

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

NYAG TEIXEIRA DE CARVALHO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

RELATÓRIOS CONTÁBEIS – FINANCEIROS:
Um enfoque na tomada de decisão

João Pessoa

2016

NYAG TEIXEIRA DE CARVALHO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Campus João Pessoa, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

C331r

Carvalho, Nyag Teixeira de.

Relatórios-contábeis financeiros: um enfoque na tomada de decisão / Nyag Teixeira de Carvalho. – 2016.

57 f. : il.

TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2016.

Orientador: Prof. Marcílio Carneiro Dias.

1. Tomada de decisão. 2. Processo decisório. 3. Cliente. I. Título.

CDU 005.53

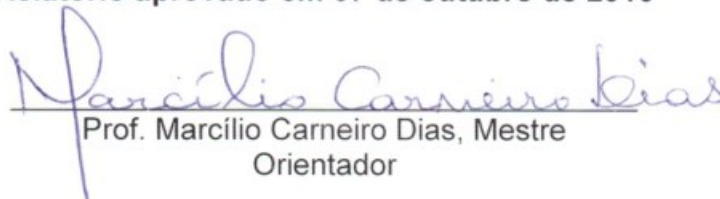
NYAG TEIXEIRA DE CARVALHO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

RELATÓRIOS CONTÁBEIS – FINANCEIROS:

Um enfoque na tomada de decisão

Relatório aprovado em 07 de outubro de 2016


Prof. Marcílio Carneiro Dias, Mestre
Orientador

Prof. Gilvan Medeiros de Santana Júnior, Especialista
Examinador

Prof. Wellington Silva Lira, Especialista
Examinador

João Pessoa
2016

Dedico este trabalho a toda minha Família, em especial à minha mãe, por todo amor e comprometimento com o meu futuro. Dedico também a meu avô Antônio José Teixeira, que neste ano partiu deste mundo para morar no céu.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por toda a sua misericórdia para comigo e com toda a minha família.

Agradeço também à Virgem Maria, nossa querida Mãe do Céu, que sempre nos mostra o caminho de seu amado Filho Jesus.

Agradeço a toda minha Família, meus tios, meus primos, meus avós, meus pais e meus padrinhos.

Agradeço ao meu Orientador professor Me. Marcílio Carneiro Dias por toda a dedicação e auxílio na realização deste trabalho.

Agradeço também a cada amigo que caminhou ao meu lado, seja na Igreja, na minha convivência diária, no IFPB e na UFPB.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1	Organograma da empresa	11
Figura 2	Fluxograma dos registros e lançamentos contábeis	24
Figura 3	Geração de informações para à tomada de decisão	25
Figura 4	Modelo de Balanço Patrimonial	37

Quadros

Quadro 1	Tipos de Organogramas	10
Quadro 2	Tipos de Decisões	41
Quadro 3	Etapas do Modelo de Newman	42
Quadro 4	Etapas do Modelo de Simon	43

SUMÁRIO

1	A ORGANIZAÇÃO	8
1.1	IDENTIFICAÇÃO DO ESTAGIÁRIO E DA ORGANIZAÇÃO	9
1.2	HISTÓRICO DA EMPRESA	9
1.3	ORGANOGRAMA GERAL DA ORGANIZAÇÃO	10
1.4	SETOR ECONÔMICO DE ATUAÇÃO E SEGMENTO DE MERCADO	12
1.5	DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA	13
1.6	ORGANIZAÇÃO E PRINCIPAIS FORNECEDORES	14
1.7	RELACIONAMENTO ORGANIZAÇÃO-CLIENTES	15
1.8	PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E SUAS DIVISÕES	15
1.8.1	Área de Recursos Humanos	16
1.8.2	Área de Marketing	17
1.8.3	Área de Finanças	18
1.8.4	Área de Produção	19
1.8.5	Área de Materiais e Patrimônio	19
1.8.6	Área de Sistemas de Informação	20
2	ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO	22
2.1	ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO	23
2.2	ATIVIDADES DESEMPENHADAS – FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES	23
2.2.1	Atividade A – Registro e lançamentos contábeis	24
2.2.2	Atividade B – Prestação de informações específicas para Tomada de decisão	25
2.3	RELACIONAMENTO DA ÁREA DE ESTÁGIO COM OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA	26
3	LEVANTAMENTO DIAGNÓSTICO	27
3.1	IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NA ÁREA DE ESTÁGIO	28
3.2	PROBLEMA DE ESTUDO	28
3.3	CARACTERÍSTICAS DO PROBLEMA DE ESTUDO	29
4	PROPOSTA DE TRABALHO	30
4.1	INTRODUÇÃO	31
4.2	OBJETIVOS	31
4.2.1	Objetivo geral	31

4.2.2	Objetivos específicos	32
4.3	JUSTIFICATIVA	32
5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	34
5.1	DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E FINANCEIRAS	35
5.1.1	Balço Patrimonial	36
5.1.2	Demonstração de resultado do exercício	37
5.1.3	Demonstração de lucros e prejuízos acumulados	38
5.1.4	Demonstração de fluxos de caixa	39
5.1.5	Demonstração do Valor Adicionado	39
5.1.6	Técnicas e instrumentos de acompanhamento contábil	40
5.2	PROCESSO DECISÓRIO	40
5.2.1	Aspectos gerais	41
5.2.2	Modelo de Newman	42
5.2.3	Modelo de Simon	43
5.3	ADMINISTRADOR X CONTADOR	43
5.4	TOMADA DE DECISÃO X INFORMAÇÃO CONTÁBIL	44
5.5	ASPECTOS METODOLÓGICOS	45
5.5.1	Tipo de Pesquisa	45
5.5.2	Amostra da Pesquisa	45
5.5.3	Coleta de dados	46
5.6	ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS	47
5.7	ASPECTOS CONCLUSIVOS	53
	REFERÊNCIAS	55

CAPÍTULO I

A ORGANIZAÇÃO

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO ESTAGIÁRIO E DA ORGANIZAÇÃO

Nyag Teixeira de Carvalho, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 20092460083 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de Aluno Trabalhador na organização denominada *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA - ME*, inscrita no CNPJ 10.683.221/0001-65, com sede na Avenida Epitácio Pessoa, 1250, sala 312, Torre. A organização, que possui como atividade fim a comercialização de serviços contábeis, como o registro de todos os atos e fatos administrativos e contábeis, a elaboração dos relatórios contábeis – financeiros, a assessoria contábil - financeira, além de serviços de auditoria, tendo como responsável Marcelo Arruda Paulo.

1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

O escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME* foi fundado em 28 de janeiro de 2009 na cidade de João Pessoa – Paraíba, pelos sócios Iana Melo e Edilson Paulo, que queriam ofertar serviços contábeis de qualidade e com muita eficiência. Portanto, ele insere-se no mercado de assessoria contábil, auditoria e consultoria empresarial, além de realizar treinamentos empresariais.

Marcelo Arruda Paulo, filho do diretor e fundador da empresa em questão, Edilson Paulo, juntou-se ao escritório em 2009, passando a exercer o cargo de Analista Contábil. Com isto, o escritório conseguiu aumentar sua capacidade de ofertar serviços, podendo aceitar novos clientes e aumentando consideravelmente suas Receitas. Com este aumento, o escritório precisou fazer a contratação de dois novos funcionários, sendo um como assistente de contabilidade e outro como assistente administrativo.

No ano de 2011, uma grande Associação do estado da Paraíba se tornou a principal cliente do escritório. Com isto, o escritório conseguiu aumentar suas Receitas, porém desta vez, não foi necessário à contratação de novos funcionários, aumentando ainda mais sua Margem de Lucro.

Hodiernamente, o escritório está inserido em um mercado que está em constante crescimento, visto a importância da figura do contador no cenário

econômico atual, além de todas as exigências com obrigações acessórias junto aos órgãos fiscalizadores, como é o caso das receitas Municipal, Estadual e Federal.

1.3 ORGANOGRAMA GERAL DA ORGANIZAÇÃO

As empresas possuem uma estrutura organizacional que possibilita uma organização e ordenação das atividades empresariais. Logo, é essencial que ela possua um organograma claro e bem especificado, que demonstre com eficiência e clareza toda a estrutura da Entidade. Para Oliveira (2011), o Organograma é uma forma de demonstrar graficamente determinados aspectos da estrutura organizacional.

Podem-se identificar vários tipos de organogramas, dentre eles: o Clássico, por função, por produtos, por clientes, por processos, por projetos, etc. A partir de Chiavenato (2003) foi montado o seguinte quadro para ajudar na visualização dos conceitos:

Quadro 1: Tipos de Organogramas

NOMES	CONCEITO
CLÁSSICO	Explana os níveis hierárquicos de maneira geral.
POR FUNÇÃO	Consiste no agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas dentro das empresas.
POR PRODUTOS	Abrange a diferenciação e agrupamento de atividades de acordo com o resultado da organização.
POR CLIENTES	Demonstra o interesse pelo consumidor do produto ou serviço oferecido pela organização.
POR PROCESSOS	A diferenciação e o agrupamento se fazem por meio dos processos produtivos ou operacionais.
POR PROJETOS	O agrupamento ou organização na base de projetos abrange a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com as saídas e os resultados relativos aos projetos da empresa.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003), em 2016.

A empresa *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME* apresenta o seguinte organograma:

Figura 1: Organograma da Empresa



Fonte: Elaboração própria, 2015.

A partir do organograma da empresa, pode-se inferir que se trata de um modelo clássico, pois para Filho (2011), ele é um modelo simples, que de maneira clara, explana e revela os níveis hierárquicos da Organização.

Neste organograma, o cargo de nível estratégico corresponde ao Diretor Geral, que tem como principal atividade, assessorar todos os outros colaboradores e principalmente os clientes, além de ser ele a participar das reuniões de avaliação e análise dos resultados das empresas que representam sua carteira de clientes. Logo abaixo do Diretor Geral, atuando como níveis táticos estão os cargos de contador e analista em contabilidade. Estes tem a função de finalizar todo o conjunto de relatórios contábeis – financeiros solicitados pelos clientes. Na ausência do Diretor Geral, cabe ao contador participar das reuniões de análise e avaliação dos resultados. Porém, o Contador é o responsável e único a assinar a autoria dos relatórios produzidos. Por fim, no nível operacional estão os cargos de Assistente Contábil e Assistente Administrativo. Cabe ao Assistente contábil registrar todos os acontecimentos que alteram e modificam o Patrimônio das empresas que são clientes, além de fornecer relatórios, planilhas e demais informações úteis à tomada de decisão. No que diz respeito ao assistente Administrativo, ele tem a função de

organizar e realizar todas as atividades operacionais cotidianas para que o escritório tenha condições de prestar seus serviços, tais como: elaboração da folha dos funcionários, arquivamentos dos documentos, atividades de tesouraria, atendimento aos clientes, controle patrimonial do escritório, etc.

1.4 SETOR ECONÔMICO DE ATUAÇÃO E SEGMENTO DE MERCADO

É de vital importância que as entidades econômico-administrativas definam com clareza o setor econômico de atuação e o segmento de mercado ao qual desejam se inserir, permitindo a elas a concentração e o direcionamento de suas ações, visando uma maior eficiência de seus serviços e melhoria de seus resultados. O setor econômico em que uma empresa atua pode ser dividido em três: Primário, Secundário e Terciário. O setor primário corresponde a produção através da exploração de recursos da natureza. O setor Secundário corresponde à área industrial. E por fim, o setor Terciário corresponde à prestação de serviços. Com isso, Keller e Kotler (2013) argumentam que um segmento de mercado pode ser entendido como um grupo de clientes que possuem um conjunto similar de necessidades e desejos.

A partir desta disposição para atuar em um segmento de mercado específico, que possibilite um melhor direcionamento das atividades, Keller e Kotler (2013) explica que atuando em segmento único as empresas conseguem compreender a fundo suas necessidades, estabelecendo assim uma forte presença no mercado alvo.

Identifica-se, que o escritório onde se desenvolveu o estágio, está situado no setor terciário, que corresponde aquele que se caracteriza pela prestação de serviços. Ele atua no segmento empresarial, estabelecendo como clientes prioritários todas as empresas situadas na cidade de João Pessoa e cidades vizinhas, com um foco prioritário para as empresas que precisam de uma contabilidade específica voltada para as *Associações e/ou Cooperativas*¹, que são organizações sem fins lucrativos.

¹Associação ou Cooperativa são organizações resultantes da reunião legal entre várias pessoas, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, buscando sempre a realização de um objetivo comum.

1.5 DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA

Toda empresa precisa buscar criar diferenciais competitivos para se destacar e atrair clientes, pois todas elas possuem uma concorrência que as impulsionam a estarem sempre num processo de melhoria contínua. Para Keller e Kotler (2013), a concorrência corresponde a todos os tipos de ofertas e substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador e tomador possam considerar.

Segundo Kotler (2004), existem os seguintes tipos de concorrência: a concorrência por marcas, a concorrência setorial, a concorrência de forma e a concorrência genérica. Ele argumenta que na primeira, a empresa vê seus concorrentes como outras empresas que oferecem produtos e serviços semelhantes aos mesmos clientes por preços similares. Na segunda, que é a concorrência setorial, todas as empresas que fabricam o mesmo tipo de seu produto são suas concorrentes. No terceiro tipo, que é a concorrência de forma, as empresas veem todas as outras fabricantes de produtos que ofertam o mesmo serviço como suas possíveis concorrentes. E por fim, tem a concorrência genérica, em que uma empresa considera como suas concorrentes, todas as empresas que disputam o dinheiro dos mesmos possíveis consumidores.

No caso dos serviços contábeis, existem algumas grandes áreas, que são as que prestam serviços do departamento de pessoal, do departamento fiscal e do departamento contábil. Ou seja, nem todo escritório e/ou contador, tem o domínio destas três áreas. Além disso, dentro do departamento fiscal, existem três tipos principais de tributação, que são o Lucro Real, o Lucro Presumido e o Simples Nacional. Logo, mais uma vez, por causa desta variedade de formas de tributação, nem todo profissional de contabilidade ou profissional que trabalha nesta área, apresenta um domínio em todos os tipos. A partir disto, e de outras peculiaridades que a Legislação contábil exige, nem todo contabilista está apto a prestar serviços contábeis específicos.

Assim sendo, percebe-se que na empresa estudada, a concorrência é setorial, pois os funcionários e principalmente o Diretor geral do escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME* são altamente capacitados e possuem experiência em todas estas áreas citadas anteriormente, torna-se capaz de ofertar serviços contábeis a praticamente qualquer tipo de empresa, independente de seu porte, tipo de tributação ou mercado de atuação.

Por fim, seus concorrentes são todos os escritórios de contabilidade e/ou contadores autônomos com registro no Conselho Regional de Contabilidade, que possuem as habilidades necessárias para ofertarem os mesmos tipos de serviços.

1.6 ORGANIZAÇÃO E PRINCIPAIS FORNECEDORES

Na composição de uma entidade organizacional a relação com os fornecedores é de fundamental importância, visto que é por meio da credibilidade tanto da empresa interessada, quanto daquela fornecedora, que são estabelecidas as boas relações comerciais. Desta maneira, é fundamental que as organizações tenham uma boa rede de fornecedores que possibilitem a elas a aquisição dos bens e serviços que promovem as condições necessárias para realizarem e desenvolverem suas operações. Logo, a figura dos fornecedores, é essencial para as empresas que querem ofertar o melhor serviço e/ou produto.

Assim, segundo Keller e Kotler (2013), antes da entidade econômico-administrativa escolher um fornecedor, ela deve classificar os atributos que deseja encontrar, para que consiga maximizar todo o processo de compras, aumentando inclusive o resultado econômico.

Na empresa onde foi realizado o estágio identificou-se a existência de um fornecedor fixo, que oferta e dá suporte ao sistema contábil utilizado. Esta entidade tem como nome de fantasia: Fortes informática. Além disso, percebe-se diversos fornecedores que são mobilizados a partir de demandas específicas, mas que não estabelecem contratos fixos com a organização. Neste sentido, cabe destacar que existem também outros fornecedores fixos, mas, que não são caracterizados por assinaturas de contratos, especificamente, aqueles que fornecem energia, água, telefonia, internet, etc..

Para atender as demandas de consumo e de expediente, ou seja, de todos os materiais essenciais para garantir com que os serviços sejam prestados com qualidade, sejam eles para o bem estar e/ou higiene do local de trabalho ou materiais como papel, grampos, canetas, etc, o escritório utiliza as empresas comerciais mais próximas a sua localidade, que ofertam produtos com qualidade e pelo preço mais acessível.

1.7 RELACIONAMENTO ORGANIZAÇÃO-CLIENTES

Para uma empresa crescer e melhorar os seus resultados há a necessidade de estabelecer diferenciais competitivos que criem valor perante os seus clientes, que são as pessoas que vão utilizar os serviços de determinada empresa. Conforme Keller e Kotler (2013) argumentam, o único valor que uma *azienda*² poderá sempre criar é o valor junto a seus clientes.

No caso do escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME*, ele se relaciona com seus clientes tentando priorizar os encontros presenciais e os contatos diretos por telefone. Em casos mais simples, são utilizados os contatos por e-mail. E caso aconteça algum problema, a prioridade total é de realizar reuniões presenciais, chegando a um consenso para ambas às partes.

O escritório também procura ofertar o serviço da maneira mais tempestiva possível, colocando total prioridade em atender os prazos. E por fim, sempre procura obter um *feedback*³ que possibilite sempre estar percebendo as novas necessidades e buscando maneiras de supri-las da melhor ação possível.

1.8 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E SUAS DIVISÕES

As entidades econômico-administrativas precisam definir bem seus procedimentos administrativos afim de maximizarem seus resultados e aumentar a eficiência de suas operações. Para isto, é fundamental que elas entendam bem seus processos, que segundo Oliveira (2011), pode ser definido como um conjunto de várias atividades que são desenvolvidas dentro de um sistema nos níveis estratégico, tático e operacional.

O escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME* por ser uma microempresa, possui uma divisão bem simples. O nível estratégico é desenvolvido pelo Diretor geral, que possui a responsabilidade sobre o planejamento anual e o desenvolvimento das estratégias para conseguir novos clientes, além de ser ele o principal responsável pela divulgação dos resultados aos Clientes. Para Oliveira (2011), o planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo

² Azienda é toda entidade econômico administrativa.

³ Feedback é uma palavra em inglês que pode ser explicada como retroalimentação.

administrativo que fornece condições para estabelecer um direcionamento a ser seguido pela empresa, buscando alcançar os melhores resultados.

Em relação ao nível tático, que segundo Oliveira (2011) tem como fim otimizar determinada área do resultado e não a empresa como um todo, o escritório conta com as atuações do contador e com o analista contábil. Eles têm a função de estabelecer as rotinas e tarefas diárias apenas da linha de produção dos serviços, fazendo todo um *follow-up* junto aos clientes e demais colaboradores.

Por último, o nível operacional é composto pelos demais cargos, que executam todas as atividades cotidianas, que são divididas em rotinas contábeis e rotinas administrativas. Oliveira (2011) explica que o nível operacional pode ser explicado como a formalização por meio de processos formais, das metodologias de desenvolvimento e implementação definidas. As rotinas contábeis são: Lançamentos contábeis de todas as despesas e receitas; Registros dos atos e fatos administrativos e contábeis; Elaboração de relatórios úteis à tomada de decisão; Participação em reuniões que visam determinados planejamentos financeiros, etc. Já as rotinas administrativas correspondem: Ao arquivamento de todos os documentos; contato direto e atendimento aos clientes; Elaboração da folha de pagamento; Serviços de tesouraria, etc.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

Hodiernamente com toda competitividade, as empresas precisam cada vez mais possuir recursos humanos que gerem valor para suas atividades. E segundo Chiavenato (2009), os Recursos Humanos - RH constituem todas às pessoas que atuam nas organizações e que nela cumprem específicos papéis na intenção de dinamizar os recursos organizacionais.

A partir disto, Chiavenato (2009) explica que o setor de RH almeja alcançar os objetivos por meio das pessoas, utilizando técnicas específicas dentro de uma organização. Logo, para Chiavenato (2009) a administração de recursos humanos (ARH) possui como objetivos: criar, manter e desenvolver uma quantidade de pessoas com habilidades e competências, motivação e satisfação para buscar atender os objetivos da organização; criar, manter e desenvolver condições organizacionais para manter a satisfação plena das pessoas envolvidas nos processos; e por fim, alcançar eficácia e eficiência através das pessoas.

Assim, a ARH precisa estar envolvida em um processo para auxiliar e estimular a criar organizações melhores, mais tempestivas, proativas e competitivas.

No escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME*, a área de RH é desenvolvida principalmente pelo Diretor geral e pelo Assistente Administrativo, que assumem as atividades referentes a esta área. O Diretor geral é o principal responsável pela contratação, capacitação e desenvolvimento profissional da equipe. Já o Assistente administrativo é responsável pelas atividades mais simples, como elaboração da folha de pagamento, realização da avaliação de desempenho junto aos outros funcionários e aos clientes, dentre outras atividades mais rotineiras.

1.8.2 Área de Marketing

As empresas precisam sempre alcançar os melhores resultados. E pra isto, a área de marketing é essencial. Segundo Keller e Kotler (2013), uma boa definição de marketing é a de que representa a arte e a ciência de definir mercados alvos e buscar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para os clientes.

Keller e Kotler (2013) apresenta como principais tipos de marketing: o Marketing interno; o Marketing integrado; o Marketing de desempenho; o Marketing de relacionamento; e o Marketing holístico e apresenta também como principais tarefas da administração do marketing: o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing; a capacitação de oportunidades de marketing; a conexão com os clientes; a construção de marcas fortes; o desenvolvimento de ofertas de mercado; a entrega de valor para os clientes; a comunicação do valor; e o sucesso de longo prazo.

Por isso, a administração de marketing é maior que a publicidade e a propaganda em si. Pois, no caso da propaganda, que segundo Keller e Kotler (2013) pode ser definida apenas como uma forma de disseminar mensagens para desenvolver e melhorar a preferência de uma marca ou para instruir pessoas. Logo, tanto a publicidade, como a propaganda estão dentro da administração do marketing.

Considerando o escritório estudado em questão, pode-se inferir, que não há um setor específico de marketing. No entanto, identifica-se de maneira informal

apresença do marketing “boca a boca”. Desta maneira, a imagem da organização tem sido disseminada por meio dos clientes já existentes e que por meio dos serviços que lhes são ofertados, estes tem referenciado o bom trabalho prestado pelo escritório de contabilidade em questão.

1.8.3 Área de Finanças

Na estrutura organizacional de uma entidade, há a necessidade de um setor que tem como responsabilidade exercer sua gestão financeira, é por meio dela que as entidades adquirem informações que subsidiam diversas tomadas de decisões, que se bem definidas podem viabilizar melhores resultados e contribuir para a conservação e ou aumento dos lucros.

Para Assaf Neto e Lima (2009) a área de finanças constitui um conhecimento subdividido nas áreas de mercado financeiro, finanças corporativas e finanças pessoais, onde cabe ao administrador a capacidade de avaliar riscos, saber realizar uma gestão baseada no valor, uma *governança cooperativa*⁴, entre outros assuntos.

Neste contexto, a contabilidade é um importante campo de estudo, que está articulado na área financeira. Com base em Ludícibus (2012), pode-se definir a contabilidade como a ciência responsável pelo estudo do patrimônio das empresas, que tem como principal função apurar o resultado das empresas e realizar seu controle patrimonial. Logo, ela é fundamental para dar suporte ao processo de tomada de decisão, gerando informações relevantes e de maneira tempestiva.

No caso do escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME*, toda a área de finanças (contas a pagar e a receber) é controlada pelo Diretor Geral da empresa, pois ele é o único a ter acesso a conta bancária. E por ser uma empresa nova e de pequeno porte, ela nunca necessitou de financiamento ou de qualquer tipo de empréstimos. Cabe então ao diretor, realizar todos os pagamentos, relativos as despesas e aos gastos com a folha de pagamento.

⁴Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161> Acesso em: 17/08/2016

1.8.4 Área de Produção

A Produção é a área da empresa responsável por alicerçar as atividades operacionais, dando todas as condições para que o produto e/ou serviço seja vendido e/ou prestado da maneira mais eficiente possível. Para Chiavenato (2005) a administração da produção faz a utilização de recursos físicos e materiais, que são indispensáveis para suas operações, como: equipamentos, máquinas, instalações, prédios ou edifícios, matérias-primas e a tecnologia. A partir disto, ela desenvolve atividades como: escolha dos arranjos físicos; planejamento da produção dos produtos e/ou serviços; controle da produção; programação da produção; análise ergonômica do trabalho; estudo dos tempos e movimentos; e por fim, a medição da produtividade.

No caso do escritório pesquisado em questão, o setor de produção possui suas responsabilidades divididas para cada colaborador da empresa. Cada um conta com todos os recursos necessários para suas atividades, como: computadores, impressoras, mesas, etc.

Cabe ao Diretor geral a definição das atividades e prioridades. O contador e o analista contábil são os responsáveis pela definição das principais rotinas e metas diárias. E por fim, os assistentes contábil e administrativo, são os que estão diretamente responsáveis pela prestação do serviço junto aos clientes.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

As organizações estão sempre numa dinâmica, que fazem com que constantemente surjam diversas necessidades. Logo elas precisam de diversos materiais para atender suas atividades. Entendendo por material, como sendo todo o produto que tem como função satisfazer alguma necessidade humana ou empresarial. A partir disto, ela vai construindo todo um patrimônio, que conforme Ludícibus (2015) de maneira bem simples pode ser explicado como o conjunto de bens e direitos de uma organização.

Então, Chiavenato (2005) argumenta que a área da administração de materiais dentro das organizações, envolve o conjunto de todos os fluxos de materiais das empresas, correspondendo às atividades de planejamento e de

controle dos mesmos. E esta possui como principais atividades: a entrada de materiais, compras, almoxarifado, controle de inventários, e etc.

A partir do explanado, o escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME*, não apresenta uma área de materiais e patrimônio definida, cabendo ao diretor geral a responsabilidade de realizar todas as compras e a cada um de ter zelo pelo patrimônio. Logo, cabe ressaltar que nela não há qualquer forma de controle patrimonial e de matérias.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Com a globalização e o aumento da competitividade, fica cada vez mais necessário que as empresas passem por processo de reciclagem e adequação às novas tecnologias e sistemas de informação. Pois a cada dia a velocidade das informações aumenta, e as organizações precisam estar preparadas para darem uma resposta rápida e assertiva aos diversos tipos de transformações da sociedade. Logo, a área de sistemas de informação permite que as empresas estejam competitivas para o atual cenário.

Partindo desta lógica, Côrtes (2008) define sistemas de informação como um conjunto de componentes que estão inter-relacionados que possibilitam a entrada de dados, seu devido processamento e a saída em informações pertinentes para as tomadas de decisão.

Para Laudon e Laudon (2001, pág. 107 apud CÔRTEZ, 2008) existem quatro tipos principais de sistemas de informação:

- a) Sistemas de nível operacional;
- b) Sistemas de nível de conhecimento;
- c) Sistemas de nível gerencial;
- d) Sistemas de nível estratégico.

Observando os conceitos supracitados, percebe-se que a empresa em que se realizou o estágio não apresenta uma área de sistemas de informação em sua estrutura organizacional. No entanto, apesar da não existência de um setor específico para esta área, a entidade se utiliza de alguns aspectos relacionados a área de SI, tais como: é possível identificar que de maneira informal que a empresa realiza a comunicação preferencialmente de maneira pessoal, seja por meio

presencial ou por telefone e em alguns casos por e-mails destinados as contas pessoais de cada colaborador. E no que se trata dos clientes, as atividades são as mesmas, prezando pelos encontros presenciais e por contatos por telefone.

CAPÍTULO II

A ÁREA DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

O estágio supervisionado obrigatório cumprido foi caracterizado pela natureza de estágio tipo aluno-trabalhador, justificado pelo fato do vínculo exercido junto ao escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME* existir com a função de Assistente de Contabilidade.

A função supracitada está enquadrada nas atividades que compõem o nível operacional e tem como principal atividade registrar todos os acontecimentos que alteram e modificam o Patrimônio das entidades clientes. Além disso, também desenvolve a estruturação de relatórios, planilhas e demais informações úteis que favorecem aos processos de tomada de decisão das empresas.

2.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

Os aspectos estratégicos da organização tradicionalmente estão apresentados de maneira mais objetiva na missão, na visão e nos valores, definidos para nortear as atividades desenvolvidas, de forma que sejam anuladas as rotinas de trabalho soltas e aleatórias sem determinar os alcances pretendidos.

Neste sentido, é possível estabelecer estes três elementos para uma organização: Missão, que representa o propósito de existência; Visão, onde se quer chegar; e valores representando os elementos que constituem o espírito contido na condução das atividades.

Na entidade pesquisada não identificou-se nem de maneira informal tampouco formal os elementos supracitados. Porém, em diálogos com o gestor da entidade e pela observação da dinâmica do escritório, sugeriu-se considerar a missão como sendo: “Ofertar serviços de contabilidade e assessoria contábil com qualidade e eficiência”, a visão como: “Tornar-se referência no meio empresarial de serviços eficientes e de qualidade” e como valores a: “Ética, transparência, iniciativa e fé”.

2.2 ATIVIDADES DESEMPENHADAS – FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES

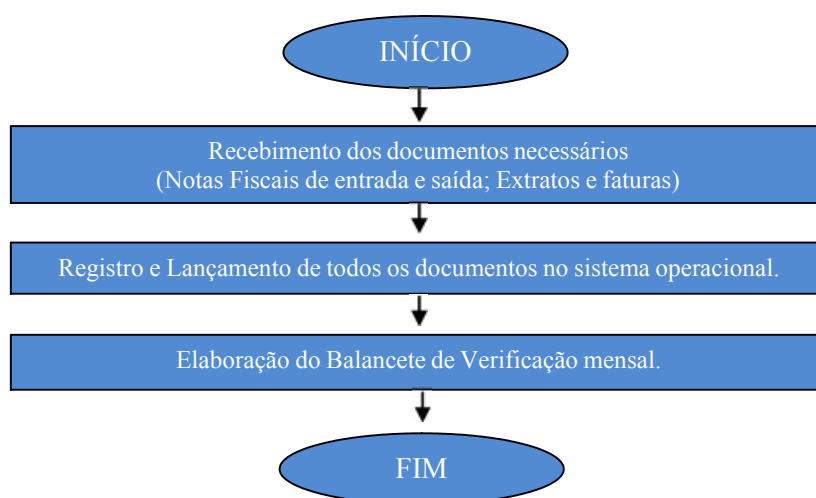
Considerando as atividades descritas relacionadas à função do Assistente de Contabilidade, foram elaborados para este subcapítulo o desenho de duas das principais tarefas desenvolvidas no ambiente organizacional. Para estes desenhos considerou-se a técnica de fluxograma, que para Oliveira (2009) pode ser entendido

como uma técnica de representação gráfica que promove a utilização de símbolos, possibilitando uma descrição clara e concisa do fluxo de uma atividade.

2.2.1 Atividade A –Registros e lançamentoscontábeis

Os registros contábeis consistem nos lançamentos de fatos administrativos que ocorrem em uma determinada organização. Para desenvolver estas atividades são solicitados aos clientes todos os documentos que exibem os elementos essenciais para a execução dos devidos procedimentos, tais como: Notas fiscais de entrada e de saída, extratos bancários, faturas de cartão de crédito, títulos de créditos em geral, recibos, dentre outros. De posse dos documentos, os lançamentos são executados por meio do sistema contábil, fiscal, pessoal e financeiro da empresa. Fortes informática que fornece este programa computacional utilizado para registro e geração de todas as informações necessárias, a exemplo do balancete de verificações, observa-se que a vantagem da utilização de um sistema integrado é, dentre outras, a possibilidade de acompanhamento instantâneo dos relatórios específicos e gerais que se desejar visualizar.

Figura 2: Fluxograma dos registros e lançamentos contábeis



Fonte: Elaboração própria, 2016.

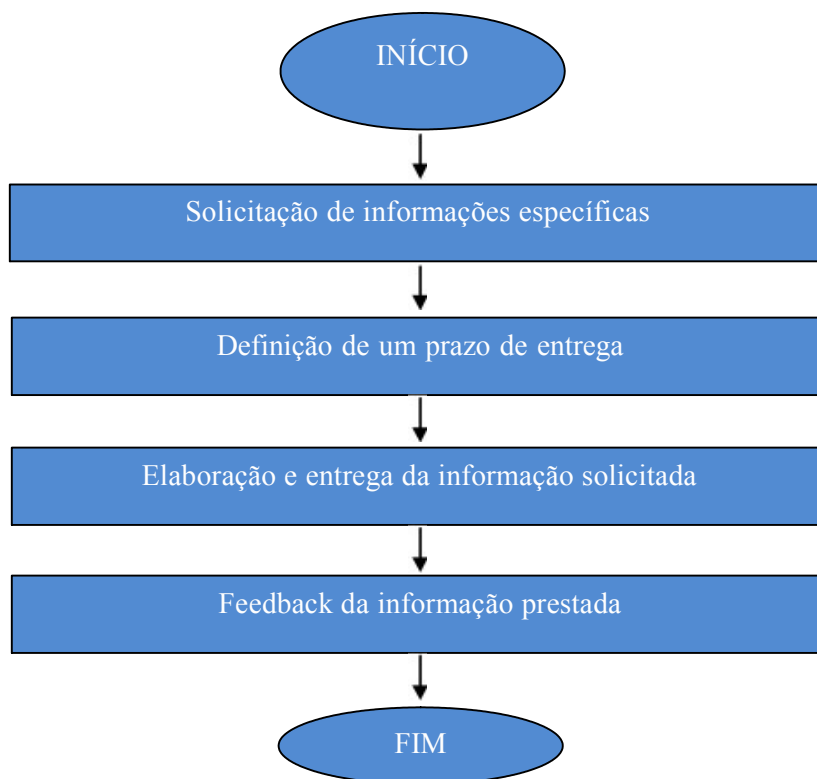
§Balancete é um demonstrativo contábil que contém todas as contas em movimento de uma empresa e seus respectivos saldos, sejam eles: saldos de débito/saldos devedores e saldos de crédito/saldos credores.

2.2.2 Atividade B – Prestação de informações específicas para Tomada de decisão

Por vezes, os clientes solicitam relatórios com informações específicas que são relevantes para apresentação em suas reuniões a fim de subsidiar tomadas de decisões de caráter estratégico que podem implicar em mudanças representativas na estrutura da organização. Estas solicitações ocorrem tanto por meio presencial quanto por meio virtual. Para a solicitação virtual comumente são utilizados os recursos de email e telefone.

Oficializada a solicitação, avalia-se o pedido, define-se o prazo de atendimento e elabora-se o relatório pedido. Após o envio do documento, a equipe da contabilidade se comunica com o interessado, informando a disponibilidade e também consultando se o documento atende seus anseios, uma espécie de *feedback* normatizado pelo escritório.

Figura 3: Geração de informações para à tomada de decisão



Fonte: Elaboração própria, 2016.

2.3 RELACIONAMENTO DA ÁREA DE ESTÁGIO COM OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA

A estrutura organizacional da empresa por ser bastante enxuta, não viabiliza descrever um amplo relacionamento com setores dela, até por que, conforme ilustrado na Figura 1 deste trabalho, existem apenas o Diretor, o Contador, Analista Contábil e os Assistentes Contábil e Administrativo.

Com isso, pode-se inferir que todas as funções da organização apresentam uma boa interação, funcionando como um sistema todo interligado, onde cada um desempenha uma atividade que influencia nas demais, reforçado também pelo fato de trabalharem em ambiente físico compartilhado, o que facilita e fortalece o relacionamento entre as áreas.

Destaca-se, porém, que o trabalho desenvolvido pelo setor de atuação como assistente contábil está direcionado exclusivamente para um expressivo cliente do escritório. Desta maneira, enfatiza-se que há um enorme e consistente relacionamento da área de estágio com a referida empresa, ou seja, o relacionamento ultrapassa as paredes do escritório em si.

De modo geral, percebe-se que a área de estágio estabelece uma relação salutar e produtiva com os demais sujeitos envolvidos no processo de trabalho ofertado pelo escritório. Não obstante, em alguns momentos o clima organizacional pode sofrer alguns impactos que gerem conflitos internos ou externos, mas, em todas as vivências observadas, estes gargalos são superados.

CAPÍTULO III-

LEVANTAMENTO DIAGNÓSTICO

3.1 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NA ÁREA DE ESTÁGIO

Como toda empresa prestadora de serviços, o escritório onde ocorreu este trabalho possui alguns desafios que são essenciais para que as necessidades dos clientes sejam completamente atendidas. Logo, como o objetivo do escritório é ofertar serviços de contabilidade e assessoria contábil com qualidade e eficiência, seu foco é prestar informações que sejam úteis às tomadas de decisão.

Desta maneira, na rotina de trabalho do escritório é possível identificar diversos problemas que estão relacionados a aspectos de gestão, Tais como: Ausência de um Plano estratégico, de normatização de seus processos de trabalho, de capacitação de funcionários, dentre outros. No entanto, por desenvolver a atividade de assistente contábil com serviços voltados exclusivamente para o maior cliente do escritório, despertou-se o interesse em voltar esta pesquisa para compreensão do fluxo de tomada de decisão utilizado pelos diretores da referida entidade a partir das informações contábeis e financeiras disponibilizadas pelos trabalhos desenvolvidos no escritório.

Até então, percebe-se que a atuação do escritório limita-se ao fornecimento das informações, mas, não identifica-se deste mesmo escritório a compreensão e acesso às tomadas de decisão instituídas pelo principal cliente. A fim de se aproximar ainda mais deste cliente, no intuito de inclusive poder se tornar um parceiro no processo de tomada de decisão, é que se pretende identificar como ocorre o fluxo e quais os critérios utilizados para se chegar às decisões.

Por fim, para aumentar a importância acadêmica em relação a toda área da Ciência em administração de empresas, utilizou-se este cliente do escritório, pois ele constitui-se em uma empresa de grande porte e que atua no mercado de prestação de serviços de planos de saúde. Com isso, o nível de relevância desta pesquisa aumenta, visto que quanto maior a empresa, maior sua complexidade.

3.2 PROBLEMA DE ESTUDO

A partir do que foi exposto no item anterior, verifica-se uma extrema necessidade em fornecer informações que sejam úteis a tomada de decisão. Para isto, é importante a capacidade de dinamizar e de se adaptar de maneira rápida, sem deixar que a qualidade destas informações diminua.

Logo, para que se possa compreender melhor todo o processo decisório deste principal cliente do escritório em questão, avaliando todo seu fluxo e ainda as principais informações que são usadas para alicerçá-las, tem-se como principal problema de estudo a seguinte questão: **Como ocorre o processo de tomada de decisão no principal cliente do escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA –ME* à luz dos relatórios contábeis- financeiros?**

3.3 CARACTERÍSTICAS DO PROBLEMA DE ESTUDO

O problema em questão pode ser observado em todas as Entidades econômico-administrativas, pois elas estão em constante busca de resultados melhores, forçando-as a fazerem sempre um melhor planejamento, procurando aumentar seu grau de assertividade no seu processo decisório.

Para poderem então alicerçar suas decisões, os administradores devem orientar-se por um conjunto de relatórios e de informações que possibilitem maior credibilidade e conhecimento de toda a estrutura da empresa. No caso da empresa em questão, são solicitadas diversas informações por meio de relatórios contábeis-financeiros para darem suporte aos seus processos de decisão.

Com isso, o escritório precisa se adaptar para conseguir disponibilizar as informações em tempo hábil e de maneira onde a relevância e a confiabilidade destas não sejam prejudicadas. Bem como, fornecer toda a assessoria para que o processo decisório aconteça da maneira mais eficiente.

E este interesse nas informações contábeis- financeiras é essencial para que as empresas consigam alcançar os resultados que promovam seu crescimento estratégico. Pois, quanto melhor for o embasamento em informações confiáveis e relevantes, melhor será o processo de tomada de decisão.

CAPÍTULO IV

PROPOSTA DE TRABALHO

4.1 INTRODUÇÃO

As organizações econômico-administrativas precisam envidar esforços para alcançarem os melhores resultados. E para isto, se faz necessário o uso detalhado de informações que apresentam a real situação econômico-financeira das empresas, possibilitando a elas um cabedal maior de dados que dão suporte a todas as suas ações.

Para Stroeher e Freitas (2008), a informação só pode ser considerada relevante para a tomada de decisão quando ela apresenta um potencial para o tomador da decisão em predizer eventos, confirmar ou corrigir expectativas. Logo, cabe aos tomadores de decisões buscarem estas informações através de demonstrações e relatórios relevantes e confiáveis.

Neste aspecto, percebe-se que os relatórios contábeis financeiros, constituem uma das melhores formas de representar estes dados, transformando-os em informações relevantes ao processo de tomada de decisão. No entanto, estes mesmos relatórios, precisam possuir características qualitativas que os tornam indispensáveis a qualquer processo decisório. Segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis, na sua *“Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro”* (2011), as informações contábeis precisam ser relevantes e possuírem uma representação fidedigna, devendo também apresentar características que aumentam o seu nível de utilidade, como: Comparabilidade, Verificabilidade, Tempestividade e Compreensibilidade.

Além disso, o processo decisório deve ser bem planejado e especificado, para que ele seja mais eficiente e promova o crescimento e o aperfeiçoamento de todas as atividades empresariais.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral **Avaliar como ocorre o processo de tomada de decisão no principal cliente do escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA –ME* à luz dos relatórios contábeis- financeiros.**

4.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar bibliograficamente os modelos científicos dos processos decisórios correlacionando-os com o principal cliente do escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA - ME*.
- b) Mapear o processo de tomada de decisão no principal cliente do escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME* à luz dos relatórios contábeis- financeiros.
- c) Compreender o processo de tomada de decisão no principal cliente do escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME* à luz dos relatórios contábeis- financeiros.

4.3 JUSTIFICATIVA

A diferença entre uma empresa bem sucedida, com bons resultados e eficiência em suas operações, e uma mal sucedida, apresentando grandes prejuízos e sendo observada pelo seu baixo desempenho, é a capacidade de tomar boas decisões. Para Marion (2012), a contabilidade e seu cabedal de relatórios Contábeis-Financeiros, são um importante instrumento que auxilia a administração das organizações a tomarem decisões.

A partir disto, compreender bem o processo de tomada de decisão e o quealicerça-o na prática, é fundamental para todos àqueles que trabalham e estudam o ambiente e as operações empresariais. Logo, para os estudantes, é de extrema importância a capacidade de conhecer este processo de tomada de decisão e todo o conjunto de informações que vai auxiliar na maior eficiência destas ações.

Para os empresários e administradores, este estudo vai proporcionar uma boa base para a capacidade de compreender o processo de tomada de decisão com base nos relatórios contábeis e as informações necessárias para torná-lo mais produtivo e eficiente, sendo ainda mais relevante por se tratar de um estudo de campo em uma empresa de grande porte.

E por fim, é muito importante também para os contadores e outros profissionais das ciências sociais aplicadas e empresariais, como é o caso de economistas, atuários e demais profissões. Pois, demonstra o quanto é importante a

qualificação e a capacidade de produzir e interpretar este conjunto de demonstrações frutos da contabilidade.

CAPÍTULO V

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E FINANCEIRAS

Toda Organização precisa envidar esforços para conseguir os melhores resultados. Para Assaf Neto e Lima (2009), um dos objetivos sugeridos pela teoria econômica para as empresas é da maximização do Lucro. Porém, existem muitos outros fatores que influenciam no resultado empresarial. E para isto, as demonstrações contábeis- financeiras ajudam no processo decisório.

No Brasil existe todo um cabedal de Demonstrações contábeis que são regidas pela Lei nº 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas) e as suas alterações. Estas Demonstrações também são conhecidas por Relatórios Contábeis e elas representam importantes instrumentos para todas as pessoas físicas e jurídicas que precisam tomar decisões por meio delas. Segundo Marion (2012), relatório contábil é uma representação gráfica resumida e ordenada de dados colhidos pela contabilidade que tem como objetivo relatar às pessoas que usam da contabilidade os principais fatos ocorridos em determinado período.

Assaf Neto e Lima (2009) argumentam que as Demonstrações contábeis são equivalentes a um conjunto de informações apuradas e depois divulgadas pelas empresas, que revelam os vários resultados de seu desempenho em um exercício social⁶. Ou seja, este conjunto de relatórios é referente a um período específico para garantir a comparabilidade entre os períodos e ainda tornar mais útil as informações neles contidas.

Ao final de cada exercício social as empresas com base em sua contabilidade devem elaborar algumas Demonstrações que as Leis exigem. Conforme Marion (2012), a Lei das Sociedades Anônimas determina que as Organizações divulguem as seguintes Demonstrações Financeiras:

- Balanço Patrimonial (BP);
- Demonstração de Resultado Econômico (DRE);
- Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA);
- Demonstrações dos Fluxos de Caixa (DFC);
- Demonstração de Valor Adicionando (DVA);

Neste estudo, são demonstrados particularidades e as estruturas pertinentes a cada demonstração. Cabe ressaltar também, que existem outras demonstrações

⁶Segundo Marion (2012) o *Exercício Social* tem a duração de um ano, podendo ou não coincidir com o ano civil, que vai de primeiro de janeiro a trinta e um de dezembro.

que podem ou não serem solicitadas pelos gestores. Além disso, existem ainda as *Notas Explicativas* que ajudam os usuários da informação contábil a compreender melhor os relatórios gerados. Filho, Lopes e Pederneiras (2009) explicam que as empresas estão obrigadas pelo § 4º do art. 176 da Lei nº 6.404/76 a divulgar as *Notas Explicativas*, que podem ser entendidas como um conjunto de evidenciações que são necessárias para o esclarecimento da situação patrimonial e econômica do exercício.

5.1.1 Balanço Patrimonial

Uma das principais Demonstrações financeiras é o Balanço Patrimonial. Ele apresenta a posição patrimonial financeira em um determinado momento, ou seja, sob um aspecto estático. Iudícibus (2012) explica que o Balanço Patrimonial é uma Demonstração contábil que reflete a posição das contas patrimoniais em um determinado momento, ou seja, de maneira estática, normalmente no fim do ano ou de um período prefixado.

Segundo Marion (2012) o Balanço Patrimonial no Brasil é dividido em duas grandes colunas, sendo a do lado direito Passivo e Patrimônio Líquido e a do lado esquerdo Ativo. O Ativo representa os bens e todos os valores que a empresa tem a receber, denominados direitos, que podem se caracterizar por curto e longo prazo. Já o Passivo representa todas as obrigações e valores a serem pagos, que também pode ser de curto ou longo prazo. Por fim, o Patrimônio Líquido representa o capital próprio da Entidade.

O Balanço Patrimonial apresenta as contas de maneira ordenada e lógica respeitando os critérios de liquidez para as contas do Ativo e os critérios de exigibilidade para as contas do Passivo e Patrimônio Líquido. Iudícibus (2010) argumenta que é fundamental que as contas sejam classificadas justamente de forma ordenada e uniforme, dando aos usuários desta informação a capacidade de realizar uma análise adequada, auxiliando na interpretação da situação patrimonial e financeira.

Com relação ao Ativo, Iudícibus (2012) argumenta que um item só pode ser classificado quando: se constitui um bem ou direito para a empresa; quando ele é de propriedade e/ou posse da empresa; quando é mensurável; e quando ele traz benefícios futuros.

Quanto ao Passivo, que representa as obrigações e exigibilidades, Assaf Neto e Lima (2009) explicam que ele é composto pelas dívidas, obrigações, riscos e contingências. Além disso, estas obrigações devem ser divididas em curto e longo prazo.

Por fim, o Patrimônio Líquido representa o capital próprio da empresa, ou seja, os recursos próprios e as dívidas com os sócios e investidores. Assaf Neto e Lima (2009), também demonstra que ele pode ser calculado pela diferença entre Ativo Total e Passivo exigível.

Desta maneira pode-se apresentar a estrutura padrão do Balanço Patrimonial por meio da próxima figura:

Figura 4 – Modelo de Balanço Patrimonial

<u>Ativo</u>	<u>Passivo</u>
<u>Circulante</u> Bens e Direitos de curto prazo	Circulante Obrigações de curto prazo
	<u>Não Circulante</u> Obrigações de longo prazo
<u>Não Circulante</u> Bens e direitos de longo Prazo	Patrimônio Líquido

Fonte: Elaboração Própria, 2016.

5.1.2 Demonstração do resultado do exercício

Diferentemente do Balanço Patrimonial que é uma demonstração estática, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é dinâmica, ou seja, ela não apresenta uma posição num determinado momento, mas ela demonstra a variação num determinado período.

Conforme Ludícibus (2012), a DRE pode ser definida como um resumo das receitas e despesas de uma empresa que depois de ordenado em determinado período, revela informações fundamentais quanto a rentabilidade.

A lei 6404/76 determina que a Demonstração do Resultado do Exercício deve conter as informações necessárias para que a empresa possa evidenciar suas condições econômicas. Portanto no art. 187 desta lei a demonstração do resultado do exercício discriminará:

I - a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;

II - a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;

III - as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;

IV – o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

V - o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;

VI – as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

VII - o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

§ 1º Na determinação do resultado do exercício serão computados:

a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização em moeda; e

b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

5.1.3 Demonstração de lucros e prejuízos acumulados

Para compreender melhor a relação entre Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício existe a Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA). Segundo Marion (2012) esta Demonstração consiste em um ótimo instrumento que promove uma integração e conexão entre as Demonstrações do Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

A DLPA vai explicitar e esclarecer melhor os lucros ou prejuízos da empresa, levando em consideração os saldos anteriores, possibilitando uma melhor análise de rentabilidade para os usuários da informação contábil.

E como muitos dos relatórios contábeis, a DLPA também é discriminada pela lei 6404/76 no artigo 186, devendo discriminar as seguintes informações:

I - o saldo do início do período, os ajustes de exercícios anteriores e a correção monetária do saldo inicial;

II - as reversões de reservas e o lucro líquido do exercício;

III - as transferências para reservas, os dividendos, a parcela dos lucros incorporada ao capital e o saldo ao fim do período.

5.1.4 Demonstração de fluxos de caixa

A Demonstração de Fluxo de Caixa ou DFC fornece as informações necessárias para que os usuários identifiquem os valores financeiros que movimentaram o seu caixa e que expressavam suas atividades, sejam elas de investimento, financiamento ou operacional. Marion (2012) apresenta a DFC de duas maneiras, a DFC no Modelo Direto, que é aquela que mostra exatamente o quanto saiu e entrou no caixa. A outra maneira é o modelo indireto, que diferentemente da direta, mostra as alterações no giro que provocam aumento ou redução do caixa.

Portanto, esta Demonstração é essencial para a avaliação da capacidade de gerar fluxo de caixa. Com isso, a lei 6404/76, no seu artigo 188, define que a demonstração dos fluxos de caixa e as alterações ocorridas, durante o exercício, no saldo de caixa e equivalentes de caixa, deve ser segregando em, no mínimo, 3 (três) fluxos:

- a) das operações;
- b) dos financiamentos; e
- c) dos investimentos.

5.1.5 Demonstração de Valor Adicionado

Para demonstrar a riqueza gerada pelas operações de uma empresa, existe um importante relatório contábil denominado de Demonstração do Valor Adicionado (DVA). Ludícibus (2010) explica justamente que a DVA tem a missão de informar o valor da riqueza criada pela empresa e como esta a distribui. Cabe ressaltar, que esta demonstração não faz parte das demonstrações que são exigidas de maneira obrigatória por parte das normas internacionais de contabilidade.

A lei 6404/76 explica que a demonstração do valor adicionado demonstra o valor da riqueza gerada pela companhia, a sua distribuição entre os elementos que contribuíram para a geração dessa riqueza, tais como empregados, financiadores, acionistas, governo e outros, bem como a parcela da riqueza não distribuída.

5.1.6 Técnicas e instrumentos de acompanhamento contábil

E para fazer um acompanhamento dos lançamentos contábeis e também poder visualizar melhor as informações durante o processo de construção dos relatórios, utiliza-se o Balancete de verificação, instrumento essencial que possibilita uma avaliação primária mais rápida, aumentando também o nível de qualidade e celerando muitas vezes a resposta da contabilidade às necessidades dos seus usuários.

Marion (2012) explica que o Balancete tem como base o método das partidas dobradas e ajuda na identificação rápida dos saldos das contas e na visualização das movimentações dos créditos e débitos.

5.2 PROCESSO DECISÓRIO

O processo decisório corresponde a todo um conjunto de escolhas que são fundamentais para as atividades empresariais, que vai desde coisas simples até mesmo, decisões altamente complicadas, que podem até colocar em risco a continuidade da empresa. Marion (2012) argumenta que decisões mais importantes requerem um maior nível de atenção e cuidado, além de uma análise mais profunda sobre os dados e elementos disponíveis, com a utilização de critérios racionais, pois uma má decisão pode levar a prejudicar toda uma existência e continuidade.

Todo este processo de tomada de decisão segue um fluxo específico de atividades que leva a melhor escolha e por fim, a melhor ação. Conforme Cury (2009) pode-se verificar dois momentos característicos da tomada de decisão:

- O primeiro aparece na escola tradicional, onde a decisão era um ato isolado, individual e centralizado na pessoa do chefe;
- O segundo momento aparece na escola behaviorista, onde ela constitui-se num processo dividido em várias etapas, devendo ser levado em consideração o contexto social e psicológico da organização, o ambiente em que a organização

evolui, participando todos os elementos humanos, revestindo-se de um caráter descentralizado e sendo bem mais racional e coletivo.

Considerando este ambiente organizacional e toda esta nova geração influenciada pela globalização e pela volatilidade do mercado empresarial, o processo decisório cada vez mais deve embasar-se numa cadeia de informações relevantes, para que haja a diminuição dos riscos existentes, promovendo um aumento maior da assertividade das ações realizadas.

Assim sendo, Marion (2012) argumenta que não se podem tomar decisões sobre produção, marketing, investimentos, financiamentos, custos, demais áreas organizacionais, sem as contribuições das informações geradas pela contabilidade.

5.2.1 Aspectos gerais

Diversos tipos de decisões são possíveis de aplicabilidade de em um ambiente organizacional, que podem variar dependendo de cada contexto, perfil, porte, e demais elementos envolvidos. Cury (2009) apresenta alguns tipos de decisões conforme quadro a seguir:

Quadro 2: Tipos de Decisões

TIPOS	CONCEITOS
ROTINEIRAS	São aquelas baseadas em alguns regulamentos vigentes e precedentes.
INOVADORAS	São aquelas feitas para solucionar problemas novos, originando novos precedentes.
IMEDIATAS	São aquelas que devem ser tomadas em poucos dias ou horas, de maneira mais célere possível.
PREMEDITADAS	São aquelas que possuem um objetivo determinado.
IMPROVISADAS	São aquelas tomadas de maneira mais inconsciente.

Fonte: Adaptado de Cury (2009), em 2016.

Devido esta variedade de decisões, é fundamental então, a capacidade dos administradores/gestores em assumirem os riscos e fazerem suas escolhas de maneira responsável e eficiente. Nesta variedade de decisões é essencial que haja um modelo ou processo estabelecido de tomada de decisão.

Padoveze (2010) argumenta que deve existir todo um sistema informacional que auxilie nos melhores resultados organizacionais. E como todo sistema, estes processos de decisão devem seguir toda uma lógica racional e comprometida em alcançar o melhor desempenho.

Com base nessa presunção do melhor desempenho nos processos decisórios, Cury (2009) apresenta dois modelos de processo decisório que serão detalhados nos próximos tópicos:

- O Modelo de Newman; e
- O Modelo de Simon.

5.2.2 Modelo de Newman

Este modelo de tomada de decisão, segundo o seu autor, pode ser desdobrado em quatro etapas:

- Diagnóstico do problema;
- Planejamento de soluções;
- Projeção e comparação das consequências das alternativas; e
- Avaliação dessa consequência e escolha de um curso em ação.

Para entender cada etapa detalhadamente, o quadro 3 elaborado para explicar cada uma destas, bem como apresentar suas características.

Quadro 3: Etapas do Modelo de Newman

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
Diagnóstico	Constitui-se pela identificação de determinados obstáculos que podemos encontrar no equacionamento de um problema.
Planejamento	Esta etapa constitui no planejamento das possíveis soluções para os problemas encontrados na etapa anterior.
Projeção e comparação	Esta etapa constitui-se na seleção dos fatores importantes nos quais se deve concentrar atenção ao projetar. Posteriormente, deve-se prever o conjunto de consequências das alternativas, e por fim, adicionar a probabilidade de ocorrência de cada alternativa.
Avaliação e escolha	Por fim, deve-se avaliar todo o cabedal de informações selecionadas e fazer a escolha baseada em todas as etapas sistematicamente.

Fonte: Adaptado de Cury (2009), em 2016.

Assim sendo, percebe-se que a rotina contábil a partir das demonstrações geradas pela contabilidade constitui-se num importante instrumento nestas etapas do modelo de Newman. Pois este conjunto de relatórios pode ser usado tanto na

primeira e segunda etapa de diagnóstico e planejamento, quanto na terceira etapa de projeção e comparação.

5.2.3 Modelo de Simon

Neste modelo, a tomada de decisão é tão importante que é utilizado a expressão tomada de decisão como sinônimo de administração, e o administrador é o sujeito que toma estas decisões. Com isso, este modelo divide o processo decisório em três fases, conforme quadro a seguir:

Quadro 4: Etapas do Modelo de Simon

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
<u>1ª Fase:</u> Coleta de Informações	Descobrir as ocasiões em que se deve ser tomada a decisão.
<u>2ª Fase:</u> Estruturação	Identificar os possíveis cursos de ação.
<u>3ª Fase:</u> Escolha	Decidir entre um dos possíveis cursos de ação.

Fonte: Adaptado de Cury (2009), em 2016.

Neste modelo de Simon, as aplicabilidades das rotinas contábeis também são bastante comuns. Principalmente na coleta de informações, visto que a contabilidade é a principal fonte geradora de informações úteis à tomada de decisão.

5.3 ADMINISTRADOR X CONTADOR

Com base nos tópicos anteriores, percebe-se um destaque maior em dois profissionais quanto ao processo de tomada de decisão, o administrador e o contador. No Modelo de Simon, o Administrador é visto justamente como o tomador de decisão, aquele que assume os riscos e faz as escolhas que levarão a organização adiante e ao sucesso empresarial. E para Marion (2012) o contador aparece como aquele que tem a missão de produzir informações úteis para seus usuários tomarem suas decisões. Neste estudo, o administrador já usufrui das informações de maneira mais objetivageradas pelas demonstrações.

No que tange o administrador quanto agente de decisão, ele também assume a condição de criar valor para a organização. Segundo Assaf Neto e Lima (2009), esta responsabilidade em criar valor tem se tornado mais intensa nos últimos anos, devido a fatores como: a globalização, o acelerado processo de abertura dos mercados e acirramento da concorrência.

Quanto ao Contador é o responsável em produzir todo um conjunto de relatórios contábeis-financeiros que precisam fornecer informações úteis ao processo de tomada de decisão. Para isto, estas informações precisam possuir características qualitativas, que para Filho, Lopes e Pederneiras (2009) são: a compreensibilidade, relevância, confiabilidade e comparabilidade.

A compreensibilidade é uma qualidade essencial das informações que permitem que elas sejam entendidas pelos seus usuários. Já a relevância, existe quando as informações podem influenciar nas decisões econômicas dos usuários. A confiabilidade tange a capacidade desta, em estar livre de erros. E por fim, a comparabilidade, explica que as informações devem poder ser comparadas ao longo do tempo e entre outras entidades. (IUDÍCIBUS, et al, 2010)

5.4 TOMADA DE DECISÃO X INFORMAÇÃO CONTÁBIL

A partir de todos os tópicos anteriores, entende-se que a tomada de decisão está diretamente ligada à informação contábil, visto que esta é uma importante fonte, que dá uma maior base e sustentabilidade aos processos decisórios.

Assim sendo, Marion (2012) argumenta que a contabilidade consiste na coleta dos dados econômicos e financeiros, onde ocorre a mensuração monetária destes dados e também, o registro e sumarização em forma de relatórios, que contribuem significativamente para a tomada de decisão.

Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2007), um modelo racional de tomada de decisão exige que os tomadores de decisão sejam objetivos, tenham informações completas e considerem todas as alternativas e informações ao tomarem suas decisões. Com base nesta lógica, é possível observar a informação contábil como a principal aliada no processo de direcionamento na tomada de decisão.

5.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver esta pesquisa, foi necessária uma delimitação metodológica que contribuísse para o alcance de todos os objetivos. Desta forma, nestes sub capítulos a seguir serão apresentados a tipologia desta pesquisa.

5.5.1 Tipo de Pesquisa

Quanto aos fins, este estudo é uma pesquisa descritiva e exploratória. Para Andrade (2010), a pesquisa descritiva tem como objetivo observar, registrar, analisar, classificar e interpretar dados sem que haja a interferência do pesquisador. E na pesquisa exploratória, Gil (2010) argumenta que ela tem o objetivo de proporcionar uma maior familiaridade com o problema, para que assim, ele torne-se mais explícito.

Quanto aos meios, ele trata-se de uma pesquisa de Campo. Pois, o intuito é avaliar como ocorre o processo de tomada de decisão a partir das demonstrações contábeis financeiras no principal cliente do escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME*. Andrade (2010) argumenta que a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos da maneira como eles ocorrem na realidade. Ela também pode ser classificada como Bibliográfica, visto que são usados diversos livros e revistas para caracterizar os diversos assuntos e temas abordados nesta pesquisa.

E quanto a forma de abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Conforme Barbosa et al (2012), uma pesquisa qualitativa pode ser definida como aquela que se utiliza de palavras, linguagens, reflexão e interpretação do pesquisador na análise dos resultados.

5.5.2 Universo da Pesquisa

O universo, que neste caso coincide com a amostra, corresponde aos diretores de um cliente do escritório Informação e Contabilidade Ltda. Pelo fato das decisões neste cliente do escritório em questão, serem centralizadas entre os diretores administrativo, financeiro e o diretor presidente, então apenas estes serão entrevistados.

5.5.3 Coleta de Dados

Para Andrade (2010), uma das características mais importantes da pesquisa descritiva é o fato dela utilizar técnicas padronizadas para a coleta de dados, como é o caso de uma entrevista.

Portanto, nesta pesquisa foi utilizada uma entrevista estruturada, objetivando o alcance dos objetivos deste estudo. E como sujeitos desta pesquisa, estão os diretores do principal cliente do escritório de contabilidade onde foi desenvolvido o trabalho na condição de aluno trabalhador, conforme relação abaixo:

1. Diretor Presidente; 2. Diretor Financeiro; e 3. Diretor Administrativo.

Posteriormente as entrevistas dos três diretores, que aconteceram em horário normal de expediente, e que tiveram juntas, um tempo total de 20 minutos, foram organizadas em arquivo Word, sendo divididas de acordo com cada questão abordada. Para a realização da entrevista foi utilizado um gravador no aparelho celular.

Quanto ao procedimento de análise dos resultados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Acrescentando a cada resposta todo um cabedal teórico para ajudar na avaliação de cada questionamento.

E para estruturar a Entrevista, foram elaboradas perguntas pré-selecionadas compreendendo os principais assuntos pertinentes a esta área, conforme a seguir:

- I. Quais as demonstrações contábeis / financeiras que o senhor utiliza para tomar decisões na entidade?
- II. Que aspectos destas demonstrações o senhor considera mais relevantes para a tomada de decisão?
- III. Como é o fluxo de tomada de decisão utilizado pela gestão desta entidade quando envolvem as demonstrações contábeis/financeiras?
- IV. Como é o fluxo de tomada de decisão utilizado pela gestão desta entidade independente do uso das demonstrações contábeis/financeiras?
- V. Quem são os sujeitos que participam do processo decisório na entidade quando envolve as demonstrações contábeis/financeiras?
- VI. Em que processos decisórios as demonstrações financeiras/contábeis são mais utilizadas? Em quais elas não são utilizadas?
- VII. O que o senhor considera deficiente no processo decisório desta entidade? E o que o senhor melhoraria neste processo decisório?

5.6 ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

A partir das entrevistas foi possível alcançar os objetivos deste estudo, que tem como objetivo principal: **Avaliar como ocorre o processo de tomada de decisão no principal cliente do escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA –ME* à luz dos relatórios contábeis- financeiros.**

A primeira questão visa identificar qual o conjunto de relatórios contábeis financeiros é utilizado para dá suporte ao processo decisório, conforme a seguir: *“Quais as demonstrações contábeis / financeiras que o senhor utiliza para tomar decisões na entidade?”.*

Segundo o Diretor Presidente, como esta entidade se trata de uma empresa de grande porte, ela produz a maioria das demonstrações contábeis, porém, as mais utilizadas na tomada de decisão são o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado e Balancete de verificação, conforme a seguir:

“[...] Todas as demonstrações exigidas pela lei, mas as principais no processo decisório são o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, o balancete de verificação, os Razonetes, além de outros relatórios próprios [...]”. Diretor Presidente

“[...] O Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração de Fluxo de Caixa, a Demonstrações de Lucros e Prejuízos Acumulados e outros relatórios específicos [...]”. Diretor Financeiro

“[...] Balanço, Demonstração de Resultado, Fluxo de caixa, notas explicativas e todas as demais demonstrações exigidas pela lei [...]”. Diretor Administrativo

Percebe-se que as respostas foram muito similares, porém cabe-se ressaltar que alguns importantes relatórios foram citados apenas por um dos diretores, como é o caso do balancete e os Razonetes que foram citados apenas pelo Diretor Presidente e as Notas explicativas, que foram citadas apenas pelo Diretor Administrativo.

Por meio destas respostas, pode-se inferir que no caso desta empresa, que se trata de um importante cliente para o escritório onde foi desenvolvido o trabalho e também de uma organização de grande porte, todo cabedal de relatórios contábeis é reconhecido como essencial para a tomada de decisão.

A segunda indagação almejou descobrir os aspectos considerados importantes e fundamentais no conjunto de demonstrações contábeis – financeira,

ou seja, o que estas precisam possuir para atender ao seu objetivo de alicerçar o processo decisório. A partir disto formulou-se a seguinte questão: *“Que aspectos destas demonstrações o senhor considera mais relevantes para a tomada de decisão?”*.

Os diretores avaliaram as demonstrações contábeis como sendo muito relevantes pela sua capacidade de mostrar o fluxo de caixa e sua capacidade de demonstrar a posição financeira da entidade, assim sendo, pode-se observar as seguintes respostas:

“[...]A posição financeira, revelando os saldos [...]”. Diretor Presidente

“[...] Os aspectos mais importantes são a formação do capital e também a questão dos índices, os aumentos das receitas e das despesas, o endividamento e a evolução do patrimônio líquido, de modo geral, poderia dizer a capacidade de a contabilidade mostrar a situação da empresa [...]”.
Diretor Financeiro

“[...] Um dos aspectos mais importantes é da contabilidade demonstrar o fluxo de caixa e a capacidade de pagamento, contudo, devido a características próprias desta empresa, um outro aspecto é a avaliação de alguns riscos, visto também a falta de capacidade de pagamento de alguns clientes [...]”. Diretor Administrativo

O Diretor Presidente foi mais sucinto, destacando apenas a posição financeira e as informações dos saldos. O Diretor financeiro trouxe elementos como a formação de capital, os índices, o endividamento e a evolução do capital próprio, por meio do patrimônio líquido. Por último, o Diretor Administrativo ressaltou a importância do fluxo de caixa e de se demonstrar a capacidade de pagamento.

Segundo Marion (2012), a simples comparação entre ativo circulante e Passivo Circulante proporciona aos usuários das informações contábeis uma visão da situação financeira da empresa, principalmente no que tange a capacidade de pagamento.

Logo, percebe-se como fundamental a capacidade dos relatórios contábeis – financeiros em demonstrar aspectos financeiros como a capacidade de pagamento, tanto a sua própria, através de sua escrituração, quanto a de clientes que fornecem estas informações.

Na terceira questão, pretendeu-se verificar como os Diretores descrevem o fluxo de tomada de decisão a partir das Demonstrações contábeis- financeiras,

conforme a seguinte questão: *“Como é o fluxo de tomada de decisão utilizado pela gestão desta entidade quando envolvem as demonstrações contábeis/financeiras?”*

Nesta questão, os diretores demonstraram uma variedade e divergência maiores nas respostas, como percebe-se a seguir:

“[...] Nós os Diretores analisamos as condições da entidade e planejamos o que deve ser feito. Ou seja, a partir de nossa percepção, tanto a partir de cada feedback com colaboradores, quanto com cada cliente ou a partir dos relatórios contábeis, tomamos as principais decisões[...]. Diretor Presidente

“[...] A partir do conjunto de Demonstrações entregues pela contabilidade no final do exercício, começa então a formulação de um orçamento para o ano seguinte. A partir disto e com base nas necessidades de cada setor, faz-se então um planejamento para o próximo exercício [...]”. Diretor Financeiro

“[...] Aqui na empresa todas as decisões são tomadas a partir do orçamento anual, então o que acontece é o seguinte: as decisões são tomadas levando em consideração principalmente este orçamento anual que é feito todo final de período [...]”. Diretor Administrativo

O Diretor Presidente ressalta que as decisões são tomadas a partir da percepção dos Diretores. Porém, conforme o Diretor Financeiro argumenta, percebe-se que o fluxo de tomada de decisão inicia-se na elaboração de um orçamento anual que norteia as ações da Diretoria. E o Diretor Administrativo considera que todas as decisões usam como alicerce o orçamento anual.

A partir destas respostas, pode-se inferir que nesta empresa o fluxo de tomada de decisão em relação às demonstrações contábeis – financeiras, servem principalmente para definição de um orçamento anual, que orienta todo o processo de decisão.

Andrade e Amboni (2009) argumentam que as decisões são essenciais para o planejamento, para a organização, para a atuação e para o controle. Logo, a partir das respostas dos diretores percebe-se que há uma importância de um bom planejamento. E para que este seja bem executado e organizado, é fundamental que ele seja baseado em informações contábeis seguras, que possibilitem um ótimo nível de conhecimento da entidade.

Na questão seguinte procurou-se verificar o fluxo de tomada de decisão sem levar em consideração as informações contábeis, conforme a seguir: *“Como é o fluxo de tomada de decisão utilizado pela gestão desta entidade independente do uso das demonstrações contábeis/financeiras?”* E foi obtido as seguintes respostas:

"[...] Não há nenhuma decisão importante tomada sem análise dos números contábeis. Visto que, as decisões também dependem do orçamento anual, que já é baseado nas informações contábeis-financeiras[...]. Diretor Presidente

"[...] Todas as decisões precisam de alguma informação que vem da contabilidade [...]. Diretor Financeiro

"[...] Da mesma maneira. Porém cabe ressaltar que tudo depende do orçamento anual, que de certa forma é baseado na contabilidade [...]. Diretor Administrativo

Em relação a esta quarta questão, percebe-se que a contabilidade é essencial para o processo de tomada de decisão, visto que, para todos os diretores, todas as decisões de alguma maneira usam os dados e as informações contábeis - financeiras. É por isso que, Filho, Lopes e Perdeneiras (2009) argumentam que os relatórios produzidos pela contabilidade visam atender ao processo decisório da maior gama possível de interessados.

Na quinta questão perguntada aos entrevistados, procurou-se descobrir quem seriam os envolvidos no processo decisório, demonstrando mais detalhadamente este fluxo citado nas questões anteriores. Portanto foi perguntada a seguinte questão: *"Quem são os sujeitos que participam do processo decisório na entidade quando envolve as demonstrações contábeis/financeiras?"* Com isso, os diretores informaram os seguintes envolvidos:

"[...] Participam os Diretores, os responsáveis/coordenadores de determinados setores e às vezes o contador e/ou o advogado [...]. Diretor Presidente

"[...] Todo o corpo da diretoria, o contador e as vezes o advogado [...]. Diretor Financeiro

"[...] Os diretores, o contador, os coordenadores dos respectivos setores e às vezes os auditores da empresa [...]. Diretor Administrativo

A partir destas respostas, pode-se verificar um processo de decisão mais centralizado na figura dos diretores, porém que há a participação de colaboradores como o próprio contador, o advogado, auditores e os respectivos coordenadores de cada setor. Andrade e Amboni (2009) argumentam que a influência organizacional em muitos casos pode retirar do gestor a capacidade de decidir em decorrências de coalizões entre os que têm um maior poder.

Já a sexta questão, questiona sobre quais são os tipos de decisões em que as informações geradas pela contabilidade são mais utilizadas. Com isto, têm-se a

seguinte questão: *“Em que processos decisórios as demonstrações financeiras/contábeis são mais utilizadas? E em quais elas não são utilizadas?”* E com esta questão, pode-se então identificar os principais tipos de decisão em relação as demonstrações contábeis – financeiras. Logo, obteve-se as seguintes respostas:

“[...] Elas são mais utilizadas nas prestações de contas para os conselhos administrativo e fiscal, além de decisões em relação a investimentos estruturais e patrimoniais. E não há nenhum processo de decisão corriqueiro em que elas não sejam utilizadas [...]”. *Diretor Presidente*

“[...] **os** processos decisórios que mais necessitam de demonstrações contábeis são aqueles em que se vai promover alguma alteração patrimonial ou a utilização de recursos financeiros. E todos os processos de decisão, direta ou indiretamente, envolvem a nossa contabilidade, sejam pra fins de registro e verificação ou para fins de planejamento e execução orçamentária [...]”. *Diretor Financeiro*

“[...] A nossa bússola para a tomada de decisão é previsão feita no orçamento anual, que é todo baseado na contabilidade. E depois é preciso ver a existência de recursos para qualquer decisão que envolva investimentos e despesas. E quanto a decisões que não envolvem as demonstrações contábeis, só algumas de cunho mais Atuarial, pois estas, apesar de às vezes precisarem de dados contábeis, são fornecidas por uma empresa contratada pra fornecer um suporte atuarial para avaliar alguns de nossos riscos, visto o nosso mercado de atuação ser tão específico [...]” *Diretor Administrativo*

Nesta questão, o Diretor Presidente argumenta que as demonstrações são essenciais no que tange o planejamento de investimentos estruturais e patrimoniais. Já o Diretor Financeiro argumenta que as demonstrações são mais utilizadas quando é necessária a utilização de algum recurso financeiro ou quando se vai promover alguma alteração patrimonial. E por fim, o Diretor Administrativo reafirma que todas as decisões importantes passam pelo orçamento anual que é baseado na contabilidade.

Isso mais uma vez, permite inferir que o cabedal de demonstrações contábeis – financeiras é de vital importância nos processos de decisão da empresa em questão. Andrade e Amboni (2009) explica que à medida que sobe o nível hierárquico, a capacidade de tomar decisões que não foram planejadas vai se tornando mais importante. Ou seja, é necessária uma capacidade de decisão melhor e mais eficiente. Por isso, que nas respostas verificou-se a grande utilização das informações contábeis.

Na sétima e última questão, foi feita a seguinte pergunta: “*O que o senhor considera deficiente no processo decisório desta entidade? E o que o senhor melhoraria neste processo decisório?*” Com isto, buscou-se encontrar sugestão de melhorias para o processo decisório a luz da percepção de cada diretor. Nesta questão, eles demonstraram semelhança nas respostas em quesitos como tempestividade do processo decisório, conforme demonstrado a seguir:

“[...] Considero de mais deficiente o atraso na produção de algumas informações contábeis. Por isso, com certeza, melhoraria a informatização e a rapidez com que estas informações são passadas para a diretoria [...]”. Diretor Presidente

“[...] Olha, eu considero deficiente as decisões que são tomadas em cima da hora, pois, justamente, não há uma preparação nem um suporte necessário, a nível de informação, para tomar estas decisões. Logo, deveria melhorar os processos de planejamento para tomar estas decisões [...]”. Diretor Financeiro

“[...] De deficiência eu posso citara lentidão no processo decisório, devido a como funciona a tomada de decisão, que é tomada pela diretoria colegiada, que é boa por que melhora a qualidade, porém torna muita lenta a decisão. E como proposta de melhoria, eu cito a melhora dos quadros técnicos, para aumentar a velocidade das informações, dando uma maior agilidade no processo decisório [...]”. Diretor Administrativo

Com base nestas respostas dos diretores, percebe-se que todos possuem a percepção da importância quanto a velocidade do processo de tomada de decisão. É neste sentido, que Daft (2010) afirma que o processo de tomada de decisão em um ambiente de altíssima velocidade e de alto grau de complexidade é uma das maiores responsabilidades que os tomadores de decisão encontram. Podendo inferir então, que todos os Diretores identificam como fundamental, a capacidade de melhorar a tempestividade das informações que são necessárias no processo decisório.

5.7 ASPECTOS CONCLUSIVOS

Este trabalho buscou alcançar o seguinte objetivo geral: **Avaliar como ocorre o processo de tomada de decisão no principal cliente do escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME* à luz dos relatórios contábeis-financeiros.** E para alicerçar este objetivo geral, ele utilizou os seguintes objetivos específicos: a) Identificar bibliograficamente os modelos científicos dos processos decisórios correlacionando-os com o principal cliente do escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME* b) Mapear o processo de tomada de decisão no principal cliente do escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME* à luz dos relatórios contábeis-financeiros; c) Compreender o processo de tomada de decisão no principal cliente do escritório *Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA –ME* à luz dos relatórios contábeis-financeiros.

Logo, através da avaliação de todas as respostas coletadas por intermédio das entrevistas, pode-se mapear o processo de decisão deste cliente do escritório no qual o trabalho foi realizado. Verificou-se que as maiorias dos processos de decisão dependem do orçamento estruturado anualmente, onde a contabilidade é o principal instrumento de informações para a elaboração do mesmo. A partir do orçamento anual, são estabelecidos os investimentos, as despesas e os principais gastos, tendo a contabilidade à responsabilidade de demonstrar através de um conjunto de relatórios contábeis – financeiros, os diversos aspectos que são essenciais para as tomadas de decisões. Entre esses aspectos, cabe destacar, a capacidade de pagamento, a evolução das receitas e das despesas, o fluxo de caixa e outras características.

Considerando o referencial teórico deste estudo, pode-se inferir que esta empresa em questão, possui um processo de tomada de decisão que segue os padrões da escola tradicional, onde a decisão é um ato mais isolado e centralizado nas pessoas dos diretores. E ao comparar estes processos de decisão aos modelos propostos por Newman e Simon, nota-se uma semelhança maior com o modelo de Simon, visto que ele possui uma etapa a menos, sendo possível identificar na empresa cliente do escritório as três etapas propostas por este modelo.

A primeira etapa consiste na “*Coleta de informações*” por meio da contabilidade e de seus relatórios, além das necessidades apontadas pelos coordenadores dos setores. A segunda etapa, que é a de “*Estruturação*” consiste na

elaboração do orçamento anual. E por fim, a última etapa é a da “*Escolha*”, onde é definido o planejamento dos investimentos e a previsão das receitas, possibilitando um processo decisório com um nível de risco menor e mais eficaz. Porém, devido a este formato mais centralizador e a falta de uma maior integração entre os setores, notou-se uma lentidão muito grande no que tange a velocidade das informações que alicerçam a tomada de decisão e por consequência numa maior lentidão também no processo decisório.

Por fim, ficamevidentes como os relatórios contábeis – financeiros são fundamentais para os processos de tomada de decisão desta cliente do escritório “*Informação Contabilidade e Auditoria S/S LTDA – ME*”. Pois eles são a principal fonte de informações que dão suporte a todo o seu processo decisório, que é caracterizado, como: eficaz, de poucos riscos, centralizador e lento.

Considera-se que foi possível responder a questão problema desta pesquisa, visto que os processos decisórios na principal cliente do escritório Informação e Contabilidade LTDA ocorrem de maneira planejada e seguindo todo um fluxo programado, aonde, com base nas demonstrações contábeis- financeiras e na percepção dos Diretores, é elaborado um orçamento anual que norteia todas decisões de caráter econômico e financeiro.

Evidencia-se também o alcance do Objetivo geral por meio da avaliação realizada na análise dos resultados sobre o processo decisório à luz das informações contábeis. E este objetivo, foi ancorado pelos cumprimentos dos objetivos específicos em que foi viabilizado o levantamento do fluxo do processo decisório, possibilitando a sua compreensão de maneira clara, finalizando com as identificações dos principais problemas e sugestões de possíveis melhorias.

Recomenda-se como sugestão para outras pesquisas, que este tema seja aplicado em outras empresas, podendo até ser feita comparação entre elas, por tipo, porte, segmento, setor, etc. Além de poder também aplicar esta pesquisa em diferentes tipos de hierarquias dentro das próprias organizações, verificando se há uma variação nestes diferentes tipos hierárquicos, como é o caso dos níveis táticos e estratégicos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. Ed. São Paulo : Atlas, 2010.

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre; e LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, J. E. M.; ET AL. **Prática de Pesquisa em Administração de Sistema de Informação**. – João Pessoa: IFPB, 2012.

BRASIL. Lei Federal 6.404, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.-htm > Acesso em: 23 de setembro de 2016.

CARAVANTES, G.R.; PANNO, C.C.; KLOECKNER, M.C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**. 14. ed. - Rio de Janeiro : LTC, 2011.

CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. CPC - Estrutura Conceitual para a Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro. Disponível em: <http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/147_CPC00_R1.pdf > Acesso em: julho de 2016.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. Ed.- 4. reimp.- São Paulo: Atlas, 2009.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FILHO, J. F. R.; LOPES, J.; PERDENEIRAS, M.- ORGANIZADORES. **Estudando teoria da contabilidade**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo. Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; et. al. **Manual de contabilidade societária**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 10 ed. 4. Imprer. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos : uma abordagem gerencial**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Wagner Jorge de. **Sistema de Informação**. 2009. Disponível em: < <http://xa.yimg.com/kq/groups/22755187/1481008806/name/Proc.Neg.Atividade.pdf> >. Acesso em: 17 de julho de 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

STROEHER, Angela Maria; FREITAS, Henrique. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista Administração Eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, art.7, jan./jun. 2008.