

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO CERRADO PATROCÍNIO -
UNICERP
Graduação em Administração**

LUCAS HENRIQUE PEREIRA

**IMPORTÂNCIA DOS RELATÓRIOS E INDICADORES
ECONÔMICOS E FINANCEIROS NO PROCESSO DE TOMADA
DE DECISÃO DOS GESTORES.**

**PATROCÍNIO/MG
2018**

LUCAS HENRIQUE PEREIRA

**IMPORTÂNCIA DOS RELATÓRIOS E INDICADORES
ECONÔMICOS E FINANCEIROS NO PROCESSO DE TOMADA
DE DECISÃO DOS GESTORES.**

Trabalho Monográfico de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial para obtenção do
grau de bacharel em Administração pelo Centro
Universitário do Cerrado Patrocínio – UNICERP.

Orientador: Prof. Me. Wagner Fernandes Veloso

**PATROCÍNIO/MG
2018**



Centro Universitário do Cerrado Patrocínio
Curso de Graduação em Administração

Trabalho de conclusão de curso intitulado “**Importância dos relatórios e indicadores econômicos e financeiros no processo de tomada de decisão dos gestores da empresa.**”, de autoria do graduando LUCAS HENRIQUE PEREIRA, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Me. Wagner Fernandes Veloso

Instituição: UNICERP

Avaliador 1- Prof. Esp. Rafael Silva

Instituição: UNICERP

Avaliador 2- Prof. Me. Sérgio Augusto Amaral Lopes

Instituição: UNICERP

Data de aprovação: 12/12/2018

Patrocínio, 12 de dezembro 2018

AGRADECIMENTOS

À Deus primeiramente, pois sem Ele não conseguiria ter iniciado o curso e muito menos chegado tão longe, ao decorrer do curso foram várias portas abertas, e agradeço a Ele também por ter me amparado nos momentos de fraqueza e sempre estar ao meu lado.

A minha família por sempre me apoiar durante toda minha vida, por estarem ao meu lado durante as noites de estudos, por me animar todos os dias, e por sempre estarem ao meu lado.

Aos, meus colegas de classe por todos os conselhos, orientações e ajuda neste longo período de estudo.

Quanto mais você sua no treinamento, menos sangra no campo de batalha.
George S. Patton

RESUMO

Introdução: Com o passar dos anos a globalização tem trazido mudanças tanto no ambiente interno e externo das organizações, no mundo dos negócios têm levado os empresários a buscar métodos, alternativas e ferramentas de gestão que mensurem suas ações, fazendo com que essas informações se tornem cada dia mais relevantes e importantes para as tomadas de decisões e os indicadores é demonstrativos financeiros e contábeis são uma destas ferramentas. O setor de controladoria, que tem como objetivo principal auxiliar as organizações, facilitando a análise dos resultados, auxiliando também a implantação de novos processos, e métodos, bem como ajuda, no estabelecimento de metas e planos de acordo com as diretrizes estratégicas estabelecidas pela organização.

Objetivo: Demonstrar a relevância dos indicadores financeiros e contábeis no auxílio de tomada de decisões para as organizações. **Material e Métodos:** Foi utilizado o método de pesquisa exploratória. De acordo com os procedimentos esta é uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, uma vez que se propõe a explicar e compreender o resultado não de forma numérica, mas de forma a entender de maneira mais profunda os resultados obtidos. **Conclusão:** Os indicadores de atividade, os indicadores de rentabilidade, indicadores de liquidez e os indicadores de estrutura de capital, trazem aos administradores e gestores da empresa importante informação para a tomada de decisão com vistas a melhoria dos fluxos financeiros, correção dos processos internos e maior clareza a real situação dos resultados da empresa, dentre outros.

Palavras-chave: Indicadores Financeiros; Decisão; Informação

Lista de Quadros

Quadro 1	22
Quadro 2	23

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVOS	12
2.1	Objetivo Geral.....	12
2.2	Objetivos específicos	12
3	DESENVOLVIMENTO	13
3.1	INTRODUÇÃO	14
3.2	MATERIAL E MÉTODOS	16
3.3	RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
3.3.3	Controladoria	17
3.3.4	Tomada de decisão	19
3.3.5	Demonstrações Econômicas e Financeiras	21
3.3.6	Indicadores Financeiros	24
3.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
3.5	REFERENCIAL	29
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
5	REFERENCIAL	32

1 INTRODUÇÃO

A constante busca pelo sucesso das organizações, levam as empresas a tomarem as melhores decisões embasadas nas informações. Desta forma, observa-se que a controladoria auxilia os gestores das empresas, no que tange o fornecimento de informações e controles que facilitam a análise da situação da empresa.

Conceitualmente controladoria consiste na junção dos conhecimentos administrativos e contábeis para a gestão econômica das organizações, fornecendo dados relevantes e precisos sobre o andamento da organização para gestores, sendo responsável pelo controle dos recursos das organizações e suporte aos gestores.

“Controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa que, através da Ciência Contábil e do Sistema de Informação de Controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa.” (PADOVEZE, 2011, p. 33)

O *controller* tem a função de verificar e analisar as informações geradas por todos os departamentos das empresas, sendo necessário conferência e a acurácia das informações para produção de relatórios que servirão para tomada de decisão dos gestores das organizações.

As informações contábeis são de suma importância, pois são através delas que os gestores e diretores se baseiam para se direcionarem e decidir qual o melhor caminho a se tomar diante de cada obstáculo. No momento atual a informação é cada vez mais rápida e difundida sendo necessário efetuar a triagem e filtragem, posteriormente organizar de forma que possa ser utilizada e compartilhada entre os membros e gestores das organizações.

O tema do presente trabalho foi escolhido tendo em vista a importância do tema e o fato que as empresas estão buscando mecanismos para efetuar o controle de suas informações, tornando-se cada vez mais importante nas empresas de todo o mundo, englobando todas as áreas da empresa e não apenas a parte financeira, requerendo um profissional mais completo e atento as necessidades da organização, otimizando a tomada de decisões, aumentando a transparência e fornecendo informações eficazes.

A grande maioria das organizações brasileiras necessita de organização do uso e controle das informações geradas, e que tais informações possam auxiliar no processo da tomada de decisão e um correto desenvolvimento da companhia. A controladoria auxilia filtrando dados e posteriormente gerando informações é capaz de mostrar aos gestores quais as possibilidades que existem com base nas informações e conversa com todos os

gestores de áreas das empresas tornando o processo de tomada de decisão mais simplificado e ágil.

Com o passar dos anos a globalização e o desenvolvimento tecnológico tem trazido mudanças tanto no ambiente interno e externo das organizações e no mundo dos negócios têm levado os empresários a buscar métodos, alternativas e ferramentas de gestão para mensurarem suas ações, fazendo com que as informações se tornem mais simples, exatas, relevantes e importantes. É imprescindível um sistema de informação capaz de trazer essa assertividade sobre a real situação econômica e financeira das empresas.

De acordo com Franco e Marra (1992) o controle interno é composto por todos os instrumentos da organização destinados à vigilância administrativa que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio.

As organizações fundamentalmente buscam maximizar seus resultados, visando a eficiência e a eficácia dos seus controles dentro dos negócios, garantindo o sucesso e a continuidade e a evolução das empresas.

A função do *Controller*, que tem como objetivo principal auxiliar as organizações, facilitando a análise dos resultados, auxiliar a implantação de novos processos, e métodos, bem como ajudar, no estabelecimento de metas e planos de acordo com as diretrizes estratégicas estabelecidas pela organização.

“O título de *controller* se aplica a diversos cargos na área de contabilidade, cujo nível e cujas responsabilidades variam de uma empresa para outra (...) o termo *controller* significa o principal executivo da área de contabilidade moderno não faz controle alguns termos de autoridade de linha, exceto em seu próprio departamento. Contudo, o conceito moderno de controladoria sustenta que, num sentido especial, o *controller* realmente controla: fazendo relatórios e interpretando dados pertinentes, o *controller* exerce uma força ou influencia ou projeta uma atitude que impele a administração rumo a decisões lógicas e compatíveis com os objetivos.” (PADOVEZE, 2007; p. 33)

Com o avanço da difusão das informações e pela busca constante de melhoria e aperfeiçoamento dentro das organizações, a controladoria auxilia as companhias organizando as informações dos setores, e com a necessidade de cada gestor avaliar o desempenho do seu setor a controladoria auxilia com relatórios e indicadores econômicos e financeiros dentro da companhia.

Assim, o presente trabalho foi norteado no sentido de entender e responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Como os relatórios e indicadores econômicos financeiros auxiliam os processos de tomada de decisão?

Com base nos objetivos propostos, o presente trabalho utilizou o método de pesquisa exploratório, que segundo Vergara (2007) a investigação exploratória, que não pode ser confundida com leitura exploratória, deve ser realizada em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipótese que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. A pesquisa, portanto, teve fins exploratórios, explorando assuntos relacionados ao tema delimitado, visando descrever o assunto de forma explicativa sobre o assunto e para melhor entendimento a todos os leitores e que traga maior conhecimento.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho foi demonstrar a relevância dos indicadores econômicos financeiros no auxílio de tomada de decisões para as organizações

2.2 Objetivos específicos

- Conceituar controladoria;
- Demonstrar e conceituar o papel do *controller*;
- Definir sistema de Informações Gerenciais;
- Processo de tomada de decisão.
- Demonstrar indicadores e demonstrativos financeiros e contábeis;

3 DESENVOLVIMENTO

A RELEVÂNCIA DA CONTROLADORIA NO AUXÍLIO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES DA EMPRESA.

LUCAS HENRIQUE PEREIRA¹
WAGNER FERNANDES VELOSO²

RESUMO

Introdução: Com o passar dos anos a globalização tem trazido mudanças tanto no ambiente interno e externo das organizações, no mundo dos negócios têm levado os empresários a buscar métodos, alternativas e ferramentas de gestão que mensurem suas ações, fazendo com que essas informações se tornem cada dia mais relevantes e importantes para as tomadas de decisões e os indicadores é demonstrativos financeiros e contábeis são uma destas ferramentas. O setor de controladoria, que tem como objetivo principal auxiliar as organizações, facilitando a análise dos resultados, auxiliando também a implantação de novos processos, e métodos, bem como ajuda, no estabelecimento de metas e planos de acordo com as diretrizes estratégicas estabelecidas pela organização. **Objetivo:** Demonstrar a relevância dos indicadores financeiros e contábeis no auxílio de tomada de decisões para as organizações. **Material e Métodos:** Foi utilizado o método de pesquisa exploratória. De acordo com os procedimentos esta é uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, uma vez que se propõe a explicar e compreender o resultado não de forma numérica, mas de forma a entender de maneira mais profunda os resultados obtidos. **Conclusão:** Os indicadores de atividade, os indicadores de rentabilidade, indicadores de liquidez e os indicadores de estrutura de capital, trazem aos administradores e gestores da empresa importante informação para a tomada de decisão com vistas a melhoria dos fluxos financeiros, correção dos processos internos e maior clareza a real situação dos resultados da empresa, dentre outros.

Palavras-chave: Indicadores Financeiros; Decisão; Informação

ABSTRACT

Introduction: Over the year's globalization has brought changes both in the internal and external environment of organizations, in the business world have led entrepreneurs to seek methods, alternatives and management tools that measure their actions, causing this information to become each day more relevant and important for decision-making and indicators are financial and accounting statements are one of these tools. The controlling sector, whose main objective is to assist organizations, facilitating the analysis of results,

¹ Discente do Curso de Administração UNICERP; lucas_h_p_ptc@hotmail.com

² Professor do Curso de Administração; Mestre em Gestão estratégica das organizações; wagvel@unicerp.edu.br

helping also the implementation of new processes, and methods, as well as help in setting goals and plans according to the strategic guidelines established by the organization. **Objective:** To demonstrate the relevance of financial and accounting indicators in the decision-making aid to organizations. **Material and Methods:** The exploratory research method was used. According to the procedures, this is a bibliographical research of a qualitative nature, since it proposes to explain and understand the result not in numerical form, but in order to understand in a deeper way the results obtained. **Conclusion:** Activity indicators, profitability indicators, liquidity indicators and capital structure indicators give important information and decision-making to managers and managers in order to improve financial flows, correct internal processes and the real situation of the company's results, among others.

Keywords: Financial Indicators; Decision; Information

3.1 INTRODUÇÃO

A constante busca pelo sucesso das organizações, levam as empresas a tomarem as melhores decisões embasadas nas informações. Desta forma, observa-se que a controladoria auxilia os gestores das empresas, no que tange o fornecimento de informações e controles que facilitam a análise da situação da empresa.

Conceitualmente controladoria consiste na junção dos conhecimentos administrativos e contábeis para a gestão econômica das organizações, fornecendo dados relevantes e precisos sobre o andamento da organização para gestores, sendo responsável pelo controle dos recursos das organizações e suporte aos gestores.

“Controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa que, através da Ciência Contábil e do Sistema de Informação de Controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa.” (PADOVEZE, 2011, p. 33)

O *controller* tem a função de verificar e analisar as informações geradas por todos os departamentos das empresas, sendo necessário conferência e a acurácia das informações para produção de relatórios que servirão para tomada de decisão dos gestores das organizações.

As informações contábeis são de suma importância, pois são através delas que os gestores e diretores se baseiam para se direcionarem e decidir qual o melhor caminho a se tomar diante de cada obstáculo. No momento atual a informação é cada vez mais rápida e difundida sendo necessário efetuar a triagem e filtragem, posteriormente organizar de

forma que possa ser utilizada e compartilhada entre os membros e gestores das organizações.

O tema do presente trabalho foi escolhido tendo em vista a importância do tema e o fato que as empresas estão buscando mecanismos para efetuar o controle de suas informações, tornando-se cada vez mais importante nas empresas de todo o mundo, englobando todas as áreas da empresa e não apenas a parte financeira, requerendo um profissional mais completo e atento as necessidades da organização, otimizando a tomada de decisões, aumentando a transparência e fornecendo informações eficazes.

A grande maioria das organizações brasileiras necessita de organização do uso e controle das informações geradas, e que tais informações possam auxiliar no processo da tomada de decisão e um correto desenvolvimento da companhia. A controladoria auxilia filtrando dados e posteriormente gerando informações é capaz de mostrar aos gestores quais as possibilidades que existem com base nas informações e conversa com todos os gestores de áreas das empresas tornando o processo de tomada de decisão mais simplificado e ágil.

Com o passar dos anos a globalização e o desenvolvimento tecnológico tem trazido mudanças tanto no ambiente interno e externo das organizações e no mundo dos negócios têm levado os empresários a buscar métodos, alternativas e ferramentas de gestão para mensurarem suas ações, fazendo com que as informações se tornem mais simples, exatas, relevantes e importantes. É imprescindível um sistema de informação capaz de trazer essa assertividade sobre a real situação econômica e financeira das empresas.

De acordo com Franco e Marra (1992) o controle interno é composto por todos os instrumentos da organização destinados à vigilância administrativa que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio.

As organizações fundamentalmente buscam maximizar seus resultados, visando a eficiência e a eficácia dos seus controles dentro dos negócios, garantindo o sucesso e a continuidade e a evolução das empresas, a controladoria juntamente com os indicadores econômicos e financeiros que são obtidos através dos Balanço Patrimonial e também do Demonstrativo do Resultado do Exercício, indicam se a organização esta ou não conseguido maximizar seus resultados.

A função do *Controller*, que tem como objetivo principal auxiliar as organizações, facilitando a análise dos resultados, auxiliar a implantação de novos processos, e métodos,

bem como ajudar, no estabelecimento de metas e planos de acordo com as diretrizes estratégicas estabelecidas pela organização.

“O título de *controller* se aplica a diversos cargos na área de contabilidade, cujo nível e cujas responsabilidades variam de uma empresa para outra (...) o termo *controller* significa o principal executivo da área de contabilidade moderno não faz controle alguns termos de autoridade de linha, exceto em seu próprio departamento. Contudo, o conceito moderno de controladoria sustenta que, num sentido especial, o *controller* realmente controla: fazendo relatórios e interpretando dados pertinentes, o *controller* exerce uma força ou influencia ou projeta uma atitude que impele a administração rumo a decisões lógicas e compatíveis com os objetivos.” (PADOVEZE, 2007; p. 33)

Com o avanço da difusão das informações e pela busca constante de melhoria e aperfeiçoamento dentro das organizações, a controladoria auxilia as companhias organizando as informações dos setores, e com a necessidade de cada gestor avaliar o desempenho do seu setor a controladoria auxilia com relatórios e indicadores econômicos e financeiros dentro da companhia.

Assim, o presente trabalho foi norteado no sentido de entender e responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Como os relatórios e indicadores econômicos financeiros auxiliam os processos de tomada de decisão?

O objetivo geral deste trabalho visa demonstrar a relevância dos indicadores econômicos financeiros no auxílio de tomada de decisões para as organizações, tomando como preceitos para a demonstração uma conceitualização da controladoria, posteriormente demonstrar o papel do *controller*, buscando demonstrar indicadores e demonstrativos financeiro se contábeis definindo sistema de informações gerenciais e processo de tomada de decisão

3.2 MATERIAL E MÉTODOS

Com base no objetivo proposto, o presente artigo utilizou o método de pesquisa exploratório. Segundo Vergara (2007) a investigação exploratória, que não pode ser confundida com leitura exploratória, sendo realizada em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipótese que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. A pesquisa terá fins exploratórios,

onde será explorado assuntos relacionados ao tema delimitado, visando descrever o assunto de forma explicativa visando o entendimento a todos os leitores e que traga maior conhecimento.

Quanto aos procedimentos foi utilizada a pesquisa bibliográfica que para Fonseca (2002) é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

Ainda, segundo o mesmo autor, existem pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Quanto à natureza, é uma pesquisa qualitativa, uma vez que se propõe a explicar e compreender o resultado não de forma numérica, mas de forma a entender de maneira mais profunda os resultados obtidos. É importante perceber que é um tipo de investigação que considera apenas aspectos subjetivos que não podem ser traduzidos em números. No entanto, vale observar que a partir desta pesquisa pode ser criada uma hipótese. E esta pode ser testada usando-se a pesquisa quantitativa. Quanto aos meios será meios bibliográficos e sites da internet sobre o tema.

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.3.3 Controladoria

Dentro das organizações vem crescendo a necessidade e a responsabilidade da controladoria, tendo em vista o nível de precisão e o modo com que as informações obtidas são analisadas e posteriormente apresentadas, se adequando a cada necessidade. A controladoria quebra o paradigma de as informações contábeis são apenas para fechamento de balanços, na verdade elas servem para análises de indicadores sendo possível extrair informações de rentabilidade por ramo de atividade da empresa.

Segundo Lourensi (2011), a controladoria surgiu em decorrência da expansão das organizações no século XX onde era necessário efetuar o controle dos negócios e de seus conglomerados. Utilizando todas as essências e conceitos da contabilidade com o passar dos anos foi evoluindo visando oferecer suporte para todos os gestores, trazendo a cada

dia mais informações com base em dados contábeis com visões diferenciadas e apropriadas para cada necessidade da organização.

Segundo Padoveze (2011, p. 3) a Controladoria pode ser definida, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil da empresa.

Segundo o site WWW.BLBBRASIL.COM.BR a controladoria tem várias atribuições, sendo as de maior destaque: estudar os movimentos econômicos e do mercado ao qual a empresa está, além disso:

- consolidar dados para relatórios de desempenho de cada área;
- identificar pontos de melhoria e propor ações corretivas, auxiliando no seu desenvolvimento e sempre visando ao aumento da rentabilidade e lucratividade;
- analisar o desempenho de todas ações estratégicas em execução;
- auxiliar na projeção de novos investimentos, tanto em bens, como pessoal ou ferramentas de trabalho;
- realizar a análise da saúde financeira da empresa;
- avaliar os ciclos operacionais;
- definir as premissas orçamentárias e metas;
- organizar o planejamento tributário;
- validar as demonstrações financeiras e, quando necessário, publicá-las;
- certificar-se do cumprimento das normas de auditoria.

O Setor de Controladoria tem papel fundamental no processo de tomada de decisão das organizações, criando uma maior sinergia dentro das organizações fazendo os ligamentos das informações e filtrando possíveis falhas e pontos de melhoria, os gestores se apoiam no *controller* devido seu conhecimento na informação gerada e também para dar maior esclarecimento, tornado os números e indicadores mais claros a todos onde e possível demonstrar nas organizações maior transparência a todos os “stakeholders”

A controladoria é responsável pela manutenção da organização através de um sistema de relatórios objetivando a continuidade da organização no decorrer dos anos sempre visando a maximização dos resultados e otimização dos recursos de forma a tornar a organização saudável.

Segundo Peleias (2002, p. 65) podemos explicar a missão da Controladoria em dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão.

O “Controler” é o responsável pela controladoria dentro das organizações, cuja responsabilidade é de apurar e verificar todos os quesitos econômicos e financeiros das organizações, com papel fundamental para busca por melhores resultados, e exercendo influência na tomada de decisão junto aos gestores da companhia:

“Compreender alguns aspectos relativos ao exercício do cargo, tais como funções desempenhadas, habilidades requeridas. Minimizar os riscos e incertezas nas decisões dos gestores, propiciando a eles caminhos alternativos, em que poderá visualizar qual deles trará um resultado eficaz. Fornecer informações úteis para o processo de tomada de decisão” (CREPALDI, 2012, p.28).

Segundo Crepaldi (2012) o *controller* tem a função e a responsabilidade de analisar e validar as informações, e para Souza (2010, p.47) o *controller* é a pessoa responsável que tem a função de planejar, informar, controlar e decidir sobre o seu desempenho, voltado para a missão e objetivos da empresa, ainda de acordo com Souza (2010, p.48) através do *controller* os gestores podem superar deficiências gerenciais, pois terão alguém tecnicamente preparado para orientá-los no processo de tomada de decisão”.

3.3.4 Tomada de decisão

Todo empresário que decide abrir uma empresa precisa tomar decisões, desde qual ramo de negócio atuar, qual o local se instalar, qual a estratégia com os concorrentes, qual a política usar para contratação de pessoal, de onde conseguira os recursos necessários para o desenvolvimento do negócio, nos momentos difíceis e necessário tomar decisão de quem demitir, onde cortar despesas, se ainda compensa manter a empresa aberta.

“O processo decisório é constituído por diversos elementos, como as condições de indefinição, dúvidas, riscos, a finalidade desejada, dentro outros. Oliveira (2010) declara que no processo decisório, é por obrigação ser definido uma orientação que tenha conexão com a decisão escolhida, e ainda classifica o processo decisório em fases, são elas: a identificação do problema, análise do problema, possíveis soluções, análise e comparação das possíveis soluções, seleção das opções mais viáveis, implantação do que foi escolhido, e avaliação final. Dessa forma, fica evidente a relevância teoria decisória, que mostra os meios pelos quais devem ser passados em procura da resolução mais conveniente para solução do impasse.” (CABRAL, 2016)

O processo de tomada de decisão deve estar alinhado aos rumos que a empresa deseja, de acordo com as diretrizes estabelecidas em seus planos estratégico, tático e operacional, para visualizarem planos futuros e as melhorias que as empresas precisam, assim para tomar estas decisões os gestores analisam todas as alternativas possíveis, tendo relatórios de indicadores econômicos e financeiros.

O planejamento serve para aprimorar as decisões, o gestor se baseia no planejamento efetuado pela empresa para poder tomar uma decisão, e as informações que a controladoria imputa incrementa o planejamento facilitando a todos os envolvidos. Quando os gerentes e empresários necessitam verificar a melhor alternativa, eles analisam as alternativas que existem com base em informações e dados que possuem para que possam efetuar a melhor escolha.

Os administradores fazem escolhas diariamente de acordo com as demandas que são apresentadas, onde cada um deles utiliza as informações disponíveis para escolher a melhor opção, a controladoria auxilia disponibilizando as informações necessárias para eles.

“Um sistema de informação gerencial resulta da reunião e conversão dos dados anteriormente recebidos em informações de poder decisório. São encarregados da armazenagem de dados, acomodá-los de modo que não sejam apenas elementos vazios e se transformem em informações válidas para a gestão das decisões de um órgão no momento em que for solicitado.” (CABRAL, 2016)

Com a correta implementação do sistema de informações as organizações ganham uma grande ferramenta para consulta e verificação de dados para efetuar a correta análise das alternativas possíveis para tomar uma decisão.

Todos os dados gerados dentro das organizações por menor que sejam, quando filtradas e analisadas com crivo podem ser utilizadas, o *controller* e responsável por efetuar a análise dos dados e também o crivo para repassar as informações aos demais setores das organizações.

“O sistema de informação gerencial fornece base de apoio enorme ao gestor, pois ele conta com informações primordiais para dar fundamentação à todas as decisões a serem tomadas. Partindo disso, Melo (2006) diz que existe uma grande precisão de que o processo decisório seja fundamentado em sistemas de informações gerenciais, pois eles, juntamente com um processo organizado e bem alinhado levam à convicção que o gestor necessita para definir a melhor opção a ser seguida pela instituição.” (CABRAL, 2016)

As informações nas empresas estão cada vez mais preciosas para as empresas, pois são através delas que os gestores podem analisar como esta o andamento e efetuar

correções necessárias. Uma das fontes mais importantes para a tomada de decisão e o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultado de Resultado quem veremos a seguir.

3.3.5 Demonstrações Econômicas e Financeiras

As demonstrações econômicas e financeiras das organizações são de suma importância, tendo em vista que retrata a situação patrimonial, onde as instituições financeiras e fornecedores analisam para conceder crédito ou iniciar uma nova parceria comercial. É basicamente através destes relatórios que o público externo conhece os números da empresa. Dentro da organização não apenas o seu gestor financeiro, mas todos envolvidos na gestão do negócio interessam conhecer a real situação econômico-financeira.

“As demonstrações contábeis são uma representação estruturada da posição patrimonial e financeira e do desempenho da entidade. O Objetivo das demonstrações contábeis é o de proporcionar informação acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho e dos fluxos de caixa da entidade que seja útil a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas. As demonstrações contábeis também objetivam apresentar os resultados da atuação da administração, em face de seus deveres e responsabilidades na gestão diligente dos recursos que lhe foram confiados.” (SANTOS, 2013, p.27)

A controladoria efetua a análise de várias demonstrações financeiras tais como Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, que são passadas para administradores e gestores das organizações que tomam as decisões das organizações.

3.3.5.1 Balanço Patrimonial

É formado pelo Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido e permite identificar o total dos ativos, bem como o total do passivo que financiam os ativos. Para Marion (2008, p 58) se o balanço fosse apenas um amontado de contas sem ordenação seria impossível ler, analisar e interpretar as informações nele contido. Desta forma e extremamente importante que o Balanço Patrimonial tenha as contas agrupadas através de categorias.

O Balanço Patrimonial é importante por analisar a situação patrimonial da empresa que normalmente é realizado dentro do exercício contábil. Conforme Marion (2007) informa que é o documento mais importante da contabilidade onde se dividem em

Ativo e Passivo. Assim com a Lei nº 11.638/07, que determinou uma forma organizada no Balanço Patrimonial conforme quadro 1, para facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira.

Quadro 1

Balanço Patrimonial	
Ativo	Passivo
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Caixa, Bancos, Aplicações Contas a Receber Estoques	Fornecedores Obrigações fiscais e trabalhistas Empréstimos a curto prazo
Ativo Não Circulante	Passivo Não Circulante
Realizável a Longo Prazo Permanente Investimentos Imobilizado	Exigível a Longo Prazo Resultados de exercícios futuros
Intangível Diferido	Patrimônio Líquido Capital Social Reservas de Lucros Prejuízos Acumulados

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A controladoria é responsável pela veracidade dos dados constante no balanço patrimonial, sendo de sua responsabilidade verificar junto a parte contábil se estudo correto, ou se por ventura existe algum entendimento divergente com as práticas dos órgãos fiscalizadores e também por parte das auditorias externas.

3.3.5.2 Demonstração do Resultado do Exercício

O relatório de Demonstração do Resultado do Exercício é um demonstrativo dos dados do exercício social durante o período de um ano e cada exercício apurado, poderá saber se houve lucro ou prejuízo através do resultado do período.

“O resultado líquido, o lucro ou prejuízo, contém em seu bojo, a obediência a dois princípios contábeis: o da realização e o da competência dos exercícios, uma vez que congrega a diferença entre as receitas auferidas no exercício e os custos e despesas incorridos para sua obtenção.” (MORANTE, 2007)

A final de cada período, todas as receitas, custos e despesas são transferidas para o Demonstrativo de Resultado do Exercício a fim de analisar qual o lucro obtido pela

organização, após o resultado ele é transferido para o Balanço, como Lucro ou Prejuízo do ano, e no ano seguinte começa as contas de resultado do zero novamente.

As empresas buscam o maior lucro possível, de forma que consigam recuperar o capital investido na organização. A controladoria tem o papel de averiguar os números que foram inseridos no demonstrativo de resultado de exercício de forma a extinguir os erros possíveis, e para que os administradores tenham as informações corretas nas mãos para poderem tomar as melhores decisões.

A forma de ser apresentado um relatório da demonstração do resultado do exercício é vertical, onde é subtraído as e somados todas as informações contidas das receitas e despesas, como é demonstrado no quadro 2 abaixo:

Quadro 2

Receita Operacional
(-) Deduções
(=) Receita Líquida
(-) Custos Operacionais
(=) Lucro Bruto
(-) Despesas Operacionais
(=) EBTIDA
(-) Depreciações e amortizações
(=) Lucro Operacional
(-) IR / CSLL
(=) Lucro Líquido

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Portanto, o documento de Demonstração do Resultado do Exercício é essencial para a análise de rendimentos das empresas e para a análise das demonstrações financeiras que é apresentado informações do consumo de custo e despesas e aquisição de recursos pela atividade dos negócios.

“Dos Dados constantes do Balanço Patrimonial e do DRE, em conjunto ou isoladamente, são obtidos as informações referente á liquidez do empreendimento – sua capacidade financeira de liquidação dos compromissos no curto prazo-, endividamento e composição do capital – capital próprio e capital de terceiros e capacidade do empreendimento de assunção dos novos compromissos com terceiros -, rentabilidade – capacidade de geração de caixa do empreendimento e retorno para o acionista – e ciclo financeiro – considerados os prazos médios de recebimento de vendas (PMRV), de renovação dos estoques (PMRE) e de pagamento das compras (PMPC).” (MORANTE, JORGE, 2008, p 20).

Através do Balanço Patrimonial e pelo Demonstrativo de Resultado do Exercício que é validado pelo *controller* e possível efetuar a análise da situação da empresa através de indicadores que veremos a seguir.

3.3.6 Indicadores Financeiros

Os indicadores financeiros são utilizados como parâmetros para as empresas para verificar o qual viável ela e economicamente, esses indicadores são divididos em grupos onde cada grupo efetua a análise de um setor dentro da companhia.

“índices financeiros são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações contábeis que tem por objetivo fornecer-nos informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações contábeis.” (SILVA, 2005, p. 248)

Os indicadores são utilizados separados em quatro grupos que medem cada um uma parte da empresa, a controladoria tem o papel de elaborar os indicadores e passar aos gestores.

3.3.6.1 Rentabilidade

Neste grupo e analisado o poder da empresa trazer lucro através de sua atividade principal, analisando o tempo necessário para que a organização possa recuperar o recurso investido para a montagem da estrutura e inicio das vendas ou prestação de serviço

O Giro do Ativo é referente ao total das vendas em relação ao total do ativo. Pode ser adquirido pela fórmula:

$$\text{Giro do Ativo} = \text{Vendas Líquidas} / \text{Ativo Total}$$

Segundo Matarazzo (2010) quanto maior melhor.

A Margem Líquida é o lucro que a empresa teve em relação a quantidade vendida. Pode ser adquirido pela fórmula:

$$\text{Margem Líquida} = \text{Lucro Líquido} / \text{Vendas Líquidas}$$

Segundo Matarazzo (2010) quanto maior melhor.

A Rentabilidade do Ativo é quanto teve de lucro para cada R\$1,00 do Ativo total. Pode ser adquirido pela fórmula:

$$\text{A Rentabilidade do Ativo} = \text{Lucro Líquido} \div \text{Ativo Total}$$

Segundo Matarazzo (2010) quanto maior melhor.

A Rentabilidade do Patrimônio Líquido dirá quanto de lucro para cada R\$1,00 de Patrimônio Líquido. Pode ser adquirido pela fórmula:

$$\text{Rentabilidade do Patrimônio Líquido} = \text{Lucro Líquido} \div \text{Patrimônio Líquido}$$

Segundo Matarazzo (2010) quanto maior melhor.

3.3.6.2 Estrutura de Capital

Neste grupo de indicadores e analisado o endividamento da organização, ou seja, o quanto de capital de terceiros e utilizado para financiar atividade da empresa, a sua capacidade de geração de recursos para analisar se e suficiente para pagar os juros, e sua capacidade de garantir a atividade

A participação de capitais de terceiros, representa quando a empresa possui de capital de terceiros dentro da sua organização. Pode ser adquirida pela fórmula:

$$\text{Participação de capitais de terceiros} = (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) \div \text{Patrimônio Líquido} \times 100$$

Segundo Matarazzo (2010) quanto maior a relação Capital de Terceiro a empresa tem menor liberdade para tomar decisões financeiras, ou seja, ela depende financeiramente de terceiros

A composição de endividamento mostra quanto tem a pagar em curto prazo em comparação ao longo prazo. Pode ser adquirida pela fórmula:

$$\text{Endividamento} = \text{Passivo Circulante} \div (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) \times 100$$

Segundo Matarazzo (2010) quanto menor melhor, tendo em vista que representam contas que devem ser pagas no curto prazo.

A Imobilização do Patrimônio Líquido é quando a empresa imobilizou e investiu para cada R\$1,00 de Patrimônio Líquido Pode ser adquirido pela fórmula:

$$\text{Imobilização do Patrimônio Líquido} = \text{Ativo Permanente} \div \text{Patrimônio Líquido}$$

Segundo Matarazzo (2010) o ideal em termos financeiros é a empresa dispor de Patrimônio Líquido suficiente para cobrir o Ativo Permanente.

3.3.6.3 Indicadores de Liquidez

Mede a capacidade da empresa em sanar suas dívidas em caso de solvência, sendo analisado o poder de receber e pagar suas dívidas em prazos curtos de tempo

A Liquidez Imediata demonstra a capacidade da empresa de maneira imediata para quitar obrigações. Pode ser adquirida pela fórmula:

$$\text{Liquidez Imediata} = \text{Disponível} \div \text{Passivo Circulante}$$

Segundo Matarazzo (2010) quanto maior melhor.

A Liquidez Seca é a capacidade de pagamento sem considerar o estoque. Pode ser adquirida pela fórmula:

$$\text{Liquidez Seca} = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) \div \text{Passivo Circulante}$$

Segundo Matarazzo (2010), quanto maior melhor.

A Liquidez corrente é a capacidade de pagamento analisando todo o seu ativo circulante para cada R\$ 1,00 do Passivo Circulante. Pode ser adquirida pela fórmula:

$$\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} \div \text{Passivo Circulante}$$

Segundo Matarazzo (2010), quanto maior melhor.

A Liquidez Geral é a capacidade do ativo circulante mais recebimentos em longo prazo que é capaz de quitar os totais de obrigações. Pode ser adquirida pela fórmula:

$\text{Liquidez Geral} = (\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável em Longo Prazo}) \div (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$

Segundo Matarazzo (2010), quanto maior melhor.

Nestes índices quando o número for mais que 1, indica que para cada a empresa dispõem de recursos para quitar suas obrigações e sobrar com recursos.

3.3.6.4 Indicadores de Atividade:

São utilizados para medir a capacidade da empresa em fazer com que o estoque e o contas a receber virem caixa para a empresa.

O ciclo operacional é o período do desenvolvimento da atividade da empresa, desde compra de estoque até o recebimento monetário do cliente. Pode ser adquirido pela fórmula, considerando 360 dias:

$\text{Prazo Médio de Recebimento de Vendas} = \text{Duplicatas a Receber} \div \text{Vendas} \times 360$
$\text{Prazo Médio de Renovação do Estoque} = \text{Estoques} \div \text{Custos das Vendas} \times 360$
$\text{Ciclo Operacional} = \text{Prazo Médio de Recebimento de Vendas} + \text{Prazo Médio de Renovação do Estoque}$

Ciclo Financeiro é o tempo que é realizado o pagamento do que foi comprado, e recebido o que foi vendido. Pode ser adquirido pela fórmula, considerando 360 dias:

$\text{Compras} = \text{Custo Médio de Vendas} - \text{Estoque inicial} + \text{Estoque final}$
$\text{Prazo Médio de Pagamento de Compras} = \text{Fornecedores} \div \text{Compras} \times 360$
$\text{Ciclo Financeiro} = \text{Prazo Médio de Recebimento de Vendas} + \text{Prazo Médio de Renovação do Estoque} - \text{Prazo Médio de Pagamento de Compras}$

O *controller* tem papel essencial em entender a origem de cada conta dentro do balanço para a elaboração destes indicadores, onde através de suas análises e possível identificar pontos de melhoria, onde a companhia possa investir e melhorar para que sua empresa cresça de forma sadia.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi atingido tendo em vista que foi observado que a controladoria na pessoa do *controller* auxilia as organizações através da análise e crítica dos dados gerados nas organizações, com um sistema de informações gerenciais que facilitam a geração de indicadores econômicos financeiros facilitando o processo de tomada de decisão dos gestores.

Os demonstrativos contábeis e financeiros, especialmente o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultado do Exercício, representam os principais relatórios de análise de tomada de decisão dos gestores das organizações. No entanto, não basta apenas ter esses relatórios se os mesmos não forem devidamente analisados, discutidos e entendidos.

Os indicadores de atividade, os indicadores de rentabilidade, indicadores de liquidez e os indicadores de estrutura de capital, trazem aos administradores e gestores da empresa importante informação para a tomada de decisão com vistas a melhoria dos fluxos financeiros, correção dos processos internos e maior clareza a real situação dos resultados da empresa, dentre outros.

Assim, não resta dúvida quanto a importância do tema discutido no presente trabalho, bem como do aspecto prático na aplicação dos conteúdos. Mas, pela complexidade e amplitude do tema, outros estudos podem ser realizados para complementar e enriquecer ao que já foi apresentado.

3.5 REFERENCIAL

CABRAL, Danilo da Silva, **Sistema de informação gerencial como ferramenta de apoio à tomada de decisão no departamento de compras da prefeitura municipal de Picos-PI** disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/sistema-de-informacao-gerencial-como-ferramenta-de-apoio-a-tomada-de-decisao-no-departamento-de-compras-da-prefeitura-municipal-de-picos-pi/96796/> acessado em 15/10/2018

CARAVANTES, Geraldo R; CARAVANTES, Claudia B; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e práticas**. São Paulo: Pearson, 2010.

Controller: o que é e o que faz? Saiba agora! Disponível em <http://portal.blbbrasilescoladenegocios.com.br/controller/> acessado em 21/04/2018

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LOURENSI, Adriano; BEUREN, Ilse Maria. **Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional**. Contabilidade Vista & Revista, v. 22, n. 1, p. 15-42, 2011.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORANTE, Antonio Salvador. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SANTOS, Cleônimo dos. **Manual das Demonstrações Contábeis**. 1 ed. São Paulo: IOB Folhamatic, 2013.

SILVA, Jose Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 7. ed. São Paulo: Altas, 2005.

SOUZA, Luiz Carlos de: **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. 1ª ed. 2008;
ª Reimpr. Curitiba: Juruá, 2010.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi atingido tendo em vista que foi observado que a controladoria na pessoa do *controller* auxilia as organizações através da análise e crítica dos dados gerados nas organizações, com um sistema de informações gerenciais que facilitam a geração de indicadores econômicos financeiros facilitando o processo de tomada de decisão dos gestores.

Os demonstrativos contábeis e financeiros, especialmente o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultado do Exercício, representam os principais relatórios de análise de tomada de decisão dos gestores das organizações. No entanto, não basta apenas ter esses relatórios se os mesmos não forem devidamente analisados, discutidos e entendidos.

Os indicadores de atividade, os indicadores de rentabilidade, indicadores de liquidez e os indicadores de estrutura de capital, trazem aos administradores e gestores da empresa importante informação para a tomada de decisão com vistas a melhoria dos fluxos financeiros, correção dos processos internos e maior clareza a real situação dos resultados da empresa, dentre outros.

Assim, não resta dúvida quanto a importância do tema discutido no presente trabalho, bem como do aspecto prático na aplicação dos conteúdos. Mas, pela complexidade e amplitude do tema, outros estudos podem ser realizados para complementar e enriquecer ao que já foi apresentado.

5 REFERENCIAL

CABRAL, Danilo da Silva, **Sistema de informação gerencial como ferramenta de apoio à tomada de decisão no departamento de compras da prefeitura municipal de Picos-PI** disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/sistema-de-informacao-gerencial-como-ferramenta-de-apoio-a-tomada-de-decisao-no-departamento-de-compras-da-prefeitura-municipal-de-picos-pi/96796/> acessado em 15/10/2018

CARAVANTES, Geraldo R; CARAVANTES, Claudia B; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e práticas**. São Paulo: Pearson, 2010.

Controller: o que é e o que faz? Saiba agora! Disponível em <http://portal.blbbrasilescoladenegocios.com.br/controller/> acessado em 21/04/2018

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LOURENSI, Adriano; BEUREN, Ilse Maria. **Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional**. Contabilidade Vista & Revista, v. 22, n. 1, p. 15-42, 2011.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORANTE, Antonio Salvador. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SANTOS, Cleônimo dos. **Manual das Demonstrações Contábeis**. 1 ed. São Paulo: IOB Folhamatic, 2013.

SILVA, Jose Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 7. ed. São Paulo: Altas, 2005.

SOUZA, Luiz Carlos de: **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. 1ª ed. 2008;
ª Reimpr. Curitiba: Juruá, 2010.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.