

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

SÉRGIO LUIZ DOS SANTOS

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DO PAPEL DA CONTROLADORIA NOS PROCESSOS
DE DEMANDAS INFORMACIONAIS: PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO E
ASSIMETRIA INFORMACIONAL

Porto Alegre

2010

SÉRGIO LUIZ DOS SANTOS

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DO PAPEL DA CONTROLADORIA NOS PROCESSOS
DE DEMANDAS INFORMACIONAIS: PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO E
ASSIMETRIA INFORMACIONAL

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt

Porto Alegre

2010

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
Responsável: Biblioteca Gládis W. do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS

S237c

Santos, Sérgio Luiz dos

Contribuição ao estudo do papel da controladoria nos processos de demandas informacionais : problemas de comunicação e assimetria informacional / Sérgio Luiz dos Santos. – Porto Alegre, 2010.

72 f. : il.

Ênfase em Economia Aplicada.

Orientador: Paulo Schmidt.

Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2010.

1. Contabilidade : Informação. 2. Comunicação organizacional : Controladoria. I. Schmidt, Paulo. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

CDU 657.54.05

SÉRGIO LUIZ DOS SANTOS

CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DO PAPEL DA CONTROLADORIA NOS PROCESSOS
DE DEMANDAS INFORMACIONAIS: PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO E
ASSIMETRIA INFORMACIONAL

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Aprovada em Porto Alegre, _____ de _____ de 2010.

Prof. Dr. Paulo Schmidt – Orientador

UFRGS

Prof. Dr. José Luiz dos Santos – Examinador

UFRGS

Profa. Dra. Luciane Alves Fernandes – Examinador

UNIFIN

Prof. Dr. Paulo Roberto Pinheiro – Examinador

UNIFIN

AGRADECIMENTOS

À Companhia Riograndense de Mineração, pelo estímulo dado para a realização desse curso e apoio durante a realização deste trabalho.

Ao Professor Doutor Paulo Schmidt, por sua paciência e contribuições na orientação desta dissertação.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aos colegas de mestrado, pelas trocas de experiências e os bons momentos de convívio, estudo e descontração.

RESUMO

Este trabalho aborda a necessidade de multifuncionalidade na Controladoria nas organizações existentes, em função das demandas informacionais exigidas nos dias atuais. Demandas estas que, se não atendidas e entendidas, podem provocar um impacto no resultado econômico e financeiro da empresa, com consequências que colocam em risco, inclusive a sobrevivência da mesma. Entende-se por demanda informacional, as necessidades informativas dos usuários – todos aqueles que detiverem maior ou menor poder decisório – que venham a facilitar na redução das incertezas nas tomadas de decisões revertendo em prol do próprio objetivo intrínseco de uma empresa: sua rentabilidade. Necessidades informativas não significam somente aquelas informações mensuráveis, mas também, toda e qualquer informação que de alguma forma contribua para a tomada de decisões. Se observarmos a empresa numa visão sistêmica, a demanda informacional estará em constante transformação e cabe à Controladoria retroalimentar este sistema, servindo de certa forma, também, de “usuário” na medida em que possui uma interdependência quanto à organização e utilização de informações. Justamente pela amplitude do tema e do papel da Controladoria propriamente dita, recorre-se a vários ramos do conhecimento como suporte – abordando-se desde a visão pragmática de negócios com a Contabilidade, passando pela Economia, Economia da informação, aporte da Teoria da Agência e conceito de Assimetria informacional, até as interrogações de entendimento e estudo linguístico com a utilização da Semiótica e suas questões semânticas. Também estão incluídos os estudos dos processos e teorias de informação e de comunicação que, seguindo certo rigor teórico, são conceitos diferentes e, por isso, teorias diferentes e fundamentais para entender como se constituem e se processam as informações dentro da estrutura organizacional, de que forma podem se reprocessar para constituir um novo tipo de relacionamento e a importância da Controladoria na constituição deste novo modelo. Em suma, este trabalho busca a interlocução destas várias ciências – Economia, Contabilidade e Comunicação, exigência para os profissionais que pretendam, direta ou indiretamente, envolverem-se com as questões de Controladoria.

Palavras-chave: Controladoria. Assimetria informacional. Comunicação.

ABSTRACT

This paper addresses the need for multi-functionality on the Controllership in the existing organizations, according to the informational demands required nowadays. These demands which, if not addressed and understood, can cause an impact on the company economic and financial results, with consequences that threaten even its survival. Informational demand is understood as the information needs of users – all of those who hold more or less decision-making power - that will facilitate the reduction of uncertainty in decision-making in favor of reversing the own intrinsic goal of a company: its profitability. Information needs do not mean only those measurable information, but also any information that somehow contributes to the decision-making. Looking at the company in a systemic view, the informational demand will be constantly changing and it is up to the Controllership to give feedback for this system, serving in a way, also, as the "User" as it has an interdependence in the organization and use of information. Due to the scope of the theme and the role of the Controllership itself, it resorts to various branches of knowledge and support - approaching from the pragmatic view of business with Accounting, through Economics, Economics of Information, contribution of the Agency Theory and concept of Information asymmetry, to the questions of understanding and linguistic study with the use of semiotics and its semantic issues. Also included are studies of information and communication processes and theories, following some theoretical rigor, the concepts are different and therefore different and fundamental theories to understand how they form and process the information within the organizational structure of how they can be reprocessed to form a new type of relationship and the importance of Controllership on the constitution of this new model. In short, this work aims at dialoguing these various sciences - Economics, Accounting and Communication, a demand for professionals who wish to, directly or indirectly, engage with the issues of Controllership.

Keywords: Controllership. Informational asymmetry. Communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo de evolução dos negócios.....	26
Figura 2 - Esquema de Shannon.	54
Quadro 1 - Diferenças entre controlador e administrador financeiro.	34
Quadro 2 - Relações principal e agente.	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 CONTABILIDADE E INFORMAÇÃO	14
2.1 BREVE HISTÓRICO DA CONTABILIDADE	14
2.2 OBJETO DE ESTUDO DA CONTABILIDADE.....	15
2.3 A CONTABILIDADE COMO LINGUAGEM	18
2.4 DADO E INFORMAÇÃO CONTÁBIL	20
2.5 RELAÇÃO INFORMAÇÃO CONTÁBIL: TOMADA DE DECISÃO.....	22
2.6 CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL.....	25
3 CONTROLADORIA	30
3.1 DEFINIÇÃO DE CONTROLADORIA.....	30
3.2 A MISSÃO DA CONTROLADORIA.....	32
3.3 AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA.....	33
4 A ECONOMIA ENQUANTO CIÊNCIA SOCIAL.....	37
4.1 ECONOMIA DA INFORMAÇÃO.....	39
4.2 TEORIA DA AGÊNCIA (<i>AGENCY THEORY</i>).....	40
4.3 INFORMAÇÃO ASSIMÉTRICA.....	44
4.4 SELEÇÃO ADVERSA	46
4.5 SINALIZAÇÃO	47
4.6 FILTRAGEM	47
4.7 RISCO MORAL.....	48
5 SEMIÓTICA: A TEORIA LINGUÍSTICA	50
6 TEORIA DA INFORMAÇÃO.....	53
7 TEORIA DA COMUNICAÇÃO	58
7.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	59
7.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E CONTROLADORIA	62

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS 63

REFERÊNCIAS 67

1 INTRODUÇÃO

A forma como as pessoas vivem no mundo, conhecida desde os primórdios dos tempos pelo que a história geral relata, seja no aspecto social, político ou econômico, tem mostrado que a vida humana é um conjunto de relacionamentos.

Esses relacionamentos acontecem e se apresentam de diversas formas e em diferentes locais no espaço-tempo, seguindo a dinâmica social própria da existência humana, e de tudo o que o homem é capaz de criar para a satisfação de suas necessidades.

Um local especial com suas formas específicas de ação e que tem sido objeto de estudos de diversas áreas do conhecimento humano, sob diversos enfoques, é a instituição humana que conhecemos como Empresa ou Organização. Esta pode ser definida genericamente como sendo um sistema que processa recursos para produzir bens ou serviços visando à satisfação das necessidades humanas.

Segundo Vergara Ilufi (2000), as empresas hoje, mais do que nunca, demandam informações válidas e significativas para serem empregadas no processo de tomada de decisões, motivo pelo qual o profissional contábil, enquanto gerador de informação, depara-se com o desafio de atender às exigências dos usuários da controladoria. A incorporação de elementos da Teoria Contábil, Economia da Informação, Teoria da Comunicação e da Semiótica aparecem como um suporte fundamental para satisfazer essa demanda.

Nas últimas décadas, de acordo com o mesmo autor, a tendência constante à mudança no âmbito social, econômico, tecnológico e comunicacional provocou uma reação das empresas, que modificaram suas estruturas e seu estilo de gestão, produzindo a necessidade de informações verdadeiras e relevantes para serem empregadas no processo de tomada de decisões. A controladoria, enquanto provedora de informação estratégica, também foi convocada a fazer parte desse processo de mudança. A administração da organização espera que a Controladoria seja geradora de comunicação mais do que de informação sobre a posição econômica e financeira da empresa.

Assim, o *controller* deverá incorporar ao seu desenvolvimento profissional conhecimentos associados à Economia da Informação, Teoria da Comunicação e à Semiótica, rompendo, dessa forma, com o paradigma segundo o qual a Contabilidade deve centrar-se na informação, deslocando seu foco para o usuário das informações contábil/ou financeira.

Considerando que o entendimento das informações contábeis e financeiras constitui requisito essencial para que as mesmas sejam utilizadas adequadamente no processo decisório, busca-se neste trabalho explicitar, de acordo com a literatura, conceitos que a Controladoria pode e deve utilizar para qualificar a comunicação e gerenciamento do processo de informações contábeis e financeiras, tais como: Economia da Informação, Teoria da Agência e teorias da Comunicação.

As empresas buscam, cada vez mais, a otimização de seus resultados, mediante a aplicação de técnicas e procedimentos, visando garantir, em especial, sua rentabilidade. As organizações contemporâneas lidam constantemente com eventos e atividades inesperadas que exigem participação ativa e singular de seu quadro funcional. A Controladoria, mais do que estar atenta, deve empreender todos os esforços necessários para dar suporte e auxiliar neste processo. Neste sentido espera-se, com o resultado deste trabalho, contribuir para a seguinte reflexão: quais os mecanismos e ferramentas que a Controladoria poderá utilizar-se para tentar reduzir problemas relacionados com a compreensibilidade e assimetria de informações e, com isto, contribuir para qualificar o entendimento e utilização de informações contábeis e financeiras por parte dos gestores na tomada de decisões?

A meta a qual se pretende atingir com esta pesquisa está definida através dos objetivos geral e específicos, descritos abaixo:

O objetivo geral busca identificar a importância do papel da Controladoria nos diversos processos de comunicação das informações dentro da estrutura organizacional de uma empresa, abordando aspectos de assimetria informacional e compreensibilidade das informações para tomada de decisões.

Como objetivos específicos este trabalho pretende:

- Realizar uma revisão bibliográfica dos propósitos básicos da Contabilidade, exigências quanto à sua compreensibilidade e importância na facilitação dos processos decisórios;
- Revisar bibliograficamente os principais conceitos de Controladoria no que concerne à sua inserção, objetivos, atribuição e missão;
- Revisar os conceitos de Economia que podem auxiliar a Controladoria a exercer suas atribuições, focando em aspectos da Teoria da Agência e assimetria de informação;
- Abordar conceitos da semiótica, enfocando as questões relacionadas à constituição de signos contábeis, financeiros, etc.;

- Estudar o sistema de processamento da informação emissor – receptor, através da Teoria Matemática da Comunicação de Shannon;
- Abordar algumas teorias da Comunicação em seu aspecto de processo, tanto na codificação quanto decodificação de mensagens – enfocando a questão de ruídos semânticos e comunicação organizacional, bem como contribuição dos estudiosos em comunicação organizacional para o papel da Controladoria.

Com relação à metodologia utilizada, segundo Lakatos e Marconi (2009), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. Por método se entende “[...] a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista [...]” (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 44).

O foco deste estudo visa analisar a importância da comunicação entre a Controladoria e os setores decisórios de uma empresa. Considerando a complexidade deste fenômeno organizacional e o objetivo geral que se pretende atingir, o procedimento metodológico adotado foi concebido como pesquisa exploratória de natureza bibliográfica. Segundo Gil (2002, p. 45) a pesquisa bibliográfica se caracteriza pela busca de material já elaborado e “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Será um estudo através de pesquisa bibliográfica e que, de acordo com Marconi e Lakatos (2002), é uma pesquisa de fontes secundárias, pois abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo.

As fontes bibliográficas utilizadas foram as publicações sob a forma de livros, teses, monografias e publicações avulsas das diversas áreas percorridas – Contabilidade, Economia, Semiótica, Informação e Comunicação; tendo-se a preocupação de buscar fontes dotadas de credibilidade reconhecida no meio acadêmico por sua seriedade no manejo da informação.

O presente estudo está organizado em sete capítulos e obedece aos requisitos estabelecidos na metodologia científica de forma geral, em termos de regras de apresentação.

Na parte introdutória da pesquisa, será apresentada a rapidez de mudanças no âmbito social, econômico, tecnológico e comunicacional a que estão expostas as organizações no mundo atual e, portanto, a necessidade de a Controladoria acompanhar esse processo de mudança, a caracterização e a definição do problema, bem como a metodologia utilizada na elaboração da pesquisa.

No segundo capítulo, será abordada a base conceitual do estudo relativa à Contabilidade e Informação, contemplando os seguintes pontos: breve histórico da Contabilidade, objeto de estudo da Contabilidade, a Contabilidade como linguagem, dado e informação contábil, relação informação contábil – tomada de decisão e classificação da informação contábil.

No terceiro capítulo, será detalhado o conceito de Controladoria, sua importância como área responsável pela organização de informações para a tomada de decisões nas organizações, sua missão e função.

No quarto capítulo, A Economia enquanto Ciência Social tangenciará a questão do próprio objeto de estudo da Economia, que analisa como os agentes da sociedade fazem escolhas. Apresentamos a base conceitual relativa à Economia da informação, Teoria da agência, Informação assimétrica, Seleção adversa, Sinalização, Filtragem e Risco moral.

No quinto capítulo, serão abordadas questões de Semiótica. Seguem-se a ele capítulos relativos à informação enquanto sistema e, por último as teorias de Comunicação analisadas como processo, as questões de comunicação organizacional e papel e limites da Controladoria na abordagem desta.

A conclusão tratará de alinhar os conceitos identificados como principais e sua importância no contexto da Controladoria, bem como sugerir o aprofundamento de assuntos e tópicos específicos para futuras pesquisas.

2 CONTABILIDADE E INFORMAÇÃO

Neste capítulo será abordado o objeto de estudo da Contabilidade, já que, a partir do domínio e conhecimento aprofundado desta área, a Controladoria estará em parte, preparada para atender às demandas informacionais da empresa. Também se buscará oferecer uma visão inicial de que a Contabilidade pode ser definida como um agente que disponibiliza informação para tomadas de decisões. Por fim, será apresentado o conceito e a distinção entre o que é dado e o que é informação, bem como, as suas características básicas para habilitar a empresa a alcançar seus objetivos.

2.1 BREVE HISTÓRICO DA CONTABILIDADE

Segundo José Santos et al. (2007), a essência da cultura está na construção de atos de abstração, ou seja, em reconhecer os relacionamentos entre pessoas, entre pessoas e coisas e entre coisas entre si. E, em parte, é disto que a própria Contabilidade se ocupa. A Contabilidade se preocupa com noções e conceitos de relacionamentos sociais, ou seja, criados dentro de um contexto humano.

O primeiro destes relacionamentos, com o qual a Contabilidade se ocupa, diz respeito ao relacionamento de pessoas e propriedades (na qual se inclui a posse e domínio). A grande maioria das sociedades, em maior ou menor escala, possui aspectos de propriedade privada e de propriedade comum. Entretanto, este raciocínio mostrar-se-ia incompleto e sem sentido se não viesse interligado ao segundo relacionamento pelo qual a Contabilidade se ocupa: o direito de propriedade é sempre um direito contra outra pessoa ou grupo de pessoas. Se alguém perde seu direito de propriedade, o perde contra outra pessoa. Isto é, existe um relacionamento entre pessoa e coisa e outro entre pessoas. Para a própria existência da Contabilidade é necessário que seu objeto de estudo seja mensurável, desde um método simples de contagem, uso de unidades de conversão e manutenção de um registro contábil. Segundo José Santos et al. (2007, p. 16), “As condições mínimas da Contabilidade são o relacionamento da propriedade e o uso (ou controle) da propriedade e um meio de mensurar esse relacionamento de um ponto de vista particular.”

Sob este ponto de vista, é de se imaginar que realmente a Contabilidade não tenha aparecido somente entre os séculos XII e XIII através das primeiras técnicas de escrituração contábil no norte da Itália, com o surgimento da revolução comercial ocorrida após o século XII. Conforme Schmidt (2000), um dos primeiros sistemas contábeis utilizando partidas dobradas, que se tem notícia, data de em torno de 1340 na cidade de Gênova.

Segundo o mesmo autor, recentes pesquisas provocaram uma revolução na história da Contabilidade. Foram encontrados vestígios da utilização de sistemas contábeis rudimentares desde o período mesolítico. Significa dizer que, na pré-história, período compreendido entre 10.000 e 5.000 a.C., período de alteração do clima, criação de nascentes que favoreceram o cultivo agrícola e criação de animais, as pessoas começaram a se agrupar, surgindo as primeiras grandes comunidades no Oriente Próximo e com isso gerando relacionamentos de posse e uso.

Ainda segundo Schmidt (2000), era necessária a criação de um registro sobre a produção, o proprietário desta e possíveis transferências de propriedade embora não existisse a escrita e a contagem em seu sistema abstrato. Foram encontradas em sítios arqueológicos, pequenas fichas de barro que constituíam um sistema contábil utilizado entre 8000 a 3000a.C., precursores da escrita e contagem abstrata.

Deste período até nossos dias muito se inventou, se evoluiu, mas em sua essência, a Contabilidade permanece a mesma.

2.2 OBJETO DE ESTUDO DA CONTABILIDADE

Nas últimas décadas, a tendência constante à mudança no âmbito social, econômico, tecnológico e comunicacional provocou uma reação das empresas, que modificaram suas estruturas e seu estilo de gestão, produzindo a necessidade de informações válidas e significativas para serem empregadas no processo de tomada de decisões. A Contabilidade, enquanto provedora de informações estratégicas, também foi convocada a fazer parte desse processo de mudança. As altas gerências já não demandam que a Contabilidade seja facilitadora de informação, mas sim, que seja geradora de comunicação sobre a posição econômica e financeira das empresas.

Neste contexto, definir o objetivo da Contabilidade poderia parecer, à primeira vista, algo muito óbvio. No entanto, é necessário remeter-nos a esse conceito básico, já que a partir da compreensão, internalização e compromisso com este objetivo que a Contabilidade/Controladoria deverá estar preparada para atender às demandas informacionais da empresa, acionistas, financiadores e investidores.

A Resolução do Conselho Federal de Contabilidade de n.º 774¹ esclarece que o objeto de estudo da Contabilidade é sempre o patrimônio de uma entidade, definido como um conjunto de bens, direito e de obrigações para com terceiros, pertencentes a uma pessoa física, a um conjunto de pessoas, como ocorre nas sociedades informais, ou a uma sociedade ou instituição de qualquer natureza, independente da sua finalidade, que pode, ou não, incluir o lucro. Assim, não há dificuldade na definição dos objetivos da Contabilidade, a partir do seu objeto, que é o patrimônio, por buscarem a correta representação deste e causas de suas mutações. A Resolução CFC n.º 774 em seu item 1.4 – Dos objetivos da Contabilidade define:

[...] buscar prover os usuários com informações sobre aspectos de natureza econômica, financeira e física do Patrimônio da Entidade e suas mutações, o que compreende registros, demonstrações, análises, diagnósticos e prognósticos, expressos sob a forma de relatos, pareceres, tabelas, planilhas e outros meios (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2000, p. 32).

Uma vez definido o objetivo da Contabilidade e, quando este seja aplicado a uma entidade particularizada, pode-se identificar a geração de informações a serem utilizadas por determinados usuários, em decisões que busquem a realização de interesses e objetivos próprios.

As informações geradas pela Contabilidade devem possuir características que possibilitem a concretização dos propósitos de tomada de decisão dos usuários, ou seja, o usuário de posse das informações repassadas pela Contabilidade/Controladoria deverá conseguir utilizá-las de forma a facilitar a sua tomada de decisão.

¹ Resolução CFC n.º774 de 16 de dezembro de 1994. Aprova o apêndice à Resolução sobre os princípios fundamentais de Contabilidade.

A Resolução do Conselho Federal de Contabilidade de n.º 785² define que a informação contábil deve estar revestida de atributos, entre os quais são indispensáveis os seguintes: confiabilidade, tempestividade, compreensibilidade e comparabilidade.

Considerando que o objetivo de estudo deste trabalho é discutir a necessidade de interferência da Contabilidade/Controladoria para redução de problemas de comunicação e de assimetria informacional cabe questionar até que ponto a linguagem utilizada pela Contabilidade é compreendida por seus usuários.

A Resolução CFC n.º 785 em seu item 1.6 – Da Compreensibilidade, define:

1.6.1 – A informação contábil deve ser exposta na forma mais compreensível ao usuário a que se destine. § 1º A compreensibilidade presume que o usuário disponha de conhecimento de Contabilidade e dos negócios e atividades da Entidade, em nível que o habilite ao entendimento das informações colocadas a sua disposição, desde que se proponha analisá-las, pelo tempo e com profundidade necessários. § 2º A eventual dificuldade ou mesmo impossibilidade de entendimento suficiente das informações contábeis por algum usuário, jamais será motivo para a sua não-divulgação. 1.6.2 – A compreensibilidade concerne à clareza e objetividade com que a informação contábil é divulgada, abrangendo desde elementos de natureza formal, como a organização espacial e recursos gráficos empregados, até a redação e técnica de exposição utilizadas. § 1º A organização espacial, os recursos gráficos e as técnicas de exposição devem promover o entendimento integral da informação contábil, sobrepondo-se, pois, a quaisquer outros elementos, inclusive de natureza estética. § 2º As informações contábeis devem ser expressas no idioma nacional, sendo admitido o uso de palavras em língua estrangeira somente no caso de manifesta inexistência de palavra com significado idêntico na língua portuguesa (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2000, p. 104).

Atribuindo aspectos qualitativos à informação contábil, o FASB³, através do *Statement of Financial Accounting Concepts* n.º 2, classificou a compreensibilidade como uma das características que ajudam o usuário a assimilar o significado das informações usando os seguintes termos: “The benefits of information may be increased by making it more understandable and, hence, useful to a wider circle of users” (FASB, 1980, p. 14).

Diante de uma abordagem sistêmica, a Contabilidade pode ser conceituada como o método de identificar, mensurar e comunicar informação econômica, financeira, física e social, com o objetivo de tomada de decisões através de julgamentos mais adequados pelos usuários da informação. Assim, “a comunicação implica o reconhecimento dos tipos de

² Resolução CFC n.º785 de 28 de julho de 1995. Aprova a NBC T 1 – Das Características da Informação Contábil.

³ The Financial Accounting Standards Board.

informação necessária para cada principal usuário da informação contábil e a avaliação da habilidade dos usuários em interpretar a informação adequadamente” (IUDICIBUS, 1994, p. 24).

2.3 A CONTABILIDADE COMO LINGUAGEM

Observa-se que a teoria da Contabilidade estabelece normas quanto à compreensibilidade, e o meio acadêmico vem discutindo até que ponto a linguagem utilizada é compreendida pelos usuários das informações contábeis.

A Contabilidade pode ser definida como um processo de comunicação de informação econômica para propósitos de tomada de decisão, tanto pela administração, como por aqueles que necessitam basear-se nos relatórios externos (PADOVEZE, 2002).

A teoria da Contabilidade que se apóia na noção da Contabilidade como linguagem, e como a linguagem dos negócios por excelência elabora três questões relacionadas à linguagem tais como:

- a) Que efeito terão as palavras sobre os ouvintes?
- b) Que significado terão essas palavras, se houver algum?
- c) As palavras fazem sentido lógico?

Através do estudo de três eixos principais, as questões acima podem ser respondidas. A Pragmática é o estudo do efeito da linguagem, observando a resposta do receptor; a Semântica é o estudo do significado da linguagem, tem por objetivo observar o significado específico que a informação transmitida gera a cada um dos receptores; e a Sintaxe é o estudo da lógica ou gramática da linguagem, detendo-se a aspectos mais técnicos da comunicação, para que esta possua a estrutura necessária à compreensão (HENDRIKSEN; BREDA, 1999).

O referido autor ainda enfatiza que os números e as classificações contábeis variam quanto ao tipo de interpretação que pode ser feita pelo usuário da informação contábil. Como exemplo ele cita a conta caixa, que no balanço, é compreendido corretamente. Já a conta despesas diferidas não tem a mesma compreensibilidade além dos processos estruturais que lhe deram origem.

Na mesma linha de raciocínio, referência deve ser feita à observação de Martins (1990, p. 23) quanto ao problema terminológico: “Desde que duas pessoas resolvam comunicar-se, é absolutamente necessário que passem a dar aos objetos, conceitos e ideias o mesmíssimo nome, sob pena de, no mínimo, reduzir-se o nível de entendimento”. O autor completa afirmando: “O que comumente se denomina de “mero problema de terminologia” talvez fosse melhor tratado como “magno problema de terminologia”.

Assim, pesquisadores em diversos países vêm investigando até que ponto um maior ou menor grau de compreensibilidade pode influenciar o desempenho das empresas. Pesquisa realizada comprovou que existe relação entre os níveis de compreensibilidade e desempenho financeiro relativo às variáveis lucro, liquidez e riscos (SMITH; TAFFLER, 1992 *apud* DIAS FILHO, 2000).

Nesse contexto existe uma forte relação entre o capital empregado pela empresa e o respectivo retorno, o volume de vendas e a gestão de custos, ou seja, o patrimônio líquido pode sofrer variações de acordo com a compreensibilidade das informações contábeis (JONE; BAKER; KARE, 1992 *apud* DIAS FILHO, 2000).

Observa-se, portanto, que os estudos citados revelam a existência de vínculos muito estreitos entre a compreensibilidade da informação contábil e o desempenho econômico financeiro da empresa.

Como já mencionado, a Contabilidade é, por excelência, a linguagem dos negócios. Esta consiste na coleta de dados decorrentes de transações ou operações, mensuração e processamento dos mesmos e geração de informação acerca do patrimônio e do desempenho das entidades.

A atividade da Contabilidade pode ser resumida em reconhecimento dos eventos econômicos passíveis de registro, em mensuração dos mesmos e na comunicação ou divulgação dos resultados dos eventos reconhecidos e mensurados.

É através da tríade identificação, mensuração e comunicação que a Contabilidade se torna capaz de atender à demanda da sociedade e ao mercado ávido por informação e prestação de contas, tanto pelos entes públicos quanto pelas entidades da iniciativa privada.

Reforçando este entendimento Hendriksen e Breda (1999, p. 135), relatam que a Associação Americana de Contabilidade diz que a Contabilidade é “[...] o processo de identificação, mensuração e comunicação de informação econômica para permitir a realização de julgamentos bem informados e a tomada de decisões por usuários da informação”.

Observa-se, portanto, que a Contabilidade efetua um trabalho de processamento de dados para produção de informações e posterior comunicação destas, para dois ou mais

indivíduos (Controladoria e usuários da informação) tomarem decisões que afetem significativamente o desempenho organizacional. O ponto de partida da Contabilidade é o processamento de dados. Cabe esclarecer, então, o que se entende por dados e sua diferenciação com a informação.

2.4 DADO E INFORMAÇÃO CONTÁBIL

De acordo com o Dicionário Aurélio Eletrônico Século XXI, dado é: Elemento ou quantidade conhecida, que serve de base à resolução de um problema (FERREIRA, 1999).

A busca do conceito e a distinção entre o que é dado e o que é informação, tem produzido discussões interessantes levando, entretanto, a abordagens relativamente similares entre os diversos autores.

Os termos contábeis dado e informação, em algumas vezes, são usados indistintamente e, na verdade, apresentam conceitos diferentes. Quando nos referimos à tomada de decisão e a Sistema de Informações, a definição destes termos é importante porque traduzem ideias diferentes.

Segundo Schmidt (2002), é necessário para um bom sistema de informação ter-se bem definido o conceito de dado e informação.

Contribuindo com a mesma linha de pensamento, Murdick e Munson (1988) *apud* Freitas et al. (1997, p. 25) diz que “a distinção entre dados e informações é importante porque permite definir separadamente a necessidade das bases de dados e as necessidades de informação dos gerentes. Isto feito, é possível fornecer ao gerente informações e não dados”.

Nesta perspectiva, buscou-se na literatura vários conceitos de dados, onde se constata que os autores são unânimes em afirmar que dado é algo difícil de ser utilizado, sem significado relevante não permitindo tomada de decisão coerente e segura.

Schmidt (2002, p. 80) afirma que “dado pode ser conceituado como um elemento em estado bruto, primário e isolado, que não tem um significado para gerar uma ação”. Como exemplo, o autor cita os termos ativo, passivo, capital, vendas e lucro, que sem nenhum tipo de processamento, não permite que as gerências de Controladoria possam tomar decisões para a empresa. Os dados representam somente a matéria prima a ser utilizada na produção de informações e, por si só, não são de grande utilidade. São pedras brutas que necessitam de lapidação para adquirirem valor.

Reforçando o entendimento sobre o conceito de dado, Aquino e Santana (1992, p. 5) *apud* Catelli (1999, p. 307) dizem que: “[...] resumidamente, assume-se que dado é algo bruto, sem valor ou difícil de ser utilizado”.

Bio (1996, p. 29) afirma que “pode-se entender o *dado* como um elemento da informação (um conjunto de letras ou dígitos), que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado intrínseco”.

Contribuindo para o entendimento do mesmo conceito, Murdick e Munson (1988, p. 147) relatam que “os dados se compõem de símbolos e experiência estímulos que não são relevantes para o comportamento em um determinado momento”.

Jayr Oliveira (2000, p. 155) faz uma observação de que “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”.

Observa-se que, embora dados sejam elementos importantes, não produzem informações relevantes e oportunas se não forem trabalhados. A empresa pode ter muitos dados, e mesmo assim ser limitada na geração de fatos que supram as necessidades do tomador de decisões. Cabe esclarecer então, o que se entende por informação.

Igualmente, apresentamos alguns conceitos existentes sobre informação, em que os autores são claros em afirmar que esta deve possibilitar a redução da incerteza de ação num processo de tomada de decisão.

Segundo o Dicionário Aurélio Eletrônico Século XXI, informação vem do latim *informatione*, ou seja, ato ou efeito de informar, conhecimento, participação, comunicação ou notícia trazida ao conhecimento de uma pessoa ou do público (FERREIRA, 1999).

O mesmo autor ainda afirma que, de acordo com a Teoria da Informação, informação é “a medida da redução da incerteza, sobre um determinado estado de coisas, por intermédio de uma mensagem”.

Para Schmidt (2002, p. 80), informação é “um dado trabalhado e processado dentro das especificações exigidas pelos usuários com significado próprio, relevante e utilizada para gerar uma ação derivada do processo de tomada de decisão”.

Davis e Olson (1987, p. 208) afirmam que “Informação é um dado que foi processado de uma forma significativa para o receptor e seu valor real ou percebido no momento, ou em ações prospectivas nas decisões”.

“A informação (na ciência do comportamento) é um signo ou conjunto de signos que impulsionam uma ação. Se distingue de dados porque dados não são estímulos de ação, mas

simplesmente cadeias de caracteres ou padrões sem interpretação” (MURDICK; MUNSON, 1988, p. 6).

De acordo com Padoveze (2002, p. 45), “informação é o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível para seu receptor e que apresenta valor real ou percebido para suas decisões correntes ou prospectivas”.

2.5 RELAÇÃO INFORMAÇÃO CONTÁBIL: TOMADA DE DECISÃO

Catelli (1999) afirma que existe uma estreita relação entre informação e decisão, considerando que decisões são tomadas no presente sobre eventos que acontecerão no futuro. Portanto, o conceito de informação está vinculado a uma mudança de estado a respeito do evento. Considerando a informação como um conhecimento disponível para uso imediato na orientação de uma ação antes cercada de incerteza, possibilitando sua condução a um nível de risco adequado.

Na mesma linha de raciocínio, Atkinson (2000) relata que a informação contábil é, também, um dos principais meios pelo qual funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem *feedback* sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem o futuro. Observa-se que o autor reconhece que, embora a informação gerencial contábil não possa garantir o sucesso de atividades organizacionais críticas, seu mau funcionamento resultará em dificuldades para as empresas. Também destaca que, um bom sistema de informação pode criar valor, fornecendo informações a tempo e precisas sobre as atividades necessárias para o sucesso das organizações.

“Informação é o dado que permite ao executivo tomar decisões” (OLIVEIRA, 2000, p. 155). O autor também estabelece que a finalidade da informação é prover a empresa com conhecimentos precisos para atingir seus objetivos pelo uso dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação.

Oportunamente, Djalma Oliveira (1999) aponta que o objetivo básico da informação é o de preparar a empresa para buscar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, dentre eles destaca pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, recursos financeiros, além da própria informação. Considera que informação é o produto da análise dos dados registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados, na empresa, para

gerar conhecimento e, com isto, permitir a tomada de decisão. Dessa forma, a informação deve facilitar aos administradores as funções de: planejar, organizar, dirigir e controlar operações no processo administrativo da tomada de decisão, ou seja, a tomada de decisão nada mais é do que a conversão das informações em ação.

A informação deve dar apoio aos gestores para a tomada de decisão nos vários escalões da organização. O gestor decide sobre cada evento econômico que irá proporcionar os resultados para a empresa dentro dos parâmetros de uma ação planejada para este fim, ou seja, para cada transação ocorrerá uma decisão pertinente. O gestor, na aferição dos resultados de sua empresa, os deve medir econômica, patrimonial e financeiramente, sendo que este deverá ser a soma dos resultados econômicos das transações dentro das atividades, portanto, suas informações devem conduzir a um modelo de decisão que se utiliza informações econômicas mensuradas adequadamente. Neste contexto a Contabilidade deve estar trabalhando para que suas informações evidenciem a realidade física e operacional das empresas, capaz de proporcionar aos gestores informações que os auxiliem no processo decisório (PINTO; PINTO, 2001).

Uma informação tem valor e somente passará a ser válida se reduzir a incerteza na tomada de decisão, e aumentar a qualidade decisória diminuindo a incerteza do gestor no ato da decisão (PADOVEZE, 2002).

O autor relata que quanto maior o número de informações ao dispor do gestor maior a probabilidade de reduzir a incerteza na tomada de decisão. Mas lembra que qualquer informação tem um custo. O custo para obter informações importantes deve ser menor do que o benefício gerado pela decisão.

Igualmente, Jayr Oliveira (2000) reforça que a eficácia da informação é medida pela relação custo para gerá-la e o valor do benefício derivado do seu uso. Os custos relacionados com a produção da informação são: coleta, processamento e distribuição. Portanto, o custo total da produção da informação aumenta diretamente com o volume, o que provoca duas preocupações, pois o aumento do custo marginal⁴ diminui a utilidade marginal da informação e a redução dos custos de informação limita a qualidade da informação.

No processo de tomada de decisão é necessário que a informação seja desejável e útil aos responsáveis pela administração, e que não pode custar mais que o seu valor econômico. Também considera que os aspectos mais relevantes que devem ser observados na elaboração de um Sistema de Informação Contábil e Gerencial, para que tenha validade na gestão

⁴ O custo marginal deve ser visto como a variação no custo total, resultante da produção de uma unidade adicional de informação.

administrativa, seja a sua necessidade como informação, seu planejamento e controle. Os usuários finais devem determinar a necessidade da informação, ela deve ser gerada para atender a esses usuários. Portanto, a informação contábil deve ser planejada para a geração de relatórios, e construção de relatórios com enfoques diferentes aos vários níveis, visando o atendimento pleno dos usuários (MAGALHÃES; LUNKES, 2000).

Os gestores dependem do recurso informação, sendo esta é a matéria prima do processo de tomada de decisão. A informação útil é aquela que atende às necessidades dos gestores nas áreas que atuam. As informações contábeis devem atender adequadamente as necessidades informacionais de seus usuários, motivando e estimulando o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa (CATELLI, 1999).

Segundo Freitas et al. (1997), revisando os autores Murdick e Munson (1988, p. 149) e Davis e Olson (1987), observa que as informações devem ter as seguintes características para que possam ser importantes no momento da tomada de decisão:

Finalidade – a informação necessita ter uma finalidade quando é transmitida para um Sistema de Informação ou para uma pessoa; caso contrário, ela deixa de ser informação para ser um ruído; **Modo e formato** – o ser humano se comunica por meio dos cinco sentidos e, em suas atividades dentro da organização, principalmente pela audição e visão em conversas ou leitura de relatórios, gráficos ou telas; a forma com que os sistemas recebem ou fornecem informações é muito importante para a realização de seus objetivos; **Redundância e eficiência** – a redundância é uma forma de se garantir contra os erros de comunicação; e eficiência na linguagem dos dados é o complemento da redundância; **Velocidade** – a velocidade de recepção ou transmissão da informação é o tempo gasto para se entender um determinado problema; os seres humanos possuem baixa velocidade em receber, armazenar ou transmitir informações; **Frequência** – a frequência com que se recebe ou transmite a informação é um indicador do valor desta; entretanto, a alta frequência da informação pode sobrecarregar o receptor; **Determinística ou probabilística** – a informação probabilística admite um conjunto de resultados possíveis com suas probabilidades correspondentes, enquanto que as determinísticas normalmente admitem apenas um resultado; **Custo** – toda informação possui um custo; o responsável pelo Sistema de Informações e os gerentes devem avaliar o valor da informação e o seu custo; **Valor** – o valor de uma informação é muito difícil de determinar e depende muito de outras características ou probabilísticas como modo, velocidade, frequência, características determinísticas ou probabilísticas, confiabilidade e validade; **Confiabilidade e precisão** – em uma estimativa estatística, o valor real do parâmetro ficará dentro um determinado intervalo, ao intervalo menor corresponde maior precisão, com menor confiabilidade; **Exatidão** – mede a proximidade de um número com o que deveria ser; **Validade** – mede o quanto a informação representa aquilo a que ela se propõe; **Atualidade** – designa a antiguidade da informação; **Densidade** – indica o volume de informação presente em um relatório ou tela; **Corretiva** – corrige uma informação passada; e **Confirmatória** – quando confirma uma informação já existente (FREITAS et al., 1997, p. 31, grifo do autor).

O autor ainda afirma que quando estes atributos não são observados, a eficiência do sistema de geração de informação começa a ser questionado.

Já Djalma Oliveira (1999) considera a oportunidade e a prioridade características importantes na geração da informação. Informação produzida e não distribuída em tempo hábil para facilitar uma tomada de decisão perde o sentido. Com referência à redução de incerteza, Djalma Oliveira relata que “está associada com a oportunidade de sua distribuição, assim como a identificação das prioridades será função direta do processo de planejamento que identifica a necessidade de avaliação e controle, conforme determinado no modelo básico de gestão estabelecido pela empresa”.

Se a informação for estruturada adequadamente, poderá contribuir para que a empresa seja mais dinâmica fazendo Cassarro (2001, p. 34) afirmar que “tanto mais dinâmica será uma empresa quanto melhores e mais adequadas forem as informações de que os gerentes dispõem para as suas tomadas de decisão”. Mas ressalta que por melhor que seja a informação, se esta não for comunicada ao destinatário correto, todo o esforço em gerá-la terá sido perda de tempo.

O propósito básico da informação é habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos informacionais disponíveis. Os geradores de informações devem ter consciência de que dados isolados, mesmo que em grande quantidade, não possuem significado para o tomador de decisão. Apenas após o tratamento dos dados seguindo critérios racionais ou intuitivos dos usuários, poderão ser transformados em informações e comunicadas no momento mais apropriado e de forma mais adequada para serem utilizadas com eficiência pelo gestor.

2.6 CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

As empresas possuem em seu quadro de empregados a figura do coordenador, gerente ou qualquer classificação funcional similar, que corresponde à pessoa encarregada de tomar decisões, se possível acertadas. Ela deverá decidir, mesmo com a possibilidade de errar, pois essa é a sua função. Quanto maior a posição da pessoa na escala hierárquica da empresa, maior será o impacto das decisões que terá de tomar e maiores os riscos que irá correr.

De acordo com Cassarro (2001), o ciclo das atividades empresariais é composto pelas seguintes etapas: decisão, execução e controle, etapas estas que somente podem ser cumpridas

se houver coordenação. Nas empresas existem áreas que estão direcionadas para a execução, como compras, produção, vendas, etc. enquanto outras áreas estão programadas para o comando das ações, como o planejamento e o controle. Uma decisão nada mais é do que uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios previamente estabelecidos.

É importante ressaltar que não são somente os administradores que tomam decisão, em todos os níveis hierárquicos da organização haverá decisões a serem tomadas, e muitas vezes elas estão interligadas. Os níveis hierárquicos mais elevados transmitem informações aos níveis inferiores, na forma de decisões e planos, estes por sua vez, tomam as decisões que competem à sua área ou campo de atuação. Por outro lado, o sistema se retroalimentará a partir do envio de novos dados ou informações de resultados, dos setores hierárquicos inferiores a seus superiores.

Diferentes tipos de informações em formas variadas de apresentação devem ser disponibilizadas a quem toma decisão. A informação deve reduzir as incertezas, ou seja, quanto maiores as incertezas maior será a necessidade de informação. É importante estabelecer quais as informações relevantes na tomada de decisão (WITTE, 1999).

É fundamental a existência de informações apropriadas a cada fase do ciclo das atividades empresariais para a tomada de decisão. A figura 1 tem como objetivo apresentar o ciclo de evolução dos negócios:

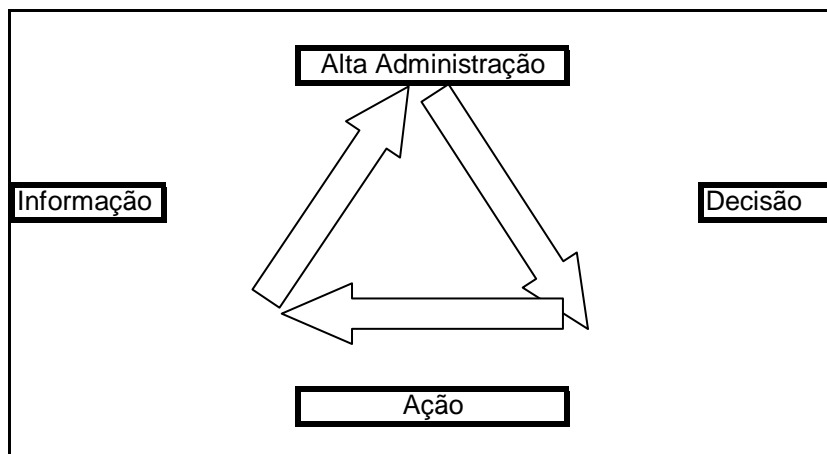


Figura 1 – Ciclo de evolução dos negócios.

Fonte: Schmidt (2002).

Observa-se, portanto, que a informação é considerada condição *sine qua non*, e se faz presente no ciclo de evolução dos negócios possibilitando tomada de decisão, e refletindo em

uma ação e esta gera mais informação. Assim, a informação para a tomada de decisão em uma organização está organizada por níveis de decisão.

Contribuindo com o conceito de organização das informações em níveis, Anthony (1965) *apud* Schmidt (2002) classifica a informação na organização em três níveis: estratégico, tático ou gerencial e operacional. Cada nível recebe as suas respectivas informações que auxilia no processo de tomada de decisão.

As informações estratégicas estão direcionadas para suporte às decisões empresariais relacionadas com o mercado em que a organização está inserida. Devem gerar informações sintéticas do ambiente interno relacionado com o externo, permitindo ao administrador tomar decisões estratégicas para corrigir ou melhorar a colocação da empresa em relação ao mercado em que atua.

Consoante Schmidt (2002), os sistemas de informações gerenciais devem fornecer subsídios nas tomadas de decisão, subsídios estes que sirvam para identificar e corrigir problemas que competem à hierarquia gerencial. Estas informações possuem um papel importante no processo de planejamento e controle empresarial em nível gerencial e estão vinculadas aos bancos de dados dos diferentes departamentos. Estes sistemas, de acordo com Schmidt (2002, p. 176), apresentam as seguintes características:

- são semi-estruturados em termos de tomadas de decisões;
- são customizados, isto é, ajustados às necessidades das áreas funcionais como vendas, produção, finanças etc., podendo ou não ser repetitivos;
- são pouco flexíveis na geração de informações;
- utilizam projeções, modelos e informações subjetivas;
- permitem consultas diversas;
- têm pouca ou nenhuma entrada de dados;
- são integrados às funções do negócio;
- baseiam-se em dados internos e externos da organização;
- geram informações tanto analíticas como sintéticas, e, em alguns casos podem até apresentar projeções.

Os gerentes tomadores de decisão utilizam estas informações para controle, objetivando a eficiência operacional em sua respectiva área.

A informação gerencial destina-se a alimentar processos de tomada de decisão. As decisões ligadas ao processo de planejamento, ao controle, à formulação, ao acompanhamento

de políticas e à interpretação de resultados requerem informações adequadas. As informações gerenciais são influenciadas pelas pessoas que ocupam posições desta linha hierárquica (BIO, 1996).

Bio (1996) ainda relata que as informações gerenciais devem apresentar características de quantidade, oportunidade, conteúdo e qualidade que somente podem ser obtidas através de um bom sistema de informação. Para a informação adequar-se às necessidades são necessários três requisitos:

- Forma: está relacionado ao conteúdo, apresentação e confiabilidade;
- Idade: é definida pelo tempo de existência da informação em relação aos fatos relatados que podem oscilar de segundos a meses ou anos;
- Frequência: está relacionada à periodicidade com que a informação é produzida (diariamente, semanalmente, mensalmente etc.)

Com referência à qualidade das informações gerenciais, segundo Bio (1996), estas devem ter as seguintes características:

- Comparativas: deve permitir a comparação entre o planejado e realizado. Não sendo possível este tipo de análise deve, pelo menos, possibilitar refletir tendências: como por exemplo, comparação com períodos anteriores (mês, ano etc.).
- Confiáveis: informações distorcidas podem ser mais prejudiciais do que a falta delas. A informação precisa ter crédito para o usuário sentir-se seguro ao decidir.
- Geradas em tempo hábil: as informações devem ser geradas a tempo de se efetuar as correções necessárias no planejamento ou na execução.
- Em nível de detalhamento adequado: as informações devem estar em um nível de detalhamento adequado ao usuário, sem apresentar nada de irrelevante e nem excessivo grau de síntese em relação ao interesse do gestor.
- Por exceção: destacar o que é relevante, ressaltar as exceções.

Os usuários de informações gerenciais devem participar da elaboração das mesmas, pois, dessa forma poderão vislumbrar quais as informações que estarão disponíveis, bem como evitar a solicitação de informações em duplicidade.

O autor relata que os diferentes níveis gerenciais (em seu sentido mais amplo) necessitam de diferentes tipos de informação. Com referência à alta administração, a

informação oferecida deve possibilitar-lhes a verificação da eficiência e dos resultados das operações da empresa no seu todo, e planejar para o futuro. Já os níveis intermediários da hierarquia organizacional, devem receber informações que lhes permitam controlar suas áreas específicas. Portanto, a empresa deve conhecer as necessidades de informações gerenciais de todos os níveis e fornecê-las adequadamente.

Neste sentido Padoveze (1994) afirma que,

O sistema de informação gerencial exige planejamento para produção dos relatórios, para atender plenamente aos usuários. É necessário saber o conhecimento contábil de todos os usuários, e construir relatórios com enfoques diferentes para os diferentes níveis de usuários. Dessa forma, será possível efetuar o controle posterior. Só poderá ser controlado aquilo que é aceito e entendido (PADOVEZE, 1994, p. 35).

Enfim, o conhecimento teórico abordado neste capítulo tem o objetivo de alicerçar e preparar para o entendimento dos propósitos e objetivos trabalhados em Controladoria, área que possui sua interface com a Contabilidade, mas que não se restringe a ela.

3 CONTROLADORIA

Após o recorrido sobre Contabilidade, com ênfase no conceitualizar informação contábil e tomada de decisão, faz-se necessário determo-nos no que seja a Controladoria, sua função, premissas básicas e fundamentos, área foco deste trabalho. Controladoria significa, também, administrar o sistema contábil da empresa mas não somente este.

O papel da Controladoria irá variar conforme a estrutura e porte da empresa, segundo Hernández Pérez Júnior, Pestana e Franco (1995). Ainda segundo o autor, a Controladoria, em um enfoque mais abrangente e moderno, apresenta grande importância para as organizações, pois é por meio dela que são compiladas, sintetizadas e analisadas as informações a serem divulgadas, e com base nisto, definidos os rumos a serem seguidos pela empresa.

Segundo Peleias (2002), para que os gestores possam fazer as melhores escolhas, é necessário identificar e entender a importância e a necessidade do recurso informação. É preciso que uma área da organização forneça esse importante insumo ao processo decisório e essa área é a Controladoria.

As empresas devem procurar subsídios na área de Controladoria, pois com base nas informações recebidas poderão se tornar mais competitivas e organizadas. Competitivas no sentido de que faz parte da missão dessa área fornecer aos gestores informações precisas, importantes para o processo decisório, e organizadas porque a ela também se atribui a responsabilidade de estabelecer, implementar e monitorar o sistema de controles internos necessários para a salvaguarda de ativos e para a manutenção da integridade dos registros contábeis, segundo Tung (1993).

3.1 DEFINIÇÃO DE CONTROLADORIA

Para Almeida, Parisi e Pereira (1999), a Controladoria pode ser definida por meio de dois vértices: o primeiro, que a caracteriza como um ramo do conhecimento, responsável por todo o embasamento conceitual; e o segundo, que a trata como um órgão administrativo, que responde pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

Almeida, Parisi e Pereira (1999) ressaltam que a Controladoria, enquanto ramo do conhecimento, numa visão multidisciplinar, é responsável pelas bases teóricas e conceituais para a construção e manutenção de sistemas de informação que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores, favorecendo a tomada de decisões durante o processo de gestão.

Sob o ponto de vista da Controladoria, como unidade administrativa, Almeida, Parisi e Pereira (1999), afirma que ela:

[...] é responsável pela coordenação e disseminação desta Tecnologia de Gestão – quanto ao conjunto teoria, conceitos, sistemas de informações – e também, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 1999, p. 371).

Peleias (2002) destaca que a Controladoria, sob o ponto de vista de uma unidade administrativa, é uma área da organização à qual é delegada autoridade para dar suporte na tomada de decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado processo de gestão.

Ressaltando a importância do entendimento e utilização de conceitos multidisciplinares na Controladoria, visando qualificar a informação e tomada de decisões, Peleias (2002), ainda afirma que:

A controladoria se baseia em princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como contabilidade, administração, planejamento estratégico, economia, estatística, psicologia e sistemas. Ao colher subsídios de outras áreas de conhecimento para desempenhar as funções que lhe são atribuídas, a controladoria pode estabelecer as bases teóricas necessárias à sua atuação na organização (PELEIAS, 2002, p. 13).

Igualmente reforçando este entendimento, Kanitz (1976) afirma que a Controladoria não é apenas administrar o sistema contábil da empresa, ou seja, os conhecimentos de Contabilidade e finanças não são mais suficientes para o desempenho da função da Controladoria. O controlador deve cercar-se de administradores organizacionais, tais como, psicólogos organizacionais, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos que devem analisar as informações geradas pela Controladoria à luz de cada um

dos seus campos de conhecimento, para o verdadeiro e adequado cumprimento da função de Controladoria.

3.2 A MISSÃO DA CONTROLADORIA

De acordo com Peleias (2002), o termo missão pode ser definido como a expressão da razão da existência de uma organização, é o motivo pelo qual ela existe e opera no mercado em que atua.

O mesmo autor ainda argumenta que para uma empresa atingir seus objetivos, precisa estar dividida em áreas de responsabilidade com objetivos e atividades distintos, coordenados e ordenados de forma racional. Para que a missão da organização seja cumprida, é importante que cada área tenha sua missão, também, definida.

A Controladoria, enquanto área de responsabilidade e atuando em conjunto com as demais áreas para a continuidade da organização e cumprimento da missão, terá como filosofia de atuação, segundo Almeida, Parisi e Pereira (1999):

Coordenação de esforços visando à sinergia das ações; Participação ativa do processo de planejamento; Interação e apoio às áreas operacionais; Indução às melhores decisões para a empresa como um todo; Credibilidade, persuasão e motivação (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 1999, p. 373).

Ainda a respeito da missão, Peleias (2002) enfatiza que, para que se alcancem os resultados esperados, deve haver uma área na organização que detenha a visão do todo e possua instrumentos para otimização das ações empreendidas e das decisões tomadas.

Dentro desse contexto, atribui-se esta missão para a Controladoria, ou seja, assegurar a otimização do resultado econômico da organização (PELEIAS, 2002).

Almeida, Parisi e Pereira (1999) enfatiza que é importante ter objetivos claros e viáveis para que a missão possa ser cumprida satisfatoriamente. Assim, a Controladoria deve ter os seguintes objetivos: promoção da eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica e promoção da integração das áreas de responsabilidade.

3.3 AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Para Almeida, Parisi e Pereira (1999), as empresas têm, em suas características operacionais, uma divisão funcional do trabalho, o que é denominado de funções. No caso da Controladoria, essas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos que, quando bem desempenhados, viabilizam o processo de gestão econômica dessas empresas.

As principais funções desempenhadas pela Controladoria, de acordo com Catelli (1999), são: subsidiar ao processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho, apoiar a avaliação de resultados, gerir os sistemas de informações e atender aos agentes do mercado.

Hernández Pérez Júnior, Pestana e Franco (1995) apresentam dois enfoques distintos para a função de Controladoria: uma como gerência de contabilidade e outra como Controladoria propriamente dita. Para ele, a Controladoria, enquanto gestora da contabilidade estaria situada na estrutura organizacional como um órgão de linha, geralmente subordinada ao principal executivo financeiro da empresa e geraria informações dos setores a ela subordinados tais como a contabilidade geral, fiscal e de custos, controle patrimonial, orçamentos e auditoria interna, como uma espécie de “contadoria geral”. Já o *controller*, em uma função mais precisa, estaria envolvido na compilação, síntese e análise das informações geradas, não sendo responsável por sua elaboração. Neste caso, o *controller* atua como staff ligado diretamente a presidência ou seu correspondente.

Historicamente, segundo Kanitz (1976), os primeiros *controllers* das empresas saíram dos departamentos de contabilidade ou financeiro, pois, além do domínio técnico, eram os que mais tinham uma visão geral da empresa, o que lhes favorecia propor soluções. Além disto, já estavam ligados de certa forma à presidência e, o fato de lidarem eminentemente com números lhes facilitava, pois, o *controller* recebe basicamente, informações quantitativas. Entretanto, é um erro se pensar que a Controladoria irá administrar somente o sistema contábil da empresa e o fato de se dominar conhecimentos em Contabilidade ou na área financeira, não outorga a seu conhecedor, o passaporte à *controller*.

Silva Leme (1973) *apud* Kanitz (1976) apresenta um esquema que diferencia claramente as funções e limites de atuação entre um controlador e um administrador financeiro:

Características	Controlador	Administrador Financeiro
Função Principal	Controle	Custódia
Posição no Organograma	Assessoria	Linha (Executa)
Relações	Internas	Externas
Horizonte de Planejamento	Médio 1 a 5 anos	Custo 1 mês a 2 anos
Orçamento	Operacional	Caixa
Responsável pela	Rentabilidade	Liquidez

Quadro 1 - Diferenças entre controlador e administrador financeiro.

Fonte: Kanitz (1976).

A Controladoria deve ser responsável pela perfeita realização do processo de decisão, ação, informação e controle, acompanhando e controlando as atividades da empresa. Hernández Pérez Júnior, Pestana e Franco (1995), destacam as seguintes responsabilidades do *controller*:

A organização de adequado sistema de informações gerenciais que permita à administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades; A comparação permanente entre o desempenho esperado e o real; A classificação das variáveis entre variações de estimativa e de desempenho; A identificação das causas e dos responsáveis pelas variações; A apresentação de recomendações para a adoção de medidas corretivas (HERNÁNDEZ PÉREZ JÚNIOR; PESTANA; FRANCO, 1995, p. 36).

As funções da Controladoria, conforme Kanitz (1976), consistem em coordenar e por vezes implantar os sistemas de:

- **Informação:** compreende os sistemas contábeis, financeiros, sistemas de pagamento e recebimento, folha de pagamento, etc. É o mais conhecido sistema na qual o *controller* atua.
- **Motivação:** refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento. A implantação de novos sistemas de controle irá atuar direta ou indiretamente sobre o comportamento de funcionários alterando a motivação destes, repercutindo em aumento

ou diminuição do desempenho. Cabe ao *controller* prever os efeitos e corrigir os rumos quando assim se fizer necessário.

- **Coordenação:** visa centralizar informações com vistas à elaboração de planos ou soluções de problemas. O *controller* toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa, seja em que departamento for, e assessora a direção, sugerindo soluções.
- **Avaliação:** interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos e por atividade. Analisa se os resultados são compatíveis com os esperados e, em caso negativo, quais pontos precisam ser corrigidos. A implantação de um sistema de avaliação por responsabilidade e de desempenho gerencial ainda é um dos pontos que mais provocam resistências dentro da estrutura organizacional.
- **Planejamento:** assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos. O *controller* deverá conseguir comparar os resultados alcançados pela empresa com aqueles que haviam sido planejados, analisando se o planejamento foi feito adequadamente, avaliando sua consistência e viabilidade.
- **Acompanhamento:** verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou revisá-los.

Reitera-se que o papel da Controladoria é assessorar a gestão da empresa, fornecendo informações para facilitar o processo decisório. Ou seja, cabe à Controladoria a manutenção de um sistema de informações de planejamento e controle que dê suporte aos diferentes níveis hierárquicos com poder decisório.

Nesse contexto, observa-se que a Controladoria possui mecanismos específicos de controle que devem transmitir segurança aos envolvidos nos processos decisórios responsáveis em primeira instância, pelo resultado da organização. Dentre os aspectos que podem prejudicar a busca por este resultado, encontra-se a assimetria informacional existente entre aqueles que geram a informação e os administradores. Caberá à Controladoria analisar estas informações buscando minimizar esta assimetria.

Pelas atribuições concebidas ao *controller*, segundo Schmidt e Santos (2006), pode-se dizer que é necessário, no mínimo, que ele possua um profundo conhecimento nas questões contábeis e financeiras, que conheça com profundidade o próprio negócio da empresa, que detenha conhecimentos na área da teoria da informação, da informática e dos sistemas de informação, possua uma visão sistêmica do mercado em que a empresa está inserida,

habilidade de gerenciamento de pessoas e na administração de conflitos, dentre outros. Percebe-se que um *controller* necessita de uma formação bastante diversificada, formação esta que, por enquanto, não está disponível num único curso ou profissão regulamentada no Brasil. O *controller* tem de “dominar” conhecimentos que perpassam áreas muito diversas, desde as exatas até as sociais e humanas e, por isso mesmo, deverá buscar o aporte e constituir uma equipe que contemple as várias áreas. É claro que esta é uma situação ideal e que dependerá tanto do porte da empresa quanto questões de cultura organizacional.

4 A ECONOMIA ENQUANTO CIÊNCIA SOCIAL

Uma das ciências que tem uma contribuição significativa a dar ao contexto organizacional e, principalmente servir de suporte para a Controladoria, é a Economia em seu todo, mas principalmente na questão da Teoria da Agência e assimetria informacional. Caberá à Controladoria mais do que ter presente estes conceitos, criar e ou sugerir mecanismos que minimizem a assimetria informacional entre os atores envolvidos na dinâmica organizacional, visando sempre o alcance dos objetivos precípuos de toda a empresa, ou seja: o melhor resultado econômico financeiro possível.

Neste momento faz-se necessária a conceitualização do que seja Economia. “A economia estuda como pessoas, empresas, governos e outras organizações de nossa sociedade fazem escolhas e como essas escolhas determinam a forma como a sociedade utiliza seus recursos.” (STIGLITZ; WALSH, 2003, p. 8).

Para Mankiw (2006, p. 4), “Economia é o estudo de como a sociedade administra seus recursos escassos. Na maioria das sociedades, os recursos são alocados não por um único planejador central, mas pelos atos combinados de milhões de famílias e empresas”. Ou seja, o que fizermos individualmente em nossas casas desde a ação mais simples como lavar a calçada ou um carro no final de semana irá interferir na questão mundial de recursos hídricos. É por isto que a Economia se faz tão necessária, pois a partir dela se pode tentar gerenciar estas questões. Para isto, é necessário que se estude primeiramente o comportamento humano, como as pessoas tomam decisões, como e o que compram, onde e como investem suas economias, como interagem umas com as outras. Numa visão macro os economistas analisam as forças e tendências que afetam a economia como um todo, incluindo aí, o estudo da alteração da renda média, do desemprego e da inflação.

Mankiw (2006) argumenta que se o comportamento de uma economia reflete o comportamento das pessoas que a compõe, é importante esclarecer alguns princípios de escolha, ou seja, princípios que regem a tomada de decisões individuais:

1) As pessoas enfrentam *Tradeoffs*. *Tradeoff* é um termo utilizado em Economia, o qual significa uma situação de decisão conflitante. Para se tomar uma decisão sobre uma questão econômica, esta decisão acarretará inevitavelmente a solução de determinado problema com a criação de outro.

No cotidiano de qualquer ser humano, a tomada de decisão exige escolher um objetivo em detrimento de outro, para se ganhar alguma coisa tem-se que abrir mão de outra. No contexto familiar, a decisão de gastos enfrenta esta situação, se o casal decide investir na compra de um imóvel ou de custeio de um colégio particular para os filhos. Uma empresa não é mais do que uma organização social que enfrenta *tradeoffs*, um clássico é como aumentar a lucratividade correndo-se o risco de baixar salários, cortar pessoal, correndo-se o risco com isso, de diminuir a produtividade.

É importante reconhecer que *tradeoffs* são inerentes ao contexto organizacional, e que gestores e administradores envolvidos no processo decisório somente poderão tomar decisões adequadas se compreenderem as opções disponíveis e suas consequências.

2) O custo de alguma coisa é aquilo que você desiste para obtê-la. Diante do enfrentamento de *tradeoffs*, a tomada de uma decisão envolve a comparação de custos e benefícios diante de possibilidades alternativas de ação. Entretanto, existem alguns custos difíceis de serem mensurados. Um dos enfrentamentos comuns ao adolescente é, se faz faculdade ou apenas um curso técnico. Teoricamente a faculdade lhe daria maiores oportunidades de emprego e uma qualificação intelectual mais ampla. Entretanto, o tempo que ele levaria para cursar uma faculdade seria o dobro de um curso técnico, tempo que estaria desempregado e sem ganhar salário. Se optasse por um curso técnico poderia se colocar mais rapidamente no mercado de trabalho. Mas e as possibilidades futuras? Será que como técnico ele teria a mesma ascensão profissional que como acadêmico?

3) As pessoas racionais pensam na margem. As decisões que o ser humano toma dificilmente são caracterizadas por extremos do âmbito de “não sei se caso ou compro uma bicicleta”. Temos um plano de ação que pode sofrer pequenos ajustes e, em Economia, estes ajustes são nomeados de mudanças marginais. O termo margem supõe a existência de extremos e, mudanças marginais são aquelas que ficam entre os dois pólos do que se está realizando. As tomadas de decisão durante a vida e na gestão empresarial devem ser bem pensadas e ponderadas. Segundo Mankiw (2006, p. 7), “Um tomador de decisões racional executa uma ação se e somente se o benefício marginal da ação ultrapassa o custo marginal”.

4) As pessoas reagem a incentivos. Se as pessoas tomam decisões por meio da comparação de custos e benefícios, seu comportamento irá mudar se mudarem os mesmos. Ou seja, elas reagem de acordo com incentivos. No período de safra de uvas as pessoas deixarão de consumir bergamotas, pois estas estarão bem mais caras por já ter passado seu período de safra, e passarão a consumir uvas. As pessoas racionais tomarão decisões comparando o benefício marginal com o custo marginal. Este entendimento é básico para os

formuladores de política, sejam gestores da administração pública ou privada. Os resultados obtidos estarão direta e indiretamente ligados aos incentivos dados. Mudando-se os incentivos, muda-se o comportamento das pessoas. Estes são somente alguns dos princípios que regem a tomada de decisões das pessoas e que podem ser aplicadas à Economia. Seja decidindo se individualmente compraremos uma pasta ou uma camisa, se dentro de nosso lar optaremos por aplicar nossas economias na poupança ou comprando ações, seja na empresa se decidirmos substituir a iluminação artificial pela natural, se irá se contratar diretamente funcionários ou se será utilizada mão de obra terceirizada, estará de qualquer forma se falando de economia e interferindo diretamente na estrutura social. Por isto, a Economia encontra-se situada no campo das ciências sociais. Segundo Stiglitz e Walsh (2003, p. 15), “A economia é uma ciência social. Estuda os problemas sociais da escolha do ponto de vista científico, o que quer dizer que parte de uma exploração sistemática do problema da escolha. Essa exploração sistemática envolve tanto a formulação de teorias quanto o exame de dados”.

4.1 ECONOMIA DA INFORMAÇÃO

O surgimento da internet e a possibilidade de realização de negócios de novas maneiras, como, por exemplo, uma licitação virtual, criou uma revolução nas relações econômicas. Será que se criou uma nova Economia? E as leis da Economia se modificaram? Shapiro e Varian (1999) afirmam que as leis da Economia continuam em vigência, a mudança está na forma com que se usa a informação. Então surge o termo Economia da Informação, que nada mais é do que o exame de como a informação (ou sua falta) afeta o processo decisório econômico.

A sociedade encontra-se inserida numa economia que é baseada, que vive da informação. Mas como as empresas se apropriam desta informação para competirem no mercado? A informação é utilizada de variadas formas, seja para controlar estoques, estabelecer preço, aumentar a produtividade ou saber o que querem os clientes.

Observa-se que a forma como a Economia formula custo x benefício, implica diretamente em uma decisão. Um exemplo que é do conhecimento de todos, é o efeito do preço sobre o comportamento dos compradores e dos vendedores num mercado. Se o preço de um determinado bem (A) aumenta, estimula as pessoas a consumirem outro bem (B) porque o custo de comprar o bem (A) ficou maior.

Verifica-se, portanto, que o efeito do preço sobre o comportamento dos compradores e dos vendedores num mercado é fundamental para entender como a economia funciona. Portanto, os formuladores de estratégias empresariais nunca devem esquecer-se dos incentivos, uma vez que estes alteram os custos e benefícios para as pessoas e, portanto, alteram o seu comportamento, podendo chegar a resultados diferentes dos desejados.

Para enriquecer o estudo das escolhas que as pessoas fazem e das interações resultantes que têm umas com as outras, Hendriksen e Breda (1999) relatam que é necessário incluir neste modelo a incerteza existente na realidade, introduzindo o conceito de estados da natureza, ou seja, descrições de resultados possíveis. Como exemplo, relata que a economia poderia crescer ou entrar em recessão, num determinado período e que cada uma dessas possibilidades representa um estado possível da natureza.

Uma vez incorporada à incerteza no modelo de escolhas se faz necessária uma teoria que possa explicar como a incerteza seria tratada. Assim, através da Economia da informação, passou-se a estudar como a informação permitiria aos indivíduos rever as probabilidades por eles atribuídas à ocorrência dos diversos estados da natureza. Este é o momento pré-decisório da informação porque permite determinar o valor da informação antes da tomada de decisão.

O autor ressalta que a informação é valiosa, e destaca a importância da relação entre informação e seus usuários, pois o valor da informação resulta de suas funções utilidade. Desta forma, fica claro para Hendriksen e Breda (1999, p. 139) que “[...] a informação não possui valor a menos que altere ou possa alterar as escolhas de uma pessoa”.

4.2 TEORIA DA AGÊNCIA (*AGENCY THEORY*)

A Teoria da Agência é a base teórica que busca analisar as relações entre os participantes de um sistema, onde propriedade e controle são designados a pessoas distintas, o que pode resultar em conflitos de interesse entre os indivíduos.

Segundo Gremaud et. al. (2004), as quatro teorias que estudam as estruturas internas das organizações e o modo como as instituições operam são: teoria behaviorista, teoria da agência, economia dos custos de transação e teoria evolucionista.

A Teoria da Agência constitui-se num importante fundamento da Economia institucionalista e da abordagem econômica das organizações. Existe uma relação de agência sempre que ocorre um acerto entre indivíduos no qual o bem-estar de um deles depende da

ação do outro. O agente representa o indivíduo atuante e o principal, a parte afetada pelas ações do agente.

Segundo Jensen e Meckling (1976), transpondo para as organizações, pode-se dizer que as relações entre administradores e acionistas sejam relações de agência na qual o agente é aquele que irá executar ou administrar o empreendimento sob delegação do empreendedor original que detém a posse da organização chamado de principal (proprietário, acionistas, etc.). O agente recebe o poder para decidir e gerir os negócios do principal com os mais variados riscos e consequências, ou seja, existe uma separação entre propriedade e controle, segundo Mishkin (2000).

Para Vasconcellos (2002), toda vez que se realiza uma transação econômica esta se opera por meio de algum tipo de contrato formal ou não. Isto é válido, seja para tomar um empréstimo, para locar um imóvel, nas relações trabalhistas, etc. Este contrato serve para garantir que a transação ocorra de forma a que seus contratantes possam usufruir dos benefícios esperados. Entretanto, nestas relações irá haver uma disparidade de informação, na qual uma das partes terá uma informação privilegiada e que só estará disponível à outra parte se esta despende tempo e algum tipo de investimento. Esta informação que falta, é importante para o resultado da transação. Via de regra, a parte que detém a informação privilegiada é denominada de agente e a menos informada de principal.

Brisola (2004) enfatiza que o relacionamento que se estabelece entre dois ou mais indivíduos e que afeta de forma significativa o desempenho organizacional é o elemento fundamental da teoria da agência, formando uma conexão de contratos estabelecidos entre as partes integrantes da empresa.

Segundo Jensen e Meckling (1976, p. 308), “a teoria do agenciamento consiste na relação contratual na qual o principal encarrega o agente de prestar algum serviço em seu benefício, delegando certos poderes de decisão”. Entretanto, é de se esperar que o agente não vá agir sempre no interesse do principal por ter suas próprias prioridades e interesses individuais que podem se sobrepor aos demais.

Quanto à aplicabilidade da Teoria da Agência, Besanko (2006, p. 468) afirma que “A estrutura principal/agente é amplamente aplicável: As relações entre os acionistas de uma empresa e o CEO, entre um litigante e um advogado e até entre dois cidadãos de uma cidade e seu Prefeito pode ser analisado usando-se esse paradigma”. Ou seja, cada vez que alguém agir em nome de outra pessoa, recebendo poderes para tal, aí estará constituída uma relação de agência.

Contribuindo, para o esclarecimento do conceito, Martinez (1998) aponta que a relação principal-agente não se estabelece apenas entre proprietários e gerentes de uma firma, mas sim, se adapta a diferentes relações. O quadro 2 tem como objetivo apresentar exemplos de situações em que o autor identifica relações do tipo principal-agente:

Relações Principal - Agente	O que o Principal espera do Agente?
Acionistas – Gerentes	Gerentes maximizem a riqueza do acionista (ou o valor das ações).
Debenturistas – Gerentes	Gerentes maximizem o retorno dos debenturistas.
Credores – Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento dos contratos de financiamento.
Clientes – Gerentes	Gerentes assegurem a entrega de produtos de valor para o cliente. Qualidade maior, tempo menor, serviço maior, custo menor.
Governo – Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias da Empresa.
Comunidade – Gerentes	Gerentes assegurem a preservação dos interesses comunitários, cultura, valores, meio ambiente, etc.
Acionistas – Auditores Externos	Auditores atestem a validade das demonstrações financeiras (foco na rentabilidade e na eficiência).
Credores – Auditores Externos	Auditores atestem a validade das demonstrações financeiras (foco na liquidez e no endividamento)
Gerentes – Auditores Internos	Auditores Internos avaliem as operações na ótica de sua eficiência e eficácia, gerando recomendações que agreguem valor.
Gerentes – Empregados	Empregados trabalhem para os gerentes com o melhor de seus esforços, atendendo às expectativas dos mesmos.

Quadro 2 - Relações principal e agente.

Fonte: Martinez (1998).

Como se pode perceber, o conceito de principal-agente pode ser estendido a diferentes relações que se estabelecem entre os diversos partícipes do ambiente inter ou intra-empresarial, ou em qualquer outro ambiente de relações humanas.

Já foi dito que a delegação de poder do principal para o agente pode gerar consequências nem sempre agradáveis para o objetivo/fim do principal, no caso de uma empresa, que é o de maximizar os lucros e/ou aumentar o valor da mesma. Nem sempre existe uma afinidade em termos de objetivos entre as duas partes envolvidas neste processo.

Segundo Jensen e Meckling (1976), para assegurar-se minimamente que seus interesses sejam respeitados, o principal terá uma série de custos que terão como objetivo certificar-se de que seu “procurador” esteja agindo de acordo com as combinações realizadas. Estes custos se resumem a: custos de monitoração – são os custos necessários para a criação de mecanismos de vigilância sobre o agente (sistema de informação, auditoria interna e externa, conselho fiscal, etc.); custos de demonstração do agente - o agente terá interesse em demonstrar que sua ação administrativa não vem em detrimento dos resultados da empresa e perda residual – decorre da redução do pagamento de dividendos ou comprovante de fluxos futuros que, em última análise, seriam transferidos aos acionistas.

4.3 INFORMAÇÃO ASSIMÉTRICA

Segundo Gremaud et al. (2004), a Economia da informação deve seu desenvolvimento a três pesquisadores/professores que desde a década de 70 vinham firmando a base de uma teoria sobre os mercados com assimetria de informação, que são George Akerlof, Michel Spence e Joseph Stiglitz – que foram premiados com o Prêmio Nobel de Economia em 2001, bem como seus antecessores Mirrlees e Vickrev premiados em 1996.

Gremaud (2004) acrescenta ainda que o conceito de assimetria de informação veio revolucionar os tradicionais conceitos teóricos de equilíbrio da Economia. Basicamente, significa que dentro da sociedade existem grupos que detém mais informações que outros e que podem usá-las estrategicamente, gerando com isso distorções de mercado. Ou seja, a existência de assimetria informacional não é de forma alguma inofensiva e pode reduzir sensivelmente a eficiência dos sistemas de mercado.

A diferença de informação existente entre duas partes relacionadas, numa transação econômica, foi denominada de informação assimétrica. Significa dizer que existem certos

mercados nos quais um dos participantes detém maiores informações sobre a qualidade de um produto ou bem de consumo, e o outro, menos informações. O custo para a busca de informações seria tão alto que inviabilizaria a própria transação, por consequência, compradores e vendedores terão inevitavelmente informações diferentes a respeito de um mesmo bem transacionado.

O clássico exemplo de carros usados (lemons) continua em vigência. O pretendente a novo dono de um carro usado desconhece se este carro esteve envolvido em algum acidente, se recebeu as manutenções devidas, desde a utilização de peças originais até o tipo de gasolina de baixa ou boa qualidade, etc. O interesse do vendedor é conseguir o melhor preço e para isto, obviamente não dará as informações que podem diminuir seu valor de mercado. Por outro lado, o comprador sempre irá desconfiar destas informações e tentará barganhar o valor do veículo. Os carros de qualidade duvidosa podem vir a expulsar aqueles de melhor qualidade. Há um desequilíbrio de mercado, em função da assimetria informacional, que fará com que qualquer carro novo, ao sair da concessionária e rodar alguns quilômetros, terá seu valor reduzido significativamente. Apesar de Akerlof ter ficado conhecido pela análise do mercado de automóveis usados, sua contribuição vai muito além, analisando o mercado de seguros, crédito financeiro e, inclusive, de empregos segundo, Pindyck e Rubinfeld (2002).

Para Stiglitz e Walsh (2003, p. 239), “Ao incorporar a informação imperfeita aos seus modelos, os economistas avançaram bastante na redução da distância entre o mundo real e o mundo descrito no modelo de concorrência perfeita e informação perfeita [...]”.

Assim, quando dois ou mais agentes econômicos estabelecem entre si uma transação econômica com uma das partes envolvidas, detendo informações qualitativa ou quantitativamente superiores aos da outra parte, em Economia, está ocorrendo um processo de Informação assimétrica.

Akerlof (1970) afirma que a existência de informação assimétrica pode levar a equilíbrios que produzem graves falhas de eficiência de mercado, quando comparados aos equilíbrios auferidos em situações de informação completa.

Contribuindo para o conceito de informação assimétrica, Hillbrecht (1999, p. 86) afirma que: “esta surge quando uma das partes envolvidas em uma transação não tem toda informação disponível à outra, o que a impede de tomar uma decisão correta com respeito à transação”. Como exemplo, relata que numa relação de agência, a administração de uma empresa tem melhor informação sobre o retorno dos negócios da empresa que seus proprietários, os acionistas. Este desnível entre os dados que a administração detém e aqueles

que os acionistas possuem deve ser observado e controlado pela Controladoria, através da utilização dos mecanismos e ferramentas apropriados.

O mercado de trabalho é um mercado onde a assimetria informacional se manifesta de forma significativa. O funcionário irá revelar seu real valor, após a contratação, ou seja, o empregador só irá descobrir as qualidades, virtudes e empenho quando o contratado já estiver trabalhando, após a formalização de uma relação trabalhista. O “vendedor” da mão de obra sabe quanto quer se empenhar, o que pode oferecer para a empresa, o “comprador” pode fazer suposições a respeito do candidato, através da análise de seu currículo ou entrevista, etc. Após determinado período de contratação é que se poderá avaliar a produtividade do contratado e, em caso de não ter correspondido às expectativas, a solução se encontra em uma demissão, cujos custos diretos e indiretos são por demais elevados para a empresa.

Os principais problemas decorrentes de informação assimétrica segundo, Hillbrecht (1999), são conhecidos como de Seleção adversa (*adverse selection*) e Risco moral (*moral hazard*).

4.4 SELEÇÃO ADVERSA

Segundo Pindick e Rubinfeld (2002, p. 604), a seleção adversa “surge quando produtos de qualidades distintas são vendidos ao mesmo preço, porque compradores e vendedores não estão suficientemente informados para determinar a qualidade real do produto no momento da compra.” Em decorrência disto, haverá no mercado muitos produtos de baixa qualidade e poucos de alta qualidade, levando o consumidor a presumir que todos sejam de baixa qualidade, forçando uma queda de preços. Uma empresa que queira se estabelecer e se diferenciar pela alta qualidade de seus produtos terá enormes dificuldades para isto e, a menos que tenha um capital de giro confortável, correrá o risco de não sobreviver.

Este problema é considerado como “pré-contratual” e, da mesma forma que pode ser entendido para o mercado de bens de consumo, vale também para o mercado de trabalho.

As formas de tentar diminuir a seleção adversa provocada pela assimetria informacional são a sinalização e a filtragem.

4.5 SINALIZAÇÃO

Para Gremaud et al. (2004), uma das soluções para o problema da seleção adversa é nominada como sinalização, que significa prover o comprador (principal) do máximo de garantias ou informações confiáveis a respeito do bem – certificados de qualidade, referências de clientes satisfeitos, etc. O esforço de marketing pretende eliminar esta assimetria informacional entre consumidores e determinada empresa. Até que se consiga consolidar uma marca no mercado, que seja sinônimo de qualidade ou confiabilidade, a empresa deverá envidar esforços para passar isto ao consumidor. Para que tal ocorra, a empresa deverá **sinalizar** a qualidade do seu produto sob pena de fenecer devido a problemas de seleção adversa.

De igual forma, isto funciona no mercado das relações trabalhistas. Quando um empregado ou futuro empregado conclui cursos de graduação ou pós-graduação, agrega isto ao seu currículo, forma de sinalizar a relevância de sua contratação ou merecimento de promoção funcional.

Verifica-se, portanto, que estes dois exemplos de sinalização, publicidade e cliente, empregadores e funcionários ou candidatos, respectivamente, estão utilizando um sinal para convencer a parte desinformada que estão oferecendo algo de alta qualidade.

Segundo José Santos et al. (2007, p. 461), “[...] o agente toma a iniciativa de “sinalizar” o seu tipo ou qualidade antes de assinar o contrato, de tal forma que o principal possa saber qual é o seu tipo ou qualidade (o agente se movimenta primeiro). Dessa forma, o agente pode (através da emissão do sinal), antes de o principal ofertar o contrato, influenciar as crenças do principal sobre sua verdadeira identidade”.

Assim, pode-se inferir que sinalização é uma ação praticada por uma parte informada para revelar informações particulares à outra parte desinformada. Neste caso, há interesse do agente em informar ao principal sobre suas qualidades.

4.6 FILTRAGEM

A filtragem ou *screening* é, também, uma forma de tentar diminuir os problemas ocasionados pelo fenômeno da seleção adversa, mas quem realiza o primeiro movimento é a

parte não detentora da informação privada, enquanto que na sinalização, quem realiza este movimento é a parte detentora da informação privada (SPENCE, 1974).

O principal realiza uma ação a fim de determinar o tipo ou qualidade do agente. O principal pode obter por vias indiretas as características do agente, através da estruturação de um contrato com variáveis que induzam o agente a um processo de auto-seleção, ou seja, agentes com diferentes tipos poderão ter escolhas diferentes, de acordo com José Santos et al. (2007). No caso de uma contratação, o principal ofertará um contrato estabelecendo certos critérios e/ou exigências, por exemplo, grau de escolaridade, experiência na função, referências de antigos empregadores, etc.

4.7 RISCO MORAL

Outro problema gerado pela assimetria de informação é o risco moral, no qual um lado não consegue observar as ações de outro, ou seja, existe um problema de **ação** oculta. Se no caso de seleção adversa a questão era de uma **informação** oculta, neste, trata-se de ação oculta – é pós-contratual onde, se supõe que alguém inadequadamente monitorado possa apresentar comportamentos adversos dos desejáveis.

Este problema é considerado “pós-contratual”, segundo Vasconcellos (2002). Pois, uma vez formalizado o contrato, uma das partes, no caso o agente, pode tomar ações indesejáveis do ponto de vista contratual e das quais o outro lado, o principal não conseguirá observar.

Caracterizando melhor estes desvios de comportamento Mankiw (2006, p. 480) diz que: “risco moral é um problema que surge quando alguém, chamado de agente, realiza alguma tarefa em nome de outra pessoa, chamada de principal”. Quando o principal não puder controlar adequadamente o comportamento do agente, este tende a utilizar menos esforços do que o principal considera desejável. O termo risco moral está relacionado ao risco de comportamento inadequado ou pouco ético (imoral) do agente. Nesta situação, o principal tenta estimular o agente a agir da maneira mais responsável ou honesta possível.

O grande desafio que a informação assimétrica impõe neste caso é a formulação de contratos completos e de elevada complexidade que busquem minimizar as perdas de bem-estar decorrentes deste tipo de problema. As duas formas de minimizá-lo são a de estabelecer

contratos que estimulem o agente a se esforçar ou, através de incentivos dados que levem o agente a se empenhar mais.

De acordo com Mankiw (2006), os empregadores podem reagir de diversas maneiras sobre este problema:

- a) melhorando o monitoramento através da criação de mecanismos para identificar comportamentos irresponsáveis;
- b) utilizando a teoria do salário de eficiência, onde, alguns empregadores optam em pagar aos seus empregados um salário superior ao nível que equilibra a oferta de demanda no mercado de trabalho, esta teoria pressupõe que um trabalhador que receba um salário superior ao de mercado tem menos chance de desviar-se do trabalho;
- c) servindo-se da estratégia de pagamento adiado, os empregadores podem adiar o pagamento de parte da remuneração do trabalhador caso ele seja visto desviando-se de suas responsabilidades.

5 SEMIÓTICA: A TEORIA LINGUÍSTICA

Segundo Coelho Neto (2001), a teoria linguística tem como objeto de estudo a linguagem, sem que ela seja entendida como um mero sistema de sinalização, e, sim, como matriz do comportamento e pensamento humanos. É via linguagem que o homem expressa o que sente, o que almeja, suas intenções e projetos. Sendo assim, a linguagem se apresenta como um dos fundamentos das sociedades humanas e seria inevitável que a teoria linguística fosse convocada a entender e explicar o comportamento humano, necessariamente invadindo outros campos do conhecimento, principalmente na área das ciências sociais e humanas.

Segundo Nöth (1995), a etimologia do termo semiótica nos remete ao grego *semeïon*, que significa “signo”, e *sema* que pode ser traduzido por “sinal” ou também “signo”. O interesse pelos signos não é uma novidade. Várias escolas e autores dedicaram esforços a compreender e formular teorias dos signos verbais e não-verbais. Podemos destacar contribuições de Platão, Aristóteles, dos Estóicos, Epicuristas, Agostinho, Locke, Hobbes, pensadores do iluminismo alemão, entre outros.

A Semiótica, propriamente dita, tem seu início com os filósofos John Locke (1632-1704) que, no seu *Essay on human understanding* de 1690, postulou uma “doutrina dos signos” com o nome de Semeiotiké e com Johann Heinrich Lambert (1728-1777) que, em 1764, foi um dos primeiros filósofos a escrever um tratado específico intitulado *Semiotik* (NÖTH, 1995).

Santaella (2007) situa a semiótica como tendo três origens, em tempos quase sincronizados, mas em lugares diferentes. A origem norte-americana, com os trabalhos de Charles Sanders Peirce; a soviética, com o linguista Marr; e a origem da Europa ocidental, com os estudos do linguista Saussure.

Para Kristeva (1974), semiótica é uma produção de modelos, uma formalização, uma axiomatização de sistemas significantes.

Segundo Santaella (2007), uma das maiores estudiosas brasileiras do assunto, o termo Semiótica é a ciência dos signos – entendido como linguagem. Ou mais propriamente, a ciência de toda e qualquer linguagem.

“A semiótica é a ciência que tem por objeto de investigação todas as linguagens possíveis, ou seja, que tem por objetivo o exame dos modos de constituição de todo e

qualquer fenômeno como fenômeno de produção de significação e de sentido” (SANTAELLA, 2007, p. 13).

Mas como poderíamos conceituar signo? Simploriamente, pode-se dizer que signo é algo que está no lugar de outra coisa. Para Eco (1991), um signo só pode ser chamado como tal se, quando usado como antecedente reconhecido de um conseqüente previsto, ou seja, se há fumaça associamos que deva haver fogo.

Até este ponto, temos abordado a questão da linguagem e consideramos imprescindível, neste momento, diferenciar língua de linguagem. Quando se fala em linguagem, nos referimos a todo um vasto campo de formas sociais e de significação que inclui a linguagem verbal articulada, mas também outros sistemas codificados tais como a linguagem dos surdos, os sinais de trânsito e tantos outros, como a própria apresentação de um balancete por exemplo. Ou seja, linguagem é todo e qualquer sistema social e histórico que implica na representação do mundo e produção de sentido. Comunicamo-nos não somente através do uso da língua em sua forma oral ou escrita, mas através da leitura e produção de formas não-verbais – imagens, gráficos, sinais, setas, números, etc. A cultura, enquanto tal, se constitui num conjunto universo de códigos, que podem ser linguísticos e não linguísticos. Em todo processo de comunicação é inerente e está sujeito a ruídos de tipo semântico, responsáveis pelo significado da mensagem e que podem ocorrer tanto na codificação quanto na decodificação. Será que a mensagem é recomposta com o significado visado pela fonte? Será que, entre emissor (Controladoria) e receptores (Gestores) existe uma mesma linguagem? Ou seja, estão imersos no mesmo sistema simbólico? O significado semântico dado pelo emissor será o mesmo dado pelo receptor? Caso a resposta seja negativa ou no mínimo duvidosa, corre-se o risco de que as informações tornem-se estéreis à finalidade que se destinam, ou seja: abastecer de dados que facilitem e norteiem a tomada de decisões mais adequadas. É neste momento que se entra na questão da semiótica e mais apropriadamente, na semiótica contábil.

Enquanto ciências, tanto a Contabilidade quanto a Economia são linguagens que visam comunicar algo (dados econômico-financeiros e contábeis) a alguém (usuários das informações). Baseado nesta pertinência é que se pode falar de uma Semiótica contábil e uma Semiótica da economia. As informações contábeis e/ou econômicas, quando não interpretadas adequadamente, carecem de conteúdo semântico tornando-se, portanto, estéreis aos fins a que se destinam. Deve haver uma congruência entre aqueles significados que se pretendem e aqueles alcançados, correndo-se o risco de, no mínimo, não poder servir a seus reais propósitos. Esta congruência deverá ser buscada pelo *controller* que deverá ter como princípio

a busca pela facilitação do entendimento de informações e consequente facilitação no processo decisório pelos níveis responsáveis por tal.

6 TEORIA DA INFORMAÇÃO

Um dos modelos fundamentais e fundadores para entendimento do processo de informação – comunicação e que teve maior ascendência na contemporaneidade segundo Mattelart e Mattelart (2005) e Coelho Netto (2001) é o que surgiu através do matemático e engenheiro elétrico americano Claude Elwood Shannon.

Shannon ingressou nos laboratórios da Bell Systems, filial da empresa de telecomunicações *American Telegraph & Telephone*, em 1941 e durante o período da guerra dedicou-se a trabalhos na área de criptografia, ou seja, o estudo dos códigos secretos o levou a formular hipóteses posteriormente encontradas em sua Teoria Matemática da Comunicação.

Em 1948, publica a monografia intitulada *The Mathematical Theory of Communication*, sendo apresentada inicialmente como um sistema de base matemática destinado a estudar os problemas de transmissão de mensagens pelos canais físicos (telégrafo, rádio, etc.) visando prever e corrigir distorções passíveis de ocorrer durante a transmissão de uma mensagem bem como calcular o grau de receptividade da mensagem.

Shannon propõe um esquema linear do “sistema geral de comunicação” cujos pólos propõem um início, uma origem e um fim, com os seguintes componentes:

- a fonte (de informação) que produz a mensagem;
- o codificador ou emissor que transforma a mensagem em sinais a fim de torná-la transmissível (o telefone transforma a voz em oscilações elétricas);
- o meio utilizado para transportar os sinais (cabo telefônico);
- o decodificador ou receptor que reconstrói a mensagem a partir de sinais;
- a destinação, pessoa ou coisa à qual a mensagem é transmitida.

A figura 2 tem o objetivo de apresentar o esquema proposto por Shannon, segundo Coelho Netto (2001, p. 198).

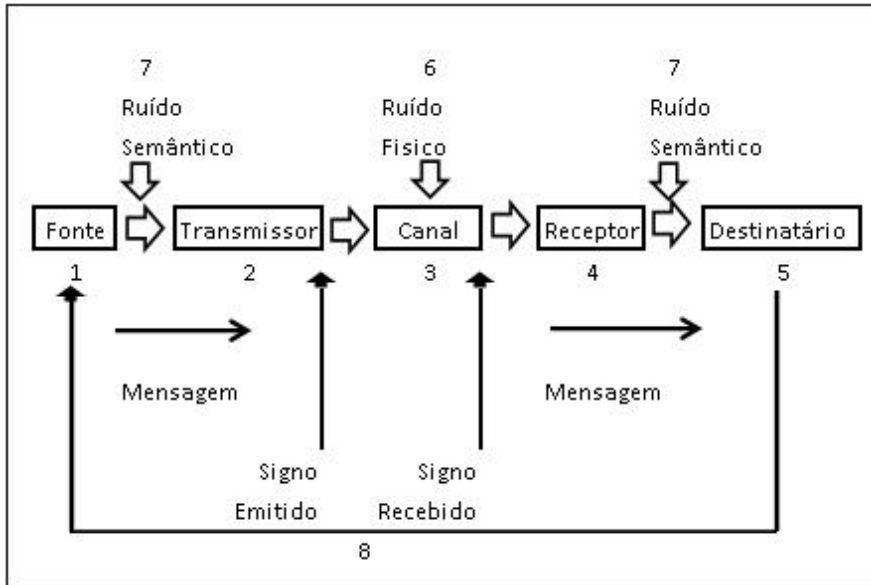


Figura 2 - Esquema de Shannon.

Fonte: Coelho Netto (2001).

Neste gráfico, segundo o mesmo autor, a leitura que se faz é:

- 1 – fonte de informação – produz mensagens;
- 2 – transmissor – tem a função de codificar a mensagem, transformá-la em signo;
- 3 – o canal físico que transporta os signos;
- 4 – receptor – decodifica os signos para recompor a mensagem;
- 5 – destinatário – recebe a mensagem;
- 6 – o processo de transmissão está sujeito a sofrer influencias ou alterações decorrentes de uma fonte física de ruídos;
- 7 – o mesmo processo está sujeito a ruídos de tipo semânticos que provocam uma distorção de significado da mensagem seja no processo inicial de codificação ou no de decodificação;
- 8 – a fonte controla os efeitos da mensagem através da retroalimentação.

A Teoria Matemática da Comunicação, também chamada de Teoria da Informação, visava auxiliar a otimização do custo de transmissão de sinais. Seu nome foi considerado inadequado, segundo Epstein (1986), tendo sido sugerida a troca para Teoria da Transmissão de Sinais em uma conferência no *Massachusetts Institute of Technology*, em 1952, em função dos propósitos a que se destinava. O objetivo de Shannon, segundo Mattelart e Mattelart (2005), seria delinear o quadro matemático dentro do qual fosse possível quantificar o custo de uma mensagem, de uma comunicação entre os dois pólos desse sistema, em presença de perturbações outras, nomeadas de "ruídos" e consideradas inoportunas porquanto

impediriam o "isoformismo", a plena correspondência entre os dois pólos. Se buscarmos minimizar o dispêndio total, conseguimos transmitir por meio de sinais convencionados mais econômicos.

Os sentidos correntes da palavra, informação nos dicionários, giram em torno do núcleo de significados a tomar ciência, tomar ou dar conhecimento. “A informação é uma redução de incerteza, oferecida quando se obtém resposta a uma pergunta” (SHANNON, 1975, p. 53).

Conforme Pignatari (2002), o processo básico da Teoria da Informação se refere sempre à quantidade de informação e não à sua qualidade ou seu conteúdo e significado.

É válido despendermos algum tempo para nos determos na discussão do que se quer dizer com quantidade de informação. Segundo Moles (1969), não significa dizer que se dá importância à extensão da mensagem, mas sim a seu valor intrínseco. Atribuindo-se ao conceito de valor um sentido objetivo, sendo a propriedade daquilo que, por um *consensus omnium* é utilizável. O valor de uma mensagem estará diretamente relacionado à sua capacidade de modificar o comportamento do receptor. Quanto mais a mensagem for capaz de fazer modificações no comportamento do receptor, mais valor ela terá. Ou seja, não interessa o tamanho da mensagem, ela ser longa não significa que tenha maior valor. Ela só terá maior valor se tiver o caráter de novidade, ineditismo. O valor está ligado ao original, ao imprevisível, pois serão estes aspectos que causarão alterações no receptor. O que já é conhecido está integrado pelo receptor e pertence a seu sistema interior. Baseado neste conceito de valor de mensagem pelo seu caráter de novidade é que se pode pensar que um *controller* tem a função de agir no sentido de buscar tanto esclarecer quanto propor novas questões, abastecendo aos setores competentes informações novas que os façam alterar procedimentos inadequados e buscar novas soluções para velhos problemas.

Entretanto, esta teoria, desenvolvida por Shannon para a finalidade específica de resolver problemas técnicos de comunicação, transborda seus limites e adquire importância em áreas que jamais se poderia imaginar, tais como a Economia, a Psicologia, o Desenho Industrial, Biologia e outra série de ciências.

Marijuan (1994) *apud* Robredo (2003) aborda que a teoria da informação descaracterizou-se completamente, pois foi utilizada por vários ramos do conhecimento com diferentes conceitos. O esquema de processamento da informação tem sido utilizado como base e propulsor nos mais variados campos do conhecimento, tais como:

- na Biologia através da informação via DNA celular e os processos enzimáticos;
- na Física com o processo de medida na teoria quântica;
- na Medicina com a origem e evolução dos sistemas nervosos;
- com a mídia de massa e todas as novas tecnologias da comunicação;
- com a eletrônica e o trabalho dos engenheiros de software e hardware;
- com os postulados básicos da Economia e das Ciências sociais.

Estes são somente alguns exemplos da amplitude de usos feitos pela teoria e dão pistas do quanto foi distorcido o conceito de informação em sua essência, dentre inúmeros outros havendo uma mistura e indefinição do que pertence a cada área.

A teoria da informação, transposta para diversas áreas das ciências humanas marcou e influenciou o estudo da comunicação daí por adiante.

Consoante Mattelart e Mattelart (2005),

Quer diga respeito a relações que implicam máquinas, seres biológicos ou organizações sociais, o processo de comunicação responde a um esquema linear que faz da comunicação um processo estocástico, ou seja, afetado por fenômenos aleatórios, entre um emissor que tem liberdade para escolher a mensagem que envia e um destinatário que recebe essa informação com suas exigências [...] (MATTELART; MATTELART, 2005, p. 59-60).

Transpondo este esquema para a Controladoria temos os seguintes componentes:

- A fonte de informação será a produtora de uma mensagem – informações contábeis e econômico-financeiras;
- Transmissor – entendido aqui como o operador da mensagem – *controller* ou contador que irá codificar os eventos/informações para transmiti-los;
- Canal – o meio pelo qual as informações serão transmitidas – relatórios contábeis, econômicos e/ou financeiros;
- Destinatário – será o gestor (usuário) que recebe as informações codificadas tendo que decodificá-las e interpretá-las para a tomada de decisões.

Pode-se perceber que do lado do emissor há um processo de codificação, do lado do receptor um processo de decodificação. Entre a mensagem (informação) enviada e a recebida

há um hiato e é justamente este hiato a razão e causa dos maiores problemas na comunicação. Neste sentido, esta teoria, como proposta por seu autor, não leva em consideração a significação dos sinais, ou seja, o sentido que lhe atribui o destinatário e a intenção que preside à sua emissão (MATTELART; MATTELART, 2005).

A Teoria da Informação está centrada no código, ou seja, ele trata do sistema como conjunto de elementos e sua norma de combinação preocupa-se com a elaboração de uma dada mensagem, capaz de promover em seus receptores uma alteração de comportamento. Não interessa a significação da mensagem entendida como resultado de um processo interpretativo, mas sim, seus aspectos quantitativos “objetivos”. Como já foi ressaltado, prioriza a quantidade e não a qualidade.

7 TEORIA DA COMUNICAÇÃO

Sem um código comum ao emissor e receptor não haverá comunicação, ou seja, tornar algo comum a pelo menos dois membros da coletividade. Sem este código o emissor não poderá codificar sua mensagem, o que implica que tampouco haverá decodificação, segundo Kristeva (1974). Aqui se começa a falar em comunicação e não mais informação, a Teoria da Comunicação está voltada para o conjunto mensagem-homem. Enquanto uma trata do sistema como já foi abordado, a outra aborda o processo em si como sequência de atos, espaço e temporalmente localizados.

Ruídos semânticos são inerentes a todo processo de comunicação, estes são responsáveis pela distorção do significado da mensagem e podem ocorrer tanto na codificação quanto na decodificação. Será que a mensagem é recomposta com o significado visado pela fonte? Será que, entre emissor (Controladoria) e receptores (Gestores) existe uma mesma linguagem? Ou seja, estão imersos no mesmo sistema simbólico? O significado semântico dado pelo emissor será o mesmo dado pelo receptor? Caso a resposta seja negativa ou no mínimo duvidosa, corre-se o risco de que as informações tornem-se estéreis à finalidade que se destinam, ou seja, abastecer de informações que facilitem e norteiem a tomada de decisões mais adequadas.

Segundo Mário Santos (1965), o termo comunicação deriva de comum – aquilo que pertence a vários igualmente, que provém do latim *cum* e *muns* que significa cargo, ofício, função, dever, propriedade. O centro de um círculo é comum a seus raios, pois todo ele tem o mesmo centro. Comunicação do latim *communicatio* – significa tornar algo comum a muitos.

A comunicação enquanto processo tem sido estudado há muito tempo, tendo sido motivo de análise e estudo no mínimo desde Aristóteles. Este filósofo esboçou um modelo de processo de comunicação em sua Retórica, que consistia em distinguir três diferentes elementos que o compunham: a pessoa que fala, o discurso em si e a pessoa que ouve. E, é com base neste tripé que os modelos foram se aperfeiçoando até os dias atuais. Não é objetivo deste trabalho discorrer sobre as várias escolas de comunicação e sim considerar que o indispensável para o entendimento do foco do trabalho é que os pilares indispensáveis à caracterização do processo de comunicação sejam: mensagem, emissor e destinatário.

7.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas nos estudos sobre comunicação organizacional vêm sendo alteradas de acordo com o novo cenário globalizado e avanços tecnológicos. A planetarização da Economia, como chama Bueno (2002), na qual pequenas oscilações nos resultados de empresas americanas ou mercados chineses servem para provocar abalos consideráveis nas bolsas de valores do mundo inteiro, serviu para potencializar a comunicação tanto na esfera interna quanto na externa de uma empresa o que, por sua vez, pode acabar provocando alterações nos mercados.

Uma das questões mais difíceis é a de definir e caracterizar comunicação organizacional e campo de abrangência visto que, ela é requisitada por várias áreas do conhecimento que a tentam submeter as suas tutelas.

Um dos marcos de referência utilizado é a concepção de Goldhaber (1991), na qual uma organização é um sistema vivo e aberto, conectado por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam distintas posições e representam diferentes papéis. O autor define comunicação organizacional como sendo o fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes. Essa definição apresenta quatro conceitos chave a serem considerados: mensagens, rede, relações e interdependência. As mensagens tratam com a informação significativa sobre pessoas, ações e objetos gerados durante as interações humanas. Dizem respeito à informação que é percebida e para a qual os receptores atribuem significado. As mensagens fluem através de redes de comunicações as quais estão conectadas a pessoas, estabelecendo-se entre elas, diferentes graus de relações. Estas relações, ainda segundo o autor, podem ser estudadas através da conduta das pessoas envolvidas nessas relações, dos efeitos em relações específicas, bem como através das habilidades, atitudes e moral dos empregados quando afetados ou quando afetam as relações dentro da organização. Assume relevância nesta concepção o aspecto de interdependência, ou seja, ao considerar a organização como um sistema aberto admite a coexistência de subsistemas, os quais estabelecem entre si níveis de interdependência, o que significa dizer que estes subsistemas afetam e são afetados mutuamente, afetando ao sistema como um todo.

Conforme Miguel Fernández (1991) se analisarmos o conceito de comunicação dentro da esfera empresarial,

La comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene también como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos. Es el proceso mediante el cual se intercambia información, entre dos o más personas, buscándose normalmente la motivación o influir sobre los comportamientos (MIGUEL FERNÁNDEZ, 1991, p. 742).

Para Riel (1995), a comunicação organizacional engloba todas as formas de comunicação utilizadas pela organização, para relacionar-se e interagir com seus públicos e neste contexto incorpora relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa. Isto significa um universo bastante extenso e heterogêneo com os quais a organização se relaciona e depende.

A comunicação organizacional é entendida a partir da perspectiva da comunicação integrada, que irá abranger a institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa. Detalhando, significa que a comunicação institucional é responsável pela construção da credibilidade da empresa, a comunicação mercadológica estará voltada para a divulgação dos produtos e serviços desta mesma empresa – ambas terão objetivos específicos, mas voltados ao público externo e direcionadas a vendas. A comunicação administrativa envolve procedimentos comunicacionais que ocorrem dentro da organização e, a comunicação interna se desenvolve em paralelo a ela e visa proporcionar meios para facilitar a integração dentro do contexto organizacional, mediante o diálogo, troca de informações e experiências em todos os níveis. De acordo com Kunsch (1999, p. 77), uma das referências brasileiras em comunicação organizacional, “[...] a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até de comunicação mercadológica.”

Através do estudo dos processos de comunicação organizacional Daniels, Spiker e Papa (1997) identificaram vários modelos interpretativos da comunicação nas empresas sendo o primeiro, o mais tradicional, centrado numa visão mecanicista na qual a comunicação pode ser medida, padronizada e classificada, havendo uma relação entre processo comunicacional e eficiência organizacional. O segundo modelo passa por uma perspectiva interpretativa, que entende as organizações como culturas, analisando a comunicação como processo por meio do qual a construção social ocorre. E, o terceiro e mais “radical” é o de uma perspectiva crítica que aborda a organização como instrumento de opressão.

Acredita-se que, embora estes modelos sirvam de base para estudos da comunicação não atendam plenamente as demandas e expectativas para o que se pretende neste trabalho.

Parece que Goodall e Eisenberg em sua obra *Organizational communication: balancing, creativity and constraint*, de 1997, respondem mais adequadamente a demanda quando apresentam cinco modelos de comunicação organizacional:

- como transferência de informação;
- como processo transacional;
- como estratégia de controle;
- como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição;
- como espaço de diálogo.

A comunicação, como transferência de informação, é caracterizada através da metáfora do encanamento no qual a informação escoia de um emissor para um receptor. Via de regra é utilizada para transmitir metas e objetivos dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, sendo um sistema linear e estanque, tendo suas deficiências, pois cabe ao emissor definir o significado das mensagens e repassá-las aos demais.

No modelo de comunicação organizacional, como processo transacional o receptor não é um ente passivo como seu antecessor, enfatizando-se o *feedback*, ou seja, procura se analisar como a mensagem é recebida e entendida, ou seja, como o receptor irá desconstruir/construir o significado da mensagem recebida.

No modelo de controle estratégico, a comunicação é uma ferramenta de controle do ambiente organizacional. O modelo de controle estratégico atribui aos comunicadores objetivos múltiplos em face de situações, ou seja, o comunicador competente seria aquele que conseguiria selecionar adequadamente as estratégias para a realização de múltiplos objetivos na organização. Este modelo sugere que o mundo organizacional é composto por comunicadores independentes, cada um trabalhando para controlar seu próprio ambiente.

O modelo de equilíbrio entre criatividade e sujeição possui uma abordagem considerada bem próxima das teorias sociológicas e considera que a comunicação figura como mediadora entre a sujeição institucional (o que deve ser feito) e o potencial criativo individual (o que poderá ser feito).

O último modelo - como as organizações sendo vistas como espaço de diálogo entende que cada indivíduo tem a oportunidade de ser ouvido e de falar.

7.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E CONTROLADORIA

Pelos aportes feitos até aqui, pode-se deduzir que, a comunicação dentro das organizações tem uma função estratégica com valor econômico, em prol da maximização de resultados. Por isto mesmo, o planejamento estratégico deverá contemplar a comunicação, desenvolvendo um programa que prime por sua excelência.

Caberá à Controladoria preocupar-se com a realização de um diagnóstico que revele o funcionamento dos processos de comunicação e que, de forma indireta, irão dizer sobre o tipo de cultura corporativa presente. Dentro de um contexto onde os canais de comunicação se caracterizam pela informalidade, onde as pessoas evitam assumir suas responsabilidades, onde existam muitos boatos, conversas de bastidores, ruídos de comunicação, pode-se pensar num tipo de organização pouco saudável e que, isto, em algum momento, terá reflexos danosos para a empresa.

Quando um chefe ou gerente está fazendo uma entrevista de seleção, de demissão, um novo funcionário está sendo treinado, o grupo gerencial está reunido para realizar o planejamento para o próximo ano, ou está a avaliar o ano que passou, está presente o processo comunicacional, que afetará tanto os envolvidos diretamente quanto aos demais, alterando posturas e lidando com questões motivacionais.

A comunicação terá somente valor se esta efetivamente contribuir para o alcance dos objetivos da empresa, do contrário, no mínimo, será inútil. Caberá à Controladoria dar suporte para que a área competente possa administrar estrategicamente a comunicação com os diferentes públicos envolvidos sejam: empregados, consumidores, imprensa, fornecedores, poderes públicos, acionistas, etc. Esta realização só será possível via um planejamento através de projetos, planos e programas de ação.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do ciclo de evolução do mundo e do ser humano, algumas mudanças históricas representaram, em especial, marcos significativo e fundadores de uma nova ordem na qual era impossível retroceder ou restaurar um estado anterior. Um destes marcos para a Economia e conseqüentemente, para o mundo em si, foi a Revolução Industrial, que alterou todos os sistemas de produção e conseqüentemente as relações trabalhistas. A mão-de-obra, pouco qualificada e em grande número, foi substituída por processos mecanizados havendo um aumento na escala de produção. Havendo um aumento na escala de produção fez-se necessário organizar um encaminhamento, um escoamento para ela, criando-se uma demanda. Este crescimento de produção, de venda e de todas suas conseqüências, provocou uma necessidade premente de se reorganizar ou se reestruturar a administração empresarial e seus respectivos controles. Ou seja, urgia a necessidade de criação de uma nova área, que acompanhasse as mudanças na forma de administração, que passava a ser administrada não por seus proprietários (principal), mas sim, por pessoas delegadas (agentes) pelos proprietários e com poder decisório. Este breve histórico serve para situarmos o surgimento da Controladoria, que se deve, originalmente, à Revolução Industrial, mas que também se origina de outros fatores que, neste momento, não foram significativos de sofrerem uma análise.

Do século XVIII em diante, a economia mudou significativamente e, com isto, as empresas foram obrigadas a mudar também, sob pena de não se manterem. No século XX, o avanço da tecnologia, o surgimento da globalização e o acirramento da competitividade exigiram novas posturas e quebras de paradigmas quanto à administração em si. A maior acessibilidade, “democratização” da informação, situação criada e estimulada pela internet, proporcionou, hipoteticamente, chances iguais a todos e, por isso mesmo, transformou a própria informação em mercadoria. Ter informações diferenciadas dentro de um mercado competitivo, tornou-se uma moeda de bastante valor. Esta é uma atividade fundamental na qual a Controladoria deve se focar e concentrar seus esforços, ou seja, no gerenciamento da informação, segundo Schmidt e Santos (2006).

Uma informação tem valor e passa a ser válida quando reduz a incerteza na tomada de decisão, e aumenta a qualidade decisória diminuindo a incerteza do gestor no ato da decisão (PADOVEZE, 2002). Pode-se depreender que, quanto mais precisa e exclusiva for a

informação, mais valor terá, desde que respeitados os limites éticos e avaliação de custo/benefício para sua obtenção.

Numa empresa não são somente os administradores que tomam decisões, mas em todos os níveis hierárquicos haverá decisões a serem tomadas, e muitas vezes interligadas.

Deve-se ter a devida clareza que não basta ter a informação e não saber interpretá-la ou utilizá-la de forma adequada. Por isso mesmo, o foco de uma Controladoria deve ser mais do que a informação de ordem contábil, financeira ou de que espécie por, centrar-se no próprio *usuário* dela.

A Controladoria, basicamente, trabalhará com dois tipos de usuários da informação: o público interno à empresa e o externo. Enfatiza-se aqui a importância da Controladoria determinar as necessidades de informação do usuário. Existe aí uma mudança significativa do profissional contábil cujo modelo centra-se na informação, o *controller* deverá centrar-se no usuário partindo-se do princípio de que a necessidade de informação de um usuário é específica àquele usuário.

Por isso, é tão importante que, pelo menos o *controller*, tenha um mínimo de noção dos processos relacionados à comunicação, no sentido de que, em determinados momentos, ele será o transmissor de uma mensagem. Mensagem esta que, se não decodificada adequadamente pelos destinatários pode, no mínimo, não servir a seus propósitos, ou mais grave ainda, poderá gerar ruídos na comunicação acarretando prejuízos, inclusive financeiros. Por esse fato, é obrigação do *controller* não somente preocupar-se com o envio de informações corretas, mas também, claras.

Uma informação não entendida adequadamente não tem utilidade alguma. Em algumas empresas, se observa que as informações contábeis, e mesmo financeiras, acabam servindo somente para cumprir uma legislação, muitas vezes, em função da pouca familiaridade de seus usuários quanto a termos e signos. É obrigação do *controller* “convocar” o usuário a ingressar neste universo através da criação de programas de treinamento ou medidas nesta ordem, estabelecendo uma parceria na qual ele irá dispor de uma ferramenta insubstituível para lhe facilitar decisões, ao mesmo tempo em que retroalimentará a Controladoria de informações mais fidedignas, refinando todo o processo.

Tanto a Contabilidade quanto a Economia são linguagens bastante ricas e possuem seus signos específicos que visam produzir um sentido e um significado. Entretanto, aqueles não iniciados nestas linguagens podem encarar as informações oriundas destas ciências como algo enfadonho ou hermético, seja qual formação escolar ou em que nível hierárquico estiver dentro do contexto da empresa. O estudo da Semiótica se faz necessário neste caso e caberá

ao *controller* ocupar-se destas questões as quais envolvem a compreensibilidade e assimilação de informações, estruturando novas formas de pensar sem que se banalize o próprio objeto de estudo destas ciências.

O usuário das informações da Controladoria poderá ser tanto o interno quanto o externo, segundo Schmidt e Santos (2006).

Chamamos de público interno todos os funcionários da organização com poder decisório, que vai desde o presidente e/ou diretores, passando pelo nível gerencial, até coordenadores, supervisores, encarregados, etc. Certamente os relatórios que serão passados para um encarregado de setor serão diferentes daqueles destinados a gerentes e, que por sua vez, serão diferentes daqueles destinados a um diretor. O tipo de necessidade de cada um é diferente e o tipo de entendimento também é. A um gerente é importante que se saiba o custo de uma determinada matéria-prima para que ele possa pensar em formas de substituição desta, já para um diretor, o importante será fornecer o resultado econômico e financeiro total e por unidade de negócio apurado num determinado período. A criação de relatórios específicos não deve ser entendida como uma burocratização da Controladoria, mas sim, o entendimento de que a função precípua dela é fornecer informações que realmente sirvam aos propósitos do negócio empresarial. Para cada grupo deverá ser estudado, desde o aspecto mais simples de apresentação, até o meio de comunicar estas informações. Desde e-mail, relatórios formais impressos ou eletrônicos, sendo mais operacionais ou não de acordo com o nível hierárquico e necessidades de cada um.

Cabe ressaltar que, quando se frisa a questão da distribuição da informação, deve se explicitar que este é o resultado do gerenciamento da Controladoria como um todo, sendo sua função maior a própria implantação de sistemas de informação de planejamento e controle – exigindo do *controller* uma formação profunda em certos aspectos concernentes à questão contábil e financeira, bem como à Tecnologia da Informação, e ainda interagir com outras ciências e ramos do conhecimento humano, tais como a Psicologia, Sociologia, Economia entre outras.

De usuário externo, chamamos aquelas entidades extra-empresa. Instituições financeiras, governo, fornecedores, clientes e acionistas. Caberá à Controladoria se ocupar de supervisionar a confecção de demonstrações financeiras externas e outras que se façam necessárias.

O *controller* deve estar ciente de que os usuários da informação são pessoas com necessidades cognitivas, afetivas e psicológicas atuando em um ambiente com influências sociológicas, culturais, políticas e econômicas. Ele não necessita e nem deve ser um

psicólogo, um economista, um sociólogo, mas deverá cercar-se de uma equipe que contemple esta multidisciplinaridade. Parece-nos que, ainda, o *controller* é visto como alguém da Contabilidade cujas funções se restringem a manipular as informações contábeis ou mais especificamente, os balanços e demais dados numéricos e, dependendo da empresa, isto é o que efetivamente ocorre. Pouco se tem estudado quanto ao tipo de postura esperada ou desejada de um *controller* em termos éticos e comportamentais, podendo ser assunto para trabalhos seguintes. A própria formação de *controller* é questionada justamente porque alguns consideram que a Controladoria é função exclusiva do contador; afirmando que a Controladoria não existe enquanto área do conhecimento humano, porque não existe uma fundamentação teórica a qual consolide como tal, segundo Koliver (2005).

Acredita-se que ainda existam resistências quanto ao entendimento do real papel do *controller*, não estando clara a sua situação frente ao organograma da empresa – seria órgão de suporte ou faz parte da hierarquia?

Cabe à Controladoria, também, procurar estar atenta aos problemas de agência, originados da separação da propriedade do controle das corporações. A organização moderna tem sua propriedade pulverizada e seu controle administrativo financeiro entregue a executivos não proprietários, colocando-se o problema, então, de como garantir que o comportamento desses executivos esteja alinhado com a maximização do valor do capital investido pelos acionistas?

Cabe indagar qual o papel da Controladoria em se aplicando o entendimento da teoria da agência, já que, em alguns momentos, poderá se colocar como principal e em outros como agente, visto estar imerso nesse sistema que é a empresa. Dependendo do papel que estiver exercendo, poderá contribuir para aumentar fenômenos tais como a assimetria informacional com danos nocivos para o resultado da empresa. Talvez a utilização da teoria da agência não responda com a profundidade necessária ao entendimento da dinâmica organizacional e do papel da Controladoria.

Acredita-se que os papéis e posturas do *controller* e da Controladoria ainda deverá ser bastante questionado e estudado, sendo algo que está em constante construção e amadurecimento, dependendo do período histórico, do país, empresa em que estiver inserido e formação do profissional. A evolução do próprio pensamento humano e tecnologias deverão alterar ainda muito este papel.

REFERÊNCIAS

AKERLOF, George. The market for “lemons”: quality and the market mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, n. 84, p. 488-500, 1970.

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. Trad. de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BESANKO, David. et al. **A economia da estratégia**. Trad. de Bazán Tecnologia e Lingüística. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIO, B. F. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRISOLA, Josué. Teoria do agenciamento na Contabilidade: a Contabilidade e o processo de comunicação. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 4, n. 7, 2º semest. 2004.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri (SP): Manole, 2002.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

COELHO NETTO, José. Teixeira. **Semiótica, Informação e Comunicação**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade**. 18. ed. Porto Alegre: CRCRS, 2000.

DANIELS, Tom D.; SPIKER, Barry K.; PAPA, Michael J. **Perspectives on organizational communication**. 4. ed. Boston: Mc Graw-Hill, 1997.

DAVIS, G. B.; OLSON, M. H. **Sistemas de información gerencial**. Bogotá: Macgraw-Hill, 1987.

DIAS FILHO, José Maria. A Linguagem utilizada na evidenciação contábil: uma análise de sua compreensibilidade à luz da teoria da Comunicação. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v. 13, n. 24, p. 38-49, jul./dez. 2000.

ECO, Umberto. **Tratado geral de Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 1991.

EPSTEIN, Isaac. **Teoria da informação**. São Paulo: Ática, 1986.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. **Concepts statement nº 2: qualitative characteristics of accounting information**. 1980. Disponível em: <<http://www.fasb.org/st/#fas25>>. Acesso em: 01 abr. 2008.

FREITAS, Henrique et al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.

GREMAUD, Amaury Patrick et al. **Manual de Economia**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDÁ, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. Trad. de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

HERNÁNDEZ PÉREZ JÚNIOR, José; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HILLBRECHT, Ronald. **Economia monetária**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDICIBUS, Sérgio. **Teoria da contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

JENSEN, Michel. C; MECKLING, Willian H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.

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

KOLIVER, Olívio. **A contabilidade e a controladoria, tema atual e de alta relevância para a profissão contábil**. Porto Alegre: CRCRS, 2005.

KRISTEVA, Julia. **Introdução à Semanálise**. São Paulo: Perspectiva, 1974.

KUNSCH, Margarida M. K. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. **Comunicação & Sociedade**, n. 32, p. 71-88, 2º semest. 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAGALHÃES, Antônio de Deus F.; LUNKES, Irtes Cristina. **Sistemas contábeis: o valor informacional da contabilidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia**. Trad. de Allan Vidigal. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINEZ, Antonio Lopo. Agency theory na pesquisa contábil In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração 98 (EnANPAD 98), 22., 1998, Foz de Iguaçu. **Anais do XXII Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração 98**. Foz de Iguaçu: ANPAD, 1998, p. PP1-14.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michele. **História das teorias da Comunicação**. Trad. de Luiz Paulo Rouanet. 8. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

MIGUEL FERNÁNDEZ, Enrique. **Introducción a la gestión (Management)**. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 1991.

MISHKIN, Frederic S. **Moeda, Bancos e Mercado Financeiros**. Trad. de Christine Pinto Ferreira Studart. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 2000.

MOLES, Abraham. **Teoria da informação e percepção estética**. Trad. de Helena Parente Cunha. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 1969.

MURDICK, R. G.; MUNSON, J. C. **Sistemas de información administrativa**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1988.

NÖTH, Winfried. **Panorama da Semiótica – de Platão a Peirce**. São Paulo: Annablume, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico**. São Paulo: Érica, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Sistema de informações contábeis: fundamentos e análise**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

PIGNATARI, Décio. **Informação, linguagem, comunicação**. 25. ed. Cotia (SP): Ateliê Editorial, 2002.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 5. ed. Trad. de Eleutério Prado. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PINTO, Jorge de Souza; PINTO, Valéria Peron. Como fazer com que os resultados sejam correspondentes a eficácia do sistema de informações: o caso da otimização em detrimento da maximização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 8., 2001, São Leopoldo. **Anais do VIII Congresso Brasileiro de Custos**. São Leopoldo: Editora da UNISINOS, 2001, p. PP1-15.

RIEL, Cees B.M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1995.

ROBREDO, Jaime. **Da ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação**. Brasília: Thesaurus, 2003.

SANTAELLA, Lúcia. **O que é semiótica**. 26ª reimpr. da 1. ed. de 1983. São Paulo: Editora Brasiliense, 2007.

SANTOS, José Luiz dos et al. **Teoria da Contabilidade: introdutória, intermediária e avançada**. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Mário Ferreira. **Dicionário de Filosofia e Ciências Culturais**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1965.

SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHMIDT, Paulo. **História do pensamento contábil**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SHANNON, Claude Elwood; WEAVER, W. **A teoria matemática da comunicação**. Rio de Janeiro: Difel, 1975.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. **A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SPENCE, M. **Market signalling: informational transfer in hiring and related screening processes**. London: Harvard University Press, 1974.

STIGLITZ, Joseph E.; WALSH, Carl E. **Introdução à microeconomia**. Trad. de Helga Hoffmann. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Editora da USP, 1993.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval. **Economia: micro e macro**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VERGARA ILUFI, Oscar Manuel. Teoria da Comunicação e teoria da Semiótica: sua incorporação ao processo de formação universitária do contador no Chile. In: CONFERÊNCIA ACADÊMICA PERMANENTE DE PESQUISA EM CONTABILIDADE. XI ASSEMBLÉIA ANUAL, 11., 2000, Talca. **Anais da Conferência Acadêmica permanente de pesquisa em Contabilidade. XI Assembléia anual**. Talca: editora dos anais, 2000. Tradução de Maria José Alfaro Freire.

WITTE, Gilson Frederico; WARKEN, Sandra Luana. Sistemas de informações gerenciais: o caso da Cotrijal. In CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 7., 1999, Canela. **Anais da VII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. Canela: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 1999. p. 101-115.