualitativas. Mas a Contabilidade tem condições de calcular através dos Modelos Parciais auxiliares como Matrizes de

Resultado, também chamado de tabelas de rendimento, Árvore de Decisão ou quadros de decisão, que envolvem as probabilidades da ocorrência de um evento. Um outro auxiliador das tomadas de decisões subjetivas do tipo programação de máquinas, combinação de produtos e matérias primas, movimentação física da produção, etc, é a Programação Linear. Para que o contador e/ou os gestores entendam que um problema possa ser resolvido utilizando o modelo de programação linear, pelo menos deveriam saber os tipos de problemas que suas organizações enfrentam que poderiam ser solucionados com esse precioso modelo, ficando responsáveis apenas pela análise da solução, deixando as complicações técnicas para os matemáticos e analistas de sistemas.

Para que as informações prestadas pela Contabilidade tenham utilidade para as tomadas de decisões, devem permitir ao usuário interno uma análise minuciosa de todas as operações, posições, comparações, evoluções, projeções e desempenhos da empresa.

Quanto às disponibilidades, rendimentos das aplicações financeiras, o fluxo e o orçamento de caixa (que ajudam os gestores a evitar o caixa ocioso desnecessário e as insuficiências de caixa desnecessárias), os índices de liquidez serão importantes para as Decisões Administrativas como alterações na política de compras e vendas, para atrair mais *Caixa*. Já nas compras e vendas é necessário que se informe, também, as quantidades físicas compradas e vendidas, as formas e os prazos médios de recebimento e pagamento, os estoques e o prazo de permanência dos estoques e/ou o giro dos estoques justificado pelo estudo do modelo do lote econômico, que é um modelo parcial auxiliador desse tipo de tomada de decisões e que consiste na comparação de custo de estocar com o custo de comprar (pedir). O critério de avaliação dos estoques também deve ser informado, pois dele dependem os resultados e algumas decisões.

Quanto aos investimentos em coligadas e controladas, as informações sobre as avaliações

pelo Método da Equivalência Patrimonial ou pelo custo, os rendimentos de cada investimento e/ou os benefícios extraídos de cada um, serão necessários para as Decisões Estratégicas sobre novos investimentos.

Quanto ao imobilizado, as informações mais importantes são o custo da depreciação, o orçamento de capital para atender às necessidades de futuras aquisições já previstas, as alienações e seus resultados, a imobilização do capital próprio e sua participação no ativo total, que terão utilidade para as Decisões Operacionais, tendo em vista seu objetivo de atender às operações da empresa através dos recursos disponíveis.

Quanto à captação de recursos, seja de terceiros ou próprios, os projetos de capitalização, a alavancagem financeira (os juros dos empréstimos comparados aos juros do capital próprio), a margem de garantia de capitais de terceiros, o grau de endividamento são necessários para as Decisões Administrativas de obtenção de recursos.

Os acionistas estarão interessados nas informações relativas ao capital próprio quanto à sua evolução, ao retorno sobre o investimento, à distribuição de dividendos e ao resultado global da empresa, pois com essas informações poderão tomar decisões quanto aos seus investimentos.

A Contabilidade deve propiciar, também, análises do resultado global da empresa e sua formação ou, se for necessário, resultados setoriais, por produto, por região, por célula de trabalho, comparados com o orçamento que pode ser global ou setorial, se assim a empresa adotar. Quanto ao orçamento é importante lembrar que ele é a expressão quantitativa formal dos planos da administração, não podendo, portanto, ser baseado em dados passados, pois estes podem ocultar as ineficiências da administração.

Quanto à formação do resultado várias informações são importantes, como as despesas administrativas e de vendas, o resultado

financeiro, as receitas e despesas não operacionais. Mas, o mais importante é que o usuário receba as informações de Receita de Vendas, sabendo que nos relatórios externos seus valores estão obedecendo a legislação fiscal, tendo em vista que a tributação ocorre sobre os valores de venda e não, necessariamente, sobre os valores recebidos. É importante ressaltar que a legislação fiscal é um fator de grande influência nas decisões dos gestores e por isso a informação do Planejamento Tributário deve ser um trabalho inerente do contador.

Outra informação muito importante, senão a mais importante sobre o resultado é o custo, e por isso, existe a Contabilidade de Custos que estuda, controla e informa os custos de uma empresa com o objetivo de propiciar condições de tomadas de decisões o mais corretas possível. Podemos listar algumas decisões como determinar os preços (utilizando, por exemplo o preço-meta com base num percentual desejado de lucro operacional sobre vendas), aceitar uma encomenda especial (quando são analisado os custos relacionados a essa encomenda), extinguir ou crescer um departamento ou um produto (analisando, para isso, os conceitos de custos evitáveis e inevitáveis, espaço físico ou capacidade produtiva), produzir ou comprar uma matéria prima que terá utilidade no processo produtivo, levando-se em consideração as instalações ociosas e os custos que interessam para cada situação específica, os custos de oportunidade quando temos recursos limitados e mais de um caminho a seguir (este custo de oportunidade pode e deve ser contemplado nos relatórios contábeis internos e representam o lucro que deixa de ser obtido quando uma alternativa é rejeitada: envolve, portanto, receitas e desembolso).

As Decisões Estratégicas requerem informações de desempenho da empresa e de interação de seu meio ambiente, como seu desempenho histórico desde seu surgimento ou ao longo de um período, como comparação do seu desempenho atual global com o de

empresas do mesmo setor e com o de várias outras empresas de outros setores de forma geral.

A Contabilidade, mais precisamente, o contador pode conseguir evidenciar todas essas informações dentre várias outras que não foram citadas. Mas, para tanto, a organização deve estar bem estruturada, com um sistema de informações integrado de tal forma que ao comprar ou vender, ao pagar ou receber, dentre todas as outras transações operacionais ou financeiras que uma empresa pode operar, esses dados cheguem imediatamente nas mãos do contador para que ele possa transformá-los em informações úteis, de forma tempestiva e confiável para o processo decisório, valorizando assim seu trabalho como profissional e a Contabilidade como ciência e técnica.

11 CONCLUSÃO

Segundo Horngren (1985), “a teoria das decisões é um corpo complexo e um tanto mal definido de conhecimentos criados por estatísticos, matemáticos, economistas e psicólogos, que procura estabelecer normas para a tomada de decisões e descrever sistematicamente as variáveis que afetam as escolhas”. Com essa afirmação concluímos que a teoria das decisões envolve características além do controle de um profissional que pretende informar valores necessários às tomadas de decisões, como por exemplo, os aspectos psicológicos.

O Processo Decisório consiste num conjunto de decisões, relacionadas com a certeza e a incerteza, que são tomadas para atingirem algum objetivo traçado pelos gerentes ou pela organização como um todo. Uma decisão pode ser crucial, positiva ou negativamente, para a continuidade de uma organização.

A Contabilidade tem um importante papel neste processo tendo em vista que as decisões são ou deveriam ser tomadas com base em

informações por ela prestadas, a ela incorporando uma grande parcela de responsabilidade pelo desempenho da organização e dos gestores ou gerentes, pois se essa informação for precisa, útil e oportuna, os gerentes provavelmente decidirão da melhor maneira possível.

Conhecendo o papel da Contabilidade no processo decisório, compreendemos e defendemos a idéia de que ela está inserida na Teoria das Decisões, apesar dessa relação não estar contemplada nos livros de Administração, os quais comentam tal teoria com uma certa profundidade.

12 BIBLIOGRAFIA

- ARANTES, Nélio, *SISTEMAS DE GESTÃO EMPRESARIAL*. São Paulo: Atlas, 2^a edição, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinha Rebouças de, *SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS*. São Paulo: Atlas, 4^a edição, 1997.
- KOLB, David A, RUBIN, Irwin M. & McINTYRE, James M, *PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL : UMA ABORDAGEM VIVENCIAL* . São Paulo: Atlas, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto, *OS NOVOS PARADIGMAS*. São Paulo: Atlas, 2^a edição, 1998.
- BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F., *ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL*. São Paulo, Pioneira, 1992.
- BLANCHARD, Kenneth & JOHNSON, Spencer, *O GERENTE MINUTO: COMO TOMAR DECISÕES RÁPIDAS*. São Paulo: Record, 5^a edição, 1981.
- DAWSON, Roger, *DECISÕES CERTAS E SEGURAS SEMPRE !*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- JOHNSON, H. Thomas & KAPLAN, Robert S., *A RELEVÂNCIA DA CONTABILIDADE DE CUSTOS*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- FIGUEIREDO, Sandra & CAGGIANO, Paulo César, *CONTROLADORIA: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott A, *ADMINISTRAÇÃO*. São Paulo: Atlas, 1998
- STONER, James A F & FREEMAN, R. Edward, *ADMINISTRAÇÃO*. Rio de Janeiro: PHB, 5^a edição, 1995.
- HAMPTON, David R., *ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA* São Paulo: Makron Books – McGraw Hill, 3^a edição
- HENDRIKSEN, Eldon S. & BREDÁ, Michael F. Van, *TEORIA DA CONTABILIDADE*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANSOFF, H. Igor, *ESTRATÉGIA EMPRESARIAL*. São Paulo, Mc Graw Hill do Brasil, 1977
- ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P. & HAYES, Robert L, *DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA*. São Paulo: Atlas, 1990.
- HORNGREN, Charles T., *INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE GERENCIAL*, Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 5^a edição, 1985.

MORAES, Anna Maris Pereira de, *INICIAÇÃO
AO ESTUDO DE ADMINISTRAÇÃO*, São
Paulo: Makron Books, 2000

