

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE  
UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

**GEOVANI JOSÉ GHIZONI**

**A INFORMAÇÃO CONTÁBIL PARA TOMADA DE DECISÃO NA SIMULAÇÃO  
EMPRESARIAL**

**FLORIANÓPOLIS - SC**

**2019**

**GEOVANI JOSÉ GHIZONI**

**A INFORMAÇÃO CONTÁBIL PARA TOMADA DE DECISÃO NA SIMULAÇÃO  
EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Unidades de Informação, do Centro de Ciências Humanas da Educação, da Universidade do Estado de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Gestão de Unidades de Informação.

Orientador: Dr. Júlio da Silva Dias.

Linha de Pesquisa: Gestão de Unidades de Informação.

**Florianópolis, SC**

**2019**

G422i Ghizoni, Geovani José. A informação contábil para tomada de decisão na simulação empresarial / Geovani José Ghizoni. – Florianópolis, 2019.

125 f. : il. ; 29,7cm 21cm.

Orientador: Júlio da Silva Dias

Bibliografia: f. 108-118

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação) – Universidade Estadual de Santa Catarina, 2019.

1. Informação contábil. 2. Tomada de decisão. 3. Rentabilidade.  
I. Dias, Júlio da Silva. II. Título.

CDD: 657

**GEOVANI JOSÉ GHIZONI**

**A INFORMAÇÃO CONTÁBIL PARA TOMADA DE DECISÃO NA SIMULAÇÃO  
EMPRESARIAL**

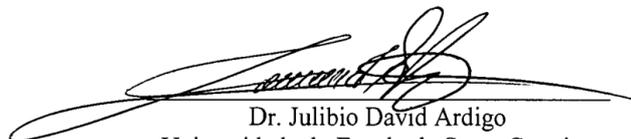
Dissertação aprovada no Programa de Pós-graduação em Gestão de Unidades de Informação, do Centro de Ciências Humanas da Educação, da Universidade do Estado de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Gestão de Unidades de Informação.

**Banca Examinadora:**

Orientador:

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Júlio da Silva Dias  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membros:

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Julibio David Ardigo  
Universidade do Estado de Santa Catarina

  
\_\_\_\_\_  
Dra. Marli Dias de Souza Pinto  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, SC 29 de outubro de 2019.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Pio e Joceli, por terem me dado a vida, a educação, valores e apoio.

Sou grato a minha irmã Lilian Deisy, pelos ensinamentos compartilhados e por suas palavras de incentivo, otimismo e por todo o apoio.

A minha amada esposa Jussara e aos amados filhos, Eduardo e Felipe, pelo amor incondicional, pelo incentivo, apoio e compreensão, e por possibilitarem que esse sonho se tornasse realidade. Esta conquista dedico a todos vocês.

A gratidão aos professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação (PPGInfo/UDESC), pela oportunidade e por todo o conhecimento proporcionado.

Aos colegas da turma 2017 PPGInfo. Agradeço pela oportunidade de aprender com vocês, pelos momentos que dividimos juntos, foi muito bom compartilhar esses momentos com todos vocês.

A Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), por proporcionar ensino público e de qualidade.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Júlio da Silva Dias, por ter escolhido, acreditado no meu projeto e me auxiliado na construção dessa pesquisa.

Aos funcionários da secretaria do PPGINFO e Biblioteca, por todo o apoio recebido.

A todos os meus amigos e amigas que sempre me incentivaram e acreditaram que eu seria capaz de concluir essa trajetória. Cito dois grandes amigos que fiz na graduação, Valdir e Nestor, que me apoiaram incondicionalmente neste projeto, e aqui representam a todos.

Aos quatro patas inseparáveis no projeto: Lola, Mel e Pink.

A todos vocês a minha sincera e eterna gratidão.

“Nossas vidas são o somatório de nossas decisões – seja na esfera dos negócios, seja na vida pessoal. Frequentemente, *como* decidimos é tão importante quanto *o que* decidimos. Decidir muito rápido pode ser desastroso. Demorar muito pode significar oportunidades perdidas. Mas, o crucial é que nós temos que decidir. O que precisamos é de uma abordagem sistemática e compreensiva para a tomada de decisão”.

Saaty, 2001

“A informação tornou-se tão importante que o seu primado é a base e a razão para um novo tipo de gestão, em que a curto prazo a perspectiva pela troca do binómio capital/trabalho pelo binómio informação/conhecimento como fatores determinantes no sucesso empresarial. Caminha-se para a sociedade do saber onde o valor da informação tende a suplantam a importância do capital. A informação e o conhecimento são a chave da produtividade e da competitividade”.

Peter Drucker

## RESUMO

As práticas utilizadas na simulação empresarial, onde os discentes ficam expostos a situações nas quais eles têm a possibilidade e a oportunidade de resolverem problemas reais, e tomarem decisões idênticas em situações encontradas nas empresas no mercado. O trabalho em equipe e a tomada de decisão dentro desse ambiente, possibilita a preparação dos futuros gestores. Esta pesquisa possui como objetivo geral, avaliar como os discentes do curso de administração empresarial da UDESC/ESAG, aplicam os conhecimentos contábeis no processo de tomada de decisão durante o processo de simulação empresarial. Executou-se uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza aplicada, utilizando o método do estudo de casos, e que a partir do qual foi verificado o procedimento da gestão da informação na tomada de decisão. A coleta de dados contou com a observação dos discentes em sala de aula, aplicação de um questionário e entrevistas. A partir da análise dos dados, foi possível identificar que os discentes tomam as decisões com base no feeling, não utilizam de forma completa os conhecimentos contábeis e financeiros disponíveis para tomada de decisões, como o balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, fluxo de caixa, indicadores financeiros e econômicos, custos e formação de preço. Ao final foi elaborado uma lista com sugestões para as próximas turmas, afim de obterem êxito na disciplina de Simulação Empresarial.

**Palavras-chave:** Simulação empresarial. Informação contábil. Tomada de decisão.

## **ABSTRACT**

The practices used in business simulation, where students are exposed to situations in which they have the possibility and opportunity to solve real problems, and make identical decisions in situations found in companies in the market. Teamwork and decision making within this environment make it possible to prepare future managers. This research aims to evaluate how students of the business administration course at UDESC / ESAG apply accounting knowledge in the decision making process during the business simulation process. An exploratory and descriptive research was carried out, with a qualitative and quantitative approach, applied in nature, using the case study method, and from which was verified the procedure of information management in decision making. Data collection included the observation of students in the classroom, the application of a questionnaire and interviews. From the data analysis, it was possible to identify that students make decisions based on feeling, do not fully use the accounting and financial knowledge available for decision making, such as the balance sheet, income statement, flow of cash, financial and economic indicators, costs and pricing. At the end, a list was prepared with suggestions for the next classes, in order to be successful in the Business Simulation discipline.

**Keywords:** Business simulation. Accounting information. Decision making.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivo, objeto e finalidade da ciência contábil .....	27
Figura 2 - Uma visão contemporânea informação contábil para tomada de decisão .....	28
Figura 3 – Características qualificativas da Informação contábil.....	30
Figura 4 - Usuários da informação contábil .....	32
Figura 5 - Alocação dos custos Indiretos e Diretos .....	42
Figura 6 - Os componentes de um sistema de informação .....	43
Figura 7 – Mostra os níveis de tomada de decisão nas organizações.....	46
Figura 8 – Quatro processos do BSC .....	49
Figura 9 - Diagrama da construção trans e interdisciplinar da Ciência da Informação.....	54
Figura 10 - Processo de tomada de decisão .....	58
Figura 11 - Coleta e distribuição da informação .....	63
Figura 12 - Diagrama de causa e efeito (Espinha de peixe). .....	78
Figura 13 - Estágios da informação no processo decisório .....	79
Figura 14 - Modelo de BPMN .....	80
Figura 15 - Perspectiva de informação como sistema dinâmico .....	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os usuários da contabilidade com seus interesses .....	16
Quadro 2 - Funções da informação contábil.....	23
Quadro 3 - Balanço Patrimonial .....	33
Quadro 4 - Demonstração do Resultado do Exercício .....	34
Quadro 5 - As dimensões da Informação .....	71
Quadro 6 – Procedimentos metodológicos.....	92
Quadro 7 – Como as equipes fazem .....	94
Quadro 8 – Como as equipes fazem .....	94
Quadro 9 – Como deveriam fazer.....	97
Quadro 10 – Como deveriam fazer .....	98
Quadro 11 – Sugestões de melhorias.....	98
Quadro 12 – Sugestões de melhorias.....	99
Quadro 13 – Sugestões de melhorias.....	99
Quadro 14 – Sugestões de melhorias.....	99
Quadro 15 – Pontos Positivos.....	103
Quadro 16 – Pontos Negativos .....	104

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BI – Business Intelligence

BPM – Business Process Management

BSC – Balanced Scorecard

CA – Custeio por Absorção

CD – Custeio Direto

CI - Ciência da Informação

CP – Custo de Produção

EFPE – Estoque Final de Produtos em Elaboração

IC – Inteligência Competitiva

PA – Produtos Acabados

SIG – Sistema de Informações Gerenciais

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1 INFORMAÇÃO CONTÁBIL .....	21
2.2 CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL.....	29
2.3 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS – BALANÇO PATRIMONIAL E DRE.....	32
2.4 ÍNDICES DE LIQUIDEZ E MARGEM LÍQUIDA.....	35
<b>2.4.1 Liquidez Geral .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.2 Liquidez Corrente .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.3 Liquidez Seca .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4.4 Margem Líquida.....</b>	<b>37</b>
2.5 CUSTOS PARA TOMADA DE DECISÃO .....	38
<b>2.5.1 Conceitos de custos .....</b>	<b>39</b>
2.6 MÉTODOS DE CUSTEAMENTO .....	40
<b>2.6.1 Método de Custeio Direto ou Variável .....</b>	<b>40</b>
<b>2.6.2 Método de Custeio por Absorção .....</b>	<b>41</b>
2.7 SISTEMA DE INFORMAÇÃO .....	43
2.8 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.....	54
<b>2.8.1 A tomada de decisão.....</b>	<b>57</b>
<b>2.8.2 A Informação no Processo de Tomada de Decisão.....</b>	<b>60</b>
<b>2.8.3 Técnicas utilizadas na tomada de decisão .....</b>	<b>77</b>
<b>2.8.4 Simulação Empresarial .....</b>	<b>81</b>
<b>2.8.5 Dado, informação e conhecimento .....</b>	<b>85</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>88</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA .....	88
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO, ANÁLISE, SUGESTÕES E RESULTADO.....</b>	<b>93</b>

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	93
4.2 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA O DESEMPENHO DO CURSO .....	98
4.3 RESULTADOS .....	102
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE A - Carta de Apresentação.....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre Esclarecido .....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE D – Declaração de Ciência das Instituições Envolvidas .....</b>	<b>124</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário globalizado e competitivo, onde a forma de se apurar e contabilizar os custos no processo produtivo, valorar os estoques de forma correta com base nas boas práticas contábeis, investir ou captar recursos, e até o planejamento tributário adequado ao ramo de atividade, impactam diretamente na rentabilidade, margem de lucro e sobrevivência das organizações.

Segundo Ribeiro, Freire e Barella (2013), a frequente mutação econômica mundial vem provocando as empresas a repensarem suas atividades de gestão e adequá-las à nova realidade de mercado.

É fato, que essas mudanças estão acontecendo nos aspectos econômico, financeiro, tecnológico, ambiental, político e social, onde a informação é um insumo desejado e valioso, o que demanda das empresas caminhos seguros de conseguir informações para alcançarem os resultados esperados e auxiliá-las no processo de tomada de decisão.

Torna-se fundamental aos gestores e tomadores de decisões nas organizações, que a informação contábil através de demonstrativos próprios como o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício estejam disponíveis no momento oportuno, sejam úteis e confiáveis para embasar corretamente quem precisa da informação para tomada de decisão.

Os custos e despesas reconhecidos pela contabilidade de forma correta, com base na legislação vigente e nas boas práticas contábeis, para obter com clareza o custo real dos produtos, auxilia na composição para formação do preço de venda, a fim de que os gestores tenham as informações corretas e tempestivas, para embasar as tomadas de decisões a fim de manter a sustentabilidade econômica, os índices financeiros e as margens de rentabilidade desejadas.

O objetivo básico da contabilidade consiste no fornecimento de informações econômicas para os diversos usuários, de forma a lhes propiciar decisões racionais (IUDÍCIBUS, 2009).

Decisões que servem de suporte para tomada de decisão, e se tornam úteis no dia a dia dos gestores e responsáveis pelas tomadas de decisão.

Sobre a utilidade da informação, Iudícibus (2009) adverte que, na realidade, não é fácil decidir se a informação é ou não útil para a tomada de decisão.

Segundo este autor, é necessário filtrar as informações, para que, com o excesso de informação não atrapalhe o gestor.

As informações contábeis, financeiras, fiscais e da performance da atividade econômica da empresa, auxiliam os discentes a embasarem as tomadas de decisões, como usuários finais da informação, ou seja, os consumidores da informação.

No processo de tomada de decisão, a informação contábil pode ser usada de forma relevante pelo usuário, que, de acordo com o Financial Accounting Standards Board (FASB, 2008, p. 27, tradução nossa), “a informação contábil relevante é capaz de produzir uma diferença em uma decisão ajudando os usuários para formar previsões sobre os resultados de eventos passados, presentes e futuros ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores”.

A concorrência existe e é saudável ao mercado, mas vencerá aquele que for mais decisivo, decidir com base em informações fidedignas, assim sendo, para que os empreendimentos e os negócios prosperem, é fundamental o entendimento da necessidade do uso da informação contábil, especialmente no enfoque estratégico (ROSA; VOESE, 2003).

Assim, levando-se em conta a relevância da informação contábil para o processo decisório, é importante conhecer como os discentes estão usando as informações contábeis para o processo decisório da simulação empresarial.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Investiga-se a partir destes pressupostos, como os discentes do curso de administração de empresas da Udesc/Esag aplicam os conhecimentos contábeis no processo de tomada de decisão, em atividades de simulação empresarial?

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder o problema levantado, foi estipulado objetivos, que se dividem em objetivos geral e específicos, os quais são apresentados a seguir:

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo proposto para este trabalho é avaliar como os discentes de administração aplicam os conhecimentos contábeis no processo de tomada de decisão durante o processo de simulação empresarial.

### 1.2.2 Objetivos específicos

De acordo com Beuren (2003), os objetivos específicos devem descrever ações específicas para alcançar o objetivo geral da pesquisa. Os objetivos específicos propostos para esta obra, estão a seguir elencados:

- a) Identificar como as equipes utilizam as informações para a tomada de decisão.
- b) Verificar de que forma a interdisciplinaridade auxilia os discentes no processo de tomada de decisão.
- c) Propor atividades a serem realizadas para obter melhorias nas tomadas de decisão, na simulação empresarial.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo é importante para a pesquisa sobre a utilização da gestão da informação, na geração de informações contábeis úteis, estratégicas e gerenciais que auxiliem na tomada de decisões e que resultem na melhor rentabilidade possível, onde o enquadramento tributário aliado a forma de se apurar custos em conformidade com a legislação vigente e as boas práticas contábeis, auxiliem os gestores a tomarem decisões inteligentes e assertivas.

Sendo assim, a pesquisa é aderente ao programa de Pós-graduação em Gestão de Unidades da Informação, haja vista que a Ciência da Informação (CI) ser um campo do conhecimento interdisciplinar. Essa ciência surge em decorrência da explosão da informação e da aplicação das tecnologias para o tratamento, organização e comunicação da informação.

Além do que, a presente pesquisa atende a linha de pesquisa e a proposta do Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação, que tem como um dos eixos temáticos os estudos sobre os Processos de Gestão da Informação.

Também a contabilidade agrega valor como geradora de informações úteis aos usuários internos da organização, bem como aos stakeholders<sup>1</sup> que demandam de saberes específicos para tomada de decisão, seja para possíveis investimentos ou concessão de crédito.

---

<sup>1</sup> Stakeholder, traduzindo para o português é parte interessada. Robert Edward Freeman utilizou pela primeira vez este termo, em 1984, no livro "Strategic Management: A Stakeholder Approach" e a definição, segundo ele, é que "os stakeholders são elementos essenciais no planejamento estratégico de negócios". Além disso, são eles que afetam ou são afetados em uma Empresa. Outra definição para este termo em inglês é "uma pessoa, grupo ou entidade que possuem interesses nas ações e no desempenho de uma organização". Consequentemente, as ações e/ou desempenho afetarão outra organização (direta ou indiretamente) (TRINDADE, 2011, p. 1).

São diversos tipos de usuários da contabilidade, cada qual com interesse particular nas informações contidas nos demonstrativos e relatórios. O quadro 1 exemplifica alguns dos usuários da contabilidade e seus interesses.

Quadro 1 - Os usuários da contabilidade com seus interesses

<b>GRUPO DE PESSOAS</b>	<b>INTERESSES</b>
Sócios / Acionistas	Qual a lucratividade e o grau de segurança de seus investimentos.
Gestores	Fluxo contínuo de informações sobre os mais variados aspectos da gestão financeira e econômica das empresas. Ferramenta para obtenção de recursos, divulgação de resultados, e tomada de decisão.
Governo	Tributar e cobrar impostos e taxas.
Financiadores	Determinar a segurança de retorno do seu dinheiro emprestado.
Fornecedores	Determinar a segurança de recebimento de seu crédito.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

A contabilidade a serviço da sociedade e dos empresários, gera e repassa informações úteis, para a tomada de decisão. Atendendo aos princípios contábeis e a legislação vigente, produzindo informações e disponibilizando os usuários e tomadores de decisões através de relatórios próprios, a fim de que os gestores identifiquem os indicadores de desempenho através da análise de índices econômicos e financeiros da organização, para as tomadas de decisões.

Tendo em vista que o mundo globalizado exige cada vez mais rapidez nas decisões, e quem decide precisa da informação de qualidade que lhe auxilie a optar sempre pela alternativa mais acertada possível, para isso a informação precisa ser relevante, de qualidade, e que esteja disponível a fim de que o gestor esteja sempre bem informado no momento de tomada de decisão.

Caso contrário, o produto chegará ao consumidor por um preço superior ao praticado pelo mercado, e o negócio por certo irá declinar, conseqüentemente não obterá êxito. Seja no momento de fazer uma composição do custo real por produto, seja no momento de captar algum recurso no mercado financeiro, ou até mesmo na opção de produzir ou terceirizar sua produção ou parte dela, e ainda decidir sobre a necessidade de se fazer investimento em publicidade e propaganda, admitir ou demitir colaboradores, ser agressivo ou não no quesito de plano de benefícios aos colaboradores, seja na captação de recursos no mercado financeiro buscando as opções mais econômicas, seja para aplicar recursos buscando a melhor rentabilidade, dentre

outras situações corriqueiras no cotidiano que urgem pela informação útil, confiável e no tempo certo, para tomada de decisão.

Marion (1998) diz que a contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões, coletando os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os em forma de relatórios ou comunicados que contribuem para a tomada de decisões.

Seja por meio de relatórios, gráficos ou indicadores, a contabilidade dispõe das informações necessárias, de que os gestores precisam para embasarem a tomada de decisão.

Segundo Padoveze (2015, p. 5):

[...] Fayol enquadrou a contabilidade entre as seis operações administrativas fundamentais, emitindo a esse respeito os seguintes conceitos: É o órgão vital das empresas. Deve permitir que se saiba a todo instante onde estamos e para onde vamos. Deve fornecer sobre a situação econômica da empresa ensinamentos exatos, claros e precisos. Uma boa contabilidade, simples e clara, fornecendo uma ideia exata das condições da empresa, é um poderoso meio de direção.

Este estudo é importante para a sociedade, pois vem mostrar a real necessidade ao basear-se em fatos reais e fidedignos, e que os discentes em suas atividades acadêmicas possam usufruir das informações contábeis e financeiras para que tenham êxito na composição do preço de venda de seus produtos, almejando as margens de lucro que normalmente são determinadas no planejamento estratégico da organização.

Para os participantes do estudo, a relevância está em fomentar o conhecimento como uma área estratégica, seja ao elaborar um planejamento tributário ou na escolha de determinado método de custeio, ou até mesmo na escolha de uma determinada cidade para se instalar, visando atrativos fiscais.

A ciência será beneficiada com esse estudo, pois com a globalização, os novos entrantes, as políticas fiscais e cambiais que mudam constantemente, são fatores que afetam a competitividade das organizações, e estas precisam estar preparadas para se manterem competitivas e atuantes no mercado, embora muitas vezes sejam surpreendidas com crises e incertezas políticas e econômicas como o momento atual de reformas necessárias pelo qual o Brasil atravessa. E tomar decisão com base em informações advindas da contabilidade torna o processo decisório mais assertivo a fim de preservar o crescimento econômico e sustentável das organizações.

Além deste aspecto mais amplo, a relevância científica centra-se na ampliação do escopo de pesquisa unindo as áreas da contabilidade e a gestão da informação, agregando valor

pessoal, vindo ao encontro de minha demanda, pelo fato de atuar na prestação de serviços contábeis, para ser mais objetivo e sucinto como um provedor de informações contábeis disponibilizadas aos gestores e decisores para tomada de decisão.

Uma forma inteligente de garantir vantagem competitiva, é por meio de informações contábeis claras e objetivas de modo a garantir a melhor tomada de decisão aos usuários que dependam da informação precisa, tempestiva, correta e confiável. Entretanto, para obter resultados almejados é preciso buscar informações que sejam relevantes para embasar a tomada de decisão.

De acordo com Beuren (1998), se a contabilidade tem como uma de suas principais funções suprir de informações úteis os gestores, cabe a ela gerar informações que deem o devido suporte ao processo de tomada de decisões em todos os seus estágios: no reconhecimento do problema, na identificação das alternativas possíveis e na escolha da melhor delas. O desafio maior da informação é o de habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos pela organização, por meio de uso eficiente de recursos.

Parte-se do princípio que a informação contábil objetiva fornecer informações sobre a posição financeira (balanço patrimonial), e sobre o desempenho através da (demonstração do resultado do exercício), bem como os fluxos de caixa da Organização, e os índices de liquidez com a margem líquida. Essas informações são úteis e cruciais para a tomada de decisão, e quando elaboradas sob medida para atender suas necessidades particulares de informação, atendendo a legislação e as boas práticas contábeis, formam o embasamento para que a tomada de decisão seja a mais assertiva possível.

O desenvolvimento e a evolução do homem na sociedade, despertou o anseio pela necessidade da informação que se tornou o elo fundamental para se atingir as aspirações das demandas pela informação.

Ao longo das últimas décadas ocorreram mudanças sociais, bem como a valorização da informação, que impuseram modificações nas formas de gerenciamento das empresas tendo em vista que precisam adquirir competências para lidar com o novo capital: o conhecimento (STAREC; GOMES; CHAVES, 2008).

Na atualidade, a informação para tomada de decisão pode ser vista como um recurso indispensável para pessoas e também para organizações, sendo capaz de retratar uma vantagem competitiva para algumas empresas (BEUREN, 2000; MCGEE; PRUSAK, 1994). Diversos autores discutem a relevância da informação para as empresas inseridas em um mercado progressivamente competitivo (BEUREN, 2000; DAVENPORT, 2000; GOLDRATT, 1991; MCGEE; PRUSAK, 1994).

As empresas estão submetidas, diariamente, a uma quantidade de dados e informações que necessitam de um gerenciamento eficaz (BEUREN, 2000), sendo esta questão parte complementar do processo decisório dos administradores no interior das organizações (STROEHER, 2005). Já que, administrar é decidir, a continuidade de qualquer empreendimento depende da qualidade das decisões tomadas pelos dirigentes nos diversos níveis organizacionais (ASSAF NETO, 1997).

Headley (2014) diz que a habilidade de tomar decisões em condições de ambiguidade, onde as situações do cotidiano geralmente não são estruturadas, exige a necessidade de diagnóstico e envolve a capacidade de interagir com vários tipos de decisões diferentes entre si, ao mesmo tempo. Frequentemente os gestores e aqueles que tomam decisões diariamente nas organizações, enfrentam inúmeros problemas e precisam tomar muitas decisões em curto período. A ambiguidade acontece quando se dispõe de poucas informações e pouco tempo para lidar com a situação apresentada.

Ao abordar a temática entre os dados e informações nas organizações, Davenport (1998 apud STAREC; GOMES; CHAVES, 2008, p. 258) diz que

[...] o comportamento informacional de uma empresa, ou seja, o modo como os indivíduos lidam com a informação – busca, uso, alteração, troca, armazenamento – expressa, em última instância, a orientação e a cultura informacional da empresa. Como consequência, o modo de as empresas organizarem seus recursos humanos e administrarem o comportamento e a cultura informacional – compartilhamento ou compartimentação, administração da sobrecarga e da escassez, centralização ou descentralização do gerenciamento, acessos controlados ou liberados, confidencialidade *versus* abertura etc. – determina a forma como as vantagens competitivas são obtidas e, principalmente, mantidas. A adaptação das ferramentas à cultura organizacional é fator decisivo para o sucesso das organizações.

Neste sentido a informação contábil se alinha a gestão de unidades de informação, pela interdisciplinaridade, pois a contabilidade é importante para a gestão de unidades de informação, justamente porque é através dela, que se extrai as informações para tomada de decisões, visando atingir os objetivos da organização, sejam desde a margem de rentabilidade por produto, a forma de apurar os custos de produção e a forma como se reconhece, recupera e recolhe os impostos, remunera os sócios/acionistas, observando a legislação vigente. E principalmente o resultado positivo, que é o lucro gerado pela atividade, para que a empresa tenha sustentabilidade econômica e financeira para se perpetuar no mercado.

O processo decisório é complexo e cercado por incertezas no qual intervém diversos fatores difíceis de prever e controlar, pelo que os gestores procuram minimizar os riscos, munindo-se de informação que os ajudem a decidir melhor e com inteligência.

A necessidade de tomar decisões em períodos de tempo reduzidos, pode acabar levando os gestores a decidirem baseados exclusivamente em suas experiências ou mesmo na intuição, entretanto, a tomada de decisão não deve se basear apenas na intuição, no *feeling* ou experiência do gestor.

É necessário o uso de ferramentas da ciência da informação que disponibilizem informações corretas, claras, precisas e objetivas para auxiliar no processo decisório, à luz das informações contábeis e financeiras.

Segundo Brondani et al. (2007), como principais ferramentas têm-se o planejamento financeiro, os demonstrativos, como balanço patrimonial, demonstração do resultado, demonstração do fluxo de caixa, relatórios de contas a pagar, contas a receber e aplicação de custeio, que influenciam a forma de apurar os custos e a formação do preço do produto.

O fluxo de caixa mostra ao gestor a posição clara de suas receitas previstas, bem como os desembolsos a serem realizados, sejam a curto, médio ou longo prazos. Indicador importante aos decisores, para não serem pego de surpresa na questão financeira. A margem líquida mostra através das informações extraídas da demonstração do resultado o índice em percentual sobre o desempenho da Organização. Informações sobre a quantidade em estoques, valores a receber, dívidas com fornecedores, bancos e governo, bem como o valor do patrimônio líquido, são geradas, e extraídas através do balanço patrimonial.

Com a aplicação destas ferramentas da contabilidade no processo decisório, a vida cotidiana das empresas e dos decisores torna-se mais formalizada e sistemática (BEUREN, 2000).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão de literatura foi elaborada com base nos objetivos propostos que justificam os resultados alcançados na pesquisa realizada.

### 2.1 INFORMAÇÃO CONTÁBIL

A contabilidade ao registrar, classificar, auditar, evidenciar, e analisar todos os eventos que ocorrem no patrimônio das empresas, com a finalidade de propiciar informações úteis e que sirvam de ferramenta nas tomadas de decisões os gestores.

“[...] A Contabilidade é tão antiga quanto o próprio homem que pensa” (IUDÍCIBUS, 2009, p. 31).

Significa que, mesmo de forma não científica, os povos primitivos utilizavam meios contábeis rudimentares para controlar o seu patrimônio e, em poucos casos, averiguar custos e realizar inventários do rebanho, como se percebe em anotações realizadas em pranchas de argila nas civilizações da Suméria e da Babilônia (SÁ, 1997).

Mesmo de forma rudimentar, e sem o uso de ferramentas tecnológicas, os povos primitivos tomavam decisões, seja para sua sobrevivência seja para quantificar o patrimônio.

A necessidade em se ter o controle do patrimônio é antiga, Beuren (2003) relata que as primeiras contas são primitivas, registravam e identificavam os objetivos e a sua quantidade, geralmente por riscos ou sulcos feitos nas rochas.

Mesmo em épocas remotas, o homem sempre sentiu necessidade de manter registrado os seus pertences, para que ao seu modo tivesse o controle quantitativo de seus bens acumulados durante sua existência, a fim de resguardar e também defender as suas posses.

No entanto, seu objetivo primordial sempre foi gerar informações úteis para seus usuários, principalmente visando ao processo de tomada de decisão, a contabilidade assumiu e cumpre muito bem a sua função de gerar informações para a tomada de decisão.

Segundo Simon (1963), a tomada de decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir.

Este autor aponta seis elementos clássicos na tomada de decisão:

- O tomador de decisão – é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação.
- Os objetivos – que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- As preferências – critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.

- A estratégia – o curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos que venha a dispor.
- A situação – aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
- O resultado – é a consequência ou resultante de uma dada estratégia de decisão.

O sucesso de uma organização está diretamente ligado às informações fornecidas pela Contabilidade. De acordo com Cassarro (2003, p. 34):

[...] a informação - adequadamente estruturada - contribui para que a empresa se torne mais e mais dinâmica, a ponto de afirmarmos 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.

Já Bethlem (1987), no artigo modelos de Processo Decisório, sintetizou os principais mecanismos que orientam o processo decisório e a tomada de decisão, revisando os modelos apresentados por Simon, sugerindo um modelo genérico composto de quatro etapas:

Etapa 1 – decisão de decidir – assumir um comportamento que leve a uma decisão qualquer é uma decisão.

Etapa 2 – uma vez decidido iniciar o processo decisório, a etapa seguinte é a definição do que vamos decidir. Há ocasiões em que trabalhamos na solução de problemas que não definimos, mas estatisticamente o seu número é menos significativo.

Etapa 3 – formulação de alternativas. As diversas soluções possíveis para resolver o problema ou crise, ou as alternativas que vão permitir aproveitarmos as oportunidades.

Etapa 4 – escolha de alternativas que julgamos mais adequadas. É a tomada de decisão.

Para o filósofo e administrador Austríaco Peter Ferdinand Druker, considerado o patrono da administração moderna, denomina as decisões de táticas e estratégicas, sendo que as **táticas**, são as mais fáceis e simples, onde podemos confiar na capacidade intuitiva do decisor de tomar a decisão acertada. As decisões **estratégicas** são mais difíceis, pois o problema e a solução são desconhecidos, fazendo com que a tomada de decisão seja sempre obtida através de um processo visando a solução do problema (DRUKER, 1972).

Para a definição do termo decisor, alguns autores inspiram-se no sentido etimológico da palavra. O decisor, para autores como Mintzberg, (2000), Gomes (2002) e Montana (1999), é aquele que está munido de poder institucional para ratificar uma decisão. Outros autores, como

Koontz, O'Donnell e Weihrich (1986), definem o tomador de decisão como a pessoa que leva a culpa se a decisão conduzir para um resultado não desejado ou angustiante.

Marion (2007, p. 24), diz que “[...] a Contabilidade é a linguagem dos negócios. Mede os resultados das empresas, avalia o desempenho dos negócios, dando diretrizes para tomadas de decisões”.

Ainda, segundo o autor:

[...] a Contabilidade surgiu basicamente da necessidade de donos de patrimônio que desejavam mensurar, acompanhar a variação e controlar suas riquezas. Daí, pode-se afirmar que a Contabilidade surgiu em função de um usuário específico, o homem proprietário de patrimônio, que, de posse das informações contábeis, passa a conhecer melhor sua “saúde” econômico-financeira, tendo dados para propiciar tomada de decisões adequadas (MARION, 2005, p. 26).

Segundo Iudícibus (2009, p. 35), “[...] em certas organizações, poderão faltar o economista, o engenheiro ou o técnico em administração, mas certamente não faltará o contador para tocar a escrituração”. Assim, o profissional da contabilidade é indispensável nas organizações, entretanto a sua atuação ultrapassa os limites de apenas escriturar os eventos contábeis, mas também atuar no apoio à tomada de decisão, fornecendo relatórios, informações de controles, demonstrativos, comparações, evolução do patrimônio, desempenho, custos, etc.

Quadro 2 - Funções da informação contábil

<b>Controle Operacional</b>	Fornece informações (feedback) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
<b>Custeio do Produto e do Cliente</b>	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
<b>Controle Administrativo</b>	Fornece informação sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais.
<b>Controle Estratégico</b>	Fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Fonte: adaptado de Iudícibus (2009, p. 35).

De acordo com Marion (2007, p. 39), um relatório contábil é uma exposição resumida e ordenada de dados coletados, que objetiva informar às pessoas que se utilizam da contabilidade (usuários) os principais fatos registrados em determinado período.

A utilização de informações confiáveis e tempestivas é fundamental, bem como fator crítico de sucesso para a avaliação do desempenho empresarial por parte de seus usuários, quer sejam eles gestores, proprietários, credores, clientes, governo e até potenciais investidores.

Informações com qualidade são importantes para proporcionar melhores condições para a tomada de decisão por parte dos gestores (LOPES; MARTINS, 2005).

Kam (1990) afirma que, para ser útil, a informação contábil deve ser confiável e relevante, principalmente, porque a contabilidade não servirá apenas para compreender fatos passados, mas sim para desenvolver modelos que permitam simular possíveis resultados futuros. O autor ainda explica que essa relevância está associada à influência da informação contábil na tomada de decisões econômicas do usuário, ajudando-o a avaliar as transações e eventos passados, presentes ou futuros, confirmando-os ou corrigindo-os.

O valor da informação está no fato de que ela deve diminuir significativamente as incertezas nas tomadas de decisões. Ao mesmo tempo em que procura aumentar a qualidade da decisão. Neste cenário, uma informação passa a ser válida quando a sua utilização aumenta a qualidade da decisão, diminuindo a incerteza do gestor no momento da tomada de decisão (PADOVEZE, 2015).

De acordo com Ribeiro Filho, Lopes e Perdeneiras (2009), a informação contábil é o resultado do processamento dos dados relacionados ao empreendimento, decorrentes das atividades desenvolvidas na organização.

Os mesmos autores citam que a principal forma de a contabilidade evidenciar informações aos seus usuários, é através de demonstrações contábeis padronizadas.

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), estabelece que as demonstrações contábeis sejam confeccionadas com o objetivo de fornecer informações sobre a posição patrimonial, financeira e de desempenho da entidade, de modo que sejam úteis a um grande número de usuários em suas avaliações, análises e tomadas de decisões, as quais se destacam:

- (a) decidir quando comprar, manter ou vender instrumentos patrimoniais;
- (b) avaliar a administração da entidade quanto à responsabilidade que lhe tenha sido conferida e quanto à qualidade de seu desempenho e de sua prestação de contas;
- (c) avaliar a capacidade de a entidade pagar seus empregados e proporcionar-lhes outros benefícios;
- (d) avaliar a segurança quanto à recuperação dos recursos financeiros emprestados à entidade;
- (e) determinar políticas tributárias;
- (f) determinar a distribuição de lucros e dividendos;
- (g) elaborar e usar estatísticas da renda nacional; ou
- (h) regulamentar as atividades das entidades.

Independente da atividade que se desenvolva, a informação é uma constante, e que sem ela, não se consegue ser competitivo.

A informação contábil se torna compreensível quando é exposta da maneira mais clara possível ao usuário a que se destina (PADOVEZE, 2009).

Sempre a informação se fez necessária para decidir. Contudo, atualmente até as menores decisões parecem estar envolvidas com muitas variáveis e possibilidades, o que torna a informação algo ainda mais valioso.

Segundo Marion (2007), sofisticar exageradamente a informação pode acabar se tornando um obstáculo à sua utilização.

A contabilidade proporciona: coletar, processar e relatar informação para uma diversidade de decisões, tanto administrativas como operacionais (STROEHER, 2005). Diante dessa conjuntura, a contabilidade procura sempre aprimorar seus métodos e técnicas em concordância com o panorama atual, produzindo informações de qualidade, de acordo com as necessidades informacionais do usuário.

Num cenário competitivo, as entidades necessitam ter seus processos decisórios e operacionais fomentados com informações de qualidade, visando chegar a um propósito útil para fomentar a continuidade e prosperidade dos empreendimentos.

O tipo de informação exigida dependerá, obviamente, da decisão a ser tomada. Em alguns casos, por exemplo, o prioritário é ter informações financeiras atualizadas para escolher o melhor investimento ou qual despesa reduzir; em outros casos, ter informações sobre os concorrentes e o mercado é o mais adequado, em outras situações até a previsão de como o clima estará na próxima estação de verão, para lançamento de artigos do vestuário, bem como tendências de cores e moda.

Marion (1988) diz que os responsáveis pela administração estão tomando decisões importantes e vitais para a organização com muita frequência. Por isso, há necessidade de dados, de informações corretas, de subsídios que contribuam para uma boa tomada de decisões, tais como: comprar ou alugar uma máquina ou equipamento, preço de um produto, contrair uma dívida de curto ou longo prazos, que quantidade de material deve se manter em estoques, sem comprometer a produção, ações que visem a redução de custos, processos de compras, etc.

A grande questão, portanto, é tornar aqueles que tomam decisões, de serem capazes de gerar, coletar, controlar e analisar informações úteis para responder às oportunidades e às ameaças que surgem.

Corroborando Padoveze (2015, p. 19), nos dizendo que a “[...] a informação é matéria-prima para os gestores e tomadores de decisão”.

Embora inúmeras decisões organizacionais sejam fundamentadas, em parte, em informações contábeis (MEIGS; JOHNSON; MEIGS, 1977), que tem como objetivo auxiliar os gestores nos procedimentos administrativos, às vezes, essas informações têm consequência contrária por serem inconclusas, não apresentando regularmente o funcionamento das negociações (WERNKE; BORNIA, 2001).

Para que as negociações sejam providas na forma certa e no momento oportuno, é indispensável que as organizações façam uso de informações fidedignas que deem alicerce aos dirigentes e, por conseguinte, o incremento da eficácia organizacional (FREITAS et al., 2014).

As bibliotecas medievais, geralmente localizadas em mosteiros, grandes centros da Igreja ou nos castelos da nobreza, foram, na era medieval e posteriormente, centros de informação que catalogavam e registravam em uma lista sequencial por assunto, em volume encadernado, tudo que fosse de interesse dessas organizações.

Essa maneira de guardar a informação e o seu formato foi de durabilidade máxima, mas de utilidade mínima, na medida em que essas listas não eram flexíveis e se tornaram obsoletas quase que de imediato.

A mudança de registrar livros ou contas de receitas e despesas em volumes encadernados para o uso de fichários, muda a ideia da informação como algo estático e rígido para o conceito de que ela é dinâmica e pode ser reagrupada periodicamente, a fim de servir às necessidades das pessoas e das empresas.

Neste contexto, a informação contábil não se restringe apenas a um momento específico na organização, podendo ser reproduzida e transmitida aos que dela necessitam para tomar decisões, seja em forma de registros impressos, ou em formato digital.

Onde o decisor e o gestor estiverem, poderão acessar às informações da organização para fins de tomada de decisão, através da utilização da rede mundial de computadores.

Conforme Iudícibus, Martins e Carvalho (2005, p. 12), o objeto de estudo da contabilidade “[...] nasce da necessidade dos usuários”. Através da evolução do patrimônio, observa-se que este foi o procedimento adotado pela contabilidade para dar início a geração de informações úteis com o intuito de atender às necessidades dos usuários da informação contábil (SMITH; FADEL, 2010).

Compartilha nesse pensamento, Ferrari (2003) afirmando que a contabilidade tem como objeto o patrimônio das entidades e como objetivo o controle deste patrimônio com o propósito de conceder informações a seus usuários. Segundo este autor, a ciência contábil tem um objeto

específico, o patrimônio e seu controle, bem como, prover de informações aos usuários da contabilidade.

Nesse contexto, a informação contábil pode ser definida como a que é produzida a partir dos dados registrados pela contabilidade e tem como finalidade principal auxiliar os diversos usuários na tomada de decisão.

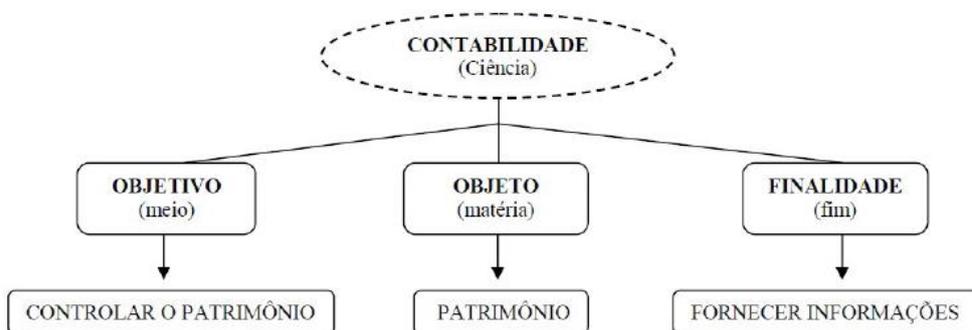
De acordo com a Deliberação CVM nº29 (1986, p. 02) “A Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação [...]”, ainda de acordo com a deliberação:

Compreende-se por sistema de informação um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e editagens de relatórios que permite:

- a) tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custo;
- b) dar condições para, através da utilização de informações primárias constantes do arquivo básico, juntamente com técnicas derivantes da própria Contabilidade e/ou outras disciplinas, fornecer relatórios de exceção para finalidades específicas, em oportunidades definidas ou não (CVM, 1986, p. 2).

Silva (2010) corrobora, dizendo que o escopo da contabilidade é prover de informações os seus vários usuários, a fim de que possa tomar suas decisões, cada um dentro dos seus objetivos específicos. Essas informações, quando disponíveis em consonância com as expectativas dos usuários, revelando também o papel social da Contabilidade (GLAUTIER; UNDERDOWN, 1994). Conforme mostra a figura 1 a seguir:

Figura 1 – Objetivo, objeto e finalidade da ciência contábil



Fonte: Adaptado de Ferrari (2003, p. 3).

Padoveze (2000a) diz que dentre as informações geradas e externadas, pode-se afirmar que a contabilidade surgiu com o propósito de prestar informações confiáveis, no tempo certo aos gestores do patrimônio da organização.

Já para Iudícibus (2000) os relatórios contábeis como os dados coletados pela contabilidade, tem como objetivo de relatar aos seus usuários os principais fatos registrados em determinado período e fornecer informações de ordem econômica e financeira.

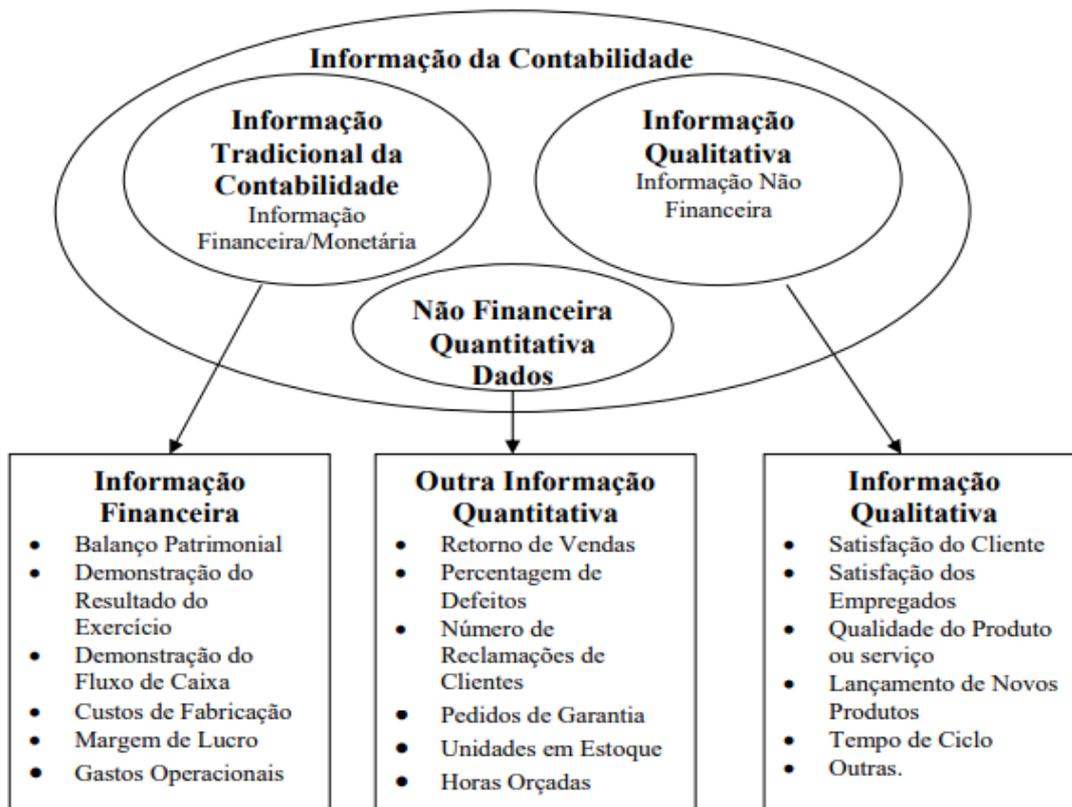
Neste contexto, Marion (1988) cita que a contabilidade é considerada um instrumento que auxilia a administração a tomar decisões, coletando dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os por meio de relatórios ou comunicados, os quais colaboram para que decisões sejam tomadas.

Padoveze (2000b) entende que não existe contabilidade gerencial como técnica contábil, mas como ação, com o objetivo de prestar informações para administradores, gerando informações contábeis, com o uso da Tecnologia da Informação, sendo todo o conjunto tecnológico à disposição das empresas para efetivar seu subsistema de informação.

A contabilidade consiste em um sistema de informação que assegura a coleta, o registro, a acumulação e o tratamento dos eventos assim como a produção de informações para servirem de apoio às tomadas de decisão (LUNKES, 2007).

A figura 2 demonstra as dimensões que a informação contábil pode atingir, com suporte aos decisores e tomadores de decisão.

Figura 2 - Uma visão contemporânea informação contábil para tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Jackson e Sawers (2001).

O valor da informação reside no seu uso final, isto é, em sua inteligibilidade, para as pessoas que tomam decisões e sua relevância para aquelas decisões. Onde o valor da decisão se baseia na redução da incerteza resultante dessa informação (PADOVEZE, 2015, p. 6).

Para Beal (2014), a informação representa uma classe particular entre os ativos da organização, e possibilita a redução da incerteza na tomada de decisão, permitindo que escolhas sejam feitas com menor risco e no momento adequado. Sendo que o principal problema na maioria das organizações contemporâneas não é a falta, mas sim o excesso de informação, que ultrapassa a capacidade humana de processamento.

Desta maneira, a informação contábil tem que atender os seguintes aspectos na visão de Padoveze (2015).

- A produção da informação deve estar em um nível ótimo em termos de quantidade, dentro da qualidade exigida a um custo compatível com o valor de sua utilização.
- Deve ter um modelo de mensuração que uniformize todos os dados envolvidos, dentro dos conceitos necessários para o usuário.
- Deve estar de acordo com o modelo de decisão do usuário para cada evento econômico, para ter o caráter preditivo.
- Deve permitir o processo geral de controle patrimonial e suas mutações.

Os profissionais da área contábil são os responsáveis em prestar e disponibilizar as informações contábeis a fim de que os decisores e gestores, façam uso destas informações para serem assertivos nas tomadas de decisões. As informações contábeis possuem características próprias conforme o discorre a seguir que trata desta temática.

A contabilidade como ciência social, tendo como objeto social o controle do patrimônio das entidades e como finalidade a geração de informações para tomada de decisão.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

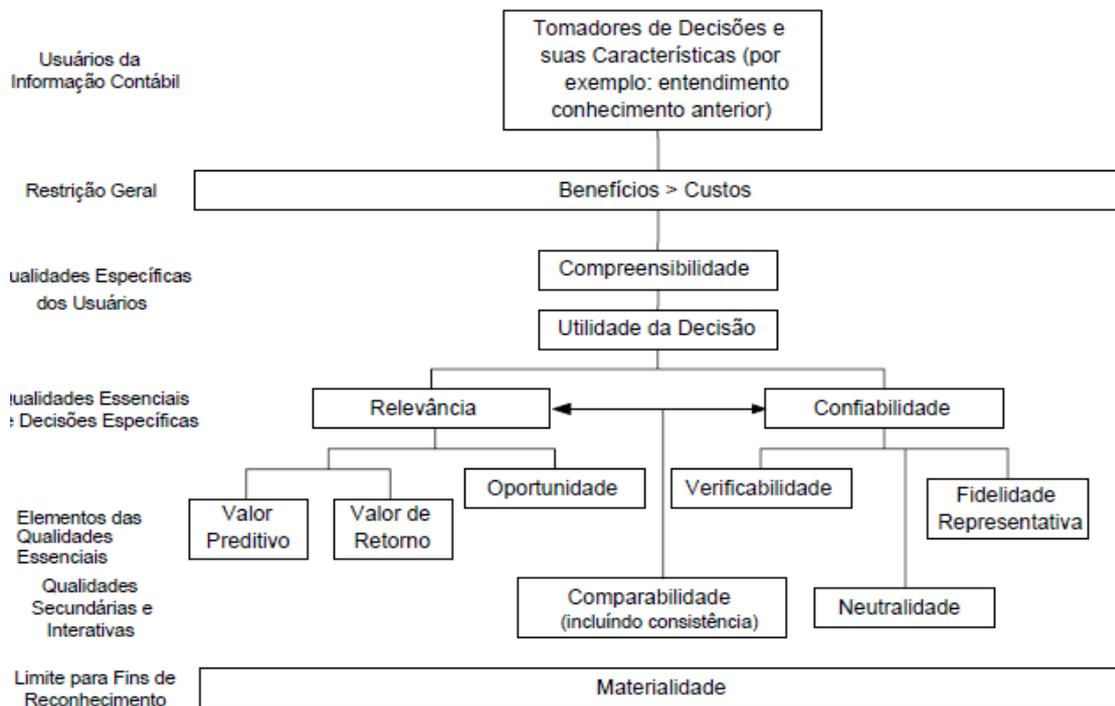
As características da informação contábil são: compreensibilidade, relevância, materialidade, confiabilidade, primazia da essência sobre a forma, prudência, integralidade, comparabilidade, tempestividade, equilíbrio entre custo e benefício (PADOVEZE, 2015).

Segundo o mesmo autor, para que a informação contábil atenda os anseios de quem decide, algumas qualidades são essenciais, a saber:

- A informação deve trazer mais benefício que o custo para obtê-la;
- Deve ser compreensível;
- Deve ter alguma utilidade ou informação específica para o decisor;
- Deve possuir relevância;
- Deve possuir confiabilidade;
- Deve ter consistência.

Conforme demonstrado na figura 3, as características qualificativas da informação contábil.

Figura 3 – Características qualificativas da Informação contábil



### *Características Qualitativas da Informação Contábil*

Fonte: Adaptado de Padoveze (2015).

De acordo com Oliveira (2001), os atributos da informação contábil, são:

- **Confiabilidade:** é o atributo que faz com que o usuário aceite a informação contábil e utilize como base de decisões, e fundamenta-se na veracidade e pertinência de seu conteúdo.
- **Tempestividade:** Refere-se ao fato de a informação contábil deve chegar ao conhecimento do usuário em tempo hábil a fim de que ele possa utilizá-la para tomada de decisão.

- Compreensibilidade; A informação contábil deve ser exposta na forma mais compreensível possível ao usuário a que se destine.

- Comparabilidade: Deve possibilitar ao usuário o conhecimento da evolução entre determinada informação ao longo do tempo, a fim de possibilitar o conhecimento de suas posições relativas.

-Relevância: Para ser útil, a informação contábil relevante necessita atender aos anseios dos usuários em suas tomadas de decisões, influenciando os mesmos no seu processo decisório.

O mesmo autor afirma que a informação contábil é apresentada com duas finalidades básicas, a saber:

Primeira: deve possibilitar a mensuração de eventos econômicos e fornecer informações monetárias e não monetárias a todos os usuários que delas necessitam; e

Segunda: deve auxiliar no processo de tomada de decisão. Esse processo dá-se em diversos níveis da organização, como diretoria e tomadores de decisão.

Os pré-requisitos de clareza, utilidade, pertinência, completude, precisão e isenção de erros, devem destacar-se, como componentes necessários para definir a informação valiosa.

Stair (2010, p. 42) define sucintamente os atributos de uma informação valiosa da seguinte forma:

- a) Precisa - A informação precisa não contém erro;
- b) Completa - A informação completa contém todos os fatos importantes;
- c) Econômica - A informação também deve ser relativamente econômica para ser viabilizada, ou seja, o benefício em obtê-la deve ser superior ao custo de produzi-la.
- d) Flexível - A informação Flexível pode ser usada para uma variedade de propósitos;
- e) Confiável - A fonte deve ser conhecida e a coleta dos dados segura;
- f) Relevante - A informação relevante é essencial para o tomador de decisão;
- g) Simples - A informação também deve ser simples, sem sofisticação exagerada para não sobrecarregar o conjunto de informações;
- h) Pontual - Informação pontual é aquela obtida quando necessária;
- i) Verificável - A possibilidade de conferi-la e se assegurar de que está correta;
- j) Acessível - A informação deve ser facilmente acessível aos usuários autorizados;

Como mostra a figura 4, que aborda a importância da informação contábil como apoio às tomadas de decisão, sendo geradora de informações aos diversos usuários da informação contábil para suprir suas necessidades, a fim de tomar decisões.

Figura 4 - Usuários da informação contábil



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

A informação contábil, atendendo as necessidades dos gestores, a fim de que estes diversos usuários, se apoiem em informações fidedignas, para tomarem decisões embasadas na principal fonte de informações sobre o patrimônio das empresas.

### 2.3 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS – BALANÇO PATRIMONIAL E DRE

Através do Balanço Patrimonial a contabilidade desempenha a sua aplicabilidade ao expressar a situação do patrimônio da empresa num dado momento.

Padoveze (2015), considera que cada uma das informações apresentadas no balanço patrimonial é fundamental para uma gestão eficiente, devido à relevância que elas apresentam para a análise e a tomada de decisão.

Segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2006), O Balanço Patrimonial (BP), apresenta a situação financeira e patrimonial da empresa em determinada data, representando uma posição estática, conforme demonstra o quadro 3, o balanço patrimonial possui a seguinte apresentação:

Quadro 3 - Balanço Patrimonial

<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO E PL</b>
<b>Ativo Circulante</b>	<b>Passivo Circulante</b>
<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>Passivo Não Circulante</b>
<b>Ativo Permanente</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>
Investimentos	Capital Social
Imobilizado	Reservas
Tangível	deCapital
Intangível	Ajustes de Avaliação Patrimonial
	Reservas de Lucros
	Ações em Tesouraria
	Resultados Acumulados

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

O Ativo representa os bens e direitos e o Passivo representa conjunto de obrigações dívidas com terceiros e com os proprietários/acionistas da empresa (LUNKES, 2007, p. 37). No Ativo encontram-se as aplicações de recursos, ou seja, os investimentos, e no Passivo estão as origens dos recursos, seja na forma de capital próprio ou de terceiros.

A Demonstração do Resultado do Exercício, conforme Silva e Tristão (2000), apresenta as operações realizadas no período pela empresa de forma resumida, e gera a informação de Faturamento, custos, despesas, apresentando o resultado do período, quer seja lucro ou prejuízo.

Segundo Lunkes (2007), a demonstração do resultado do exercício, é o relatório contábil destinado a evidenciar a composição do resultado das operações da empresa no período.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), é elaborada juntamente com o Balanço Patrimonial, que é um relatório sucinto das operações realizadas pela empresa durante um determinado período. A DRE mostra um dos valores mais importantes para as pessoas envolvidas, que é o resultado do exercício, o seja, se a entidade obteve lucro ou prejuízo (IUCÍDIBUS, 2009). Conforme mostra o quadro 4.

Quadro 4 - Demonstração do Resultado do Exercício

<b>Demonstração do Resultado do Exercício</b>
<b>Receita Operacional Bruta</b>
Deduções da Receita Bruta
<b>Receita Operacional Líquida</b>
Custos dos Produtos Vendidos
<b>Lucro Bruto</b>
Despesas Operacionais
Despesas com Vendas
Despesas Gerais e Administrativas
Despesas Financeiras
Receitas Financeiras
Outras Receitas Operacionais
Outras Despesas Operacionais
<b>Resultado Operacional</b>
Outras Receitas e Outras Despesas
<b>Lucro Antes do Imposto de Renda e da Contribuição Social</b>
Imposto de Renda
Contribuição Social
<b>Lucro antes das Participações e Contribuições</b>
Participações estatutárias
<b>Lucro Líquido do Exercício</b>
Lucro por Ação

Fonte: Assaf Neto (2007, p. 85).

Um incremento no resultado do período, não necessariamente se traduz em aumento no fluxo monetário da empresa, a contabilidade precisa informar a movimentação das entradas e saídas de recursos no caixa e bancos. Para isso, a contabilidade elabora a Demonstração do Fluxo de Caixa.

O resultado que a DRE apresenta, se refere a um valor econômico, caso a empresa opte em efetuar suas vendas na modalidade a prazo, o resultado se transforma efetivamente em recursos em caixa, somente quando o cliente honrar com o pagamento, ou, dependendo da necessidade imediata de recursos, a entidade poderá efetuar o desconto do título na rede bancária, o que acarreta encargos financeiros, normalmente menores do que a captação de recursos emergenciais nas instituições financeiras.

O fluxo de caixa quando alimentado com todas as informações, gera informações aos gestores e sinaliza sobre eventuais sobras de recursos que podem ser aplicados e gerar receita financeira, bem como na falta de recursos, o gestor saberá antecipadamente a forma mais viável

economicamente de se captar tais recursos para suprir o caixa, seja antecipando recebíveis, ou buscando no mercado financeiro as melhores taxas e prazos.

O fluxo de caixa é uma ferramenta importante e de suporte às decisões dos gestores. Pois é capaz de detectar possíveis faltas ou sobras de recursos, permite tomar tempestivamente as medidas necessárias para captar recursos com terceiros, quando se fizer necessário, ou aplicar os excedentes quando ocorrem, aumentando a rentabilidade da empresa e ainda se prevenindo para as épocas de maior escassez (MARION, 2007).

O Demonstrativo de Fluxo de Caixa, para o planejamento financeiro, no apoio aos decisores, pode ser elaborado pelo método direto ou pelo método indireto, que informa aos tomadores de decisão a posição de ingressos e desembolsos de caixa em cada período.

As decisões dos gestores não só afetam o lucro, como causam aumentos e diminuições no ativo e passivo, particularmente relacionados à capacidade de giro como caixa e banco, contas a receber, estoques e contas a pagar (LUNKES, 2007).

Além desses, diversos relatórios podem ser fornecidos pela contabilidade especificamente para apoio à gestão. Assim, controles financeiros básicos como o controle de contas a receber e de contas a pagar; e controle dos estoques.

Outros indicadores de desempenho são importantes para que os gestores tomem decisões com base em índices, sejam os índices de liquidez como o índice da margem líquida.

## 2.4 ÍNDICES DE LIQUIDEZ E MARGEM LÍQUIDA

Os discentes podem e devem fazer uso dos indicadores de desempenho, como a margem líquida e os índices de liquidez em suas atividades. O índice de rentabilidade trata o retorno sobre vendas, que é uma análise financeira muito importante, pois compara o lucro líquido em relação às vendas líquidas do período, fornecendo o percentual de lucro que a empresa está obtendo em relação ao seu faturamento (MARION, 2007).

Outra leitura que se faz através da margem líquida, é o percentual esperado de lucro líquido, em relação às vendas líquidas, caso a margem não represente o que os investidores esperam, algo precisa ser feito com base nesse índice, ou seja, reduzir custos e despesas, rever política sobre preço de venda, dentre outras ações que os decisores irão tomar.

Os índices de liquidez visam medir a capacidade da empresa para pagar suas dívidas, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações assumidas, gerando indicadores importantes para os decisores.

Os índices de Liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Essa capacidade de pagamento pode ser avaliada, considerando: longo prazo, curto prazo ou prazo imediato (MARION, 2007, p. 83).

Dessa forma os índices de liquidez exprimem uma posição financeira da empresa em um dado momento de tempo.

Matarazzo (1998, p. 169) “[...] registra que os índices de liquidez mostram a base da situação financeira da empresa e afirma que “não são índices extraídos do fluxo de caixa que comparam as entradas com as saídas de dinheiro. São índices que, a partir do confronto dos Ativos Circulantes com as dívidas, procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa”.

Os índices de liquidez, são apresentados na sequência, iniciando pelo índice de liquidez geral, liquidez corrente, liquidez seca e a margem líquida.

#### **2.4.1 Liquidez Geral**

Esse quociente serve para detectar a saúde financeira a curto e longo prazo da empresa, indicando quanto a empresa possui de Ativo Circulante e Realizável em Longo Prazo para cada \$1,00 de dívida total, sendo ela utilizada como uma medida de segurança financeira da empresa a longo prazo, revelando sua capacidade de assumir todos os compromissos. Sendo avaliado pela fórmula conforme Assaf Neto (2007, p. 120):

$$\text{Índice de Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

De acordo com Silva (2006, p.307) “[...] a interpretação do índice de liquidez geral é no sentido de quanto maior, melhor, mantidos constantes os demais fatores”.

Ou seja, este índice retrata a capacidade de pagamento de todas as dívidas da empresa, dispondo de todos os recursos nela investidos.

#### **2.4.2 Liquidez Corrente**

Liquidez corrente indica quanto existe em dinheiro mais bens e direitos realizáveis a curto prazo, comparado com suas obrigações a serem pagas no mesmo período, sendo que, “[...]”

quanto maior a liquidez corrente mais alta se apresenta a capacidade da empresa em financiar suas necessidades de capital de giro” (ASSAF NETO, 2006, p. 191).

$$\text{Índice Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Se o índice de Liquidez corrente for superior que \$ 1,00, indica a existência de um capital circulante (capital de giro) líquido positivo.

### 2.4.3 Liquidez Seca

Liquidez Seca, de acordo com Silva (2006, p. 314) “[...] indica quanto a empresa possui em disponibilidades, aplicações financeiras a curto prazo e duplicatas a receber, para fazer face a seu passivo circulante”. Seguindo o mesmo raciocínio dos índices de liquidez geral e corrente, quanto maior melhor, sem considerar os estoques.

$$\text{Índice de Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante - Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

### 2.4.4 Margem Líquida

O índice de rentabilidade demonstra a margem líquida de rendimento com os investimentos efetuados pela empresa.

#### a) Margem de lucro sobre vendas

A margem de lucro corresponde ao que sobra para os acionistas em relação às receitas com vendas e prestações de serviços da empresa. Quanto maior melhor; pois revela quanto teve de lucro para cada R\$ 1,00 vendido (ASSAF NETO, 2006, p. 191). Sua fórmula é:

$$\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Líquida} * 100$$

A qualidade da informação reflete na possibilidade de utilizar os relatórios, demonstrativos e índices, para que o gestor possa decidir a situação econômica e financeira da empresa. Padoveze (2009) ressalta que a informação relevante deve fornecer um feedback, ser preditiva, além de ser oportuna, a fim de serem úteis nas tomadas de decisões.

## 2.5 CUSTOS PARA TOMADA DE DECISÃO

A gestão de custos produz informação para os usuários internos, onde identifica, coleta, classifica e relata informações úteis aos gestores para planejamento, controle e desempenho da empresa.

Segundo Martins (2010), custos são todos os gastos associados diretamente à produção dos produtos e subdividem-se em custos de materiais diretos (CMD), custos de mão de obra direta (CMOD) e custos indiretos de fabricação (CIF).

Despesas são todos os gastos não associados diretamente à produção dos produtos e subdividem-se em despesas administrativas (DA), despesas de vendas (DV) e despesas financeiras (DF).

Muitos dos conceitos básicos utilizados na Contabilidade de Custos são aplicáveis às organizações, Sá (1997), define custos como tudo o que se investe para conseguir um produto, um serviço ou uma utilidade. Para Leone (1997), custos referem-se ao valor dos fatores de produção consumidos por uma firma para produzir ou distribuir produtos ou serviços, ou ambos. Martins (2010), refere-se a custos como gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços, ou seja, o valor dos insumos usados na fabricação dos produtos da empresa.

De acordo com Leone (2000), a contabilidade de custos também pode fornecer informações para diversas necessidades, que servem para a determinação da rentabilidade e do desempenho da entidade, que auxiliam os gestores e decisores a planejar, a controlar e administrar o bom desempenho das operações ligadas à produção e informações para tomada de decisões.

A Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes, ela auxilia no controle e auxilia os gestores em suas tomadas de decisões.

Na época atual, muitas empresas ainda passam por dificuldades de ajustamento e readequação de custos e preços de sua estrutura em função da globalização da economia. Muitas empresas, que não se reorganizarem e se readaptarem a esse novo ambiente competitivo, certamente não sobreviverão. E essa reorganização e readaptação estão diretamente inseridas na valorização ainda maior a Contabilidade,

como a melhor ferramenta de controle e de avaliação de desempenho da gestão de um negócio empresarial existente na atualidade (SANTOS, 2005, p. 17).

Neste contexto, o objetivo da contabilidade de custos é prover os gestores de informações relevantes e necessárias ao processo de tomada de decisão.

### 2.5.1 Conceitos de custos

**Gastos:** são todos os recursos financeiros utilizados na obtenção de um produto ou serviço (LUNKES, 2007, p. 60). De acordo com Martins (2010, p. 25), é o sacrifício financeiro para obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro).

**Investimentos:** são os gastos efetuados em ativos que geram retorno ao longo do tempo (LUNKES, 2007, p. 60). Para Martins (2010, p. 25), investimento é gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s).

**Custos:** são gastos necessários para produzir um produto ou serviço (LUNKES, 2007, p. 60). Segundo Martins (2010, p. 25), custo é gasto relativo a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços.

**Despesas:** são os gastos necessários para entregar um produto ou serviço. As despesas estão relacionadas às áreas burocráticas, como vendas, administrativas, contábeis e financeiras etc. (LUNKES, 2007, p. 60). Para Martins (2010, p. 26), despesa é bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.

**Perdas:** são fatos ocorridos em situação excepcionais que estão fora da normalidade das operações. São fatos que afetam o resultado (LUNKES, 2007, p. 60).

**Desperdício:** é a utilização de recursos de forma não eficiente pela organização. O desperdício pode ocorrer de diferentes formas, como ociosidade de mão-de-obra, equipamentos etc. (LUNKES, 2007, p. 60).

Os custos quanto a sua apropriação aos produtos, são classificados em **diretos** ou **indiretos**. De acordo com Lunkes (2007, p. 60):

**Custos Diretos:** são os custos que podem ser relacionados ao objeto principal da atividade econômica. Como por exemplo a matéria prima consumida. **Custos Indiretos:** são os gastos que não podem ser relacionados de forma direta ou objetiva ao produto ou serviço. Eles são atribuídos ao objeto principal da atividade econômica por meio do direcionamento ou rateio.

É importante que o profissional da contabilidade efetue os registros com precisão, para que o custo de cada produto fabricado, reflita a realidade dos custos sejam eles os diretos, quanto os indiretos.

Quanto ao nível de atividades os custos, segundo Lunkes (2007), dividem-se em:

**Custos Fixos:** que são aqueles que permanecem iguais independentemente do nível de atividade.

**Custos Variáveis:** Variam diretamente em relação ao total no nível de atividade da empresa.

O contador apropria-se dos dados gerados sobre os custos, transformando-os em informações úteis para a tomada de decisão, apoiado nas boas práticas contábeis e na legislação.

## 2.6 MÉTODOS DE CUSTEAMENTO

Os métodos requerem dados, como a matéria prima consumida, horas trabalhadas, mão de obra direta, custos indiretos e quantidade produzida por tipo de produto.

Os métodos dividem-se em: Custeio Direto ou Variável (CD) e Custeio por Absorção (CA), segundo Lunkes (2007), o CD, mensura o custo de um produto e serviço de acordo com os recursos variáveis usados para produzi-lo.

### 2.6.1 Método de Custeio Direto ou Variável

Neste método, segundo Lunkes (2007), somente os custos e despesas variáveis claramente identificados com o produto e serviço são apropriados, ou seja, O custo final do produto (ou serviço) será a soma do custo variável, dividido pela produção correspondente.

É um tipo de custeamento que consiste em considerar como Custo de Produção do Período apenas os Custos Variáveis incorridos. Os Custos Fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são considerados como Custos de Produção e sim como Despesas, sendo encerradas diretamente contra o resultado do período.

Desse modo, o Custo dos Produtos Vendidos (CPV) e os Estoques Finais de Produtos em Elaboração (EFPE) e Produtos Acabados (PA) só conterão custos variáveis.

O Custeio Variável ou Direto segundo os autores (NASCIMENTO, 2001; MARTINS, 2010) é assim denominado pela sua característica principal, que é a de alocar aos produtos

somente custos variáveis e/ou diretos. Desta forma, todos os custos fixos – ou indiretos – são tratados como despesas, e não alocados aos produtos.

A utilização deste método é, normalmente, gerencial e tem uso bastante específico e, de certa forma, limitado. Possivelmente, a maior vantagem que este método possui, seja o cálculo da margem de contribuição, que é encontrada subtraindo-se os custos diretos ou variáveis do preço de venda.

O resultado deste cálculo (desde que um valor positivo) indica quanto cada produto auxilia no pagamento dos custos indiretos e fixos.

O Custeio Variável contraria os princípios contábeis e também as normas do fisco, pois, tanto a legislação societária quanto a fiscal exigem que todos os custos sejam atribuídos aos produtos, independentemente de fixos ou variáveis.

No caso da utilização deste método para fins de valoração de estoques, estes ficariam subavaliados e as despesas operacionais superavaliadas. Conseqüentemente, o lucro seria postergado. Estas incompatibilidades fizeram com que este método não seja aceito pela contabilidade e pela Receita Federal do Brasil.

## **2.6.2 Método de Custeio por Absorção**

Já o método de custeio CA, Custeio por Absorção (também chamado “custeio integral”) é o método derivado da aplicação dos Princípios Fundamentais de Contabilidade. Consiste na apropriação de todos os custos (diretos e indiretos, fixos e variáveis) de produção, isto dentro do ciclo operacional interno.

Todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos fabricados no período.

Trata-se do método aceito pelos órgãos de fiscalização e controle, bem como vem a ser o método adotado nas boas práticas contábeis.

Corroborando Crepaldi (1998), o custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos, sejam eles fixos ou variáveis, diretos ou indiretos.

Apropriar e reconhecer os custos de forma adequada atendendo a legislação fiscal, e aos princípios de contabilidade, faz com que os decisores se apoiem em informações fidedignas e consistentes para tomarem decisões.

Meglioni (2001) define que o custeio por absorção é o método que consiste em atribuir aos produtos fabricados todos os custos de produção, quer de forma direta ou indireta. Assim todos os custos, sejam eles fixos ou variáveis, são absorvidos pelos produtos.

O custeio por absorção apropria todos os custos da área de fabricação. Os custos diretos são apropriados mediante apontamento de forma objetiva e os custos indiretos são apropriados através de rateio, entre os critérios mais utilizados temos a proporcionalidade ao valor da matéria-prima consumida, ao valor da mão-de-obra direta, número de horas-homem e horas-máquinas.

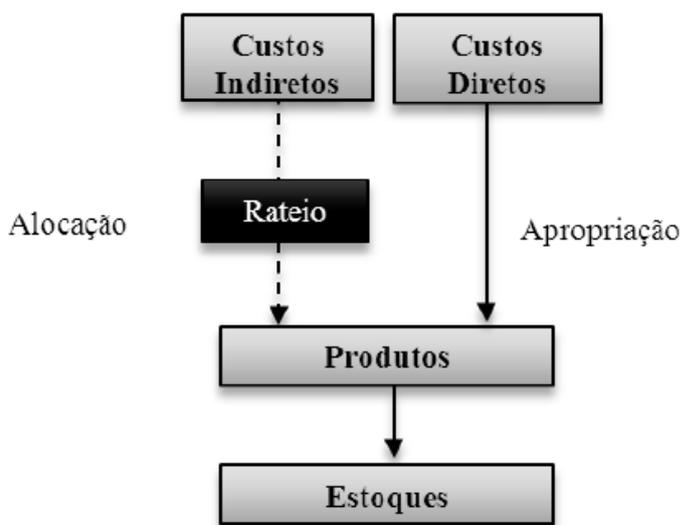
Diante de um mercado cada vez mais competitivo, as informações sobre custos são consideradas um elemento estratégico, aos decisores dentro das organizações.

Como o Custeio Variável ou Direto somente permite a alocação de custos variáveis ou diretos, enquanto que os custos indiretos e fixos são tratados como despesas do período (mesmo que sejam da produção), tal característica tornou-o incompatível com as normas societárias e contábeis, e também, com as normas fiscais em vigor. Desta forma, somente restou a alternativa do Custeio por Absorção, sendo adaptável a todas as normas.

De acordo com Vartanian (2000, p. 51) a principal preocupação desse método está na separação entre os custos do produto e as despesas do período; evidenciando desta maneira que aos produtos cabem somente os custos com esforços de produção, sendo as despesas destinadas ao resultado do período.

A figura 5 demonstra a alocação dos custos indiretos pelo intermédio do rateio e a apropriação dos custos diretos aos produtos, direcionados aos estoques.

Figura 5 - Alocação dos custos Indiretos e Diretos



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Uma das funções mais importantes do profissional da contabilidade é a de auxiliar na determinação do custo do produto e serviços produzido, vendido ou prestado pela empresa (LUNKES, 2007, p. 58) afirma que:

A informação de custo é igualmente importante em toda cadeia de valor. As decisões tomadas por gestores e decisores, das diversas áreas: compras, produção, inovação, logística, marketing, vendas, recursos humanos, finanças e administração, são influenciadas pelas informações de custos.

Este mesmo autor afirma que os gerentes devem estar atentos ao impacto das decisões financeiras e estratégias no sucesso global do negócio, bem como o custo para mandar fabricar os componentes comparado ao custo de comprar é fundamental na tomada de decisão. A empresa deve considerar fatores como tempo de entrega e qualidade do componente.

Para que essas informações sejam disponibilizadas aos gestores, no tempo oportuno, faz-se necessário a utilização de um sistema de informação seguro e confiável.

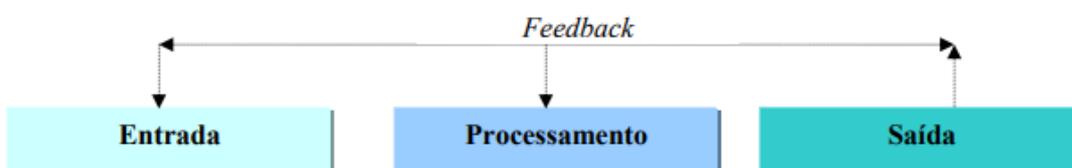
## 2.7 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Os níveis de tomada de decisão nas organizações, se responsabilizam pela tomada de decisão, que vão mobilizar todos os recursos de uma empresa para a concretização dos seus objetivos e planejamento estratégico.

Sistema de informação é definido como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, agregados segundo uma sequência lógica para o processamento de dados e tradução em informações (PADOVEZE, 2009, p. 46).

Para Stair (1998), um sistema de informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informação e fornecem um mecanismo de feedback. Conforme figura 6, que retrata o percurso da informação na organização, desde a entrada, o processamento e a saída através de relatórios, gráficos, indicadores, etc.

Figura 6 - Os componentes de um sistema de informação



Fonte: Stair (1998, p. 38).

Um **Sistema de Informações Gerenciais (SIG)** é abrangente e produz as informações necessárias a todos os departamentos dentro da organização.

Oliveira (1998, p. 39) afirma que: “Sistema de informações gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

Para ser uma ferramenta útil, a informação deve ser completa, precisa, apropriada e econômica para a tarefa a que se destina, devendo ser entregue com precisão e pontualidade. A informação fornecida com essas características é indispensável para dar suporte ao Processo Decisório.

Davenport (2000), propõe a formatação de um processo de gerenciamento da informação baseado nas seguintes etapas:

- a) Determinação das exigências da informação: elaboração e condução de um amplo diagnóstico de necessidade de informação, voltado a responder as seguintes perguntas: o que precisamos saber? Quais as informações de que necessitamos para elevados patamares de eficácia e competitividade?
- b) Obtenção de informações, exploração, classificação e formatação.
- c) Distribuição das informações.
- d) Uso da informação.

Para o decisor, a informação de qualidade é fundamental e imprescindível para o sucesso da organização, pois sem ela o decisor acaba por tomar suas decisões baseadas simplesmente no seu *feeling*, e isso torna-se um grande perigo para a organização.

De acordo com Stair (1998), o Sistema de Informação pode ser compreendido como uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (as entradas), manipulam e armazenam (o processamento), disseminam (a saída) os dados e as informações e fornecem mecanismo de retroalimentação.

Para Laudon e Laudon (1996), o Sistema de Informação é um conjunto de componentes que se relacionam na coleta, processamento, armazenagem e distribuição da informação para apoiarem a tomada de decisão nas organizações.

De acordo com Cautela e Polioni (1982), os Sistemas de Informação são utilizados para prover informações, seja qual for o uso dessas na organização.

Assim, pode-se, conceitualmente, pensar nesses sistemas sem necessariamente ter um suporte computacional. Nas organizações os Sistemas de Informação mais relevantes, devido à

quantidade de informação e necessidade de coleta, processamento e disseminação otimizados, são baseados em computador, ou seja, utilizam a Tecnologia da Informação como suporte.

O Sistemas de Informações Gerenciais segundo Stair (1998, p. 11), é o que: [...] sistemas de informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback”.

Sistema de informação é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados, quer esteja aplicada no processo, ou no produto (CRUZ, 1998).

Fish e Mosimann (1999) afirmam que sistema de informação pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade.

É necessário salientar a diferença existente entre dado e informação, Gil (1999) diz que o dado é matéria bruta (matéria-prima) que vai ser trabalhado pelo sistema de informação e o produto acabado é a informação, que deve ser oferecida ao usuário nas especificações, conteúdo e prazo necessários à sua utilização.

De acordo com Padoveze (2007, p. 44), ao afirmar que “[...] o sistema de informação contábil é um sistema de apoio à gestão”, onde os gestores e tomadores de decisão se apoiam e tomam as informações para suas tomadas de decisões.

Para que uma informação seja trabalhada é imprescindível que exista um sistema que promova o processo, Laudon e Laudon (1996, p. 7) afirmam que:

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização.

Assim, de forma geral, os sistemas de informações gerenciais, fornecem relatórios impressos aos gestores, permitindo assim fornecer suporte aos tomadores de decisões com informações e dados em busca de melhores alternativas e conseqüentemente tomar decisões mais acertadas.

As **decisões estratégicas** são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo e os seus propósitos e direção, sendo isso uma função exclusiva da alta administração. As **decisões táticas** são tomadas em um nível abaixo das decisões estratégicas. Normalmente são tomadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisão ou de departamentos. **Decisões operacionais**, são tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo

da supervisão ou operacional de uma empresa, e se referem ao curso de operações diárias, e determinam a forma de se conduzir as operações (MONTANA; CHARNOV, 1999).

A ciência contábil, se traduz naturalmente dentro do um sistema de informação. Segundo Padoveze (2015, p. 47), afirma que.

[...] A ciência contábil como sendo a única especializada em avaliar economicamente a empresa e seus resultados, todas as ações terminam por convergir para o Sistema de Informação Contábil, que é essencialmente, um sistema de avaliação de gestão econômica.

Todas as informações da organização, em algum determinado momento convergem para a contabilidade, para a mensuração dos eventos econômicos.

A contabilidade por meio de sua metodologia de registro, mensura os eventos econômicos, classificando-os e incorporando ao sistema de informação, e fazendo seu papel de controle e avaliação econômica do sistema da empresa (PADOVEZE, 2015, p. 29).

Figura 7 – Mostra os níveis de tomada de decisão nas organizações



Fonte: Adaptada de Montana e Charnov (1999).

Na percepção de Oliveira (2001, p. 53), “[...] sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependente que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

Através da coleta, organização, interpretação da informação, com o suporte de um robusto sistema de informação, o contador é o profissional capacitado para gerar informações consistentes aos gestores e tomadores de decisão,

Padoveze (2015, p. 6), diz que “[...] o propósito da informação é possibilitar que uma organização alcance seus objetivos pelo uso eficiente de seus outros recursos, isto é, homens, máquinas, materiais e outros ativos”.

A contabilidade coleta dados vindos de compras, vendas, custos, movimentação de estoques, extratos bancários e demais fontes, e após tratar esses dados, gera informações através de relatórios específicos, que embasam os decisores em suas tomadas de decisão.

De acordo com Oliveira (1998, p. 159).

[...] No desempenho de suas funções como responsável pela administração da informação, a contabilidade se caracteriza como um grande banco de dados e informações para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa, para a pessoa certa no momento certo. Analisar a massa de dados, formular diagnósticos os mais precisos e atualizados possíveis.

Os sistemas de informações auxiliam na geração de informações, que os decisores utilizam no dia a dia.

Segundo Gil (1999) os sistemas de informações compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais tecnológicos e financeiros, agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações.

A administração e a tecnologia têm sido, de fato, fatores determinantes para o atendimento das necessidades sociais. As empresas por sua vez necessitam promover inovações tecnológicas e administrativas para melhorar a qualidade de seus produtos e serviços e manterem-se competitivas em seus segmentos de mercado. Destaca-se então a importância do Processo Decisório nas empresas para implementar os processos administrativos e a inovação tecnológica.

Com efeito, Drucker (1972) ressalta que o poder é importante e necessário para uma organização, pois ela precisa dele para tomar decisões a respeito de pessoas, para estabelecer as regras e a disciplina necessárias à produção de resultados ou para decidir quais produtos irá pesquisar, desenvolver, produzir e vender entre outros desafios empresariais.

Foden (1994) aponta alguns aspectos considerados estratégicos e que um executivo, um gestor, um tomador de decisão não pode ignorar no processo de tomada de decisão:

- Entender o mercado em que a empresa atua;
- Aproveitar ao máximo as tecnologias, tanto aquelas direcionadas aos processos

industriais quanto aos comerciais e organizacionais; e

- Conseguir eficiência nos processos e eficácia nos objetivos, principalmente na implementação das decisões, tendo como foco principal extrair o melhor das pessoas.

Este autor entende que essas estratégias são fundamentais para que a ação dos gestores e decisores contribuam para a diminuição dos riscos a qualquer ação empreendedora.

Nesse contexto, o processo decisório precisa ser continuamente redesenhado, até para ser flexível frente às constantes adaptações exigidas pelas mudanças, as quais os indivíduos e empresas estão sujeitas diariamente.

Esse redesenho é relevante para Pinto Jr. (2001), pois para as empresas obterem o possível, lutando, uma vez ou outra, para alcançar o que parecia impossível. O autor também acentua que conviver com a mudança constitui um desafio de grandes proporções para as sociedades já desenvolvidas, e ainda maior para as que estão mais atrasadas.

A decisão a ser tomada pelos gestores e decisores, sendo vista com um alerta, é apoiada pelos autores: Fremont e Rosenzweig (1976) que sustentam as seguintes percepções:

- Ressaltam a importância de ver um problema como alerta emitido pelo ambiente, sinais de mudança que chegam ao decisor. Estes podem dar ideia de novas metas, podem ser indício de um problema, mas também o presságio de uma oportunidade;

- Se estiver atento a estes sinais, o decisor pode agir por antecipação, considerando, antes da ação, as implicações positivas e negativas desta;

- As deduções feitas a partir de dados quantificados são referências importantes, mas não devem decidir no lugar do decisor; e

- Nem sempre a decisão é relevante. O decisor deve se perguntar sobre a importância da decisão antes de se preocupar com ela e das consequências se ela for descartada.

Existem diversos sistemas de medição de desempenho desenvolvidos para equilibrar indicadores, sendo o mais popular deles o (BSC) *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton. Outra ferramenta é o (BI) *Busines Intelligence*.

O segredo do BSC está em fazer com que o administrador da organização consiga entender claramente os objetivos de sua estratégia e, a partir deles, chegar à definição das iniciativas estratégicas que devem ser executadas.

Segundo Padoveze (2009, p. 590), o BSC,

É um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão estratégica da empresa, num conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O Balanced Scorecard usa o conceito de quatro perspectivas estratégicas que devem ser devidamente definidas e, posteriormente, mensuradas, acompanhadas, e respondidas pelo gestor e pelo tomador de decisão (PADOVEZE, 2009, p. 592).

Segundo o autor, as perspectivas são as seguintes:

**Perspectiva Financeira**

Para satisfazer nossos acionistas, quais objetivos financeiros devemos seguir?

a) **Perspectiva do Mercado**

Para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades de nossos clientes devemos atender?

b) **Perspectiva de Processos Internos**

Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes?

c) **Perspectiva de Aprendizado**

Para atingir nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?

Podendo ser visualizado conforma mostra a figura 8.

Figura 8 – Quatro processos do BSC



Fonte: Adaptado de Padoveze (2009, p. 595).

De acordo com Barbieri (2001), o BI (ou Inteligência Competitiva), de forma geral, pode ser entendido com a utilização de variadas fontes de informação para se definir estratégias de competitividade nos negócios da empresa.

O objetivo maior do conceito ou da técnica de BI está na definição de regras e técnicas para formatação adequada do grande volume de dados organizacionais, visando transformá-los em depósitos estruturados de informações, independentemente de sua origem (BARBIERI, 2001).

Os sistemas de apoio à gestão, tornam-se um auxílio direto nas questões de decisões gerenciais e estratégicas, desde que sejam específicos e parametrizados de acordo com as necessidades dos gestores e decisores.

Para Padoveze (2015, p. 48), a parametrização das informações aos gestores, decisores e alta administração, ou até mesmo área de apoio à gestão, deve ser feita dentro de modelos que incluam a totalidade das necessidades informacionais contábeis.

Segundo o mesmo autor, tanto em nível de sintetização, como de detalhamento de informações, identificação, classificação, devem respeitar as necessidades informacionais dos gestores e decisores, por serem eles a última instância do processo, bem como os interessados nas informações para suas decisões.

Os sistemas de informação passaram por várias etapas, como a operacionalização das tarefas rotineiras, a integração entre os diversos sistemas de informação na empresa e o suporte ao gerenciamento.

Segundo Padoveze (2015, p. 45), o BI *Business Intelligence* (Inteligência nos Negócios), utilizam da base de dados dos sistemas operacionais e dos sistemas de Apoio à Gestão e tem como foco flexibilizar informações para tomada de decisão.

A informação passou a ser vista como recurso estratégico para obtenção de vantagem competitiva e sua utilização como garantia de sobrevivência e prosperidade (LAUDON; LAUDON, 1996).

Ainda, segundo os autores, nos anos de 1950, a informação era considerada como um mal necessário associado com a burocracia. As preocupações eram reduzir o custo e tempo de processamento dos papéis de rotina, especialmente na área de contabilidade.

Padoveze (2009) reconhece que, a Contabilidade não existe se não tiver uma ação, que transforme e interprete os dados em informações, possibilitando seu uso como instrumento para tomada de decisões.

A partir da década de 60, a informação começou a ser vista de modo diferente, reconhecendo-se que ela poderia fornecer suporte geral à organização, auxiliando no seu gerenciamento.

Nos anos de 1970 e início da década de 1980, passou a ser aceita como capacitador de controle gerencial, auxiliando na tomada de decisão de gerentes e executivos em vários tipos de problemas.

A partir da metade da década de 80, o conceito de informação começou a mudar novamente, em função das mudanças na economia e da evolução das tecnologias da informação – *hardware, software*, banco de dados e telecomunicações – que possibilitaram novas formas de produção e atendimento às necessidades de mercado. Desde então, a informação é considerada como um recurso estratégico, uma fonte potencial de vantagem competitiva ou, ainda, uma arma estratégica.

A informação contábil, é o meio que que o contador utiliza para efetivar a contabilidade e a informação contábil dentro da organização para que a Contabilidade seja utilizada em toda a sua plenitude, através de um sistema de consulta aberto e inserida dentro do ambiente do sistema da empresa (PADOVEZE, 2015).

Albertin (2001) diz que as mudanças e evoluções na economia e nos mercados têm provocado turbulências acentuadas. Dessa forma, a TI (Tecnologia da Informação) passa a ser decisiva no fracasso ou sucesso de uma empresa, contribuindo para que esta possa ser mais ágil, flexível e forte frente ao mercado, ao invés de ficar à sua mercê.

Segundo Morton (1991), a TI afeta a estratégia das empresas de diversas formas:

- A produção física e intelectual de qualquer produto;
- A coordenação da organização, pois encurta distâncias e diminui o tempo; e
- O aumento da memória da organização através de tecnologias como banco de dados.

Albertin (2001, p. 38), apoiado no modelo das cinco forças competitivas, analisou o uso estratégico da TI da seguinte forma:

- **novos entrantes:** a TI pode ser determinante para evitar a entrada de novos concorrentes, tanto pelo valor do investimento necessário como pela assimilação da tecnologia;
- **fornecedores:** a TI permite novas formas de criação de valores e parcerias com fornecedores, mais do que as antigas estratégias de coerção;
- **clientes:** além das novas formas de criação de valores e parcerias com clientes, a TI permite facilitar o acesso destes, melhorar o nível de informação disponível e possibilitar uma escolha melhor e mais fácil;

- **produtos substitutos:** a TI contribui para a criação de melhores níveis de serviços associados aos produtos e sua qualidade; e

- **indústria:** a TI continua oferecendo grandes contribuições para a melhoria e redesenho dos processos, de estruturas organizacionais.

Para os autores Motta e Vasconcelos (2002), distinguem as seguintes percepções:

- A decisão é uma sequência de análises e comparações, da qual resulta indicação das possíveis alternativas de ação, produzindo uma ou mais soluções para o problema;

- As alternativas são submetidas a critérios e só são levantados os dados da alternativa que satisfizer o critério estabelecido;

- Não há como separar a preferência pessoal de cada um em escolher uma entre várias alternativas que parecem igualmente boas; e

- Julgamento pessoal é necessário porque na maioria das vezes não conhecemos a realidade por completo, devido à sua complexidade e ao tempo limitado para descobri-la.

De acordo com Arruda (2000). O comportamento do decisor está relacionado a outros fatores, tais como: a inteligência, o nível social, o sexo, a religião, os costumes, as crenças, a ética, a motivação, a organização, a saúde e a família, entre outros, agregando-se a esses fatores outro, maior: o emocional.

Os sistemas de informações necessitam de informações quantitativas e qualitativas para que possam realizar seu papel com êxito no que diz respeito à geração de informações para tomada de decisão.

Para Padoveze (2015), as informações quantitativas, vindas da contabilidade, como por exemplo: número de funcionários, número de horas trabalhadas, quantidades produzidas, estocadas e vendidas, quantidade de pedidos, etc., que serão analisadas sob a lente do impacto econômico-financeiro que elas representam.

O mesmo autor diz ainda que informações como tamanho de mercado, concorrentes, previsão de crescimento do PIB (produto interno bruto), população, etc., são alimentadas nos sistemas de apoio à decisão, que alinhadas com as informações extraídas da contabilidade, permitem aos gestores, executivos, decisores, alta administração das organizações efetuarem estudos e simulações que permitam orientá-los de processo de tomada decisão.

Para isto, o sistema de informação deverá estar totalmente integrado com as informações contábeis.

Decisões são tomadas diariamente e a todo instante nas organizações. Elas “[...] constituem o conteúdo do trabalho diário dos administradores” (EMMERICH, 1962, p. 161) e são uma “[...] atividade crucial para as organizações” (FREITAS et al., 1991). Morgan (1996, p. 171) ressalta que “[...] as organizações são, em larga escala, sistemas de tomada de decisões” e Simon (1963) cita que as atividades nas organizações são, essencialmente, atividades de tomada de decisão e resolução de problemas.

Simon (1977) cita que os computadores revolucionaram as tomadas de decisões, pois processam grandes quantidades de informações em curto espaço de tempo, gerando informações para uma gama variada de decisões, uma vez que automatizam complexos cálculos estatísticos, de simulação e heurística.

Desta forma, se os sistemas computacionais não forem adequadamente projetados, parametrizados, considerando as informações fundamentais para cada tipo de decisão, podem confundir o decisor pelo excesso de informações, incorrendo em perda de tempo e da objetividade do trabalho (PEREIRA, 1997).

Os gestores devem discernir entre tantas informações disponíveis, quais são aquelas realmente importantes e interessantes para o momento.

Beal (2014) diz que os sistemas de informação têm sido desenvolvidos para otimizar o fluxo de informação relevante dentro das organizações, desencadeando um processo de conhecimento, tomada de decisão e intervenção na realidade. Classificam-se em: Sistemas de informação operacional, gerencial e estratégico. Tais sistemas podem ajudar a cúpula estratégica fornecendo-lhe análises para decisões de longo prazo que exijam informações internas e externas encontradas num SIG. E que a informação, para ser útil precisa ser, além de relevante precisa ser útil.

Esta mesma autora afirma que algumas informações, por sua natureza, devem ter seu sigilo preservado. Quando uma informação representa uma vantagem de mercado ou diferencial competitivo. Zelar pela integridade e qualidade dos dados corporativos é fundamental para evitar perdas de receitas ou aumentos desnecessários de despesas causados pela falta de consistência das informações.

A Ciência da Informação, possui as ferramentas adequadas para auxiliar a contabilidade a gerar informações apropriadas. Para que o gestor, tomador de decisão, ou seja, o usuário da informação consiga extrair as informações para se chegar ao melhor resultado possível.

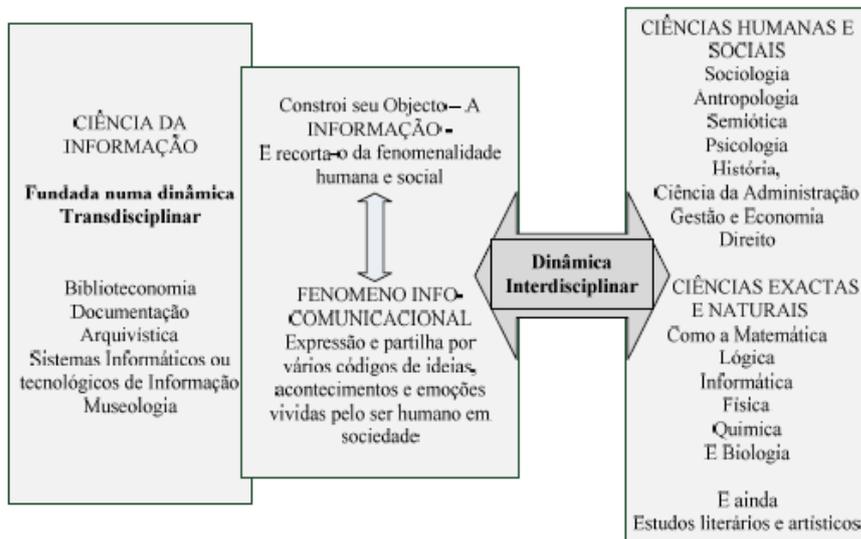
## 2.8 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

As propriedades da informação e a questão da interdisciplinaridade, e o seu relacionamento com disciplinas como a Matemática, a Lógica, a Linguística, a Psicologia, a Tecnologia Computacional, as Comunicações, a Biblioteconomia, a Gestão, entre outras, segundo Silva, (2006, p. 140), diz que a ciência da informação:

[...] é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que regem o fluxo informacional e os meios de processamento da informação para a optimização do acesso e uso. Está relacionada com um corpo de conhecimento que abrange a origem, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação. Isto inclui a investigação, as representações da informação tanto no sistema natural, como no artificial, o uso de códigos para uma eficiente transmissão de mensagens e o estudo dos serviços e técnicas de processamento da informação e seus sistemas de programação.

Neste contexto, a ciência da informação relaciona-se através da interdisciplinaridade com as ciências sociais, conforme figura 9.

Figura 9 - Diagrama da construção trans e interdisciplinar da Ciência da Informação



Fonte: Silva (2009, p. 237).

Na concepção de Pinheiro (2005), a Ciência da Informação nasce de duas vertentes; a Bibliografia/ Documentação e Recuperação da Informação. A primeira com o foco no registo do conhecimento científico, e a segunda nas aplicações tecnológicas, considerando que:

[...] enquanto a Biblioteconomia está concentrada no processamento de documentos e nas técnicas correspondentes, a Ciência da Informação cobre o fluxo da informação ou transferência da informação e abarca desde a sua origem, isto é, a geração, num

processo que a aproxima do conhecimento, ou como os cientistas produzem informação, o que inclui o ciclo da pesquisa e criação.

O conceito de informação apresenta várias interpretações. Capurro e Hjørland (2007, p. 155) nos dizem que “informação é o que é informativo para uma determinada pessoa” e “o que é informativo depende das necessidades interpretativas e habilidades do indivíduo”.

Segundo os mesmos autores, a informação entendida no sentido de conhecimento comunicado é um conceito central para diversas áreas do saber na sociedade contemporânea, esta denominada como a sociedade da informação e do conhecimento, que se caracteriza pelo surgimento da tecnologia da informação e seus impactos globais. Esta visão moderna do conceito de informação vai além da ideia de mensagens e mensageiros, inclui o compartilhamento do conhecimento empírico por uma comunidade (CAPURRO; HJORLAND, 2007).

Para Capurro (2003, p. 6), a Ciência da Informação tem sua origem na biblioteconomia clássica, por meio do estudo da transmissão de mensagens, ligada aos aspectos culturais e sociais; e na computação digital, (meados do século XX), ligada ao “impacto da computação nos processos de produção, coleta, organização, interpretação, armazenagem, recuperação, disseminação, transformação e uso da informação, e em especial da informação científica registrada em documentos impressos”.

Neste sentido, Saracevic (1996, p. 42) diz que, assim como outros campos interdisciplinares, a “Ciência da Informação teve sua origem no bojo da revolução científica e técnica que se seguiu à Segunda Guerra Mundial”, em função de um problema básico que ainda persiste: a explosão informacional. O autor apresenta uma definição mais ampla da Ciência da Informação, incluindo as necessidades de uso da informação no contexto social, institucional e individual:

A Ciência da Informação é um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação. No tratamento destas questões são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais (SARACEVIC, 1996, p. 42).

Para Silva (2013, p. 16) a CI, ciência que estuda o ciclo informacional na sua plenitude e transversalidade, inclui a origem, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação, atividades que podem ser

distribuídas por três grupos ou áreas de “estudo” especializadas: a organização e representação da informação, o comportamento informacional e a produção do fluxo informacional.

Desde a década de sessenta (BORKO, 1968) e da de noventa do século passado que a definição de CI passou a ser completada com um conjunto de seis propriedades, a seguir:

- estruturação pela ação (humana e social) – o ato individual e/ou coletivo funda e modela estruturalmente a informação;
- integração dinâmica – o ato informacional está implicado e resulta sempre tanto das condições e circunstâncias internas, quanto do sujeito da ação;
- pregnância – enunciação (máxima ou mínima) do sentido ativo, ou seja, da ação fundadora e modeladora da informação;
- quantificação – a codificação linguística, numérica ou gráfica é mensurável quantitativamente;
- reprodutividade – a informação é reproduzível sem limites, possibilitando a subsequente retenção/memorização;
- transmissibilidade – a (re)produção informacional é potencialmente transmissível ou comunicável (SILVA; RIBEIRO, 2002, p. 42).

Apesar destes conceitos não encerrarem a discussão sobre os conceitos da Ciência da Informação, é possível evidenciar que ela tem como objeto de estudo as propriedades e o comportamento dos fluxos informacionais, bem como a armazenagem, recuperação e o acesso à informação. A contabilidade através de seus processos, relatórios e demonstrativos gera informações relevantes aos gestores para embasarem suas tomadas de decisão.

A qualidade da análise para a tomada de decisão e a decisão em si, estão diretamente relacionados à qualidade da informação que foi coletada, filtrada e utilizada nesse processo. Isso porque cada vez mais estamos diante de um mundo que se modifica com uma grande velocidade e que gera informações, novidades e conteúdos de forma instantânea.

Essas características exigem do tomador de decisões uma habilidade ainda maior para se manter atualizado e para selecionar as informações úteis, a fim de não gastar tempo com aquilo que não é necessário, sabedoria e discernimento para analisar e tomar cuidado para não dispensar o que é indispensável.

As práticas complementares da CI são estabelecidas com disciplinas que auxiliam a contextualizar a informação produzida, como são os casos da Contabilidade, Administração, Economia, Gestão, Direito, Auditoria, dentre outras.

No que se refere à preservação e conservação dos suportes físicos e dos dispositivos tecnológicos que registam, armazenam e processam conteúdos incluem relações com as ciências naturais como a Química e a Física, por exemplo, e com a Informática (SILVA, 2006).

Quão importante é saber onde procurar pela informação desejada, é saber o que se está buscando de verdade, ou seja, qual a informação que o gestor, o decisor necessitam no momento.

Contudo, “[..] administrar adequadamente os recursos informacionais e seus fluxos na organização representa, hoje, uma necessidade cada vez mais premente em qualquer tipo de negócio” (BEAL, 2009, p. 7).

### **2.8.1 A tomada de decisão**

Tomar decisões faz parte da humanidade desde os primórdios, que vão desde as mais simples que nem percebemos, e outras com um grau maior de complexidade, pois envolvem incertezas, tornando assim, a tomada de decisão mais trabalhosa.

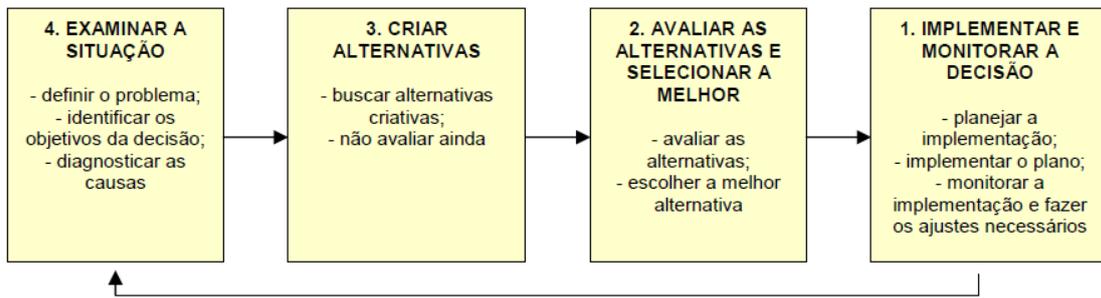
De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 182), a tomada de decisões corresponde ao processo de identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo.

Desse modo, a tomada de decisão compreende a análise de alternativas e conseqüentemente, a escolha da melhor alternativa. Ainda para Stoner e Freeman (1999, p. 182),

A idéia de que os administradores são selecionadores de problemas pode sugerir a imagem de gerentes por trás de suas mesas, decidindo com calma o que fazer em relação a cada problema que surja. Na verdade, os administradores divergem muito no que consideram ser um problema e em como decidem resolvê-lo. [...] Problemas diferentes requerem tipos diferentes de tomada de decisão. [...] Quatro situações informais e intuitivas em geral alertam os administradores para a existência de um problema: o desempenho se desvia da experiência passada; o desempenho se desvia de um plano; outras pessoas exprimem insatisfação; o desempenho dos concorrentes desafia a organização.

Uma vez definido o problema, as atenções do gestor voltam-se para detectar a decisão mais adequada, para atingir uma solução efetiva. A figura 10 ilustra, de forma esquemática, como sucede o processo de tomada de decisões.

Figura 10 - Processo de tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1999, p. 186).

No entanto, se faz necessário a existência de uma estrutura para análise, que direcionará os tomadores de decisão, indicando qual o melhor caminho a seguir, com fundamentos em variáveis e influências possíveis.

- Entender o problema, incluindo contexto e cenários possíveis;
- Estabelecer critérios de escolha segundo os objetivos do decisor ou da organização;
- Criar alternativas e estabelecer influências entre as variáveis das alternativas e dos objetivos;
- Coletar informações para estimular as consequências de cada alternativa e para gerar outras alternativas;
- Avaliar as alternativas quanto a custos resultados, riscos e outros objetivos estabelecidos;
- Escolher e implementar;
- Acompanhar os resultados e se necessário voltar à primeira etapa (YN, 2011, p. 16).

A informação exerce papel fundamental no processo de tomada de decisões, quando o gestor, amparado por dados seguros e atualizados, direciona a organização rumo à concretização do planejamento estratégico estabelecido. Como afirma Catelli (1999, p. 317), “os gestores têm grande dependência do recurso informação. A informação é a matéria-prima do processo de tomada de decisão”.

Entretanto, tomar decisões é um processo que pode ser ensinado e treinado. Trata-se da combinação entre arte e ciência, cujo treinamento permite aumentar a probabilidade de decisões assertivas, vendo-se a qualidade do processo decisório, não como garantia do sucesso, mas como um conjunto de ações que possam permitir conscientemente, (i) o aumento das chances de sucesso, (ii) minimizar as chances de fracasso e, se mesmo assim, o risco diminuído não evitar o erro, (iii) aprender com ele e não voltar a repetir (YU, 2011).

O fato de decidir sabendo posicionar-se dentro de uma estrutura hierárquica dentre as decisões, é primordial ao gestor e ao tomador de decisão, identificando e segregando as decisões críticas de sucesso das triviais.

Neste contexto, Yu (2011, p. 4), corrobora dizendo que:

Separar o que é trivial do que é importante em função de sua complexidade, quanto as variáveis internas ou às externas ao problema, assim como quanto ao grau de consequência da decisão, e estabelecer um eixo de priorização do trivial ao importante, são providências que proporcionarão ao decisor alocar seu tempo e atenção na medida certa para sua decisão. Tal distinção pode representar a diferença entre o sucesso e o insucesso da decisão., uma vez que o tempo e atenção são recursos escassos nas organizações e que se torna praticamente impossível tratar de todos os objetivos com o mesmo grau de focalização.

Neste contexto, Peleias (2002, p. 63,64), afirma que fazer escolhas está presente em todos os momentos da vida. As decisões são ações que afetam rotineiramente um curso de funcionamento.

Segundo o autor, o trâmite de tomada de decisão envolve um processo de pensar e agir, atingindo um ato final que é o de escolha:

- O tomador de decisão: é o elemento ou grupo que seleciona as estratégias disponíveis na empresa são os gestores, em vários níveis hierárquicos.
- Os objetivos da decisão: são as metas a serem atingidas pelas ações dos gestores, conquistas de mercados, lançamento de produtos, novas metodologias de produção, dentre outros. Esses objetivos podem incluir horizontes de curto, médio e longo prazo, que na empresa devem estar suportados por um sistema de informação que permita aos gestores avaliar os efeitos de suas escolhas.
- As estratégias ou alternativas do tomador de decisão: são os diferentes cursos alternativos de ação, dos quais se escolhe um. Quer seja: compra de insumos para produção no mercado nacional ou importar.
- Os estados ambientais que não estão sob controle do tomador de decisão e que afetam a escolha da estratégia, tais como preferência dos consumidores, ou política econômica governamental.
- O momento da decisão: é o ponto do tempo em que a decisão ocorre. Algumas situações podem requerer pouco tempo para a resolução de um problema, outras permitem que o gestor disponha de tempo suficiente para identificar e estruturar vários caminhos para
- O objeto da decisão: é o problema a ser resolvido, a oportunidade a ser aproveitada, a crise a ser enfrentada, ou o objetivo a ser atingido.

Tomar decisões é um dos momentos mais críticos na administração de qualquer empreendimento humano e está envolta das limitações humanas, das redes sociais com seus aspectos de afetividade, relacionamentos, interesses e de toda complexidade organizacional. Haverá aqueles que se preparam para este momento, bem como outros que preferiram seguir a intuição. Entre os metódicos que fazem parte do grupo que se preparam, e os iluminados que representam o grupo que preferem seguir a intuição, há uma grande variedade de estilos, observada sobre aqueles que decidem nas organizações (YU, 2011).

Importante, nesse processo de tomada decisão que os gestores reflitam sobre as decisões tomadas, e o que tais decisões impactaram positivamente a organização, para que se possa

moldar o futuro da empresa. Para compreender melhor a respeito da tomada de decisão, o discurso a seguir aborda o caminho da coleta de dados, a transformação destes dados em informação e a posterior geração de conhecimento a ser disponibilizado nas organizações para a base nas tomadas de decisões.

### **2.8.2 A Informação no Processo de Tomada de Decisão**

Autores como Borges (1995), Moresi (2000), Choo (2003) e Guimarães e Évora (2004) consideram que a informação desempenha um papel fundamental na Tomada de Decisão: auxilia os gestores e tomadores de decisão a lidar com a incerteza, a legitimarem as decisões.

Os gestores se encontram em meio ao processo decisório, fato que estão sujeitos à vulnerabilidade e complexidade do ambiente competitivo, mudanças constantes na economia, taxas de juros, formas de tributação, e demais circunstâncias com as quais os gestores interagem e de quem recebe influências de todos os quadrantes.

Segundo Bazerman (2004) os tomadores de decisão deveriam ser capazes de definir com perfeição o problema em situação de escolha, a fim de chegar ao melhor resultado possível em um processo decisório. A tomada de decisão é uma ação humana e comportamental. Esta envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas informações e ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o decisor e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade.

Devido à importância desses atributos, afirma Iudícibus (2009, p. 3): “a contabilidade repousa num arquivo básico de informação contábil o qual poderá ser utilizado de forma flexível por vários usuários, cada um com ênfase diferente, neste ou naquele tipo de informação”.

Em seu redor “orbita” informação que pode ter diversas origens e naturezas: informação interna, produzida pela empresa no exercício das suas atividades, e informação externa, relativa à realidade política, econômica, social, cultural, legislativa, entre outras, que condiciona e envolvem os gestores, contadores, administradores e aqueles que decidem na organização ao uso da informação e conhecer para assegurar a sua utilização efetiva na Tomada de Decisão.

De acordo com Pereira e Fonseca (1997), a decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem. O conhecimento das características, dos paradoxos e desafios da sociedade é essencial à compreensão dos processos decisórios.

Os mesmos autores salientam que a decisão é um julgamento, uma escolha feita entre alternativas incluindo todos os “o que”, “quando”, “quem”, “por que” e “como”, que aparecem nos processos de decisão. Com o intuito de evitar problemas futuros, os administradores devem se basear em decisões cuidadosamente formuladas. Assim sendo, tomar decisões faz parte do cotidiano e está presente em todos os seus aspectos, desde os tópicos pessoais até as decisões mais abrangentes, como no planejamento de grandes projetos que envolvem as organizações privadas e públicas.

As decisões têm frequentemente um impacto muito além do resultado imediato. Na realidade, as decisões tomadas hoje se direcionam muito mais para o futuro, que é fruto das idealizações nas quais as decisões são baseadas.

Canclini (2008) diz, a comunicação digital, especialmente de caráter móvel por meio dos celulares, proporciona, ao mesmo tempo, interação interna e deslocalização.

O caráter multimodal da comunicação sem fio modifica as formas, antes separadas, de consumo e interação, ao combiná-las num mesmo aparelho: o celular permite marcar compromissos presenciais, substituí-los, mandar *emails* ou mensagens instantâneas, lê-los ou ouvi-los, conectar-se com informação e diversão em textos e imagens. Sendo um aliado do gestor para ter acesso às informações para tomada de decisão, em um mercado globalizado e altamente competitivo.

O mercado revoluciona o que sabíamos de geografia econômica quando, embaixo de uma marca francesa, está escrito “*made in El Salvador*”, ou quando as etiquetas da *Nike*, nome que identificávamos com os Estados Unidos, indicam que os tênis foram feitos em Jacarta.

Toda a estratégia da empresa está baseada em informações, tais como:

a) Financeiras: Se há sobra de recursos financeiros, onde devo aplicar tais recursos, se no mercado financeiro, qual instituição oferece melhor alternativa de ganhos, se no capital de giro, qual a melhor opção de compra de mercadorias, mas com a cautela devida para não abarrotar os estoques e ficar com mercadoria “encalhada”. No caso inverso, onde a escassez de recursos se faz presente, o local onde iremos captar tais recursos é fundamental, se no mercado financeiro, qual instituição e qual a taxa de juros. Se a empresa está financiando seus clientes, precisa resgatar tais recursos. Quais produtos e suas respectivas margens de rentabilidade cada um traz para o caixa.

b) Tributárias: Diante das opções oferecidas pela Legislação, a empresa fará seu planejamento tributário, visando obter vantagem competitiva sem sacrificar o caixa. Conforme a opção feita, até a decisão pelo fornecedor de mercadoria e a Unidade da Federação são

importantes, haja vista, opção de tomar créditos fiscais oferecidos pela legislação. Em função das mudanças quase que diárias na legislação, a importância de uma consultoria contábil, para que a empresa não seja surpreendida em suas ações.

c) Produção: As máquinas e Equipamentos na linha de produção produzem resultados positivos? Em caso contrário precisam ser substituídas, e aí voltamos a questão tributária, vale a pena comprar, ou alugar. Tal decisão tem impacto direto na incidência ou não de se obter vantagens tributárias, usufruindo dos benefícios fiscais auferindo créditos fiscais. Cada caso é um caso e precisa ser minuciosamente analisado. Inteligência fiscal é um fator determinante.

d) Custos: determinar o custo real de cada produto ou mercadoria, é crucial para a permanência no mercado das empresas.

e) Marketing: definição da estratégia, visando o sucesso da organização.

f) Clientes: quem são os clientes, e onde se encontram, faixa etária, público alvo.

g) Fornecedores: garantia de fornecimento de mercadorias e matérias primas, no prazo estipulado em contrato.

h) Compras: determinar o volume adequado para comprar, evitando desperdícios, ou custos extras com locação de galpões para armazenagem. Com o cuidado devido para itens perecíveis. Estando alinhado com o planejamento de vendas, produção e o financeiro.

Tomar decisão, requer alguns quesitos, que na percepção de Lunkes (2007), afirma que os fatores relevantes da tomada de decisão são:

a) O Preço: continua sendo, em muitos casos, o diferencial de sucesso na empresa. A formação dos preços de venda dos produtos ou serviços obedece a vários métodos e estratégias. Onde o preço exerce grande influência na decisão de compra.

b) O Custo: Sendo uma variável importante, as empresas devem encontrar formas economicamente viáveis para a redução dos custos, que pode ser uma alavanca para a melhoria da competitividade das empresas.

c) A Qualidade: a qualidade do processo, geralmente determina a qualidade dos produtos e serviços, atendendo todas as especificações assegurando a satisfação dos clientes.

d) O Tempo: é uma importante medida de valor e deve ser monitorado em todas as fases da cadeia de valor.

Canclini (2008) diz, as ligações múltiplas e rápidas, são um capital social, porém como acontece com o dinheiro, nem todos os obtêm de maneira igual. Outras formas de acumulação não digital da riqueza distribuem a possibilidade de dar ordens ou a obrigação de cumpri-las.

Não importa a hora mostrada pelo seu celular ou computador, você pode receber uma mensagem para que faça algo imediatamente.

Segundo Padoveze (2015, p. 23) “os gestores são responsáveis pela eficácia da empresa. Como o próprio nome esclarece, os gestores são os responsáveis pela gestão, administração ou processo de tomada de decisão”.

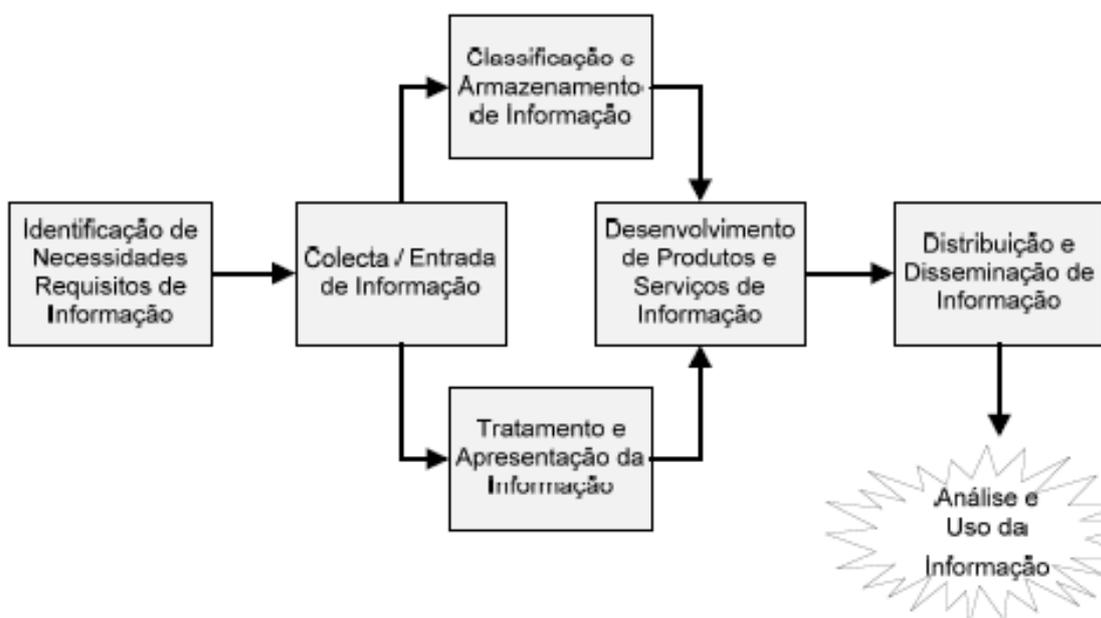
A contabilidade, em sua condição de ciência social, cujo objeto é o patrimônio, busca, por meio da compreensão, da quantificação, da classificação, do registro, da demonstração, da análise e do relato das mutações sofridas pelo patrimônio das empresas, pessoas jurídicas constituídas na forma da lei, bem como, das pessoas físicas, a geração de informações quantitativas e qualitativas sobre ela, expressando em termos monetários.

Tais informações, geradas pela contabilidade devem propiciar aos seus usuários uma base segura e sólida para suas decisões, seja pela compreensão do estado em que se encontra a entidade, seu desempenho, evolução, riscos e oportunidades que oferece.

A informação contábil é expressa por diferentes meios, como demonstrações contábeis, escrituração ou registros permanentes e sistemáticos, documentos idôneos, livros planilhas, listagens, mapas, notas explicativas, pareceres, laudos, diagnósticos, ou quaisquer outros utilizados no exercício profissional ou previstos em lei (OLIVEIRA, 2001).

Conforme a figura 11, mostra o fluxo da informação na organização, desde a classificação, organização até a disseminação da informação.

Figura 11 - Coleta e distribuição da informação



Fonte: Mcgee e Prusak (1994).

Os usuários das informações contábeis, são todas as pessoas físicas ou jurídicas, com interesses definidos, e que se utilizam destas informações para suas finalidades específicas. Incluem, entre outros, investidores, fornecedores, sócios, acionistas, governos Federal, estaduais e municipais, associações e sindicatos, empregados, administradores da própria entidade além do público em geral (OLIVEIRA, 2001).

O conhecimento costuma ser classificado como explícito ou tácito. Sendo que o explícito pode ser transformado em documento, roteiro, treinamento, quanto o tácito é difícil de registrar, documentar.

A informação relevante, precisa, clara, consistente e entregue oportunamente aos seus usuários ajuda na formulação, execução e avaliação de estratégias, na ampliação de mercados, no aperfeiçoamento de processos e na oferta de serviços melhores e mais rápidos aos clientes.

No entender de Padoveze (2015, p. 23).

[...] Os gestores têm uma grande dependência do recurso informação. A informação é a matéria prima do processo de tomada de decisão. A informação útil é aquela que atende as necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam. Os sistemas de informações contábeis devem ser configurados de forma a atender eficientemente as necessidades informacionais de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas, e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões.

A falta de informações leva a tomada de decisões incorretas que podem ser catastróficas. Pode levar uma empresa à falência.

A informação, quer seja a que foi gerada internamente pela empresa, quer a informação adquirida, encontra-se armazenada em diferentes níveis de serviços e produtos de informação, que é direcionada aos usuários da informação, principalmente aos gestores e tomadores de decisão. Choo (2003), realça que estes serviços e produtos devem acrescentar valor, realçando a qualidade da informação e a sua adequação às necessidades de que utiliza a informação para tomar decisão.

Choo (2003) retrata a importância da distribuição e compartilhamento da informação uma vez que tal fomenta a aprendizagem organizacional, permitindo melhorias no trabalho e nos produtos e serviços disponibilizados. Por fim, reforça a importância da utilização da informação com vista à criação e aplicação de conhecimento através de processos de interpretação e de decisão.

O autor identifica ainda, três áreas nas quais a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da organização: i) na criação da informação para dar resposta às mudanças do meio ambiente,

sempre incerto e dinâmico, pelo que é fundamental atentar a todas as mudanças a fim de as interpretar e de lhes dar resposta; ii) na produção da informação a partir de lacunas, esta vai ser organizada e processada de modo a gerar novos conhecimentos que permitirão criar novos produtos e serviços, melhorar os existentes e otimizar os processos organizacionais; e iii) na procura e avaliação da informação para as tomadas de decisão.

Para colocar em prática estas iniciativas é fundamental possuir o conhecimento aprofundado de todos os fatores do mercado em que a organização atua, abrangendo todos os públicos (clientes, fornecedores, concorrentes, governo, etc).

Decisões são tomadas diariamente sobre novos investimentos, novas contratações, precificações entre outras. Decisões sem o conhecimento de seus efeitos quantificados futuros causam impactos catastróficos para as futuras gerações.

A informação é um recurso imprescindível para o processo de gestão empresarial e, portanto, como todo recurso, tem um custo. A Informação válida é aquela que tenha uma relação adequada entre custo e benefício (PADOVEZE, 2015, p. 23).

A boa gestão da informação evita que informações críticas para o sucesso da empresa deixem de ser exploradas, e que o volume em excesso de informação acabe sufocando as informações que sejam relevantes.

Importa, igualmente, conhecer e definir o que é produzido em suporte papel e em suporte digital, ou em ambos, para que se possa planejar uma estratégia de atuação e um modelo de gestão que evitem a duplicação da informação.

A produção e a busca por informação devem ser acompanhadas do seu tratamento, atividade que consiste num conjunto de procedimentos associados à existência ou possibilidade de registo, com o objetivo de ser consultado sempre que necessário e evitar ser esquecido.

O registo é uma tarefa fundamental no processo de GI porque, em última instância, permite que a informação seja guardada, acessada de forma fácil e usada.

A organização possui a necessidade de informação especialmente quando tem que responder aos objetivos que fazem parte da sua razão de existir, de sua missão.

Os motivos pelos quais uma organização precisa de informação são os mais diversos, dependendo do momento em que a organização está passando, e onde ela quer chegar, porque a informação é um elemento essencial no apoio ao processo decisório.

Padoveze (2015, p. 4), afirma que “[...] a contabilidade é o processo de identificação, mensuração e comunicação da informação econômica para permitir formação de julgamentos e decisões pelos usuários da informação”.

Conforme Atkinson et al. (2000), os profissionais da contabilidade se tornaram parte da equipe executiva participando ativamente da formulação e implementação de estratégias. Eles podem converter o plano estratégico em medidas operacionais, ao invés de serem meros coadjuvantes, coletando dados e produzindo relatórios.

Dado a importância que a informação assume no processo decisório, torna-se claro que o seu uso é uma etapa importante do processo da gestão da informação, isto, porque a sua existência não é garantia de que será utilizada. É o seu uso adequado que permite aos gestores tomarem decisões mais adequadas.

Neste contexto, Padoveze (2015, p. 4), diz que “[...] a contabilidade é um processo de comunicação de informação econômica para propósitos de tomada de decisão tanto pela administração como por aqueles que necessitam fiar-se nos relatórios externos”.

Gerenciar a informação exige o estabelecimento de definições, formatos estruturas, domínios e regras que permitam tratar a informação com um recurso a ser administrado, com responsabilidade clara com relação ao provimento, padronização, distribuição, acesso, armazenamento, proteção, descarte.

Beuren (1998), diz, que a informação contábil deve, pois, necessariamente, ser significativa para os problemas decisórias do usuário (relevância), e não custar mais para ser produzida do que o valor esperado de sua utilização (economicidade). Por outro lado a relevância está em direta inter-relação com o contexto decisório desta decisão, e com atitudes e preferências de quem assumirá a decisão. Segundo o *Financial Accounting Standards Board* – FASB, um dos pontos mais relevantes é a relação custo-benefício dessa informação.

Vergueiro (2002), diz que entre as diversas ferramentas para a gestão da qualidade que podem ser utilizadas pelos serviços de informação pode-se destacar as seguintes: fluxograma; gráfico de pareto; diagrama de causa e efeito; folha de verificação; tabela de controle; brainstorming; checklist.

A noção de que a Contabilidade gera informações para a tomada de decisão é, segundo Kam (1990) e Ijiri (1967), vastamente aceita. A contribuição da Contabilidade não se restringe em informar se um método contábil resultará, por exemplo, num lucro maior ou menor, mas sim como essa diferença no lucro afetará ou não a decisão de seus usuários e, em caso afirmativo, em que condições.

Os autores destacam ainda o caráter utilitário da informação contábil na medida em que se torna mais intensa a influência desta no processo decisório.

Nas palavras de Hendriksen e Van Breda (1999, p. 511), um dos principais “objetivos da divulgação financeira é fornecer informações para a tomada de decisões. Isso exige a

divulgação apropriada de dados financeiros e outras informações relevantes”. Para que essa evidenciação apropriada ocorra, de acordo com Hendriksen e Van Breda (1999), três questões devem ser observadas: a) para quem divulgar?; b) com que finalidade?; e, c) quanta informação disponibilizar?

Interessante notar que a resposta à primeira questão depende do contexto em que se insere a Contabilidade. Nos países vinculados à tradição contábil anglo-saxã, os principais destinatários das demonstrações contábeis são, de modo geral, acionistas e outros investidores.

Nesse contexto, explicam Hendriksen e Van Breda (1999, p. 511), “a divulgação feita na publicação de informações financeiras pode ser definida como sendo a apresentação de informação necessária para o funcionamento ótimo de mercados eficientes de capitais”. A hipótese de mercado eficiente pressupõe o acesso a toda informação disponível. Conquanto a evidenciação seja mais ampla nesse cenário, isso não implica informação específica (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999), ou seja, nessas condições não se pode afirmar que cada usuário terá a informação que necessita, embora, para Iudícibus (2000, p. 22), “a informação específica para usuários específicos seja, idealmente, a melhor”.

O ponto forte da informação contábil visando o subsídio para tomada de decisão, é a mensuração econômica das transações. É o processo contábil de atribuir um ou mais valores a todos os eventos que acontecem na empresa e tem significado patrimonial, ou se já tudo será medido em termos de valor monetário (PADOVEZE, 2015).

Todos os dados são trabalhados sob a lente do valor econômico, com essa característica de se mensurar monetariamente, possibilita ao gestor e ao usuário da informação contábil, uma base sólida para se apoiarem e decidirem com clareza.

A contabilidade pode prover diversas informações, nos formatos desejados pelos usuários das informações, sejam relatórios com dados do balancete, análises de índices e rentabilidade, análise de balanços, orçamento empresarial, cálculo do custo do produto ou serviço, análise da margem de contribuição, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, determinação do preço de venda, gráficos, etc., os quais podem ser utilizados nos processos de gerenciamento e servirem como base para tomada de decisão.

Sob a perspectiva da escola europeia, outros usuários das demonstrações contábeis são considerados destinatários principais. A título de exemplo, trabalhadores da empresa têm papel de destaque nessa abordagem (SÁ, 1997).

Contudo, em essência, o fim a que se destina a informação contábil é o mesmo: a tomada de decisão. Independentemente do destinatário da informação, necessita-se destacar que a informação qualitativa, como afirma Iudícibus (2000, p. 118), “é muito mais difícil de ser

avaliada, pois envolve vários julgamentos extremamente subjetivos”. É oportuno destacar que a informação contábil ambiental tem, no Brasil, natureza qualitativa (FERREIRA; MONTEIRO, 2006).

A Resolução CFC n. 774 (CFC, 1994), que aprova o apêndice à resolução sobre Princípios Fundamentais de Contabilidade, divide os usuários em internos e externos. Essa norma explicita que “os usuários externos concentram suas atenções, de forma geral, em aspectos mais genéricos, expressos nas demonstrações contábeis” (CFC, 1994, p. 9). De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (1994, p. 9-10), item 1.6,

Em países com um ativo mercado de capitais, assume importância ímpar a existência de informações corretas, oportunas, suficientes e inteligíveis sobre o patrimônio das Entidades e suas mutações, com vista à adequada avaliação de riscos e oportunidades por parte dos investidores, sempre interessados na segurança dos seus investimentos e em retornos compensadores em relação às demais aplicações. A qualidade dessas informações deve ser assegurada pelo sistema de normas alicerçado nos Princípios Fundamentais, o que torna a Contabilidade em verdadeiro catalisador do mercado de ações.

Afirmam Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 42), que “a quantidade, a natureza e a relevância da informação prestada abertamente pela entidade influenciam, mesmo que indiretamente, esse mercado”. Alencar e Lopes (2005, p. 1) concordam, ao afirmar que “a Contabilidade, ao prover informação, pode exercer um papel importante na administração de conflitos de interesse e na redução da assimetria informacional”, problemas academicamente debatidos em estudos sobre mercado de capitais. Portanto, observa-se, dessa forma, a questão proposta por Hendriksen e Van Breda (1999) relativa à finalidade da informação divulgada, a qual servirá de base para a tomada de decisão.

A informação nas organizações visa agregar valor, assim, para que tenha um valor de significância às organizações, a informação deve ser útil aos gestores, administradores e aos que decidem efetivamente, e necessitam da informação, o que requer qualidade de sua estrutura de apresentação e conteúdo.

Nesse contexto, “a informação de qualidade (relevante, precisa, clara, consistente, oportuna), pode ser aplicada em diferentes contextos” (BEAL, 2009, p. 21), tais como:

- a) fator de apoio à decisão – os riscos inerentes a escolhas são reduzidos, assim como a incerteza na tomada de decisão, tendo a informação como base de sustentação. O aumento da probabilidade de sucesso da decisão está atrelado ao acesso às informações certas e oportunas. Dessa forma, torna-se visível os fatores que afetam a seleção das opções mais apropriadas, embora, cabe destacar, que a qualidade das decisões vai depender da qualidade da informação provida, e da capacidade dos gestores tomadores de decisão de interpretá-la e de usá-la na escolha das melhores alternativas;
- b) fator de produção – Na criação e introdução de bens ou serviços, a informação é fundamental nesse processo. A informação é o elemento que dá as condições de entendimento e de utilização de bens ou serviços;

c) fator de sinergia – A qualidade das ligações e relações entre as unidades, setores ou áreas das organizações, dá as condições de desempenho, e assim, para que se obtenha essa qualidade, é necessária também, a qualidade do fluxo informacional existente na promoção da interface de ideias, discussões e informações. O entrosamento e a articulação das relações entre as unidades, setores ou áreas, dispondo da informação como elo de ligação, leva a qualidade dos serviços ou produtos, contribuindo na eficiência da organização;

d) fator determinante de comportamento – A informação influencia as pessoas nas atitudes e comportamento dentro e fora das organizações. Assim, a informação busca influenciar o comportamento do público interno da organização, para que a execução de suas ações venha ao encontro dos objetivos corporativos. Dessa forma, o comportamento das pessoas envolvidas nos processos da organização, sofre influência da informação. Por outro lado, a informação também busca influenciar o comportamento do público externo (a sociedade em geral, fornecedores, parceiros etc.), de tal forma que venha a contribuir e favorecer o atingimento dos objetivos da organização. Logo, o comportamento dos envolvidos, no ambiente externo, contribui para o sucesso da organização e sua melhor inserção no contexto externo em que atua, dependendo da forma como a informação é utilizada pelos gestores da informação dentro das organizações.

Contudo, Alencar e Lopes (2005, p. 4) destacam que “[...] o mercado de capitais brasileiro tem características próprias que impactam diretamente a qualidade e a importância da informação contábil[...]”, citando como exemplos: a estrutura de participação acionária (concentrada), fatores institucionais (governança corporativa), fonte de recursos (crédito bancário) e participação do Estado na economia.

Sob esse enfoque, a informação gerada pela Contabilidade e destinada a usuários externos seria de baixa qualidade (ALENCAR; LOPES, 2005). Dessa forma, sua utilidade para a tomada de decisão é questionável.

Nesse cenário encontra-se o ambiente ideal para a realização de testes de novas teorias sob condições extremas de mercado (LOPES, 2002). Afinal, explica Lopes (2002, p. 52-53), “[...] o atual estágio da teoria contábil está muito distante de responder a todas as questões acerca do impacto da informação sobre os agentes econômicos”. Assim, mediante o desenvolvimento de pesquisas nesse ambiente, a baixa qualidade da informação gerada pela Contabilidade daria lugar à informação de melhor qualidade (LOPES, 2002). Contudo, segundo Lopes (2002, p. 60) “[...] a literatura nacional também vem apresentando poucas contribuições ao estudo empírico do papel da Contabilidade no mercado brasileiro”.

Hendriksen e Van Breda (1999) apresentam uma visão geral das abordagens que teóricos da Contabilidade têm adotado no estudo da tomada de decisão: a normativa e a positiva. Os autores resumem as duas abordagens da seguinte forma:

[no enfoque normativo] parte-se tipicamente de um modelo econômico e procura-se deduzir que informação é necessária para fazê-lo funcionar [...] [no enfoque positivo, também dito descritivo], estuda-se como os indivíduos utilizam os dados financeiros que são fornecidos (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 135).

A abordagem normativa, em que “[...] a Contabilidade tem valor a priori[...]” (LOPES, 2002, p. 18), vem perdendo espaço. Esse fenômeno, na visão desse autor, é decorrente da adoção do enfoque positivo, baseado fortemente no papel da informação para o usuário e suas reais necessidades.

Fuld (1988 apud BORGES, 1995) destaca as fontes de “ativos ocultos de informação” existentes nas empresas, que são recolhidas e armazenadas pelos departamentos, e que se revelam extremamente úteis. Todos os departamentos e setores de uma empresa têm disponíveis fontes de informação, resultantes de uma necessidade intrínseca ao seu funcionamento, que devem ser usadas e rentabilizadas porque têm as suas potencialidades.

O mesmo autor, partindo do princípio de que quase todos os departamentos das empresas recolhem informações, demonstra como cada um deles é capaz de constituir um núcleo de informações sobre o mercado, clientes e concorrentes que poderá ser utilizado no processo decisório. Dá como exemplos o material publicitário recolhido sobre os concorrentes, por parte dos departamentos de marketing; as consultorias externas que permitem comparar o desempenho da organização com o das concorrentes; dados sobre mudanças de preços, modificações nos produtos e as promoções especiais feitas pelos concorrentes.

Além dos “ativos ocultos da informação”, Fuld identifica três formas de obter informação: i) a “linha quente”, que consiste na troca de informações entre funcionários, fornecedores e vendedores da empresa sobre a concorrência; ii) os “representantes da informação”, estes, são os indivíduos que trabalham nos diferentes departamentos da organização e que dedicam uma pequena parte do seu tempo à pesquisa e recolha da informação. Funcionários que devem deter um conjunto de características e competências, em especial: forte espírito cooperativo, capacidade de escutar, persistência, atenção aos pormenores, curiosidade e habilidade para pensar com clareza, que recolhem informação para ser discutida em reuniões periódicas; e iii) a “auditoria da informação” que consiste numa espécie de inventário dos “ativos” informacionais da empresa, que inclui a informação reunida sobre os concorrentes e estudos de mercado, funcionando como meio de mapear e identificar as fontes de informação, a fim de serem usadas de forma rápida. Acrescenta ainda os artigos de jornais e revistas comerciais que veiculam informação sobre economia, política, negócios e tecnologia (documentos governamentais, relatórios de análise, documentos arquivados em entidades governamentais, registos de patentes, entre outros) (1988 apud BORGES, 1995, p. 11).

Entretanto, deve-se refletir acerca da utilidade da informação disponibilizada. Há evidência abundante demonstrando que os tomadores de decisão não fazem cálculos

minuciosos usando uma metodologia racional, mas buscam maximizar sua função utilidade (COLEMAN, 2007, p. 108, tradução nossa). Se a informação é relevante e seus usuários não a utilizam em suas decisões, há desperdício de esforços para produzi-la.

Borges (1995, p. 10-11) relembra, oportunamente, o papel das bibliotecas e de outros sistemas de informação detentores de publicações, bases de dados e outras fontes que podem e devem ser rentabilizados.

Segundo Chiavenato (1999), a tomada de decisão é tarefa mais característica do administrador. Porém, os gestores não são os únicos a decidir, pois o trabalho do executivo consiste não apenas em tomar decisões próprias, mas também em providenciar para que toda a organização que ele dirige, ou parte dela, tome-as também de maneira efetiva.

Neste contexto, a qualidade da informação é essencial para que a tomada de decisão agregue valor à organização, e para mensurar a qualidade de informação deve se mensurar sob a lente de dezesseis dimensões de (PIPINO; LEE; YANG, 2002), conforme mostra a quadro 5.

Quadro 5 - As dimensões da Informação

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
1 - Acessibilidade	O quanto o dado é disponível, ou fácil e rápido de se acessar
2 - Quantidade	O quanto o volume de dados é apropriado/adequado para a tarefa
3 - Credibilidade	O quanto o dado é considerado como verdadeiro e confiável
4 - Completeza	O quanto não há perda dos dados e que sejam de suficiente amplitude e profundidade para a tarefa
5 - Concisão	O quanto o dado é representado de forma compacta
6 - Consistência	O quanto o dado é apresentado no mesmo formato
7 - Facilidade de Uso	O quanto o dado é fácil de manipular e se aplicar a diferentes tarefas
8 - Livre de Erros	O quanto o dado é correto e confiável
9 - Interpretabilidade	O quanto o dado está em uma linguagem, símbolo ou unidade apropriada/adequada e sua definição é clara
10 - Objetividade	O quanto o dado é imparcial e não limitado
11 - Relevância	O quanto o dado é aplicável e auxilia na tarefa
12 - Reputação	O quanto o dado é valorizado de acordo com sua fonte ou conteúdo
13 - Segurança	O quanto o acesso ao dado é restrito de forma apropriada para mantê-lo seguro
14 - Pontualidade	O quanto o dado é suficientemente pontual para a tarefa
15 - Entendimento	O quanto o dado é facilmente compreendido

Fonte: Adaptado de Pipino, Lee e Yang (2002, p. 212).

A informação é um ativo que pertence às entidades. Entretanto é um ativo intangível, e assim, tratar a informação é um desafio que requer a sua identificação: onde é encontrada, a quem se destina, os objetivos a atingir e os resultados esperados.

Ao analisar a informação como um ativo da organização, Beal (2009), relaciona as seguintes leis que definem o comportamento da informação como um Ativo nas organizações.

1ª Lei: A informação é (infinidamente) compartilhável.

O compartilhamento e uso da informação podem ser amplamente difundidos nas organizações, ao contrário de outros ativos que são consumidos nos processos. Assim, essa característica pode ser explorada pelas organizações no uso da informação em ambiente interno, como elemento da integração de processos, fluxos e de melhor compreensão da organização, que, dessa forma, serão compartilhados por todos os integrantes da organização.

O compartilhamento e uso da informação, também ocorrem por integrantes do ambiente externo, como fornecedores e parceiros. O valor da informação aumenta quanto mais ela consegue atingir seus usuários, internos e externos, aliando-os aos objetivos da organização, o que resulta no maior entrosamento de gestores e demais integrantes da organização, assim como no fortalecimento das relações da organização com o seu ambiente externo.

2ª Lei: O valor da informação aumenta com o uso.

A informação é um ativo intangível nas entidades, logo, ao contrário de outros ativos tangíveis que perdem seu valor pelo uso, o valor da informação aumenta com o seu uso. O valor associado a informação aumenta, na medida que sua utilização aumenta, ou seja, quanto mais útil a informação maior será o seu valor.

3ª Lei: A informação é perecível.

A informação com o passar do tempo deixa de ser oportuna e o seu valor potencial vai se perdendo tendo em vista a falta de atualizações, adaptações e inovações, ou mesmo a falta de acompanhamento da informação pelos gestores da informação, frente ao desenvolvimento e desafios impostos pelas novas demandas informacionais. Dessa forma, os gestores da informação necessitam estar constantemente alinhados a novas demandas informacionais.

4ª Lei: O valor da informação aumenta com a precisão.

A utilidade da informação está intimamente relacionada com a precisão da informação. A informação útil é muito valiosa numa organização e quanto mais precisa ela for, mais útil ela será para a organização. Informações com erros, confusas, inexatas e distorcidas, podem causar decisões erradas, assim como a construção de planejamentos estratégicos e planos de gestão ou de negócio mal formulados, acarretando em problemas na condução da gestão, ineficiência e ineficácia na execução de ações, e assim, a consequente descontinuidade da organização.

5ª Lei: O valor da informação aumenta quando há combinação de informações.

O valor potencial da informação dentro das organizações aumenta na medida em que a informação esteja integrada aos processos. Assim, os sistemas integrados de gestão dão suporte às diversas áreas operacionais e permitem a integração da informação, e esta proporciona uma visão sistêmica dos processos, ao invés de uma visão segregada por departamentos ou setores, em que as diversas áreas não se conversam e não se interagem.

6ª Lei: mais informação não é necessariamente melhor.

A quantidade excessiva de informação reduz o seu valor, ao contrário de outros ativos da organização, como por exemplo, recursos financeiros, que quanto maior a sua quantidade monetária, melhor para a organização. Com o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), uma excessiva quantidade de informação começou a ser processada e disponibilizada, “a informação passou a ser um bem superabundante, e o principal problema na maioria das organizações contemporâneas não é a falta, mas sim o excesso de informação, que ultrapassa a capacidade humana de processamento” (BEAL, 2009, p. 27).

A mesma autora reforça que a sobrecarga de informação é prejudicial ao desempenho das organizações:

A informação, para ser útil, precisa ser filtrada usando-se critérios de relevância, quantidade e qualidade de sua apresentação. Informações que não resultem em decisões ou processos produtivos melhores não apresentam valor associado, e, assim como a insuficiência, a sobrecarga de informação é prejudicial ao desempenho (BEAL, 2009, p. 27).

7ª Lei: a informação se multiplica.

A informação pode ser tratada e trabalhada. Assim, a informação pode revelar outras informações, ou seja, uma informação pode sofrer operações de combinação, filtro, categorização, análise, inferência e síntese, que vão gerar ou revelar novas informações.

Ainda, a partir dos dados disponíveis podem ser geradas novas informações, úteis às organizações, notadamente, por exemplo, em projeções de situações futuras e indicadores, muito utilizados em processos de planejamento. Para tanto, para o aproveitamento desse valor potencial da informação, esta deve circular com facilidade dentro da organização, de modo a proporcionar aos gestores da informação a sua utilização e multiplicação com diversos propósitos.

A forma como a informação é disponibilizada aos tomadores de decisão, se torna um diferencial competitivo para organizações, bem como para as pessoas, nesse sentido, a acessibilidade torna-se fator crítico na tomada de decisão.

Calle (2008, p. 57) trata acessibilidade da fonte como “a quantidade de esforço requerido para localizar uma fonte e obter a informação necessária a partir dela”. Wilson (1999), nesta linha, alerta para a disponibilidade e a acessibilidade das fontes de informação e os riscos que resultam de agir sem ter toda a informação.

A inacessibilidade da informação pode impossibilitar a sua obtenção em tempo útil ou de forma completa, conduzindo a situações em que as decisões são tomadas a partir de informação incompleta ou indisponível, aumentando os riscos, sobretudo quanto à oportunidade e à qualidade da escolha selecionada, impactando assim o desempenho da organização.

A qualidade da fonte de informação é um dos critérios que reúne maior convergência na literatura. Segundo Calle (2008) a qualidade resulta do somatório de um conjunto de características como a relevância, a confiabilidade, a disponibilidade em tempo e a precisão. A disponibilidade da informação no tempo certo, consiste na ligação entre a necessidade e a obtenção da informação, ou seja, se é obtida no momento em que é requisitada pelos tomadores de decisão.

Neste contexto, é sabido que a qualidade das informações para tomada de decisões é fator crítico de sucesso, pois as informações precisam ser comparáveis, confiáveis, sendo geradas em tempo hábil, e no nível de detalhe desejado e adequado.

Uma justificativa para este fato, está no entendimento de Hendriksen e Van Breda (1999, p. 144), “os indivíduos possuem capacidade limitada de processamento de informações”. Onde,

a partir do momento em que o tomador de decisão dispõe de certa quantidade de informações para análise, as decisões voltam a piorar, fato chamado por Hendriksen e Van Breda (1999), de sobrecarga de informação. Para realizar sua tarefa, ou seja, tomar a decisão, o indivíduo, muitas vezes, tende a simplificar a situação sob análise.

Essa preocupação com a sobrecarga de informação a que se referem Hendriksen e Van Breda (1999) parece não se aplicar às informações contábeis relacionadas ao meio ambiente.

A qualidade da informação é um dos critérios fundamentais para garantir informações com credibilidade, seguras confiáveis e a disposição dos gestores.

Assume-se que os gestores, os quais detêm informações privilegiadas em relação aos investidores, conforme afirma Lopes (2002, p. 50), “[...] possuem incentivos para sinalizar informações (boas notícias, principalmente) ao mercado por meio da Contabilidade”. Disso resulta uma superprodução de informação no caso de esses gestores considerarem que a empresa está subavaliada (LOPES, 2002). De acordo com Lopes (2002, p. 50), há evidências de que “existe uma forte e significativa relação entre a qualidade da informação contábil e a redução do custo de capital.

Conforme Iudícibus, Martins e Carvalho (2005, p. 12), o objetivo da contabilidade “nasce da necessidade dos usuários” e, como objeto, o patrimônio, onde tem início “a grande resposta contábil”. Através da evolução do patrimônio no tempo, observa-se que este foi o processo, inicialmente, eleito pela contabilidade para começar a geração de informações úteis com o intuito de atender às necessidades dos usuários da informação contábil (SMITH; FADEL, 2010).

Na mesma linha de pensamento, Ferrari (2003) explicita que a contabilidade tem como objeto o patrimônio das entidades e como objetivo o controle deste patrimônio com o propósito de conceder informações a seus usuários. Pelo conceito do autor, fica claro que a ciência contábil tem um objeto específico, o patrimônio; uma função, controlar esse patrimônio; e um objetivo final, gerar e alimentar com informações os usuários da contabilidade.

Silva (2010) complementa que o escopo da contabilidade é prover de informações os seus vários usuários, a fim de que possa tomar suas decisões, cada um dentro dos seus objetivos específicos.

A informação é fator decisivo para qualquer empresa continuar atuando e atendendo às necessidades dos consumidores. A quantidade e qualidade das informações acerca dos produtos e serviços aplicados no comércio servem de base para o processo decisório. E para que a empresa alcance as metas traçadas no planejamento estratégico a utilização das informações contábeis para embasarem a tomada de decisão torna-se primordial.

Quanto maior o valor e a qualidade da informação, maior a probabilidade de acerto na tomada de decisão. A dificuldade principal do gestor e tomador de decisão, gira em torno de determinar, dentre as alternativas e fontes de informações disponíveis, quais são as informações relevantes para a execução de seu trabalho (REZENDE, 2006).

Quem encontra-se em meio ao processo decisório está sujeito à complexidade do meio ambiente, com o qual interage. A informação se origina tanto internamente, produzida pela empresa no exercício das suas atividades, e externa, relativa à realidade política, econômica, legislativa, dentre outras, que são fatores determinantes que envolve quem decide em filtrar e utilizar a informação, para que sua utilização seja efetiva e mais assertiva possível na Tomada de Decisão.

Num sistema contábil, os eventos econômicos “[...] são as fontes básicas da informação contábil; o contador atua como transmissor, observando esses eventos e codificando-os para transmitir a informação por meio dos relatórios contábeis” (STROEHER; FREITAS, 2008, p. 5).

Se torna fundamental que o gestor tomador de decisão, obtenha informações as quais lhe permitam monitorar com precisão o desenvolvimento das ações desenvolvidas, bem como avaliar com exatidão e confiança dos resultados dessas ações.

Traçando metas e políticas na busca do alcance de seus objetivos, quando se estabelece a relação entre a contabilidade e a administração, pois é ela que pode oferecer ao administrador tais informações (PITELA, 2000).

Neste cenário, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 1995, p. 2), diz que “[...] as informações geradas pela contabilidade devem propiciar a seus usuários base segura a suas decisões, pela compreensão do estado em que se encontra a Entidade, seu desempenho, sua evolução, riscos e oportunidades que oferece”. Santos (1998) ainda sinaliza que as informações contábeis tinham como objetivo prever, comparar, avaliar a capacidade de uma empresa como meio de obter riqueza futura e julgar a habilidade do administrador em utilizar os recursos da empresa com eficiência no atendimento de seu objetivo principal.

Paiva (2000) corrobora, afirmando que o contador pode identificar o melhor modo de colaborar para que a empresa atinja seus objetivos, a partir do conhecimento das variáveis que influenciam o processo decisório nas empresas.

O processo de coletar e analisar a informação disponível, tem por objetivo reduzir o risco de uma decisão incorreta, ou até mesmo minimizar um possível erro.

Conforme Jackson e Sawyers (2001), toda decisão é uma escolha entre alternativas, ou seja, um processo de identificar cursos diferentes de ação e selecionar o mais adequado para a situação.

De acordo com Resende (2006, p. 111), “decisão nada mais é do que uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios preestabelecidos, em que é indiscutível a importância das informações em cada etapa do processo”.

Neste contexto, o fato do tomador de decisão poder contar com informações oportunas e corretas, é de relevância primordial para a tomada de decisão com eficiência. E uma maneira para que os discentes futuros gestores tomem decisões, é através da simulação empresarial conhecida também como jogos de empresas, pois através desse ambiente de simulação, os discentes tem a possibilidade de tomarem decisões reais, e analisarem o resultado de suas decisões.

Os gestores ao tomarem suas decisões cotidianas, tem a sua disposição algumas técnicas para serem utilizadas a fim de servirem de apoio frente as decisões a serem tomadas.

### **2.8.3 Técnicas utilizadas na tomada de decisão**

Alguns autores, tais como Clark e Fujimoto (1991), Barclay (1992), Clark e Wheelwright (1993), Clausing (1994), Kume (1995), mostram em seus estudos que as empresas, cada vez mais, buscam técnicas para a tomada de decisão. Resumidamente, podemos citar as seguintes: análise de cenários ou prospecção de cenário, análise por multicritério, diagrama de espinha de peixe e técnica nominal de grupo.

#### **Análise de Cenários ou Prospecção de Cenário**

Técnica moderna de gestão, utilizada pelas organizações para vislumbrar seu futuro (1, 2 ou mais de 3 anos à frente) e, através dessa imaginação, desdobrar este futuro em cenários:

#### ***Brainstorm* ou *Brainstorming* (tempestade de ideias)**

Técnica usada para auxiliar um grupo a imaginar e/ou criar tantas ideias quanto possíveis em torno de um assunto ou problema de forma criativa.

Vantagem: não pressupõe a necessidade de especialistas.

Desvantagem: inibição de alguns participantes.

### Análise por multicritério

Técnica de previsão qualitativa na qual um júri de *experts* avalia várias alternativas, atribuindo valores numéricos a critérios escolhidos pelo consenso.

### Diagrama de espinha de peixe

Técnica que permite visualizar melhor o universo em que o problema está inserido. Isso é feito por meio da construção de um diagrama no qual as causas vão sendo cada vez mais discriminadas até chegar à sua origem.

A Figura 12 traz um exemplo do diagrama de espinha de peixe, também conhecido como diagrama de causa e efeito.

Figura 12 - Diagrama de causa e efeito (Espinha de peixe).



Fonte: Adaptada de Ishikawa (1997).

Embora, esse diagrama tenha suas vantagens que permite a visualização das causas de um problema de forma clara e agrupada por fatores chaves. Mas também tem a sua desvantagem que para o correto uso dessa técnica, é necessária a presença de pelo menos um especialista no problema e outro especialista na utilização da técnica.

## Técnica Nominal de Grupo

É um processo estruturado que tem como objetivo potencializar a tomada de decisão criativa dos grupos quando não há consenso ou quando os membros possuem uma especialização incompleta da natureza do problema. Essa técnica tem como característica relevante fazer com que os critérios individuais sejam o alimento chave para posteriormente chegar a acordos em equipe, através das seguintes etapas: geração de ideias, registro de ideias, esclarecimento de ideias, e votação de ideias.

Segundo Jackson e Sawers (2001), o modelo de tomada de decisão pode apresentar as seguintes etapas:

Primeira etapa: definir o problema. O problema existe quando há uma diferença entre o desejado e o existente, por isso a importância de conhecer efetivamente o problema no momento vivido e ser resolvido pela organização.

Segunda etapa: Formular o Objetivo e as Alternativas de Ação. Os objetivos são os padrões mensuráveis que guiam os julgamentos e as decisões.

Terceira etapa: Identificar e analisar múltiplas opções. Identificar somente as variáveis que são pertinentes à decisão em particular.

Quarta etapa: Selecionar a melhor opção. A alternativa de ação escolhida deve ser a melhor possível entre as diferentes opções.

Entretanto na década de 80, com a gestão estratégica, a gestão da informação passou a ser fundamental no processo decisório das empresas. Segundo Milani Jr. e Canongia (1999), as informações apresentam estágios no processo decisório, que vai desde a identificação do problema até a avaliação dos resultados, conforme figura 13.

Figura 13 - Estágios da informação no processo decisório



Fonte: Milani Jr. e Canongia (1999).

## BPMN – (Business Process Modeling Notation)

BPMN, descreve a lógica do passo a passo de um processo, através da modelagem se consegue uma visão gráfica que mostra ao usuário de forma clara e objetiva o seu processo de negócio. Onde até mesmo processos complexos se tornam de fácil compreensão aos decisores e gestores que tomam decisões nas organizações, vindo a facilitar a análise do fluxo de informações para tomada de decisão.

Havey (2005) ressalta que além da formalização de processos e pontos críticos de um ambiente de negócio, o BPM auxilia na automatização do fluxo de processos, tornando-os mais eficientes e aumentando a produtividade dos mesmos.

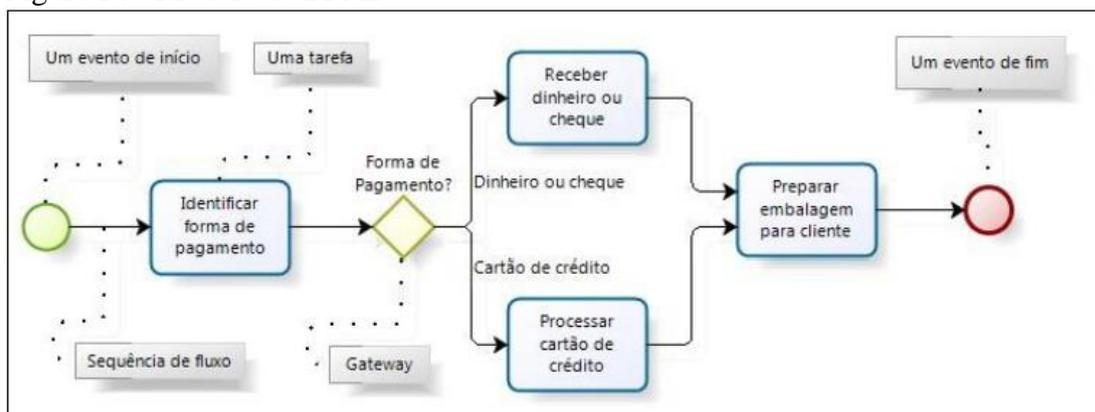
A modelagem é fundamental para a automatização dos processos, haja vista, que a partir dela é que os processos são desenhados tomando por base os dados da organização, sendo possível encontrar possíveis falhas de processo e proceder com ajustes visando a otimização.

Já Cruz (2010, p. 67) conceitua BPM da seguinte forma

Business Process Management é o conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento que com eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização, visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

A notação BPMN possui um conjunto de elementos onde são conectados em um diagrama, onde setores de uma organização, por exemplo, são organizados em raias por onde as atividades e os processos são descritos. Conforme pode ser observado na Figura 14, alguns dos elementos básicos são as atividades, os eventos gateways e os conectores.

Figura 14 - Modelo de BPMN



Fonte: Adaptado de Barzeman (2004).

#### **2.8.4 Simulação Empresarial**

A origem dos jogos de empresas, está associado aos jogos de guerra que vêm sendo utilizados pela sociedade há anos em uma perspectiva estratégica (GOUVEA JUNIOR, 2015).

No Brasil, de acordo com Santos et. al. (2014, p. 118) “os jogos de simulação empresarial surgiram na década de 1970, como uma metodologia para aperfeiçoamento do recurso de ensino aprendizagem”.

Ao participarem de uma simulação empresarial, chamada também de jogos de empresas, ou jogos de negócios, os discentes conhecem através da análise de cenário, o resultado da atividade, os resultados financeiros e de desempenho, definem as metas e unem os esforços em prol da realização das mesmas, com objetivo de gerar lucro para a empresa e torná-la sustentável economicamente. Com as informações disponíveis e a união dos esforços da equipe, espera-se que os discentes tomem as decisões mais acertadas possíveis no ambiente de simulação para que, no momento de atuarem no mercado de trabalho, tenham vivenciado tal experiência no ambiente acadêmico, e possam utilizar de todas as informações disponíveis e corretas para suas tomadas de decisões na realidade das empresas que vierem a atuar profissionalmente, ou até mesmo em suas próprias empresas.

Segundo Goldschmidt (1977, p. 43), a simulação empresarial é definida como “um exercício sequencial de tomada de decisões, estruturado dentro de um modelo de conhecimento empresarial, em que os participantes assumem o papel de administradores de empresas”.

As simulações empresariais funcionam através da recriação de um ambiente empresarial, onde as demonstrações contábeis, tais como: Balanço Patrimonial, Demonstração do Fluxo de Caixa, demonstração do Resultado do Exercício, são evidenciadas a cada rodada de decisões. E essas decisões quando forem tomadas com informações advindas da contabilidade, serão as mais assertivas possíveis, haja vista, a contabilidade ser a provedora de informações para tomada de decisão.

Apresentando enfim, o resultado alcançado pelas empresas, a partir do que os discentes tomaram de decisão, por exemplo: aquisição de matéria prima, recuperação de impostos, apuração dos custos, política de crédito se as vendas são a vista ou a prazo, eventuais tomadas de crédito junto às instituições financeiras, e a forma de pagamentos aos fornecedores, escolha da jornada de trabalho, se com hora extra ou não, se com adicional noturno ou não, critério de comissões, variáveis de marketing, políticas de preço, propaganda, aquisição de imobilizado seja de máquinas equipamentos, computadores, ou softwares.

De acordo com Bazerman (2004) o procedimento para análise e conseqüentemente a tomada de decisão, é o que leva em conta três fatores importantes, que são: os aspectos cognitivos inerentes ao processo decisório; o processo mental de formar opinião, através do discernimento; e por fim, a habilidade de decidir com base em evidências.

Segundo o mesmo autor, o processo de Tomada de Decisão, pode ser classificado da seguinte forma:

- a) Julgamento Probabilístico: se refere as chances para este ou aquele evento acontecer.
- b) Julgamento de Valor: julgamento por meio do qual sinalizamos nossas preferências, posição quanto ao risco e valores em geral.

A simulação empresarial deve reproduzir os desafios diários de uma gestão empresarial, onde o discente tenha a oportunidade de praticar, por meio de uma realidade simulada, o conteúdo teórico de sua grade curricular que compõe a sua formação acadêmica, com foco em sua atuação profissional em empresas reais.

Segundo Bazerman (2004), os gestores avaliam a probabilidade de ocorrência de um fato através da similaridade do mesmo aos seus estereótipos de eventos acontecidos com semelhança.

Para o mesmo autor, o julgamento de valor, leva-se em consideração questões que remetem para o risco e incerteza. Onde se tem por incerteza, a ausência de quaisquer indicativos de probabilidade com associação às possibilidades de um fato ou acontecimento para estimarmos o valor esperado. E para o risco, temos a possibilidade de estimarmos probabilidades com associação aos eventos esperados, para que se possa prever o que pode acontecer, ou se almeje o que aconteça. Risco passou a representar a probabilidade de algum evento acontecer ou não.

Isto quer dizer que as decisões serão sempre favoráveis às alternativas com menor risco, e claro, maior benefício que se espera atingir.

A simulação empresarial, caracteriza-se pela forma dinâmica e pelo método de ensino que leva aos discentes a aprimorarem suas habilidades, fazendo com que procurem aproximar ao máximo possível da realidade que as empresas enfrentam no dia a dia, em suas tomadas de decisões.

Durante o desenvolvimento da estrutura da simulação empresarial, é necessário considerar a possibilidade de modelar uma situação mais próxima da realidade possível, as regras a serem seguidas pelos participantes, e as condições que a simulação oferece para envolver todos os participantes são pontos importantes a serem considerados.

Gramigna (1993), diz que para se estruturar e aplicar uma simulação empresarial, deve-se seguir as seguintes etapas:

1 – Verificar os objetivos: é necessário informar de forma clara o objeto da simulação empresarial, e os comportamentos pretendidos ao seu término, validando sua eficiência;

2 – Busca de auxílio técnico: a participação de pessoas ligadas diretamente aos temas abordados na simulação é de extrema importância para que se possa garantir um resultado satisfatório. A colaboração destas pessoas é imprescindível no momento da criação de uma base teórica mais sólida no momento da aplicação da simulação empresarial.

3 – Fazer uma pesquisa de recursos: deve-se levantar e providenciar os recursos a serem disponibilizados aos participantes do jogo e até mesmo substituir recursos materiais de alto custo por outros, com mesma qualidade e que cause o menor impacto possível.

4 – Verificar o nível de complexidade da tarefa a ser proposta: ao se analisar a complexidade da atividade a ser aplicada, é necessário lembrar que atividades mais simples, porém desafiantes, podem trazer uma contribuição maior aos participantes, ao contrário de atividades de extrema complexidade que podem levar à frustração da equipe e não trazer qualquer benefício por não serem possíveis de realização;

5 – Fazer uma análise da clientela: o perfil dos participantes da simulação empresarial é essencial para que sua estrutura seja adequada ao nível de conhecimento destes, proporcionando-lhes um resultado satisfatório.

6 – Verificar o espaço disponível para a atividade: o local onde será realizada a atividade deve oferecer um espaço suficiente para dividir a equipe em subgrupos que representarão, cada um, uma empresa simulada;

7 – Definir o sistema de papéis: no caso de papéis estruturados, deve-se definir de maneira clara as funções de cada um no grupo.

8 – Delimitar o cenário: um cenário bem definido auxilia no melhor desempenho dos papéis.

A simulação empresarial, através de seu formato envolvente onde a aplicação do embasamento teórico em uma situação simulada, facilita o aprendizado dos discentes, possibilitando a fixação dos conceitos adquiridos para aprimorar o desenvolvimento no processo de tomadas de decisão, no ambiente de empresa por meio da simulação.

Para que a simulação atinja seus propósitos, se faz necessário a utilização de software adequado, e uma das formas de aproximar a situação real, para uma situação de simulação empresarial seria a de recriar uma entidade na qual constem os demonstrativos contábeis, tais

como: balanço patrimonial, demonstração do resultado de exercício, demonstração do fluxo de caixa, relatórios como plano de negócios e planejamento estratégico, para que os discentes e participantes extraíam desta fonte, as informações necessárias para suas tomadas de decisões, nas mais variadas etapas do processo, para que os tornem capazes de tomarem decisões iguais as decisões tomadas pelos altos executivos e gestores, tais como: compras, produção, custos, vendas, departamento pessoal, captação de recursos, investimentos, propaganda e publicidade, finanças.

Tornando-se vital a experimentação no estabelecimento relacional entre a teoria e a prática. Com objetivo claro de promover o desenvolvimento profissional dos discentes. Neste contexto, a simulação empresarial é reconhecida pelo seu auxílio no processo de aprendizagem.

Neste sentido, Neves e Lopes (2008 apud GOUVEIA JUNIOR, 2015, p. 32) discorrem como pontos favoráveis ao aumento na utilização da simulação empresarial na grade curricular do ensino de administração de empresas, que são:

- i) importância da aprendizagem cognitiva proporcionada pelos jogos; ii) aproximação entre a teoria e a prática; iii) o estímulo ao pensamento sistêmico; iv) o estímulo ao trabalho em equipe; v) a integração dos conteúdos das diversas disciplinas do curso de administração.

O objetivo da simulação empresarial, é ter uma melhor visão e compreensão de eventos passados, e os eventos que ocorrerão. Ela busca recriar estratégias e procedimentos para apoiar os processos de tomadas de decisões, aprimorando os conhecimentos sobre gestão no ambiente de simulação, trazendo aos discentes o ambiente real, onde os conhecimentos e competências são testados a cada rodada.

Sobre a simulação empresarial, Marion et al. (2013, p. 14) esclarece que:

o objetivo deste método é desenvolver nos participantes de um curso a habilidade em tomar decisões baseados em dados contábeis e de mercado, através da utilização de um jogo onde estes participantes representam a diretoria de empresas que competem em um mesmo mercado.

O fato de que a simulação empresarial proporciona um ambiente em sala de aula integrador, consolidando o processo de ensino, onde a gestão de pessoas, recursos humanos, contabilidade geral, finanças empresariais, logística, onde prevalece o trabalho em equipe, se revelam como um dos principais benefícios a sua aplicabilidade, estabelecendo a interatividade para solução de problemas e tomadas de decisões, possibilitando uma fixação melhor dos conteúdos pelos discentes, e estimulando o desenvolvimento da capacidade gerencial,

desenvolvendo as habilidades de tomadas de decisão, onde os discentes tornam-se os agentes principais neste processo de ensino/aprendizagem, bem como na participação ativa nas tomadas de decisões.

Cabe aos discentes buscarem as melhores alternativas e métodos para solucionarem os problemas e tomarem as decisões acertadas na empresa simulada, tal experiência gera aos discentes um ambiente de puro desafio entre as equipes, onde cada equipe busca o seu destaque perante as demais, neste ambiente motivador, desafiador e também de muita competição.

### **2.8.5 Dado, informação e conhecimento**

Na definição do que são: dados, informação e conhecimento, de acordo com Laudon e Laudon (1996), dados são fatores brutos, em sua forma primária, ou seja, número de produtos em estoque, pedidos da semana, etc. Informação, é um conjunto de dados organizados de tal forma que adquirem valor adicional, tornam-se úteis e significativos, ou seja, utilizar a informações sobre estoque para tomar decisões sobre as próximas compras. Conhecimento, é a informação da mente humana que é valiosa, e que inclui a reflexão, síntese e contexto.

Padoveze (2000a), diz que informação é o dado que foi processado e armazenado de maneira entendível para seu receptor, apresentando valor efetivo ou constatado para suas decisões correntes ou perspectivas.

Tais aspectos da interação entre as atividades dos gestores e as informações são considerados por Mcgee e Prusak (1994, p. 180) como algo essencialmente entrelaçado e indissolúvel, ao afirmarem que:

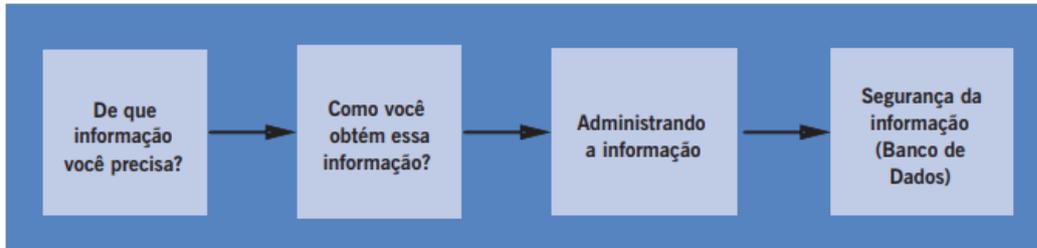
O papel do executivo na organização é tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso num futuro incerto. Essa sempre foi uma tarefa intimamente ligada à informação. Poderíamos dizer que o slogan do moderno administrador seria: “Se pelo menos tivéssemos mais dados.

No contexto em que a informação é peça fundamental para a tomada de decisão, em síntese, ao melhorar a qualidade da informação, pode melhorar a qualidade da tomada de decisão na gestão das organizações. Os termos dado e informação distinguem-se quanto ao seu conteúdo e no que de fato irão representar aos gestores e tomadores de decisão.

Essa prospecção dinâmica da informação dentro da empresa leva a uma leitura igualmente dinâmica sobre os processos de aquisição, administração e segurança a respeito da informação organizacional.

Esse processo é visto na Figura 15, que destaca a determinação das necessidades de informação do gestor e de quem necessita da informação para tomada de decisão.

Figura 15 - Perspectiva de informação como sistema dinâmico



Fonte: Adaptada de Montana e Charnov (1999).

Frequentemente, informações e dados são usados como sinônimos, contudo, são coisas diferentes. Dados são fatos registrados, se trabalhados adequadamente, podem ser transformados em informação. Dessa forma, os dados passam a ser considerados matéria-prima da informação (ANGELO, 2005).

Assim, Starec, Gomes e Chaves (2008, p. 259) afirmam que

[...] dados são a forma primária de informação: sinais não processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados e sem qualquer sentido inerente em si mesmos. São facilmente estruturados, frequentemente quantificados e de fácil aquisição por máquinas. São exemplos de dados: fatos, tabelas, gráficos e imagens. Informação é definida como uma série de dados organizados de um modo significativo, analisados e processados, que geram hipóteses, sugerem soluções, justificativas de sugestões, críticas de argumentos, utilizada em apoio ao processo de tomada de decisão. Exige mediação humana e seu valor está associado à utilidade que ela apresenta.

Nesse contexto, Davenport e Prusak (2003, p. 3) sinalizam a função dos dados, afirmando que eles:

[...] descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer. Dados nada dizem sobre a própria importância ou irrelevância. Porém, os dados são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação.

Diante destas afirmações, é possível identificar alguns elementos que compõe a estrutura básica de um sistema de informação, segundo Beal (2014), são eles:

a) Dados: conjunto de observações, são a matéria prima.

- b) Informação: é um dado processado, possuindo um valor real para a tomada de decisões correntes ou posteriores.
- c) Processamento: Consiste em transformar dados em informações.

Nesse sentido, pode-se deduzir que o dado é estático, não gera movimento no seu público-alvo, por outras palavras, não tem um propósito que o leve a um consenso, pois não é dotado de significado.

Segundo Beal (2009, p. 12)

[...] dados podem ser entendidos como registros ou fatos em sua forma primária, não necessariamente físicos – uma imagem guardada na memória também é um dado. Quando esses registros ou fatos são organizados ou combinados de forma significativa, eles se transformam numa informação.

Para que um dado possa fornecer informação, é preciso reunir mais dados ou elementos que de forma combinada, dará sentido e significância, para que possa proporcionar interpretações e conclusões ao tomador de decisão.

A informação gera a construção do conhecimento. E com o conhecimento aliado a experiência do gestor, as decisões a serem tomadas tendem a ser exitosas e as mais assertivas possíveis.

Starec, Gomes e Chaves (2008, p. 259) afirmam que

[...] conhecimento é a informação agregada de valor. É um grupo de informações avaliadas quanto a sua confiabilidade e relevância e assimiladas pelo indivíduo ou pela organização, integrando-se ao seu saber anterior e construindo um quadro da situação. O conhecimento não é estático, modifica-se pela constante integração de informações e mudanças, sendo uma mistura fluida de experiência adquirida, valores, informação contextual e *insight* oriundo da experiência, que provê um quadro de referência para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Pelo conceito do autor, afirmamos que a informação retida pelo indivíduo, em conjunto com suas experiências, irá promover a construção do conhecimento.

Davenport e Prusak (2003, p. 6), definem o conhecimento no âmbito das organizações:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Os procedimentos metodológicos para atender os objetivos desta pesquisa, estão descritos na seção 03 a seguir.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, apresenta-se a metodologia utilizada nesta pesquisa, que tem como objetivo maior atender o problema de pesquisa. Este estudo é composto pelas três etapas descritas a seguir.

A primeira etapa foi constituída pela realização de uma pesquisa bibliográfica de fontes secundárias como: livros, artigos e eventos científicos, trabalhos acadêmicos além de consultas em páginas de websites, com a intenção de encontrar subsídios teóricos para a compreensão sobre a contabilidade e as informações que ela pode gerar para tomada de decisão.

Na segunda etapa, definiu-se a metodologia a ser utilizada para a construção do modelo que responda ao problema desta pesquisa.

Na terceira etapa, de posse do conhecimento teórico e com a metodologia definida, elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturada a fim de se identificar como os discentes usam a informação contábil para melhor decidirem sobre suas ações no dia a dia.

Na quarta etapa, ocorrerá a interpretação dos dados, e o atendimento aos objetivos específicos.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

A presente pesquisa tem características que dialogam com os seguintes tipos de pesquisa: a exploratória e a descritiva. A pesquisa exploratória se explica pela necessidade de possibilitar maior conhecimento acerca do tema escolhido, pretendendo à clarificação de conceitos e o maior entendimento do assunto para auxiliar no avanço das questões abordadas.

Para determinados autores, como Gil (2008), muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira fase de uma análise mais extensa.

Dessa forma, este estudo fará uso da pesquisa exploratória por propor a investigar um tema ainda pouco abordado no universo pretendido, e segundo Andrade (2010), nesse tipo de pesquisa os acontecimentos são reparados, registrados, investigados, classificados e decifrados sem que o pesquisador interfira neles. Marion, Dias e Traldi (2002) ressaltam que neste tipo de pesquisa não se manipulam as variáveis do estudo. Na prática se objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno. Deste modo verificou-se como os discentes aplicam os conhecimentos contábeis no processo de tomada de decisão, em atividades de simulação empresarial.

Face ao exposto, a presente pesquisa será de natureza descritiva porque estudará uma determinada população, descrevendo suas características, estabelecendo variáveis entre si, a partir de seus objetivos (LOPES et al., 2010).

Dentro das abordagens do tipo qualitativo, o estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objeto consiste numa unidade (pode ser um sujeito, um acontecimento ou um fenômeno) que se analisa profunda e detalhadamente.

De acordo com Yin (2001 apud GODOY, 1995, p. 25), o estudo de caso tornou-se uma das estratégias preferidas quando os investigadores procuram conhecer o "como" e o "porquê" de certos fenômenos que ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Este autor identifica três situações em que considera que o estudo de caso é indicado: i) quando o caso em causa é crítico para testar uma hipótese ou teoria previamente explicitada; ii) o facto de ele ser extremo ou único; e iii) quando o caso é revelador, ocorre quando o investigador tem acesso a um acontecimento ou fenómeno até então inacessível à investigação científica (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 643-644). Quando o estudo envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais organizações, estamos perante estudos de casos múltiplos.

Segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 86), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma serie ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Sendo feito o acompanhamento junto aos discentes organizados em equipes de quatro alunos cada, em sala de aula, realização de entrevista, e aplicação de um questionário, para conhecer o perfil dos discentes, abrangendo a totalidade dos discentes de uma turma, possuindo 16 (dezesseis) questões abertas e fechadas a respeito do uso da informação contábil para tomada de decisões na simulação empresarial. Com data e horário agendados com o professor da turma.

Para Gil (2009), o questionário é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas.

Finalmente, esta pesquisa sugere uma abordagem quantitativa, porque o questionário que será utilizado para a coleta dos dados primários engloba questões fechadas, que se centralizam na objetividade.

Na definição de Matias-Pereira (2010, p. 75) “[...] população ou universo da pesquisa é a totalidade dos indivíduos que possuem as mesmas características definidas por um determinado assunto”.

Diante dessa perspectiva o tema apresentado nesta pesquisa, remete na importância da informação contábil no processo de tomada de decisão: estudo realizado junto aos discentes do curso de administração empresarial na UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina).

Trata-se de uma pesquisa social de abordagem quantitativa e qualitativa. Com a utilização da técnica do estudo de caso. Do ponto de vista dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como **exploratória**. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa exploratória tem como uma das finalidades, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno.

É exploratória por ser uma pesquisa em área de pouco conhecimento estruturado e descritivo por ter o intuito de buscar maior conhecimento para descrever o objeto em estudo (ALMEIDA, 2011).

A pesquisa também é de característica **descritiva**, “[...] desenvolvidas com o propósito de proporcionar a ampla descrição de um fenômeno em seu contexto” (GIL, 2009, p. 50). Estudos **exploratório descritivos**, quando combinados, tem como objetivo descrever completamente determinado fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Quanto à abordagem, a pesquisa é enquadrada como **qualitativa**, tendo como objetivo, aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações ou indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social, sem considerar a representação numérica, generalizações estatísticas. Segundo Guerra (2014), os elementos fundamentais em um processo de investigação qualitativa são: a) a interação entre o objeto de estudo e pesquisador; b) o registro de dados ou informações coletadas e; c) a interpretação/explicação do pesquisador.

Em relação aos procedimentos, a pesquisa é **documental**, que se caracteriza como fonte de coleta de dados restrita a documentos de fontes primárias (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Quanto à estratégia de investigação, utilizou-se o **estudo de caso**, que, segundo Creswell (2010), possibilita detectar novas relações, tornando-se um método importante. Para isso, o estudo deve conter hipóteses, formulários, entrevistas e, em alguns casos, questionários como instrumento de pesquisa.

O estudo de caso, que de acordo com Mueller (2007) é uma forma de investigação que pesquisa fenômenos (que ocorrem em um determinado local), dentro do seu contexto real, e busca descrever, compreender e interpretar a complexidade de um ou mais casos concretos.

Estudos de casos múltiplos “[...] são utilizados com vistas a estabelecer comparações e a testar e aperfeiçoar teorias” (GIL, 2009, p. 52). Nesse sentido, permite a verificação de similaridades e contrastes entre os processos adotados.

O estudo de caso, segundo Almeida (2011), é uma prática que permite observar e compreender com profundidade uma realidade.

Buscando, a partir das respostas obtidas, descrever sobre como os discentes se utilizam da informação contábil para tomada de decisão. Gil (2008) define o questionário como uma técnica de investigação constituída por questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo assim como objetivo o conhecimento das suas opiniões, sentimentos, interesses, crenças, situações vivenciadas etc.

Os dados coletados irão comprovar o objeto da pesquisa, Bruyne, Herman e Schoutheete (1977 apud BEUREN, 2003, p. 84) afirmam que:

[...] o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

Realizou-se uma pesquisa na base de dados Scopus, selecionada por ser considerada uma base robusta de dados da literatura científica revisada por pares nas áreas de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais dentre outras.

Inicialmente, para verificação e consolidação do problema de pesquisa e dos objetivos, centrou-se em um levantamento bibliográfico, que, segundo Creswell (2010), tem o intuito de localizar nas diferentes bases de análises estudos científicos, estudos conceituais ou ponderações que permitam reflexões científicas sobre um determinado tema.

Para tal, os métodos de pesquisa para coleta das informações, foram empregados: levantamento bibliográfico, estudo de caso com acompanhamento das equipes, entrevista aos discentes e aplicação de questionário de pesquisa, com as perguntas que responderam ao problema deste estudo, a todos os discentes matriculados na disciplina de Pesquisa Operacional, durante o tópico sobre simulação empresarial na UDESC/ESAG. E procedeu-se a entrevista e acompanhamento em sala de aula sobre como os discentes tomam as decisões com base em conhecimentos prévios acerca da contabilidade, e de que forma a interdisciplinaridade auxilia os discentes no processo de tomada de decisões, bem como a realização de entrevista com o coordenador do curso de economia na Udesc/Esag. Por fim, a elaboração de uma lista de atividades propostas com sugestões de melhoria para que as próximas turmas obtenham êxito

nas tomadas de decisões em simulação empresarial. A metodologia utilizada para cada objetivo proposto, está demonstrada no quadro abaixo.

Quadro 6 – Procedimentos metodológicos

Objetivos	Metodologia
a) Identificar como as equipes utilizam as informações para a tomada de decisão.	Acompanhamento junto aos discentes organizados em equipes de quatro alunos cada, em sala de aula, realização de entrevista, e aplicação de um questionário.
b) Verificar de que forma a interdisciplinaridade auxilia os discentes no processo de tomada de decisão.	Acompanhamento junto aos discentes organizados em equipes de quatro alunos cada, em sala de aula, realização de entrevista, e aplicação de um questionário.
c) Propor atividades a serem realizadas para obter melhorias nas tomadas de decisão, na simulação empresarial.	Elaboração de uma lista com atividades propostas com sugestões de melhoria para que as próximas turmas obtenham êxito nas tomadas de decisão em simulação empresarial.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Por tratar-se de uma pesquisa com seres humanos, foi utilizado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que antecederá o questionário, onde os respondentes precisam aceitar as condições da pesquisa para prosseguir no instrumento. Através da aprovação da Plataforma Brasil e do comitê de ética.

Como equipamento para a simulação empresarial utiliza-se computador com software para os procedimentos dos jogos.

A devolução dos dados, para a população pesquisada será feita através do envio de um resumo expandido para os *e-mails* dos participantes que desejarem receber.

A contextualização, análise dos resultados, sugestões e conclusão, serão discorridos na seção 04, a seguir:

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO, ANÁLISE, SUGESTÕES E RESULTADO

Nesta seção, apresenta-se a contextualização em que a simulação empresarial está inserida na grade curricular, a análise dos resultados, sugestões para melhoria para o curso, e conclusão.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A simulação empresarial é uma das disciplinas do curso de administração de empresas em sua grade de conteúdos práticos, a realização de atividades de simulação empresarial, neste contexto está envolvido o conhecimento do discente. É composta por oito rodadas, sendo as duas rodadas iniciais, consideradas como rodadas testes, a fim de que os discentes do curso de administração a partir da quarta fase, possam se familiarizar com o software e a metodologia do jogo. Após a formação das equipes os discentes têm acesso ao manual do jogo, conteúdo as regras e premissas da empresa simulada, então, começam a colocar em prática os conhecimentos adquiridos no curso, alimentando o software com informações acerca da contabilidade, finanças, marketing, compras e recursos humanos. Após cada rodada da simulação empresarial, são extraídos os indicadores de desempenho de cada equipe, posicionando-as nas devidas colocações, onde o objetivo é figurar na primeira posição.

No último dia de aula da disciplina, cada equipe apresenta a performance da empresa simulada nas oito rodadas da simulação. Esta apresentação é realizada em sala de aula, na presença de outros professores do curso de administração de empresas da Udesc/Esag. Este momento é importante pois os discentes conseguem visualizar os acertos e os erros, tornando a apresentação da empresa simulada um momento de aprendizado.

A simulação é ofertada no quarto semestre na Udesc/Esag, no curso de administração de empresas. Pois nesta fase, espera-se que os discentes tenham absorvido os conhecimentos necessários sobre contabilidade, finanças, marketing, recursos humanos para terem embasamento técnico sobre como tomar as decisões mais acertadas na simulação empresarial, a fim de obterem as melhores colocações dentre as equipes formadas na sala de aula.

Acompanhando as turmas que estão cursando a quarta fase no curso de administração empresarial da Udesc –Universidade do Estado de Santa Catarina, observou-se que os discentes se reúnem fora da sala de aula para as tomadas de decisão, fazem pouco uso das informações extraídas das demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial, DRE, fluxo de caixa, indicadores econômicos e financeiros, custos e formação de preços). Não analisam os números de forma

crítica e consistente, não fazem a segregação entre custo e despesa para obterem de forma clara e confiável o ponto de equilíbrio. Não fazem uso adequado da informação contábil seguindo as boas práticas contábeis e legislação vigente sobre como apurar os custos sob o conceito do custeio por absorção, o que induz ao erro, pois o índice da margem líquida é utilizado pelos discentes para tomada de decisão, as informações extraídas para compor esse índice não são confiáveis. A seguir os quadros sobre como as equipes fazem para as tomadas de decisões.

Quadro 7 – Como as equipes fazem

Como as equipes fazem			
•As equipes não calculam os custos com base nos princípios contábeis, não segregam custos e despesas, e não sabem o ponto de equilíbrio e custo real de seus produtos.	•Não fazem uso por completo e correto, das informações contábeis, de custos e financeiras para as tomadas de decisão. Tomam decisões apressadas e com base no feeling	•Embora façam uso de planilhas eletrônicas como apoio nas tomadas de decisões, as mesmas não possuem a qualidade desejada para servir como apoio em tomadas de decisões.	• Tomam decisões de forma reativa, ficando reféns de eventos passados, sem planejar o futuro.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Quadro 8 – Como as equipes fazem

Como as equipes fazem			
•Embora considerem a disciplina de simulação empresarial importante, consideram que a interdisciplinaridade auxilia no processo de tomada de decisão, não dão a devida importância e energia para colocar em prática as informações contábeis e financeiras nas tomadas de decisões e para o melhor desempenho da equipe.	•Não utilizam as informações financeiras, como os indicadores de desempenho, e não alimentam o fluxo de caixa para saberem se podem ou não aplicar eventuais sobras de caixa. Quando fazem a captação de recursos, acabam optando pelo dinheiro emergencial, que é caro e a curto prazo.	•Fazem as compras para estoque, sem a previsão de vendas, e sem saber se possuem local para armazenagem.	• Tomam decisões de forma reativa, ficando reféns de eventos passados, sem planejar o futuro.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Observou-se que, os discentes deveriam ler com atenção o manual, contendo as regras e premissas da simulação empresarial, porém não fizeram com a devida atenção, motivo este que levou muitas equipes a tomarem decisões indevidas. As decisões são tomadas em equipes, mas cada discente opina de acordo com sua expertise e familiarização com determinado assunto, seja sobre finanças, recursos humanos, propaganda e publicidade, compras, estoques,

e com foco em curto prazo, e que o planejamento de vendas com investimento em marketing e as compras para estoque são feitas baseadas em eventos passados, de forma reativa.

As decisões foram tomadas com base nas informações de mercado e concorrência visando o foco do negócio. Os discentes julgam ser importante a disciplina para sua formação acadêmica, e que a mesma está inserida num contexto curricular interdisciplinar onde os saberes adquiridos são utilizados em cada rodada da simulação empresarial, principalmente as disciplinas de contabilidade, custos e finanças. E afirmaram que a disciplina agrega conhecimento para atuação no mercado de trabalho. Entretanto, reconhecem que não fazem uso apropriado dos conhecimentos prévios adquiridos ao longo do curso e poderiam explorar mais os conhecimentos adquiridos pondo em prática na simulação empresarial.

Verificou-se ainda que as equipes tomam as decisões com base no feeling, sem a devida consciência do que estavam fazendo. Efetuam as compras de acordo com a necessidade para manter uma quantidade de insumos em estoque julgada pela equipe como estoque de segurança, porém sem planejamento de vendas, o que causou perdas de estoque, haja vista, tratar-se de produtos perecíveis, ocasionou ainda custos extras, tais como locação de depósito para armazenamento das mercadorias adquiridas sem previsão de vendas. Tomavam empréstimos para adquirir mercadorias e vendiam a prazo, sufocando o fluxo de caixa.

Após o agendamento e o consentimento do professor, foi identificado através de acompanhamento em sala de aula, e aplicação do questionário nos dias: 17/04/2019; 16/05/2019; 07/06/2019 e 26/06/2019, que os discentes aplicam os saberes contábeis nos processos de tomada de decisão em simulação empresarial de forma substancial, isto é, poderiam explorar mais os conhecimentos obtidos na disciplina de contabilidade, para obterem vantagem competitiva perante os concorrentes na simulação, os discentes reconhecem que a informação contábil é crucial para a tomada de decisão, visando o sucesso do negócio, porém foi observado que os discentes não fazem a apuração correta dos custos de acordo com os princípios contábeis e legislação vigente.

Os índices de liquidez, rentabilidade e endividamento servem como termômetro sobre o desempenho da organização, porém são pouco analisados e explorados. Os discentes utilizam a margem líquida para tomarem decisões, mas se apuram os custos de forma incorreta, o índice de margem líquida perde a credibilidade, comprometendo significativamente a qualidade da informação que serve de base para tomada de decisão. E quando as decisões são tomadas com base nesse índice, considerando o mesmo como verdade absoluta, o resultado geral da empresa simulada está comprometido, não reflete a realidade e conseqüentemente a remuneração dos

sócios/acionistas, bem como o valor das ações que demonstram valores inconsistentes e comprometedores.

A percepção do coordenador do curso de administração de empresas na Udesc, é apresentada a seguir através de uma entrevista realizada em 26/06/20019.

a) No seu ponto de vista qual a importância da Simulação Empresarial no contexto do curso?

“A simulação empresarial representa uma estratégia para incrementar a interdisciplinaridade e articulação dos conteúdos da disciplina. Além da simulação empresarial trabalhar com dados reais no contexto dados de empresa, ela ajuda na integração e para que os discentes tenham uma visão bastante sistêmica e complexa do que eles estão estudando”.

b) Qual a melhor fase para inserir a Simulação Empresarial na grade curricular do curso?

“Não tem melhor fase. Não tem melhor fase. O que as empresas de Simulação precisam fazer, é desenvolver aplicativos para serem utilizados nas diferentes fases do curso, e até hoje ninguém conseguiu desenvolver um aplicativo, porque nós temos conteúdos de formação básica, conteúdos de formação gerencial, conteúdos de formação profissional, conteúdos avançados. Então a simulação o que tem hoje no mercado peca muito por não atender as necessidades e objetivos dos diferentes módulos do curso de administração. Um outro problema, a simulação é feita por empresas que não conhecem os currículos e os projetos pedagógicos dos cursos de administração”.

c) Quais comentários que o Senhor ouve por parte dos alunos sobre a simulação empresarial?

“Primeiro, a Simulação Empresarial é útil, é relevante desde que tenha planejamento, desde que desenvolva e faça com que os alunos buscarem dados reais, para os alunos poderem tomar decisões, para os alunos poderem discutir, avaliar as alternativas, e saber porque que eles erraram. No meu ponto de vista os alunos ainda acham muito abstrato, porque fica só em torno da máquina, o aplicativo que tem lá de dados reais, deveria ser conjugado com dados simulados pelos professores a partir de casos reais e não de máquina”.

d) Quais sugestões que o Senhor teria a propor para que os alunos tivessem maior envolvimento na simulação empresarial, no que se refere as tomadas de decisões a cada rodada?

“O problema não são os alunos, o problema são os professores que não conseguem motivar, fazer o aluno enxergar a utilidade da simulação empresarial. O problema não são os alunos. Está faltando é atratividade dos jogos na simulação empresarial para que os alunos se empenhem, e também falta muita organização, planejamento, cronograma, avaliação. Os jogos vem sendo administrados de uma forma muito solta, muito solta, isto tem gerado muita insatisfação por parte dos alunos, e por parte da coordenação também. O sucesso dos jogos de empresas teria que fazer parte do projeto pedagógico, da filosofia, e ele não pode ser desenvolvido como vem sendo desenvolvido. A simulação empresarial só passa a ter sentido na hora que ela tiver alinhada ao perfil de egresso que quero formar. A simulação é interessante eu defendo, agora precisa de planejamento, precisa de organização, precisa de envolvimento dos professores. A simulação não pode ser utilizada como medida paliativa, todo instrumento, a simulação, toda estratégia todo recurso utilizado ele precisa fazer sentido para os alunos”.

Após observação em sala de aula e das entrevistas realizadas, segue nas tabelas abaixo, sobre os procedimentos de como os discentes deveriam fazer para obter melhores resultados na simulação empresarial com base nas informações contábeis disponíveis.

Quadro 9 – Como deveriam fazer

Como deveriam fazer		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tomar decisões com base no BP, DRE, Fluxo de caixa, indicadores econômicos e financeiros, previsão de vendas. Com auxílio de planilhas auxiliares de controles internos sobre previsão de entradas e saídas de caixa e equivalente de caixa, e uso de ferramentas de gestão, como o BSC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cálculo correto dos custos dos produtos, para a composição correta do CPV e conseqüentemente a acuracidade de quantidades e valor em estoque, com reflexo direto nos indicadores e margem líquida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Leitura obrigatória do manual da simulação antes do início das aulas. E tomarem decisões conscientes, e com base nas informações contábeis disponíveis.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Quadro 10 – Como deveriam fazer

Como deveriam fazer		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar o conhecimento adquirido no curso, acerca da contabilidade, custos e finanças, pondo em prática na disciplina de simulação empresarial, para obter melhor desempenho em cada rodada e a cada tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer as compras com base na previsão de vendas, desconsiderando o quem tem em estoque, e atenção aos perecíveis. Direcionando a publicidade para produtos com maiores margens de lucro. Com atitudes proativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao tomarem empréstimos, verificar a possibilidade de antecipar recebíveis, e caso não possuam, optar pelo longo prazo com taxas menores.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Após observação em sala de aula e das entrevistas realizadas, segue nos quadros abaixo, sugestões de melhorias propostas para o melhor desempenho das futuras equipes acerca da simulação empresarial.

#### 4.2 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA O DESEMPENHO DO CURSO

As sugestões de melhorias para o melhor desempenho do curso, estão apresentadas nos quadros a seguir.

Quadro 11 – Sugestões de melhorias

Sugestões de melhoria		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar o manual com antecedência de duas semanas para que os alunos leiam com atenção, e o professor solucionar eventuais dúvidas acerca do entendimento sobre o manual do jogo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar aos alunos, para acompanharem a cada rodada da simulação, os indicadores econômicos e financeiros da empresa simulada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nas duas primeiras aulas da disciplina, aplicar exercícios envolvendo conhecimentos prévios acerca da contabilidade, custos e demonstrações financeiras.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Quadro 12 – Sugestões de melhorias

Sugestões de melhoria		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar as informações contábeis e financeiras para tomada de decisão, explorar conhecimentos dos alunos sobre ferramentas de gestão, como BSC, e relatórios contábeis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter acuracidade dos estoques, bem como compromissos financeiros através de planilhas eletrônicas como suporte a tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reforçar para que os alunos Utilizem as informações contábeis, principalmente sobre custos, margem de contribuição e ponto de equilíbrio.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Quadro 13 – Sugestões de melhorias

Sugestões de melhoria		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar na disciplina de contabilidade a contabilização de compras, custos, formação de preço de venda, e como extrair informações para tomada de decisão a partir dos demonstrativos contábeis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar na disciplina de finanças, sobre as formas de captar recursos mais baratas, e como extrair informações para tomada de decisão a partir dos indicadores financeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar a simulação empresarial, no momento que for ministrada a disciplina de contabilidade</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Quadro 14 – Sugestões de melhorias

Sugestões de melhoria		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer cotação no mercado de empresa que desenvolvam softwares de simulação empresarial, para substituição do existente, com mais atratividades e possibilidades dos alunos explorarem outras experiências de simulação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercícios na disciplina de contabilidade sobre apuração de custos e regimes tributários, pois trata-se de um fator crítico de sucesso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a presença dos professores de contabilidade e finanças, na primeira aula, para reforçarem a importância do conteúdo ministrado para o momento do curso.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

a) Atividades em forma de exercícios envolvendo conhecimentos prévios sobre contabilidade de custos, análise das demonstrações contábeis e fluxo de caixa a serem desenvolvidas nas primeiras aulas da disciplina, que são as etapas de testes que antecedem às atividades de simulação empresarial.

b) Para que todos os discentes leiam o manual/roteiro da simulação empresarial, e que tenham foco na disciplina e consciência nas tomadas de decisões, proponho a disponibilização do mesmo, duas semanas antes do início das aulas, e que os discentes matriculados na disciplina sejam avisados sobre a leitura minuciosa e obrigatória. Com vistas ao sucesso e o ótimo desempenho das atividades ao longo do semestre.

c) Logo na primeira aula da disciplina, é importante participarem além do professor titular, e o professor de Finanças, com o objetivo de reforçarem e fazerem uma breve explanação sobre os tópicos abordados e que serão postos em prática no semestre ao longo da disciplina de simulação empresarial. A fim de deixarem os discentes cientes que os conhecimentos prévios serão exigidos a cada rodada da simulação, e que o sucesso da empresa, cujas decisões serão tomadas pelos discentes depende dos saberes adquiridos em fases anteriores do curso.

d) Reforçar aos discentes para acompanharem mês a mês, rodada a rodada da simulação, a evolução dos índices econômicos e financeiros, bem como a margem líquida, ponto de equilíbrio, controles internos através de planilhas para apoiar as tomadas de decisão, com objetivo de terem atitudes proativas nas tomadas de decisões.

e) Utilizar os conhecimentos contábeis acerca das boas práticas contábeis, e legislação vigente sobre apuração dos custos. O que levará às equipes a obterem valores e indicadores reais, para tomarem decisões com base em informações verdadeiras, segregar custos e despesas, calcular a margem de contribuição de cada produto, e o ponto de equilíbrio, alinhado com planejamento de vendas direcionar o foco para publicidade nos produtos com margens rentáveis.

f) Antes de tomarem empréstimos emergenciais onde a taxa de juros é maior, verificar se existem valores a receber pelas vendas efetuadas a prazo, e analisar essa opção que normalmente é a mais vantajosa.

g) Ao tomarem empréstimo, dar preferência por recurso barato e a longo prazo.

h) Utilizar as informações contábeis para tomada de decisão, e não decidirem pelo feeling.

i) Precificar os produtos de maneira correta, considerar todos os custos do processo de produção, as despesas e a margem de lucro. Valorar os estoques incluindo eventuais custos de produção, cujos produtos permaneçam estocados.

j) Observar o mercado no qual o produto está inserido, com cuidado para não cobrar preços muito acima ou abaixo do mercado.

k) Ter acuracidade no controle do estoque. Evitar comprar de insumos e materiais em quantidades superiores ao necessário, evitando assim que materiais se percam no caso de produtos perecíveis. Tais controles geram menos desperdícios, e custos desnecessários com armazenagem.

l) Controle interno através de planilhas sobre orçamento, e comparar o orçado com o realizado para analisar as principais variações, sejam para mais ou para menos. E o fluxo de caixa, realizado e o projetado com todas as informações pertinentes à atividade, a fim de serem mais proativos do que reativos.

m) Para que os discentes tomem decisões conscientes e embasadas nas informações contábeis, proponho agregar a simulação empresarial no momento em que for ministrada a disciplina de contabilidade, para que os discentes tenham o acesso e a noção do que se trata a simulação empresarial a fim de que os discentes antecipadamente tenham familiaridade com o jogo. Pois ela será abordada de forma intensa em outro semestre, podendo ser atividade sobre como calcular o custo correto de aquisição de um produto em suas diversas variáveis, tais como: Fator tributário, se recupera impostos ou não, e se recupera quais são e a que alíquotas. Outro fator a ser inserido seria sobre a forma de efetuar a compra, se a vista ou a prazo, detalhando a contabilização correta desse fato contábil, segregando eventuais juros na aquisição parcelada, e se há outros custos a serem considerados, tais como fretes quando pagos pelo comprador e seguros quando houverem. A contabilização correta deste fato, acarreta em apuração fidedigna do valor em estoque, bem como futuro custo de produto vendido na ocasião da venda do mesmo.

n) Reforçar atividades sobre custos na disciplina de contabilidade, com exercícios sobre a contabilização de compras de insumos, com intuito de explorar os conhecimentos dos discentes acerca do valor do produto a ser considerado como custo de aquisição para fins de estoques e apuração do Custo dos Produtos Vendidos, no momento da venda, respeitando as boas práticas contábeis e legislação vigente, como: exemplo 1) A empresa compradora é tributada pelo lucro presumido, regime de apuração de pis e cofins cumulativo, adquire a vista de um determinado fornecedor com sede também em Santa Catarina, 100 unidades de um determinado produto sem IPI, com frete pago pelo fornecedor e preço total de R\$ 80.000,00. Exemplo 2) A empresa compradora é tributada pelo lucro real, regime de apuração pis e cofins não cumulativo, adquire a vista de um determinado fornecedor com sede também em Santa Catarina, 100 unidades de um determinado produto sem IPI, com frete pago pelo fornecedor e preço total de R\$ 120.000,00. Espera-se que o valor de custo unitário de aquisição para fins de

estoque e custo de produtos vendidos deste determinado produto seja no exemplo 01 de R\$ 664,00., e no exemplo 02 de R\$ 885,00.

o) Desenvolver ainda, na disciplina de contabilidade, atividades semelhantes ao item anterior, considerando frete pago pelo comprador, onde o custo do frete líquido dos impostos recuperáveis faz parte do custo de aquisição do produto, sendo contabilizado como estoque, e considerado posteriormente como custo de produto vendido na ocasião da venda, ou requisitado para produção.

p) Trabalhar com os discentes na disciplina de contabilidade, em custos, exercícios sobre aquisição de produtos a prazo onde há incidência de juros. Como por exemplo: aquisição em 01/08/2019, produtos para o estoque ao preço final de R\$ 136.000,00, a ser pago em seis parcelas mensais e sucessivas, com juros de 1% a.m., sendo que nesta situação o valor esperado para ser considerado como custo de aquisição em valor presente, será de R\$ 128.118,15., a diferença se refere aos juros, que seguindo o princípio contábil da competência, será apropriado mensalmente como despesa financeira de cada mês, no primeiro momento será contabilizado como débito em: juros a valor presente a apropriar.

#### 4.3 RESULTADOS

Ficou evidenciado que os discentes tomam as decisões com vistas a apurarem o resultado sem a devida atenção aos ensinamentos adquiridos ao longo do curso. Principalmente sobre contabilidade, custos, e finanças, onde os discentes apuram o resultado sem levar em consideração os princípios contábeis em relação a forma de contabilizar os custos, e sem a observação à legislação vigente acerca da contabilização dos custos, que trata sobre o custeio por absorção. Embora a questão sobre o planejamento tributário seja informação já configurada na simulação, os discentes não se utilizaram dessa informação para aprofundarem os conhecimentos e tornarem a opção tributária como uma vantagem competitiva.

As informações extraídas das demonstrações contábeis, foram utilizadas apenas para verificação dos valores em caixa e em estoque no grupo do Ativo, e sobre o montante do endividamento seja com fornecedores, seja com instituições financeiras no Passivo. Embora, ficou claro que a forma como apuram os custos, compromete o valor contabilizado em estoque, impactando diretamente o valor apurado como custo das mercadorias vendidas na DRE. Os discentes deixaram de utilizar ferramentas de gestão para monitorar o crescimento da empresa simulada, tais como: BSC; porém fizeram uso do *Brainstorming* e da técnica nominal de grupo para tomada de decisão onde cada membro da equipe, tomou decisões de acordo com sua

especialidade mais apurada, seja em finanças, compras/estoques, publicidade/marketing. Verificou-se ainda na simulação empresarial, que muitos empréstimos foram contraídos pelos discentes de forma emergencial, poderiam ter sido evitados se observassem as informações do fluxo de caixa desde que alimentado corretamente, ao observarem os valores a receber, o correto seria solicitar a antecipação de recebíveis, com juros menores. Este procedimento é permitido nas premissas da simulação empresarial.

Ao avaliar de que forma a interdisciplinaridade auxilia no desenvolvimento das habilidades de tomada de decisão no ambiente de simulação, os discentes que estão cursando a quarta fase julgam que o aprendizado no ambiente de simulação agrega conhecimento, consideram a disciplina importante, haja vista, serem exigidos de saberes adquiridos ao longo do curso, principalmente sobre contabilidade, custos, marketing, recursos humanos e finanças. A simulação empresarial aprimora as habilidades como tomadores de decisão ao assumirem posições estratégicas, sentem satisfação pessoal em estar participando da disciplina, e a mesma agrega valor em suas vidas, auxiliando de forma concisa no aprimoramento das habilidades de tomada de decisão. Sentem-se encorajados a participar, opinar e dar a contribuição individual na tomada de decisão da equipe.

Como pontos positivos, resalto a integração dos discentes, o empenho e dedicação dos professores, a interdisciplinaridade onde os discentes colocam em prática os saberes adquiridos ao longo do curso, e que através da simulação empresarial são desafiados a colocarem em prática os saberes adquiridos, em situação real empresarial na forma de simulação. A seguir as tabelas com os pontos positivos observados.

Quadro 15 – Pontos Positivos

Pontos positivos		
•A interdisciplinaridade, onde os alunos põe em prática os saberes adquiridos ao longo do curso, aproximando a teoria da prática.	•Integração dos alunos, através de trabalho em equipe, e aprimorando o desenvolvimento pessoal e profissiona	•Empenho dedicação dos professores, na integração dos conteúdos.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Os pontos negativos, foi observado que as tomadas de decisões foram pautadas com base no feeling, e não apoiadas nas informações contábeis e financeiras. E que a forma como apuram os custos não reflete a realidade do negócio, o que vem a comprometer todos os índices

econômicos e margem líquida, bem como a margem de contribuição de cada produto, ponto de equilíbrio, e demais indicadores financeiros fundamentais para o bom desempenho da empresa. A seguir no quadro 16, os pontos negativos que foram observados.

Quadro 16 – Pontos Negativos

Pontos negativos		
•A forma como apuram os custos, não reflete a realidade da empresa simulada, o que acarreta distorção nos indicadores econômicos e financeiros.	•As equipes não se apoiaram nas informações contábeis e financeiras para tomarem decisões acertivas.	•As tomadas de decisão foram pautadas pelo feeling do alunos.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

A disciplina é ofertada no quarto semestre na Udesc/Esag. Está inserida no curso, com objetivos de articular os conteúdos da disciplina, bem como incrementar a interdisciplinaridade, onde os discentes possam tomar decisões com base em dados reais, pois na quarta fase (metade do curso), onde os discentes passaram pelos conteúdos prévios sobre como tomarem decisões baseadas em informações advindas da contabilidade, marketing, recursos humanos, bem como os conhecimentos sobre custos, formação de preços, planejamento tributário, orçamentário e finanças empresariais.

Este é o cenário onde a disciplina de simulação empresarial é ofertada, e que os conhecimentos exigidos para melhor tomada de decisão foram ministrados recentemente, e como forma de absorver melhor esse saber, é pondo em prática através da simulação empresarial, onde o simulador demonstra através de relatórios e indicadores específicos por departamentos, tais como: Compras, publicidade e propaganda, recursos humanos, estoques, endividamento, valores em caixa e equivalentes de caixa.

Porém em outras instituições de ensino, como: UFSC, PUC/SC; FATEMP/UNIGRANRIO; UNISUL; FEAN/ENERGIA, a disciplina está inserida na grade curricular a partir do sétimo semestre, ou seja, nos últimos semestres.

Ao final de cada rodada é disponibilizado para as equipes um relatório, onde podem explorar e fazer os comparativos e análises dos indicadores de desempenho, a situação em relação as outras equipes, bem como a participação no mercado em relação aos concorrentes.

Nota-se que o simulador disponibiliza diversas ferramentas, visando com que os discentes possam simular e tomar decisões com base em um cenário empresarial real.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo presente trabalho, foi possível demonstrar como os discentes utilizam as informações contábeis disponíveis para tomada de decisão, no ambiente de simulação empresarial. Para isso, procedeu-se com o acompanhamento dos discentes em sala de aula, realização de entrevista e aplicação de questionário, a fim de saber como os discentes procedem em suas tomadas de decisões.

Foi possível identificar através do acompanhamento em sala de aula, com as entrevistas, a forma como as equipes utilizam as informações para tomada de decisão, que foi baseada no feeling, e deixam de utilizar na plenitude as informações contábeis disponíveis para embasar tecnicamente as tomadas de decisões. Embora as equipes tenham se reunido em sala de aula para discussão com vistas as tomadas de decisões, cada membro da equipe opinou sobre uma expertise, seja no campo de finanças, compras, recursos humanos, publicidade e propaganda. Decidiram de forma reativa, sem a preocupação com a performance futura da empresa simulada. As equipes utilizam os indicadores financeiros com a margem líquida e o índice de liquidez corrente, valores em disponibilidade e as dívidas através do relatório Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício. Porém, como os discentes não fazem a segregação entre custos e despesas, os indicadores não refletem a realidade da empresa.

Através do acompanhamento e entrevistas realizadas, foi possível identificar que a interdisciplinaridade agrega conhecimento aos discentes, pois os conhecimentos adquiridos ao longo do curso são colocados em prática na simulação empresarial, seja a disciplina de contabilidade, custos, marketing, finanças, recursos humanos dentre outras que compõe a grade curricular alinhada ao projeto pedagógico do curso.

Por fim, foi proposto atividades a serem realizadas para se obter melhorias nas tomadas de decisões, sejam com exercícios prévios sobre a forma de contabilizar as compras, custos impostos a serem recuperados e eventuais juros em compras a prazo, pois esses detalhes impactam diretamente no estoque e no custo dos produtos vendidos, refletindo nos indicadores como margem líquida, liquidez corrente e liquidez seca. Bem como os discentes terem acesso a simulação empresarial na disciplina de contabilidade, a fim de terem conhecimento sobre a dinâmica da simulação, e das informações contábeis imprescindíveis que antecedem cada rodada do jogo e que fazem diferença entre a equipe obter êxito no jogo, ou figurar nas últimas colocações.

A competitividade e a dinâmica dos mercados exigem que os gestores contemporâneos e os futuros gestores nas organizações, tenham habilidade em sintetizar informações e velocidade na obtenção dessas informações como um diferencial a seu favor.

O uso da simulação empresarial revela-se de grande importância no preparo de futuros gestores e tomadores de decisões, permitindo que situações que envolvem o dia-a-dia das organizações sejam experimentadas na forma de simulação empresarial. Permitindo assim, a aplicabilidade dos saberes adquiridos no curso.

A falta de informações contábeis e financeiras confiáveis, para o controle, planejamento e suporte para tomada de decisões em uma empresa, pode leva-la à morte nos primeiros anos de funcionamento.

A informação contábil para tomada de decisão, revela-se ser útil, confiável e fundamental para fins de tomada de decisão, cabe ao gestor e aos tomadores de decisões fazerem uso constante destas informações para embasar tecnicamente suas decisões, sejam informações financeiras, sobre posição de contas a receber, sobre os estoques, imobilizado, endividamento, perfil da dívida, bem como do patrimônio como um todo da empresa. Não se apoiar na contabilidade para fundamentar as tomadas de decisões, é caminho certo ao fracasso de qualquer organização.

Tão importante quanto a preparação do futuro gestor e tomador de decisões, que precisa estar apto para lidar com novos desafios e intempéries do mercado, é fomentar sua qualificação e entendimento sobre as informações contábeis e financeiras para embasar suas tomadas de decisões.

O processo que antecede a tomada de decisão, desempenha papel crucial em qualquer organização. Neste cenário, a análise do momento atual e projeção futura no que tange aos dados advindos do ambiente externo, tais como: projeção da economia, marketing, cambio, taxa Selic, etc., alinhados aos dados e informações internas, fazem com que as variáveis que permeiam o processo de tomada de decisão venham de encontro aos gestores e decisores, no intuito de diminuir as incertezas no momento de tomar decisões, para que as decisões sejam tomadas da forma mais assertiva possível.

Aos discentes, futuros gestores e tomadores de decisões, espera-se que usufruam das informações contábeis para decidirem com qualidade, com objetivo de obterem o pleno sucesso da disciplina envolvendo a simulação empresarial, e futuramente gerindo empresas, quer seja a própria empresa, ou como gestores em outras corporações.

Para os trabalhos futuros, sugere-se pesquisas relacionadas ao fluxo da informação contábil para tomadas de decisões, com profissionais graduados no curso de administração de

empresas da Udesc/Esag que estejam atuando como gestores e tomadores de decisões em organizações próprias ou de terceiros.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, jul./set. 2001.

ALENCAR, Roberta C.; LOPES, Alexsandro B. Custo do capital próprio e nível de disclosure nas empresas brasileiras. *In*: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2005.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129>. Acesso em: 10 set. 2018.

ALMEIDA, M. de S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANGELO, Dorival Izidoro. A importância das informações contábeis no processo decisório das empresas. **Sapientia**, Cariacica, n. 4, p. 38-45, 2005. Disponível em: [http://faculdade.pioxii-es.com.br/anexos/Sapientia04/RC\\_N4\\_Pio\\_XII\\_artigo\\_1.pdf](http://faculdade.pioxii-es.com.br/anexos/Sapientia04/RC_N4_Pio_XII_artigo_1.pdf). Acesso em: 10 maio 2018.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. Educação, trabalho e delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. **Ciência da Informação**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 14-24, set./dez. 2000.

ASSAF NETO, Alexandre. A dinâmica das decisões financeiras. **Caderno de Estudos da FIPECAFI**, São Paulo, v. 16, p. 9–25, jul./dez. 1997.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico e Financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBIERI, José Carlos. **BI – Business Intelligence: modelagem & tecnologia**. Rio de Janeiro: Excel Books do Brasil, 2001.

BARCLAY, I. The new product development process: improving the process of new product development. **R&D Management**, v. 22, n. 4, p. 307-317, 1992.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2014.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como a transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e auto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

BETHLEM, Agrícola. Modelo de processo decisório. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 22, n.3, 1987.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 1-15, 1995. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/551/500>. Acesso em: 19 maio 2018.

BORKO, Harold. Information science: what is it? **American documentation**, v. 19, n. 1, p. 3-5, 1968.

BRASIL. **Novo Código Civil**. Lei número 10.403 de 10 de janeiro de 2002. Aprova o novo código civil brasileiro. Brasília, DF: Senado Federal, 2002.

BRONDANI, G. *et al.* A contabilidade gerencial como elemento propulsor na melhora do processo decisório em MPEs. **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 20, n. 2, p. 109-119, jul./dez. 2007.

BPMN - Business Process Modeling Notation. **Information**. Disponível em: <http://www.bpmn.org/>. Acesso em: 10 jul. 2018.

CALLE, Guillermo AntônioDávila. **Fluxos de informação como suporte à tomada de decisões**: um modelo de análise. 2008. 126 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

CANCLINI, Nestor Garcia. **Leitores, espectadores e internautas**. São Paulo: Iluminuras, 2008.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 148-207, 2007. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/v/a/6690>. Acesso em: 20 maio 2018.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. Epistemologia e ciência da informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ENANCIB, 5., 2003. Belo Horizonte. **Anais** [...] Belo Horizonte: UFMG, 2003.

CASSARRO, A. C. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

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

CAUTELA, A. L.; POLIONI, F. G. F. **Sistemas de informação**. São Paulo: Livros Científicos e Técnicos, 1982.

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução n. 774**: aprova o apêndice à resolução sobre princípios fundamentais de Contabilidade. Brasília: CFC, 1994. Disponível em: [http://app.senar.org.br/legislacao/setor\\_cont/res\\_cfc\\_774.pdf](http://app.senar.org.br/legislacao/setor_cont/res_cfc_774.pdf). Acesso em: 20 maio 2018.

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução n. 785**: aprovação da NBC T 1: das características da informação contábil. Brasília: CFC, 1995. Disponível em: [www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_785.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_785.doc). Acesso em: 20 maio 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

CHOO, Chun Wei. **Gestão de informação para a organização inteligente**: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Editorial Caminho. 2003.

CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. **Product development performance**: strategy, organization and management in the world auto industry. Boston-Massachusetts: HBS Press, 1991.

CLARK, K.B.; WHEELWRIGHT, S.C. **Managing new product and process development**: text and cases. New York: The Free Press, 1993.

CLAUSING, D. **Total quality development**. New York: ASME Press, 1994.

COLEMAN, Les. Risk and decision making by finance executives: a survey study. **International Journal of Managerial Finance**, v. 3, n. 1, p. 108 -124,2007.

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis. **Pronunciamento Conceitual Básico**. 2008. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/pronunciamentosIndex.php>. Acesso em: 16 jun. 2018.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Sistema de Informações Gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1998.

CRUZ, Tadeu. **BPM & BPMS**: Business Process Management & Business Process

Management Systems. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CVM - Comissão de Valores Mobiliários. **Deliberação CVM nº 29, de 5 de fevereiro de 1986.** Dispõe sobre a Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade. Disponível em: [www.cvm.org.br](http://www.cvm.org.br). Acesso em: 11 jun. 2018.

DAVENPORT, Thomas Hayes. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter. **Administração Lucrativa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

EMMERICH, Herbert. **O processo decisório.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1962.

FERRARI, Luiz. **Contabilidade geral:** série provas e concursos. 4. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

FERREIRA, Aracéli C. S.; MONTEIRO, Paulo R. A. A evidenciação da informação ambiental nos relatórios contábeis: um estudo comparativo com o modelo ISAR/UNCTAD. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

FISH, Silvio; MOSIMANN, Carla. **Controladoria, seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FODEN, John. **Está decidido:** tudo o que um executivo não pode ignorar no processo de tomada de decisões. São Paulo: Saraiva, 1994.

FREITAS, Antônio de Souza *et al.* **A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão empresarial.** 2014. Disponível em: <https://www.trabalhosgratuitos.com/Sociais-aplicadas/Ci%C3%A2ncias-Sociais/Os-Diretores-Da-Empresa-EURO-Necessitando-de-Inforna%C3%A7%C3%B5es-347580.html>. Acesso em: 20 abr. 2018.

FREITAS, Henrique *et al.* **Informação e decisão:** sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1991.

FREMONT, Kast; ROSENZWEIG, James. **Organização e administração:** um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1976.

GIL, Antônio. **Sistemas de Informações Contábeis Financeiros.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso:** fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

GLAUTIER, Michel W. E.; UNDERDOWN, Brian. **Accounting theory and practice**. 5. ed. Londres: Pitman Publishing, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

GOLDRATT, Eliyahu Moshe. **A síndrome do palheiro**: garimpando informação num oceano de dados. São Paulo: C. Fullmann, 1991.

GOLDSCHMIDT, Paulo C. Simulação e jogo de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 43-46, maio/jun. 1977.

GOMES; Luiz Flávio M.; GOMES, Carlos Francisco; ALMEIDA, Adiel T. **Tomada de Decisão Gerencial**: Enfoque Multicritério. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUVEIA JUNIOR, Antonio. O uso dos jogos de empresas nos cursos de graduação em administração das instituições de ensino superior do Amazonas. 2015. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria)- Universidade Federal do Amazonas, 2015.

GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de empresas**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual de pesquisa qualitativa**. Belo Horizonte: Anima Educação, 2014.

GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, jan./abr. 2004.

HEADLEY, Samara Silva. **Administração e Teoria das Organizações**. Paraná: Unopar, 2014.

HAVEY, Michael. **Essential Business Process Modeling**. Massachusetts, EUA: O'Reilly, 2005.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

IJIRI, Yuji. **The foundations of accounting measurement**: a mathematical, economic, and behavioral inquiry. London: Prentice-Hall, 1967.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto R. **Manual de Contabilidade das sociedades por ações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, S. MARTINS, E. GELBECKE, E. R. **Manual de Contabilidade das Sociedades por ações (aplicável às demais sociedades)**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; CARVALHO, Luiz Nelson Guedes de. Contabilidade: aspectos relevantes da epopeia de sua evolução. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, n. 38, p. 7-19, 2005.

JACKSON, Steve, SAWYERS, Roby. **Managerial Accounting: A focus on Decision Making**. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.

KAM, Vernon. **Accounting theory**. 2. ed. New York: Wiley, 1990.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.; WEIHRICH, H. **Administração, organização, planejamento e controle**. São Paulo: Pioneira, 1986.

KUME, H. Product development and quality design. **KENSHU**, n. 137, p. 17-24, 1995.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane Price. **Management Information Systems: organization and technology**. 4. ed. New Jersey: Prentice- Hall, 1996.

LAUNDON, Kenneth C.; LAUNDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, Alexsandro B. **A informação contábil e o mercado de capitais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

LOPES DE SÁ, Antônio. **História geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

LOPES, Jorge *et al.* **Didática e pesquisa aplicadas ao ensino da contabilidade: guia de atividades**. São Paulo: Atlas, 2010.

LOPES, A. B.; MARTINS, E. **Teoria da contabilidade: uma nova abordagem**. São Paulo: Atlas, 2005.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial: um enfoque na tomada de decisão**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

- MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MARION, José Carlos; GARCIA, Elias. Discussão sobre metodologias de ensino aplicáveis à Contabilidade. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 3, n. 2, p. 11-16, 2013.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de balanços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEIGS, Walter Berkeley; JOHNSON, Charles E.; MEIGS, Robert F. **Accounting**: the basis for business decisions. 4. ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1977.
- MEGLIONI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MILIANI, JR., Angelo; CANONJÍA, Claudia. Como melhorar a competitividade das pequenas e médias empresas brasileiras através da inteligência competitiva? *In*: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. 1,1999, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: FINEP, 1999.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999
- MORESI, Eduardo A. D. Delineando o Valor do Sistema de Informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29 n. 1, p.14-24 jan./abr. 2000.
- MORTON, Michael S. Scott. **The corporations of the 1990**: Information Technology and Organization Transformation. Oxford: Oxford University Express, 1991.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MUELLER, Suzana Machado Pinheiro; BRAGA, Kátia Soares. **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília, DF: Thesaurus, 2007.

NASCIMENTO, J. M. **Custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e prática. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

PAIVA, S.B. O processo decisório e a informação contábil: entre objetividades e subjetividades. **Revista Brasileira de Contabilidade**, ano XXIX, n.123, p.76-83, maio/jun. 2000. Disponível em: [www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K220672.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K220672.pdf). Acesso em: 15 maio 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análise, 4.ed. São Paulo, Atlas, 2000a.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2000b.

PADOVEZE, Clóvis L. **Sistemas de Informações Contábeis**: fundamentos e análise. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria estratégica e operacional**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva 2002.

PEREIRA, Maria José L.; FONSECA, João Gabriel M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PINHEIRO, Lêna V. R. Processo evolutivo e tendências contemporâneas da Ciência da Informação. **Informação & Sociedade**: Estudos, v. 15, n. 1, p. 13-48, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/51/1521>. Acesso em: 10 jan. 2019.

PINTO JR., Benedito. **Paradigmas para o século XXI**: como evoluir a partir do seu próprio estilo. São Paulo: Nobel, 2001.

PIPINO, Leo L.; LEE, Yang W.; Wang, Richard Y. Data Quality Assessment. **Communications Of the ACM**, v.45, n.4, apr. 2002.

PITELA, A. C. O desempenho profissional do contador na opinião do empresário. **Revista Publicatio UEPG**, Ponta Grossa, ano 8, n. 1, 2000. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/view/10>. Acesso em: 20 maio 2018.

RIBEIRO, Andressa; FREIRE, Eduardo José; BARELLA, Lauriano Antônio. A informação contábil como instrumento de apoio às micro e pequenas empresas: percepção dos gestores de micro e pequenas empresas de Paranaíta–MT, quanto à utilização de informações da contabilidade no processo de tomada de decisão, no ano de 2012. **REFAF Revista Eletrônica**, Alta Floresta, MT, v. 3, n. 1, p. 32-61, 2013.

RIBEIRO FILHO, J. F. R.; LOPES, J.; PEDERNEIRAS, M. **Estudando a Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o pape estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSA, Luciano; VOESE, Simone Bernardes. **A utilização da informação contábil como elemento estratégico para a contabilidade de gestão**: um estudo de caso. 2003. Disponível em: [http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_14/Luciano\\_Rosa\\_y\\_Simone\\_Bernardes.pdf](http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_14/Luciano_Rosa_y_Simone_Bernardes.pdf). Acesso em: 29 maio 2018.

SÁ, Antônio Lopes de. **História geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, p. 41-62, 1996. Disponível em: <http://www.brapi.inf.br/v/a/3224>. Acesso em: 13 jun. 2018.

SANTOS, E.S. Objetividade x relevância: o que o modelo contábil deseja espelhar. **Caderno de Estudos Fipecafi**, São Paulo, v. 10, n. 18, p. 1-16, maio/ago. 1998.

SANTOS, Joel. **Análise de Custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Manuel Soares da. **Utilidade da informação contábil para tomada de decisões**: um estudo sobre a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas da Grande João Pessoa. 2010. 116 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/7351/1/2010\\_ManuelSoaresdaSilva.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/7351/1/2010_ManuelSoaresdaSilva.pdf). Acesso em: 10 maio 2018.

SILVA, Armando Malheiro da. **A informação**: da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico. Porto: Edições Afrontamento, 2006.

SILVA, Armando Malheiro da. A Gestão da informação na perspectiva da pesquisa em ciência da informação: retorno a um tema estratégico. **Coletânea Luso-brasileira**, Anápolis, v. 1, p. 231-252, 2009.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda. **Das ciências documentais à ciência da informação**: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular. Porto: Afrontamento, 2002.

SILVA, Armando Malheiro da. A Gestão da Informação como área transversal e interdisciplinar: Diferentes perspectivas e a importância estratégica da “tipologia informacional”. **Coletânea Luso-Brasileira**, Gioânia, v. 4, p. 15- 57, 2013.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; TRISTÃO, Gilberto. **Contabilidade básica**. São Paulo: Atlas, 2000.

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

SIMON, Herbert A. **The new science of management decision**. New Jersey: Prentice- Hall, 1977.

SMITH, Marines Santana Justo; FADEL, Barbara. Gestão da informação contábil: a questão da necessidade, busca e uso da informação no contexto das pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação, 11., 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: UFRJ, 2010. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/article.php?dd0=0000010439&dd90=43e4659f1b>. Acesso em: 02 jun. 2018.

SROUR, R. H. Ética empresarial. **Posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth Braz P.; CHAVES, Jorge Bezerra L. (org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2008.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, Geoge W. **Princípios de sistemas de informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STROEHER, Angela Maria. **Identificação das características das informações contábeis e a sua utilização para tomada de decisão organizacional de pequenas empresas**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

STROEHER, A. M.; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **RAUSP-e**, USP, v. 1, p. 1-25, 2008.

TRINDADE, Alex. **Stakeholder**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/stakeholder/57278/>. Acesso em: 10 jan. 2019.

VARTANIAN, Grigor Haig. **O Método de Custeio Pleno**: uma análise conceitual e empírica. 2000. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2000.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

WERNKE, Rodney; BORNIA, Antônio Cezar. A contabilidade gerencial e os métodos multicritérios. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v.14, n. 25, p. 60–71, 2001.

YU, Abraham Sin Oih (coord). **Tomada de decisão nas organizações**: uma visão multidisciplinar. São Paulo. Saraiva, 2011.

WILSON, Tom D. Models in information behaviour research. **Journal of documentation**, v. 55, n. 3, p. 249-270, 1999.

## APÊNDICE A - Carta de Apresentação

Florianópolis, SC, 12 de junho de 2018.

Prezado (a) Senhor (a),

Pelo presente, dirijo-me a V. Sa. para me auxiliar no trabalho de pesquisa que irei desenvolver, referente ao tema: a Gestão da Informação Contábil para Tomada de Decisão. Sou mestrando no PPGInfo Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação da Faculdade UDESC/FAED, e preciso da sua colaboração para me auxiliar no trabalho de pesquisa que irei realizar quanto à utilização de informações da contabilidade no processo de tomada de decisão. A mencionada pesquisa é puramente acadêmica, e só será alcançada, através de sua colaboração nas respostas que dará ao questionário que ora estou apresentando para ser preenchido.

Observo que, quando do preenchimento do aludido questionário, não há necessidade de opor seu nome e/ou assinatura.

Tenho total confiança no seu senso crítico e espero que contribua comigo, sendo sincero nas respostas.

Desde já, agradeço pela sua colaboração, pois sem a sua ajuda, não poderia realizar a contento esta pesquisa, a qual é de fundamental importância ao meu projeto de pesquisa.

Desde já antecipo aos meus agradecimentos pela cooperação, sem a qual não seria possível a realização desse trabalho.

Cordialmente,

**APÊNDICE B – Questionário**

ACOMPANHAMENTO DAS EQUIPES DIA: 17-04-2019.

1. Qual termo está cursando?

- 2 ano                       5 ano  
 3 ano                       6 ano  
 4 ano                       7 ano  
 8 ano

2. As decisão tomadas pela equipe são com foco em:

- Curto Prazo  
 Longo Prazo

3. A equipe faz planejamento de vendas (marketing, propaganda)?

- sim  
 não

4. A equipe compra para estoque com base em quais critérios?

- sazonalidade  
 melhor preço do fornecedor  
 demanda do mercado

5. A equipe utiliza o fluxo de caixa para tomada de decisão?

- sim  
 não  
 raramente

6. Qual o método de custeio adotado pela equipe?

- Custo variável  
 custo por absorção  
 fundamentado na concorrência

7. A equipe faz a segregação de custos e despesas?

- sim
- não

8. As informações do Balanço Patrimonial são utilizadas pela equipa para tomadas de decisões?

- sim
- não
- raramente

9. Utilizam as informações da DRE para tomadas de decisões?

- sim
- não
- raramente

10. Utilizam os índices de liquidez e margem líquida pra tomadas de decisões?

- sim
- não
- raramente

11. As informações extraídas da contabilidade contribuíram para o bom desempenho da equipe?

- sim. Utilizamos as informações contábeis para tomadas de decisões.
- não. Pois falta conhecimentos contábeis para embasar nossas tomadas de decisões.

12. Como tomam as decisões visando o sucesso do negócio?

- Apoiados nas informações contábeis, fluxo de caixa, custos, índices financeiros e rentabilidade.
- Apoiados nas informações do mercado e concorrência.
- Por impulso, sem considerar informações relevantes das demonstrações contábeis.

13. As decisões são tomadas:

- em equipe, onde todos opinam sobre todas as decisões a serem tomadas
- por membros da equipe especializados em cada assunto.
- por um ou dois membros da equipe.

14. A equipe se reúne para tomada de decisões:

- ( ) Logo após as novas atividades serem divulgadas pelo professor.
- ( ) No fim de semana seguinte
- ( ) nos últimos instantes permitidos para a tomada de decisões.

15. Qual a utilidade dos jogos empresariais em relação às outras disciplinas

- ( ) A disciplina de jogos empresariais é importante para colocarmos em prática os conhecimentos adquiridos.
- ( ) Os conhecimentos adquiridos em fases anteriores, foram fundamentais para o sucesso nos jogos empresariais.
- ( ) Os conhecimentos adquiridos em fases anteriores, não foram suficientes para o sucesso nos jogos empresariais.

16. A satisfação pessoal em participar da disciplina jogos de empresas:

- ( ) Prefiro atuar na prática ao invés de simular na disciplina de jogos de empresas.
- ( ) Minha contribuição para a equipe é importante, e agrega conhecimento para minha atuação no mercado.
- ( ) As decisões são tomadas pela minoria dos membros, sem consultar a equipe.

## APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre Esclarecido



**UDESC**  
UNIVERSIDADE  
DO ESTADO DE  
SANTA CATARINA



Comitê de Ética em Pesquisa  
Envolvendo Seres Humanos

GABINETE DO REITOR

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de iniciação científica de mestrado intitulada: A informação contábil para tomada de decisão, que fará aplicação de questionário, tendo como objetivo geral: A informação contábil para tomada de decisão. Serão previamente marcados a data e horário para aplicação dos questionários, utilizando questionário formulário impresso. Estas medidas serão realizadas na ESAG/UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina, em Florianópolis/SC.

O(a) Senhor(a) e seu/sua acompanhante não terão despesas e nem serão remunerados pela participação na pesquisa. Todas as despesas decorrentes de sua participação serão ressarcidas. Em caso de danos, decorrentes da pesquisa será garantida a indenização.

Risco mínimo, por estar envolvendo questões que estejam ligadas a respostas de um questionário, podendo causar eventuais constrangimentos. Caso ocorram os possíveis riscos, o pesquisador estará presente para dirimir as possíveis dúvidas, podendo ser dado um intervalo, e o pesquisador poderá retornar as suas respostas após um intervalo, se for necessário.

A sua identidade será preservada pois cada indivíduo será identificado por um número.

O benefício, irá servir para que o aluno possa desempenhar melhor suas atividades de tomada de decisão, com base em informações advindas da contabilidade.

Para a academia e para a sociedade os benefícios serão a médio e a longo prazo, haja vista, que os alunos de hoje, serão os gestores de amanhã. As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos será o pesquisador estudante de mestrado: Geovani José Ghizoni, o(a) senhor(a) poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do *pesquisador* e outra com o sujeito participante da pesquisa.

NOME DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL PARA CONTATO: Geovani José Ghizoni

NÚMERO DO TELEFONE: 48-999218337

ENDEREÇO: Rua do Copo de Leite, 90 Palhoça / SC CEP: 88137-430

ASSINATURA DO PESQUISADOR:

Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – CEPESH/UDESC

Av. Madre Benvenuta, 2007 – Itacorubi – Florianópolis – SC -88035-901

Fone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 - E-mail: [cepsh.reitoria@udesc.br](mailto:cepsh.reitoria@udesc.br) / [cepsh.udesc@gmail.com](mailto:cepsh.udesc@gmail.com)

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

SRTV 701, Via W 5 Norte – lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040

Fone: (61) 3315-5878/ 5879 – E-mail: [conep@saude.gov.br](mailto:conep@saude.gov.br)

#### TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo, as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

## APÊNDICE D – Declaração de Ciência das Instituições Envolvidas



Comitê de Ética em Pesquisa  
Envolvendo Seres Humanos

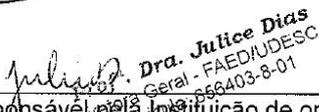
GABINETE DO REITOR

### DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS

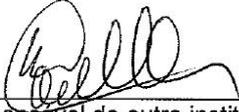
Com o objetivo de atender às exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos, os representantes legais das instituições envolvidas no projeto de pesquisa intitulado "A INFORMAÇÃO CONTÁBIL PARA TOMADA DE DECISÃO" declaram estarem cientes com seu desenvolvimento nos termos propostos, lembrando aos pesquisadores que no desenvolvimento do referido projeto de pesquisa, serão cumpridos os termos da resolução 466/2012, 510/2016 e 251/1997 do Conselho Nacional de Saúde.

Local, 21 / 08 / 2018.

  
Ass: Pesquisador Responsável

  
Ass: Responsável pela Instituição de origem

Nome: JULICE DIAS  
Cargo: DIRETORA GERAL  
Instituição: FAED/UDESC  
Número de Telefone: (48) 99167-3678

  
Ass: Responsável de outra instituição

Nome: *Everton Cancellier*  
Cargo:  
Instituição:  
Número de Telefone: *48 3664-8254*