

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E O EMBASAMENTO ÀS DECISÕES
FINANCEIRAS NAS UNIMEDS DO RIO GRANDE DO SUL**

Nome: Marcos Luiz de Oliveira Zago

Dissertação de mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração como quesito parcial para obtenção do Grau de Mestre com enfoque em Finanças.

Orientador: Dr. Paulo Schmidt

RESUMO

Esta pesquisa exploratória visou iniciar estudos no sentido de identificar se as Informações contábeis estão ou não fundamentando as tomadas de decisões financeiras das empresas do sistema Unimed do Rio Grande do Sul.

As informações levantadas referem-se à identificação no que diz respeito à contabilidade, no que tange à integração, frequência, grau de acesso, fonte de consulta, bem como à identificação das decisões financeiras das empresas e quais são os instrumentos de controle utilizados.

Comprovou-se neste estudo que a grande maioria das Unimeds fazem contabilidade e utilizam-na na tomada de decisões. Porém, identificou-se a necessidade de integração das fontes de informações com a contabilidade de forma a permitir maior agilidade na geração das informações contábeis. Igualmente, identificou-se que as empresas, além de utilizarem a contabilidade como fonte de Informações, necessitam colher Informações externas, como por exemplo dados de fornecedores, de concorrentes, de clientes e outras, a fim de darem consistência no processo de decisão.

Tomando por base a proposta apresentada, pode-se evoluir no método de trabalho junto às Unimeds. Tem-se como objetivo uma identificação do resultado operacional e

financeiro das empresas que tomam suas decisões com base na contabilidade, de forma a medir se as decisões baseadas na contabilidade geram a maximização financeira da empresa.

ABSTRACT

This exploratory search seeks to start studies by identifying whether the accountancy information justifies or not the financial decisions taken by companies of Unimed System in Rio Grande do Sul.

Raised information refer to the identification concerning accountancy as to integration, frequency, access rate, consulting source, as well as to identify financial decisions of the companies and which are the controlling tools used.

In this study I confirmed that the most Unimeds do their own accountancy and use them for taking decisions. Yet, it was identified the necessity of integrating the information sources and accountancy in order to allow more quickness in producing accountancy information. Equally, I found that, companies, besides using accountancy as information source, need to gather external information, such as supplier's, competitor's, customer's information and others to be more consistent in the decision process.

Taking the presenting proposal as basis, it's possible to reach an evolution on work method of Unimeds. The target is to identify operation and financial results of companies that take decisions based on accountancy data, in order to measure if those decisions cause the company to maximise financially.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.	7
1.1. Justificativa.	14
1.2. Objetivos da Pesquisa.	21
2. REVISÃO DA LITERATURA.	22
2.1. O Sistema Cooperativista e as Unimeds.	23
2.2. A Geração das Informações.	29
2.2.1. A Conexão Informação e Decisão.	33
2.2.2. A Estruturação dos Sistemas.	36
2.2.3. Os Sistemas de Informações.	39
2.2.4. Sistemas de Apoio à Decisão.	44
2.2.5. Sistemas de Informações Contábeis.	49
2.3. As Decisões.	57
2.3.1. As Decisões Financeiras.	61
2.3.1.1. A Administração Financeira, a Incerteza e o Risco.	64
3. MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.	68
3.1. Determinação da População.	70
3.2. A Amostra.	71
3.3. Procedimentos de Coleta de Dados.	73
3.3.1. Teste Piloto/Correção do Questionário.	75
3.3.2. Envio da Carta de Pré-notificação.	76

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.	77
4.1. População.	77
4.2. Elaboração das Questões.	80
4.2.1. Cruzamento das Questões com os Objetivos.	84
4.3. Informações Gerais.	86
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.	96
5.1. Limitações.	96
5.2. Conclusões.	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	102
ANEXO A	110
ANEXO B	115
QUADRO No.1 – Quadro com o resultado da pesquisa.	121

ÍNDICE DE FIGURAS

4.3. GRÁFICOS	86
4.3.1. Questão 1: A empresa possui contabilidade?	86
4.3.2. Questão 2: A contabilidade é integrada por sistemas?	87
4.3.3. Questão 3: Não integrada – informações para registro contábil?	88
4.3.4. Questão 4: Qual a frequência das informações contábeis?	89
4.3.5. Questão 5: Quem tem acesso às informações contábeis?	90
4.3.6. Questão 6: Quais as principais decisões financeiras?	91
4.3.7. Questão 7: São utilizadas as informações contábeis nas decisões?	92
4.3.8. Questão 8: Quais são as fontes de informações nas decisões?	93
4.3.9. Questão 9: Como são acompanhados os resultados após as decisões?	94
4.3.10. Frequência de respostas.	94

INTRODUÇÃO

A preocupação de proteger a saúde acompanha o homem através dos tempos. Durante muitos anos, a arte de curar ficou entregue a ambulantes, curandeiros e barbeiros que, segundo Rodrigues (1989), agregados a casas nobres ou recebendo donativos, davam assistência às populações.

Com a Revolução Industrial, iniciada na Segunda metade do século XVII, houve uma reformulação na estrutura social e surgiu a preocupação com a saúde coletiva, comenta Sonis (1991), criando-se, então, em razão do aumento de pessoas nos centros urbanos, problemas de proteção, principalmente às classes menos favorecidas economicamente.

Foi então que a saúde, como direito de cada indivíduo e responsabilidade do Estado tornou-se uma preocupação dos governantes.

Coube então à Inglaterra e aos Estados Unidos, por volta de 1850, liderar o equacionamento da saúde pública, criou-se na Inglaterra, em 1850, o primeiro Conselho da Saúde e, nos Estados Unidos, teve início a administração oficial da saúde.

No Brasil, a real preocupação com a Saúde Pública tem evoluído a partir da década de 20, fornecendo as bases do sistema previdenciário brasileiro atual, comentam Cohn e Elias (1998). Tem-se como estrutura básica a implementação de um seguro social em caráter controlado; a forma tripartite de financiamento (empregadores, trabalhadores e Estado); o acesso do trabalhador e seus dependentes à assistência médica na condição de filiado ao seguro social; e, por fim, o caráter assistencialista e universalizante do seguro social.

Através da nova Carta Constitucional de 1988, houve significativos avanços no tocante ao sistema de proteção social. Segundo Cohn e Elias (1998), a proposta contida na Constituição Federal de 1988 contempla as seguintes mudanças: resgate da credibilidade da máquina previdenciária; reformulação da gestão da seguridade social; promoção de mudanças no rol e critérios de concessão de benefícios; exercício rigoroso da fiscalização das condições de trabalho e participação do setor privado, de caráter filantrópico ou lucrativo, na prestação de serviços.

Para Costa e May (1998), durante os anos 50 e 60, no auge de uma tendência estatizante, o governo brasileiro imaginava poder garantir aposentadoria, educação e

assistência médica a toda a população. Mostrou-se esse um ideal utópico à medida que o tempo foi passando, sobretudo a partir de meados dos anos 70.

“Nesse terreno fértil, começaram a brotar empresas que, em troca de um pagamento mensal, completavam a assistência pública.” (May, 1998 pg. 115).

Lentamente, o Estado reduziu seus investimentos em saúde. Surgiram, então, as empresas de Medicina de Grupo, que, ao longo do tempo, deixaram de se preocupar com a qualidade do serviço, comentam Costa e May (1998).

“A Unimed surgiu como resposta a essa situação, tornando-se a principal opção à Medicina Empresarial e mudando definitivamente a história do mercado de assistência à saúde.”
May (1998 pg. 116).

Nos últimos anos, o mercado vem incorporando novos modelos, a saber: medicina de grupo, autogestão, administradoras, seguro saúde e Cooperativas Médicas (Unimed).

Em 1966, o governo brasileiro, comenta Mezzomo (1997), através do Instituto Nacional de Previdência Social, permitiu que as empresas retivessem 5% do salário mínimo por empregado e dependente, deduzindo-o da contribuição previdenciária do empregador, desde que se comprometessem a dar-lhes assistência médica. Estava criada, assim, a chamada medicina de grupo.

Como esta situação representava uma ameaça, o Sindicato dos Médicos de Santos concluiu que a resistência só seria efetiva se houvesse uma alternativa profissional. E então, em 1967, na cidade de Santos, nasceu a primeira Cooperativa de Trabalho Médico (Unimed). Esta era uma sociedade civil, sem fins lucrativos, que oferecia livre escolha de médicos em consultórios particulares, serviços auxiliares e atendimento hospitalar para disputar o mercado, comenta Mezzomo (1997)

As Unimeds são Cooperativas de Trabalho Médico, sem fins lucrativos, criadas como alternativas aos planos de saúde administrados por empresas comerciais. As Cooperativas são regulamentadas pela lei 5764, de 16 de dezembro de 1971, que deu forma jurídica à Organização das Cooperativas Brasileiras, comenta Bortoli (1984).

No Brasil, atualmente, o sistema Unimed é formado por uma Confederação, vinte e três Federações e trezentos e vinte e quatro singulares e está presente em todos os estados brasileiros, num total de 3.951 municípios, comenta Mezzomo (1997).

O estudo é realizado nas empresas do sistema Unimed do Rio Grande do Sul e tem como tema “As Informações Contábeis e o Embasamento às Decisões Financeiras nas Unimeds” e aborda um dos debates mais atuais no dia-a-dia das empresas: o processo decisório.

O processo decisório, além da correlação que tem com o poder, comenta Pereira & Fonseca (1997), pode afetar positiva ou negativamente o funcionamento das organizações.

Para Pereira & Fonseca (1997), o processo decisório não é limitado apenas a tomada de uma decisão, mas envolve todos os aspectos que antecedem e sucedem as decisões.

Os aspectos que podem anteceder a tomada de decisão estão ligados ao complexo de informações possíveis de serem levantadas.

Para Freitas (1993), tanto as informações como o conhecimento são recursos estratégicos para o sucesso da adaptação da empresa em um ambiente de concorrência.

Quanto aos aspectos que sucedem as decisões, as organizações podem sofrer problemas de ordem econômica e estrutural ou não, dependendo do foco de direção no qual a decisão se concentra, comenta Pereira & Fonseca (1997).

Essas são apenas algumas questões exploradas pelo estudo, sendo ele dividido em três fases. A primeira fase contempla a justificativa e os objetivos geral e específicos.

A justificativa aborda a importância, a oportunidade e a viabilidade do estudo nas Unimeds quanto à utilização ou não das informações contábeis no processo decisório.

Os objetivos geral e específicos orientam a revisão da literatura e a metodologia do estudo, comenta Roesch (1996). No estudo, os objetivos focalizam questões relacionadas às fontes de informações, à contabilidade e às decisões financeiras.

A segunda fase refere-se à revisão da literatura que, segundo Roesch (1996), deverá estar estruturada conforme os objetivos.

Para facilitar e organizar a revisão teórica, o conteúdo foi dividido em três capítulos a saber:

O primeiro capítulo relata sobre cooperativismo, conforme a lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, e as Cooperativas de Trabalho Médico;

O segundo capítulo relata a respeito de informações: o que são as informações; sua importância na tomada de decisões; suas características; as etapas do processo de formação da informação; sua classificação conforme a origem; e as fontes das informações.

Esse capítulo contempla outros tópicos a saber:

- 1) A conexão informação-decisão: nessa fase, busca-se justificar a conexão entre a informação e a decisão, porque a informação e a decisão estão ligadas

diretamente. Na falta de informações, as empresas estão sujeitas a decidirem às escuras, devido à decisão ser composta pela inteligência-concepção-escolha;

- 2) A estruturação dos sistemas: são apresentados o conceito sobre sistema, sua estrutura e a importância no processo decisório;
- 3) Os sistemas de informações: os sistemas de informações são a base para a tomada de decisão, visto que uma visão gerencial não deve deixar de contemplá-los por sua utilidade no momento da tomada de decisões estratégicas e operacionais da empresa. São apresentados, nessa fase, as tarefas básicas do sistema, as características do sistema, bem como sua estrutura;
- 4) Sistemas de informações contábeis: é um dos mais importantes sistemas dentro da empresa por apresentar dados econômicos e financeiros sobre as atividades operacionais do negócio. Nesse sentido, verifica-se que o sistema de informação contábil deve ser capaz de fornecer informações para todos os níveis de decisão da empresa quais as principais informações fornecidas e o seus objetivos.

O terceiro capítulo aborda as questões relacionadas com decisões: o processo decisório torna-se cada vez mais difícil em razão da falta de segurança promovida pela complexidade e instabilidade das empresas e do mercado. Nesse aspecto, as decisões devem ser tomadas conforme as etapas decisórias, dentro de uma visão integrada e compartilhada com todas as funções da empresa.

Este capítulo também comenta questões relacionadas às decisões financeiras: são apresentados as preocupações básicas em finanças empresariais quanto à tomada de decisão e às divisões das decisões financeiras.

A terceira e última fase do estudo contempla os métodos de desenvolvimento da pesquisa, a apresentação e análise dos resultados obtidos e considerações finais como as limitações e a conclusão.

Segundo Roesch (1996), essa fase é uma das mais importantes do trabalho, pois colher e analisar os dados sobre a empresa-alvo poderá levar a oportunidade para aprender e, quem sabe, modificar a realidade da empresa.

1.1. JUSTIFICATIVA

Esse estudo que aborda a utilização das informações contábeis para a tomada de decisões financeiras, em termos de investimentos, capital de giro e distribuição de sobras, busca explorar questões envolvidas com as empresas de serviços de planos de saúde UNIMED do Estado do Rio Grande do Sul, dada a sua importância no ramo de saúde no Brasil.

Eis que, comenta May (1998) e Mezzomo (1998), atualmente, o Sistema Unimed é um exemplo de consolidação do cooperativismo, composto por trezentos e vinte e quatro

cooperativas singulares, reunindo mais de 80 mil médicos, quase um terço do total dos profissionais do país.

As trezentos e vinte e quatro cooperativas Unimed estão agrupadas regionalmente em vinte e três Federações e, nacionalmente, numa Confederação – a Unimed do Brasil.

A sua importância, comenta Mezzomo (1997), na área de atendimento médico-hospitalar, pode ser sentida através dos números: ao todo são realizados mensalmente 2,1 milhões de consultas, 1,9 milhões de exames e 42 mil intervenções cirúrgicas. A Unimed tem espalhada pelo Brasil uma rede credenciada com mais de 3 mil hospitais, 3 mil laboratórios, 3 mil clínicas e 3 mil centros de diagnósticos e terapia.

Quanto ao setor escolhido para a realização da pesquisa, qual seja, o de serviço de saúde, decidiu-se adotá-lo devido à Unimed ser o maior sistema privado de Assistência Médica da América Latina. Tanto que Colômbia e Uruguai já utilizam seu modelo, presente em 74% das cidades brasileiras, num total de 3.951 municípios, e realizando efetivamente uma cobertura nacional para cerca de 11 milhões de usuários, e a maior familiaridade do autor com o mesmo, decorrentes de atividades profissionais junto a uma das maiores singulares do estado, à Unimed Nordeste – RS.

Apesar da importância das Unimeds na área da saúde e do desenvolvimento econômico desse setor, ao se pesquisar a literatura, verifica-se a carência de trabalhos

dirigidos a essas empresas, em especial à área em estudo. Tal fato deve-se à dificuldade de acesso às informações das Unimed e por não existirem estudos teóricos específicos em administração de Unimed, mas sim teorias genéricas de administração de empresas.

Como faltam estudos e, estando o autor envolvido com a Unimed, optou-se por conhecer o efetivo emprego ou não das informações contábeis no processo de decisão financeira. A análise e a verificação poderão servir como orientação aos administradores das Unimed.

No Brasil, as Unimed, embora pertençam ao sistema nacional, possuem estrutura jurídica e administração independentes.

Segundo a lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados.

Embora não se tenha informações sobre Unimed que faliram por causa de desequilíbrios financeiros, é fundamental alertar os administradores a respeito da importância da gestão financeira baseada nas informações contábeis.

A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS E A CONTABILIDADE:

Para Gropelli & Nikbakht (1998), o sucesso do empreendimento poderá ocorrer desde que o administrador financeiro tenha condições de responder às seguintes questões:

1. Onde a empresa deverá investir seus recursos? Por exemplo: caixa, bancos, estoques, imobilizados.
2. Onde a empresa irá buscar recursos para poder investir e como poderá obtê-los? Por exemplo, através de empréstimos nacionais ou internacionais, através de compras a prazo ou através do capital dos sócios.
3. Que fluxo de recursos a empresa deverá apresentar para poder pagar suas dívidas? Como a empresa irá gerar caixa para cumprir com suas obrigações?

Essas questões podem ser respondidas com base nas informações contábeis e financeiras.

A contabilidade registra, sistematicamente, todos os valores das transações que a empresa realiza diariamente. Os registros feitos diariamente pela contabilidade geram informações as quais demonstram a situação patrimonial da empresa.

Para Riccio (1989), o sistema de informação contábil é um veículo formal para o processamento operacional de dados contábeis e para as atividades de suporte à decisão. Recentemente, o sistema de informação contábil expandiu-se para uma gama de áreas, com

provisão de informações específicas para os propósitos de suporte à tomada de decisões e avaliação de performance.

Comenta Riccio (1989) que o sistema de informação contábil tem por muito tempo funcionado como subsistema maior do sistema total de informação de muitas empresas. Em muitos casos, o sistema de informação contábil tem sido o sistema de informação principal.

Na conceituação do sistema de informação contábil, Riccio (1989) comenta que um sistema de informação contábil é um componente, dentro de uma organização, que processa transações financeiras para prover informações para operação, controle e tomada de decisões aos usuários.

Segundo Mott (1996), a missão da contabilidade encerra-se com a preparação das demonstrações formais destinadas à divulgação externa e/ou internas, a saber: Balanço Patrimonial, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração do Resultado e Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos. Além dessas demonstrações, são elaborados diversos relatórios para uso interno que contém informações gerenciais detalhadas. Esses relatórios são emitidos com periodicidade diária, semanal, mensal, e assim por diante. Embora alguns demonstrativos gerenciais sejam preparados à margem do processo contábil convencional, seu conteúdo deve ser compatível com os valores globais apresentados pela contabilidade.

Em certo sentido, pode-se dizer que a administração financeira começa onde termina a Contabilidade, afirma Gitman (1997). Os dados brutos fornecidos pela Contabilidade devem ser transformados em informações que permitam ao administrador financeiro avaliar a situação econômico-financeira da empresa, a formação do resultado, os efeitos de decisões tomadas anteriormente, a tomada novas decisões, corrigindo o rumo indesejado e o desenvolvimento de planos operacionais e de investimento.

Esses planos costumam ser equacionados através do sistema de planejamento orçamentário, cuja estrutura deve acompanhar a da Contabilidade (financeira e de custos) de forma a facilitar a análise das variações entre o orçado e o real.

Em resumo, a análise dos dados contábeis orienta o processo decisório que constitui o aspecto central da gestão financeira. Parte-se para o sistema orçamentário e integram-se essas fontes à tomada de decisões estratégicas das empresas.

A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS NAS UNIMEDS:

Nas Unimeds, a gestão financeira tem padrões convencionais como por exemplo controle de fluxo de caixa, controle de contas a receber e a pagar, bem como tem obrigação fiscal e estatutária de fazer o balanço patrimonial, comenta May (1998).

Conforme a lei das cooperativas, a contabilidade torna-se obrigatória em nível fiscal, bem como fonte de informação, tanto para os gestores quanto para os cooperados.

Uma vez por ano, o balanço das Unimeds deve ser apresentado aos cooperados em assembléia geral ordinária, e decisões rotineiras são ou não tomadas com base nas informações contábeis.

A Assembléia Geral Ordinária, que se realiza anualmente, nos três primeiros meses após o término do exercício social, delibera sobre o relatório da gestão, o balanço e o demonstrativo das sobras, entre outros assuntos gerais, comenta Silva (1992).

Em razão da obrigatoriedade do uso da contabilidade para medir, controlar e orientar a distribuição das sobras nas Unimeds, os administradores têm condições de consultar as informações geradas pela contabilidade no processo de tomada de decisão, de forma a minimizar o risco de suas decisões, comenta May (1998).

Partindo-se, assim, da hipótese de que a utilização da contabilidade como fonte de informações para a tomada de decisões financeiras é fundamental para o equilíbrio financeiro e para que os administradores possam decidir com maior segurança os níveis de investimentos, de financiamento e de distribuição de lucro, o presente estudo propõe-se, então, a verificar se as informações fornecidas pela contabilidade estão fundamentado as tomadas de decisões financeiras nas Unimeds do Rio Grande do Sul. No caso de não

estarem fundamentando as decisões, quais são os principais instrumentos de informações utilizados pelas empresas e qual o seu grau de importância no processo decisório?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desse trabalho é verificar se as Unimeds do Rio Grande do Sul utilizam as informações geradas pela contabilidade nas tomadas de decisões econômicas e

financeiras. No caso de não as utilizarem, quais são as reais fontes de informações que dão sustentação à tomada de decisão.

Os objetivos específicos buscam verificar:

- se a contabilidade é informatizada e integrada com os demais setores da empresa;
- se todos os setores da empresa têm acesso às informações geradas pela contabilidade;
- quais são as principais decisões financeiras tomadas pelas cooperativas;
- a existência de outras fontes de informações, além da contábil, para a tomada de decisão financeira;
- se existe acompanhamento econômico e financeiro das decisões tomadas e quais são os instrumentos de controle utilizados na verificação;
- quais são as principais informações contábeis utilizadas para a tomada de decisão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura irá abordar um histórico sobre cooperativismo e a criação das cooperativas médicas denominadas de Unimeds, bem como detalhes sobre a lei das cooperativas, os conceitos sobre informações, a forma de conexão entre a informação e a decisão, o conceito sobre sistemas, sistema de informação, sistema de informação contábil, decisão e, por fim, o conceito de decisões financeiras.

Essa análise tem por objetivo proporcionar uma visão a respeito dos conceitos de Unimeds, assim como, do processo de geração, tabulação e disponibilização das informações para a tomada de decisão financeira.

As Cooperativas são regulamentadas pela lei 5.764 de 1971, a qual orienta todo o seu processo legal e operacional.

Uma característica importante das Unimeds é serem empresas que não visam lucro. Porém, podem gerar sobras, comenta May (1998) e Mezzomo (1997). O resultado do desempenho operacional das Unimeds é apresentado pelo Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado entre outras.

As sobras são distribuídas aos médicos cooperados em decisão de assembleia geral ordinária, conforme regulamenta a lei 5.764.

2.1. O SISTEMA COOPERATIVISTA E AS UNIMEDS:

O cooperativismo, como forma de ajuda mútua, esteve presente em toda a história da humanidade, tanto na antigüidade mais remota quanto no tempo do Império Romano, da Idade Média e início da Idade Moderna, comenta May (1998).

No mundo ocidental capitalista, a forma de cooperação mais sistemática e consistente nasceu com as cooperativas modernas. As cooperativas surgiram como uma reação do mundo operário e camponês diante da grave situação de exploração a qual estiveram submetidos durante a primeira fase da Revolução Industrial. A evolução do cooperativismo deu-se em pleno curso da Revolução Industrial e do surgimento do capitalismo industrial.

Segundo May (1998) e Bortolli (1992), os estatutos da Sociedade dos Equitativos Pioneiros de Rochdale, de 24 de outubro de 1844, e suas emendas iniciais de 1845 e 1854 e Lambert (1975), deram origem às idéias cooperativistas que são: auto-ajuda ou solidariedade, democracia, economia, liberdade, equidade, altruísmo e progresso social.

A idéia cooperativista no Brasil possui duas bases: uma, rural, que é representada pelas cooperativas agropecuárias de carne, de leite, entre tantas; outra, urbana, voltada

para a organização dos consumidores. Nas urbanas, surgem as cooperativas de trabalho, como a de garçons, de costureiras, de taxistas, de artesãos e de profissionais liberais.

No ano de 1971, com o advento da lei 5764/71, é instituído o regime jurídico das sociedades cooperativistas. Segundo May (1998), a lei trouxe incentivo para a prática do cooperativismo, apesar da tutela do Estado, aditada nesse diploma legal – vide anexo “b”, e que foi abolida pela Constituição Federal de 1988 em seu artigo 5º, inciso XVIII, tendo como destaque a gestão própria de liberada da interferência estatal no funcionamento da cooperativas.

O cooperativismo no Brasil está centrado na base rural e urbana, entre as quais constam as cooperativas de profissionais liberais. No final da década de 60, nascia, segundo Mezzomo (1997), em Santos (SP), o cooperativismo de trabalho médico, constituindo-se a primeira Unimed do Brasil.

Segundo May (1998), a vigorosa iniciativa de criação da primeira cooperativa de trabalho médico (Unimed) deu-se em reação à mercantilização da medicina e da proletarização do médico.

O cooperativismo médico, segundo Mezzomo (1997), está presente em mais de setenta e cinco por cento do território nacional, pelas suas trezentas e quinze Cooperativas Singulares, vinte Federações Regionais e uma Confederação, com sede em São Paulo (SP).

Presta assistência médica a mais de onze milhões de usuários, através de seu corpo de associados, formado por mais de oitenta e dois mil médicos.

As Unimed se estruturaram ao longo dos últimos vinte anos, de forma a constituírem o que hoje é denominado complexo Unimed:

“Definimos como complexo multicooperativo e empresarial Unimed o conjunto de cooperativas de empresas que gravitam em torno do cooperativismo unimediano.” May (1998 pg. 103).

O complexo Unimed está dividido em atividades complementares, atividades fim – primeiro grau, atividades meio – segundo e terceiro graus – e, por fim, atividades suplementares. As atividades complementar, meio e fim são partes do sistema multicooperativo e as atividades suplementares partes integrantes do sistema empresarial.

As atividades complementares são distribuídas entre a Central Nacional, Centrais Regionais e Cooperativas singulares do Sistema Unimed.

As atividades fim – 1º grau e meio – 2º e 3º graus – são distribuídas pela Confederação, Federações e Cooperativas Singulares do Sistema Unimed.

As atividades suplementares estão divididas entre Unimed Participações, Unimed Sistemas, Unimed Seguradora, Unimed Administração e Serviço, Unimed Corretora e Fundação Centro de Estudos Unimed e fazem parte do sistema empresarial.

O que é então o sistema Unicred, Unimed e o sistema empresarial?

Segundo May (1998) e Mezzomo(1997), as Unicreds são cooperativas de crédito mútuo, organizadas junto a cada Unimed, nas quais, por força da legislação, cooperam todos os médicos das respectivas áreas de ação, têm como objetivo reciclar os recursos gerados pelas Unimeds, de modo a que sejam usados em proveito do cooperativismo e dos cooperados.

As Unimeds são cooperativas de trabalho médico, cujos associados são exclusivamente médicos, residentes ou com atividade profissional ligada à área de ação da cooperativa.

O sistema empresarial, criado e controlado pelo sistema Unimed, tem como justificativa de sua criação a necessidade de ocupação de espaços no atual mercado competitivo. Os principais princípios que regem, conforme May (1998), o sistema empresarial são:

- 1) o sistema Unimed deve ter a maioria do capital votante;

- 2) no caso de instituição organizada sob a forma de sociedade anônima, é admissível a participação acionária de médicos cooperados;
- 3) toda empresa criada deve estar a serviço do complexo;
- 4) a direção da cada empresa será exercida pelo diretor da Unimed do Brasil;
- 5) o processo decisório obedecerá ao princípio cooperativista da singularidade do voto.

Fazendo uma avaliação dos Unimeds, verifica-se que sua estrutura citada anteriormente veio evoluindo ao longo do tempo e que cada Unimed, como singular, possui gestão independente, voltada quase que exclusivamente aos princípios cooperativistas.

Cada Unimed possui produtos a serem comercializados em sua área de ação. Segundo May (1998) e Irion (1987), dentro desse contexto, a união das Unimeds traduz suas características: agrega profissionais médicos para defesa do exercício liberal, ético e qualitativo de sua profissão, com adequadas condições de trabalho e remuneração justa propicia, para a maior parcela possível da população, um serviço médico de boa qualidade, personalizado e a custo compatível.

Assim sendo, adaptando-se ao consumidor mais ativo e exigente quanto aos produtos de que necessita e deseja consumir, o sistema Unimed vem criando e desenvolvendo planos de saúde, como planos locais, regionais e seguro saúde, que atendam a essas expectativas.

Diante da complexidade que envolve o sistema Unimed, é fundamental a utilização do modelo de administração profissionalizada, segundo os conceitos sobre administração e administração financeira.

Para Siegel e Slin (1990), administrar é a arte de fazer com que as ações empresariais sejam executadas por pessoas, em direção a fins objetivados. Portanto, a questão fundamental presente junto ao administrador financeiro é: vale a pena?

O administrador financeiro da Unimed trabalha para prover a entidade de recursos financeiros. Conclui-se, então, que sua participação na decisão de investir e assumir obrigações é essencial ao seu trabalho, já que todos os recursos num determinado momento são quantificáveis e da sua acumulação (lucro) depende a saúde da empresa a longo prazo.

As funções usuais do administrador financeiro nas Unimeds são, segundo May (1998, pg. 224):

“planejamento, acompanhamento, avaliação e controle de orçamento financeiro, de acordo com sua realidade sócio-econômica, observadas as determinações da Assembléia Geral e dos Órgãos de Administração.”

As demais funções como: estabelecimento de critérios de decisões de compras, vendas, adiantamentos a fornecedores, preços e condições de pagamento ou recebimento; aplicação do dinheiro; controle e projeção do fluxo de caixa; interpretação e análise dos relatórios, informações e registros contábeis, são em resumo o complexo campo de atuação do administrador financeiro junto às Unimed.

Portanto, uma gama de informações são indispensáveis ao processo de análise, cabendo à Diretoria direcionar suas atividades baseando-se nos pontos fortes e fortalecer os pontos fracos, se possível, comenta May (1998) e Chiavenatto (1985). Depreende-se daí sua importância para formulação de Planejamento, Controle e Gerência da Unimed, baseado no conjunto de informações sistematizadas sobre o negócio.

2.2. A GERAÇÃO DAS INFORMAÇÕES:

Na era da globalização, as informações em conjunto com o conhecimento do mercado, concorrentes, fornecedores, clientes e outras variáveis internas e externas à organização, compõe um recurso estratégico essencial para o sucesso da adaptação da empresa em um ambiente de concorrência.

“Integrar mais informações e mais conhecimentos nos produtos, nos serviços e nas decisões: essa é a emergência da

função vital que representa hoje a gestão da informação e do conhecimento.” Freitas (1993 pg. 25).

Em seus modelos de gestão, as organizações utilizam as funções tradicionais como a produção, comercialização, pesquisa, finanças e recursos humanos. Porém, surge uma nova função, que é a função informacional da empresa.

“As empresas que ganharão a guerra econômica serão aquelas que tiverem ganhado a guerra da informação”. Freitas (1993 pg. 27).

Portanto, o que vem a ser informação, uma vez que é tão importante para as empresas que estão competindo?

Inicialmente, deve-se separar o dado da informação. O que realmente diferencia o dado da informação, a qual vem auxiliar o processo decisório, é, na verdade, o conhecimento, que é propiciado ao tomador de decisão.

“Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.” Oliveira (1993 pg. 34).

A informação, afirma Almeida e Lessa (1994), é elemento importante na tomada de decisões pertinentes, podendo ser utilizada para reduzir a incerteza na tomada de decisão.

“Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões.” Oliveira (1993 pg. 34).

Para Freitas (1993), a informação é um processo pelo qual a empresa se informa sobre seu ambiente e sobre ela própria e pelo qual informa seu ambiente sobre ela mesma.

As informações que vão sustentar o processo de decisão apresentam várias características, entre as quais, segundo Cautela e Pbloni (1991), são: clareza, precisão, rapidez e dirigibilidade.

Segundo Freitas (1992), as informações são classificadas conforme sua estrutura e origem. As informações podem ser de cunho científico, técnico, tecnológico, técnico-econômico, jurídico e regulamentar, de segurança ambiental, como também podem ser qualitativas e genéricas. Esta última, no ambiente empresarial é importante, pois consiste nas informações que permitem às empresas melhorarem suas técnicas gerencias e apontar a evolução em relação à estrutura da empresa.

Além da classificação das informações, é fundamental diferenciar informação de informações e sistema de informações.

Conforme citado anteriormente, informação é o dado trabalhado, porém informações é o resultado do processo de informação. Para Freitas (1993) e Oliveira (1993), portanto, o sistema de informação designa a logística indispensável à realização do processo de informação.

“Sistema de informação é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.” Oliveira (1993 pg. 39).

Portanto, as informações por si só não podem sustentar o processo de decisão, pois elas podem ser geradas de várias formas e por diversos níveis da empresa. Segundo Oliveira (1993) e Freitas (1993), o grande problema com as informações é a definição das informações que devem ser geradas e, principalmente, a forma de integrá-las.

A integração das informações, conforme Bio (1996), dependerá das seguintes questões: que informações são necessárias, onde buscá-las, como buscá-las, onde se pretende chegar com as informações e que decisões podem ser tomadas com as informações. Nesse sentido, faz-se necessário avaliar a conexão entre informação e decisão.

Na Unimed, comenta May (1998), as informações gerenciais traduzem-se em contabilidade, análise de balanço, análise financeira, análise econômica. Todas apresentam sua importância devida no processo de decisão.

2.2.1. A CONEXÃO INFORMAÇÃO E DECISÃO:

Nas organizações a atividade máxima de um líder é a tomada de decisão, sendo, portanto, o momento no qual o executivo demonstra todo o seu potencial direcionando os seus subordinados e sua razão de ser na empresa.

“ A tomada de decisão consiste, basicamente, na escolha de uma opção entre diversas alternativas existentes, seguindo determinados passos previamente estabelecidos e culminando na resolução de um problema de modo correto ou não.” Binder (1994, pg. 1).

O modelo clássico sobre o mecanismo de decisão é composto pela inteligência-concepção-escolha, conforme Simon (1957). O autor prevê três fases distintas e sequenciais em um processo de decisão: inteligência; identificação da situação para forjar, conceber, modelizar diversas soluções possíveis e depois escolher; definição da decisão mais satisfatória a ser aplicada.

São essas as três atividades principais do processo individual de decisão, comenta Freitas (1993), que ocupam o maior tempo de trabalho dos administradores. Não se deve criar a idéia de uma fonte mágica de informação: nessa primeira fase, uma das atividades consiste na busca de informações. Assim sendo, diferentes métodos podem ser utilizados nessa busca.

Para a tomada de decisão, Merunka (1987) comenta que uma pessoa utiliza e combina corretamente diversas fontes, notadamente sua experiência, as políticas ou regras-padrão de decisão e ainda os dados e os fatos coletados no ambiente específico ou geral, na qual se inserem.

As pesquisas sobre a resolução de problemas realizadas por Simon (1977) mostram que as pessoas que tomam uma decisão são limitadas em seus conhecimentos e em suas atitudes para resolver os problemas.

“O indivíduo, confrontado com uma situação de escolha - decisão -, se encontra em uma estado de tensão psicológica. Para reduzir essa tensão, ele desenvolve um mecanismo inconsciente que privilegia as informações, que confortam sua escolha, em detrimento das informações que colocam, eventualmente, sua decisão em causa: é o que se chama de dissonância cognitiva” . Freitas (1993 pg. 76).

Crozier e Friedberg (1977) destacam dois pontos importantes referentes ao decisor:

1. Falta de objetividade: os homens e os decisores quase nunca sabem muito bem o que desejam;
2. A experiência como referencial: os homens descobrem seus objetivos e/ou mesmo novos objetivos através de sua experiência (durante o processo de decisão, inclusive durante a utilização da ferramenta ou do sistema de obtenção de informação), ou seja, através de suas decisões.

Como as informações e as experiências estão ligadas ao processo de decisão, é fundamental que as organizações desenvolvam sistemas de informações. Nesse sentido as informações ficam tabuladas e ordenadas de forma a serem consultadas quando necessárias. Os sistemas informatizados são os responsáveis por manter armazenados milhões de dados e informações para utilização dos administradores ao longo do tempo.

2.2.2. A ESTRUTURAÇÃO DOS SISTEMAS:

As empresas buscam automatizar seus processos através do desenvolvimento de sistemas padrão, a fim de poder ordenar uma base de dados que servirá de fonte de informações para a tomada de decisões. Atualmente muito se comenta sobre sistemas. No cotidiano das empresas, essa palavra aparece definindo ou resumindo situações.

“Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”. Oliveira (1993).

Sistema, para Cautella e Polloni (1991) é um conjunto de elementos independentes em interação, com vistas a atingir um objetivo. Essa interação é determinada pelo processo que necessita ser sistematizado. O objetivo é onde a empresa pretende chegar com a ordenação dos dados.

Para Djalma (1993), o sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função. As partes que se unem através dos sistemas são dados que são transformados em informações, que podem ser utilizadas para um determinado fim.

A palavra sistemas envolve amplo espectro de idéias. A todo momento os sistemas fazem parte das pessoas e das empresas. Segundo Bio (1996), pode-se pensar em sistema

solar ou no corpo humano como um sistema. Diariamente, depara-se com sistemas de transporte, sistemas de comunicação, sistemas biológicos, sistemas econômicos, etc.

Para Bio (1996 pg. 18) *“o sistema é considerado como um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo.”*

Todo sistema pode ser composto de vários subsistemas. Segundo Bio (1996), um sistema pode compor-se, sucessivamente, de subsistemas (também conjuntos de partes interdependentes) que se relacionam entre si, compondo o sistema maior, ou seja, o a combinação de subsistemas leva ao sistema maior, ou sistema gerencial. Assim, um organismo humano pode ser decomposto no sistema ósseo, sistema nervoso, sistema circulatório, etc. Pode-se imaginar o sistema de transporte de passageiros de uma cidade em termos dos subsistemas: ônibus, metrô, ferrovia etc.

Para Cautela e Polloni (1991 pg. 19), os três subsistemas básicos de um sistema de uma empresa são:

- a) *“subsistema de decisão - formado pela diretoria, gerência e funcionários executivos que possam tomar decisões em seus diversos níveis;*
- b) *subsistema de operação - formado pelo corpo de funcionários da empresa em todos os níveis de execução;*

c) *subsistema de informação - formado pelos elementos responsáveis pelo encaminhamento de todas as informações no âmbito empresarial. Pode ser composto por atividades manuais ou mecanizadas, mas é o responsável pelos meios que fazem com que os resultados do que foi operado ou produzido seja levado ao subsistema de decisão com a finalidade de controle.*”

Os sistemas podem ser divididos em três ciclos fundamentais, O primeiro ciclo é o de criação, o segundo é o de evolução e o terceiro é o de decadência, conforme Cautela e Polloni (1991).

Para Cautela e Polloni (1991), a criação é a fase em que o sistema é desenvolvido. Na evolução o sistema sofre uma manutenção para que consiga acompanhar as necessidades do meio ambiente que o cerca e que também evolui. Na decadência, as necessidades do meio ambiente evoluíram tanto e requerem mais e mais do sistema para alcançar seus objetivos. Essa última fase já não suporta mais as alterações necessárias.

Durante todo o processo de criação, desenvolvimento e implantação, o sistema sofre várias alterações a fim de ajustar as necessidades dos usuários ao que o sistema pode ou poderá oferecer. Assim, cria-se o sistema de informações que contempla todo o processo de dados que serão transformados em informações para decisão.

2.2.3. OS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES:

Ao final da década de 60, já se alertava para o dilema dos executivos, que corresponde ao grande volume de informações geradas pelo sistema macroeconômico e pelas empresas e a conseqüente insuficiência e inadequação das informações necessárias para a correta tomada de decisão, comenta Oliveira (1993).

Neste cenário, verifica-se que existem muitas informações de mercado completas ou não, dispersas, informações importantes atrasadas e não confiáveis.

Atualmente, em face do grande desenvolvimento da informática, a geração das informações deixou de ser um problema significativo, porém o maior problema consiste em definir as informações que devem ser geradas e a forma de integrá-las.

Segundo Binder (1993), a informática torna-se extremamente útil no processo de tomada de decisão, pois possibilita a obtenção de dados com melhor qualidade e velocidade, podendo, inclusive, sugerir novos caminhos decisórios.

Os sistemas que são desenvolvidos com base nos processos são associados de forma a gerar informações, transformando-se em sistemas de informações.

Sistemas de informações são um conjunto de elementos interdependentes (subsistemas) logicamente associados para que de sua interação sejam geradas informações necessárias à tomada de decisão, afirmam Cautela e Polloni (1991).

As empresas estão se envolvendo gradualmente com os sistemas de informações. Uma visão gerencial não deve deixar de contemplar os sistemas de informações, pois são úteis no momento das tomadas de decisões estratégicas e operacionais da empresa.

Segundo Campos (1994), os sistemas de informações podem afetar das mais variadas formas o desempenho das modernas organizações, abrindo-lhes, inclusive, novos espaços e oportunidades de atuação competitiva. Por esse motivo os gerentes e administradores não podem furtar-se a compreender sua natureza e a utilizar seus recursos com eficácia.

O leque de novas oportunidades que os sistemas de informações trazem começa com a melhoria e otimização das operações internas da organização, indo até suas operações externas. Auxiliam, inclusive, a competitividade vantajosa por intermédio de benefícios diretos aos clientes ou usuários. Por outro lado, os sistemas de informações podem acrescentar novos riscos ao desempenho organizacional, tais como vulnerabilidade, acidentes, vandalismo e uso estratégico de sistemas de informações pelos competidores.

As informações estão dispersas e devem ser canalizadas através de um sistema de informações de forma a garantir a tabulação dos dados, transformando-os em informações. Estas podem auxiliar todas as áreas que necessitarem de informações para gerirem suas atividades. Um dos fatores importantes na formação dos sistemas de informações são os objetivos organizacionais. É através deles que poderá ser classificado o tipo, a quantidade e a qualidade das informações importantes para a organização.

Para Campos (1994), os objetivos organizacionais não são exatamente um componente do sistema de informação, mas exercem um papel vital na determinação das práticas de trabalho. Na verdade, são os objetivos que determinam os critérios básicos para se decidir como e quando as práticas de trabalho da organização devem ser alteradas e adaptadas. Assim sendo, os objetivos podem dar suporte para o direcionamento do sistema de informações, ou seja, determinar qual será sua real importância e quais informações devem ser disponibilizadas para a tomada de decisões.

“A essência do planejamento e do controle é a tomada de decisão. Esta por sua vez depende de informações oportunas, de conteúdo adequado e confiável. ... O planejamento compreende a seleção dos objetivos da organização e das áreas, e a determinação dos meios para atingi-los. As necessidades de informação para o planejamento podem ser externas e internas”. Bio (1996 pg. 46 e 47).

As principais informações, conforme Bio (1996), Cautela e Polloni(1996), de origem externa são: controles governamentais, leis, normas econômicas, planos de governo, localização e composição etária das populações, tendências de distribuição de rendas, nível de tendência do PNB, nível de emprego, investimentos, níveis de preços, demanda da indústria, demanda da empresa e dados sobre competição.

As informações de origem interna, que também são utilizadas no processo decisório, conforme Bio (1996), são: a capacidade de produção, custos e rentabilidade por produtos, informações históricas sobre evolução das vendas, custos, entre outras.

Os sistemas de informações podem ser afetados pela tradicional e infeliz falta de comunicação entre as pessoas. Estas utilizam as informações fornecidas pelos sistemas de informações baseados em computadores, em usuários, e naqueles que projetam esses sistemas. O usuário médio de sistema encara a tecnologia de maneira diversa em relação ao pessoal envolvido na área técnica. Cria, então, uma problemática ao executivo ao lidar com essa divergência. Especialistas em computador, freqüentemente, têm uma boa compreensão quanto à tecnologia do computador. Porém, são limitados quanto à compreensão dos conceitos das informações e de como são aplicados nas organizações. Por outro lado, a pessoa para quem os sistemas de informação foram projetadas, usualmente, é desprovida de conhecimentos sobre computador e pode até mesmo temer a tecnologia, conforme Binder (1994) e Cautella/Pollini (1996).

Um fator importante é saber exatamente o que vem a ser informação, pois, muitas vezes estas são confundidas com vários dados. Na busca da caracterização do conceito de informação, Campos (1994) defende a tese que dados formatados e textos fazem parte dos sistemas de informações, e que os dados são caracteres, imagens ou sons que podem ou não ser pertinentes e utilizáveis para uma tarefa particular. A informação pode ser considerada como um conjunto de dados cuja forma e conteúdo são apropriados para uma utilização particular.

Os sistemas de informações, segundo Gil (1995, pg. 23), possuem as seguintes tarefas básicas:

“ registro de dados; classificação; agrupamento em lotes; verificação; pesquisa; seleção; cálculos; transcrição; sintetização; indexação; armazenamento; comparação; segregação dos dados; emissão de pré-impresos; emissão de relatórios; recuperação; análise; exibição (display) de telas.”

A partir do momento que se sabe o que vem a ser informação, suas características e qual é a sua utilização, é necessário compreender que as empresas necessitam de um sistema de apoio à decisão, baseado em informações confiáveis que realmente supram as necessidades dos seus usuários.

2.2.4. SISTEMA DE APOIO À DECISÃO:

No início da era da informática a grande promessa baseava-se na automação de operações repetitivas, que demandavam muito tempo e muitas pessoas para a execução. Porém, o principal alvo da computação foi o processamento transacional das grandes organizações. A aceitação foi grande e, com o decorrer do tempo, outras necessidades surgiram, cometa Binder (1993).

A necessidade de desenvolvimento da informática teve como origem, principalmente, o alto escalão das organizações, que necessitava compilar os dados existentes no computador, informações subjetivas e a experiência dos executivos para a tomada de decisões rápidas.

Segundo Oliveira (1993) e Binder (1993) essa crescente necessidade fez surgir, no início de 1970, o conceito de sistemas de decisões gerenciais. Esses sistemas são utilizados para a resolução de problemas mais complexos, tentam combinar modelos ou técnicas analíticas, são interativos e fáceis de usar, são extremamente mutáveis e devem fornecer subsídios para um rápido encaminhamento e implantação dos resultados.

Segundo Courbon (1982), um sistema de apoio à decisão é um sistema homem-máquina, isto é a associação de um decisor e de um sistema técnico, de onde a importância da ergonomia. Através de um diálogo (o controle é exercido pelo usuário, e não pelo sistema), esse sistema homem-máquina permite a um decisor ampliar seu raciocínio (e não modelizar ou reproduzir esse processo) na identificação e na resolução de problemas mal estruturados.

As quatro características de base para um sistema de apoio à decisão são apresentadas por Sprague (1980), depois por Sprague e Carlson (1982):

- a) ajudar o decisor face aos problemas pouco estruturados;
- b) combinar modelos ou técnicas analíticas e instrumentos de acesso aos dados;
- c) ser amigável para os usuários não especialistas em informática – interação;
- d) integrar características ambientais e características cognitivas do decisor -
evolutividade do problema.

Para Freitas (1993), um sistema de apoio à decisão deve ser simples e de fácil compreensão, limitando-se aos aspectos essenciais; robusto de forma a não permitir mais respostas, pois o usuário terá mais confiança em uma aplicação protegida contra os erros; controle de forma facilitada, isto é, o poder de comando deve estar nas mãos do usuário; adaptativo, isto é a mudança facilitada dos parâmetros e da estrutura dos dados, permitindo novas informações e possibilitando incorporação de julgamentos subjetivos; e facilidade de comunicação, isto é o usuário deve poder modificar, de forma simples, as entradas e obter rapidamente as saídas.

No que diz respeito à estrutura de um sistema de apoio à decisão, a sua constituição é formada por cinco elementos, conforme Keen e Scott Morton, 1978; Sprague e Carlson, 1982, a saber:

- a) *“dados objetivos e formalizados ou mesmo julgamentos da empresa, sobre sua atividade, seus concorrentes, seu mercado, seus consumidores, seu ambiente;*
- b) *os modelos são a representação da maneira como os fenômenos acontecem realmente sendo necessário uma definição precisa das variáveis que descrevem o fenômeno e suas relações;*
- c) *instrumentos, módulo ou recursos estatísticos para tratar e relacionar os dados;*

- d) *algoritmos ou módulos de otimização, para buscar a melhor ação ou decisão (o que não consideramos imperativo para qualificar um sistema de apoio a decisão);*
- e) *interação (diálogo) com o usuário, determinante para o bom funcionamento do sistema de apoio a decisão (confiança e facilidade de interpretação do manager no sistema)."*

Alter (1980) destaca alguns objetivos que podem ser atingidos graças à utilização de um sistema de apoio à decisão: melhorar a eficiência pessoal; ter uma melhor visão da problemática e das soluções a elaborar e a estudar, sobretudo pela velocidade de resposta, pela consistência e pela precisão das informações, e também pela capacidade de testar diferentes caminhos prováveis de solução; facilitar a comunicação; promover a formação e a aprendizagem; melhorar o controle organizacional.

Finalmente, segundo Freitas (1993), deve-se afirmar que, com base na "racionalidade limitada" e em uma perspectiva de apoio à decisão, a diversidade das situações concretas nos conduz a agir na primeira fase do processo de decisão, deixando ao decisor as fases de modelização e de escolha.

Apoio à decisão ao usuário final: onde intervir? Preconiza-se a ação sobre a informação, fazendo uso da telemática, de maneira a melhorar o processo de decisão. A informação é o elemento de que se necessita para melhor conceber a solução de um

problema. Isso deve ser feito compensando as insuficiências do sistema mental (de tratamento e de seleção das informações) do usuário final (aqui, decisor), ampliando, por conseqüência, suas capacidades cognitivas.

Comentam Freitas (1993) e Bio (1996) que é, prioritariamente, sobre a informação que se deve intervir quando se trata de apoiar a decisão de todo usuário final. O homem, na condição de decisor individual, tem sempre necessidade de uma ferramenta de performance efetivamente disponível para buscar a informação. Os recursos da telemática constituem, indiscutivelmente, o meio mais adequado para uma realização desse tipo.

No desenvolvimento dos processo de informações as empresas estão constantemente investindo recursos financeiros nos processos de programação de sistemas e na escolha e implantação dos equipamentos de informática. Os equipamentos são importantes em razão da tecnologia de processamento que podem oferecer. As tecnologias de processamento das informações poderem garantir maior velocidade e capacidade de armazenamento.

2.2.5. SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

A grande parte dos sistemas de informações de uma empresa são desenvolvidos a partir dos modelos tradicionais de arquitetura de sistemas como análise estruturada, análise essencial, engenharia de informação e etc. Têm como objetivo solucionar um dos grandes

problemas dos administradores que é ter informações completas e confiáveis, em tempo justo, para a tomada de decisão, comentam Oliveira (1993) e Binder (1994).

Para Binder (1993), existem, no mínimo, cinco níveis de sistemas existentes: o primeiro é o sistema de informação utilizado nas decisões automatizadas, o segundo consiste no sistema de informações executivas, o terceiro é o sistema de apoio à decisão que contempla o sistema de informações contábeis e o último consiste no sistema inteligente de apoio à decisão.

Para Cushing (1982), o termo Sistema de Informação Contábil é definido como um conjunto de recursos humanos e de capital, dentro de uma organização responsável pela preparação de informações financeiras e também das informações obtidas da coleta e processamento de transações, ordenados de forma a compor um complexo de informações.

Moscove (1981) comenta que o Sistema de Informação Contábil é um componente organizacional que acumula, classifica, processa, analisa e comunica informações financeiras relevantes à tomada de decisões, para entidades externas como fisco, investidores em potencial e credores, e igualmente para setores internos, principalmente a administração. O conjunto de informações contábeis fica disponível para consultas e acompanhamento do desempenho econômico e financeiro da organização.

O Sistema de Informação Contábil, segundo Hicks e Leininger (1981), deve ser capaz de fornecer informações relevantes para utilização nos três níveis de decisão.

No nível estratégico, a direção da empresa necessita de informações relativas a estimativas de custo, orçamentos a longo prazo e medidas de eficiência das linhas de produto e das várias divisões, rentabilidade do negócio e a situação das fontes de aplicações dos recursos. Técnicas de previsão são empregadas para obter-se muitas informações neste nível de decisão e freqüentemente são necessários dados externos à empresa. A informação, a nível estratégico, é provida em bases irregulares.

O nível tático de decisão requer informação contábil sobre orçamento departamental, custo de produtos, preços de venda e relatórios sobre salários e impostos. Neste nível, são necessárias várias informações agregadas sobre estoques, custo de mercadorias vendidas e certos tipos de despesas.

No nível técnico, o Sistema de Informação Contábil deve fornecer informações sobre análise de variação de custo, crédito e cobrança e registros sobre a produtividade de cada empregado, rentabilidade, disponibilidades, imobilizações, composições de ativos e passivos, prazos médios, entre outros.

Muitas informações são destinadas a usuários externos à Organização (Governo, Bancos, etc.), pelos quais são analisadas, tanto pelo fisco como por fornecedores e instituições financeiras.

Os Sistemas de Informações Contábeis têm como objetivo atender aos usuários internos (sócios, diretores, gerentes, supervisores e funcionários) e externos (Bolsa de Valores, Comissão de Valores Mobiliários, clientes, fornecedores, instituições financeiras, concorrentes, fiscalização, etc.).

Para poder atender aos usuários internos o Sistema de Informação Contábil utiliza a contabilidade gerencial. E para atender aos usuários externos é utilizada a contabilidade fiscal.

Os dados constantes no Sistema de Informações Contábeis têm origem em várias áreas da empresa, como por exemplo: contas a receber, contas a pagar, folha de pagamento, estoques, compras, vendas, custos, livros fiscais, etc. Essas áreas alimentam os dados diariamente, conforme o padrão implantado pelo Sistema de Informação Contábil.

O ponto que divide a contabilidade financeira da gerencial não é fácil de ser conhecido. Sabe-se que a contabilidade financeira apresenta o registro dos atos gerados pela empresa e apresentam os resultados. A contabilidade gerencial utiliza as informações

geradas pela contabilidade e pelos controles financeiros e extra-contábeis para gerar relatórios, conforme a necessidade do usuário.

“Certos relatórios, cúpula do processo contábil-financeiro, tais como o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Fontes e Usos de Capital de Giro Líquido, representam, de certa forma, a fronteira entre contabilidade financeira e gerencial”. (Iudícibus, Martins e Gelbcke 1995, pg. 16).

Segundo o conceito citado por Iudícibus, Martins e Gelbcke (1995), anteriormente, não se pode afirmar, todavia, que tais peças contábeis, apenas por serem o último degrau ou a súmula do processo de contabilidade financeira, e por servirem preponderantemente aos interessados externos à empresa (bancos, agências governamentais e mesmo acionistas desligados da gerência), não sejam importantes. Pelo menos como ponto de partida para a contabilidade gerencial e para a administração. Sê-lo-ão à medida que servirem como indicador válido do desempenho, mesmo que em largos traços, da empresa, e desde que possam ser utilizados no modelo previsional da gerência.

Segundo Mot (1996) numa avaliação mais completa sobre o fluxo de caixa o administrador financeiro tem condições de tomar decisões. As informações que irão auxiliar o administrador financeiro estão nas demonstrações contábeis e no fluxo de caixa.

Para Ross, Westerfield & Jaffe (1995), no processo de tomada de decisão financeira, a contabilidade poderá gerar informações de forma a orientar os administradores a decidirem por:

- a) distribuição dos lucros;
- b) compensação dos prejuízos;
- c) pagamento ou não do imposto de renda;
- d) requisição de concordata por insolvência financeira;
- e) desconsideração de fraudes nas próprias falências;
- f) a prova, a sócios que se retiram da sociedade, da verdadeira situação patrimonial

da empresa, para fins de restituição de capital ou venda de participação societária.

O administrador financeiro deverá conhecer as informações apresentadas pela contabilidade através de suas demonstrações como balanço, balancete, demonstração do resultado entre outros. As demonstrações contábeis são as seguintes:

a) Balanço Patrimonial:

Toda empresa deve manter escrituração contábil com base na legislação comercial e com a devida observação das Normas Brasileiras de Contabilidade.

O balanço visa a evidenciar a situação patrimonial da empresa e dos atos e fatos consignados na escrituração contábil.

b) Demonstração do Resultado do Exercício:

A demonstração do resultado tem como objetivo evidenciar a formação de resultado do exercício, mediante confronto das receitas, custos e despesas do exercício.

c) Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados:

Esta demonstração possibilita a evidenciação clara do lucro, sua distribuição e movimentação ocorrida.

d) Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos:

O objetivo dessa demonstração é apresentar, de forma ordenada e sumária, principalmente, as informações relativas às operações de financiamento e investimentos da empresa, durante o exercício, e as alterações na posição financeira.

e) Demonstração das Mutações de Patrimônio Líquido:

Esta demonstração fornece a movimentação ocorrida nas diversas contas componentes do Patrimônio Líquido, faz clara indicação do fluxo de uma conta para outra e indica a origem e o valor de cada acréscimo ou diminuição do Patrimônio Líquido durante o exercício.

f) Notas Explicativas:

As notas explicativas são informações complementares às Demonstrações Contábeis, representando parte integrante destas.

Uma análise importante a ser feita pelo gestor financeiro é a do fluxo de caixa, de forma que tenha condições de avaliar a situação financeira da empresa. Além disso, esse profissional deverá ter em mãos as informações fornecidas pela contabilidade para que seja feita uma análise e tomada de decisões.

O fluxo de caixa é composto de entradas e saídas. O seu saldo nem sempre é positivo. Neste caso, deve-se buscar recursos junto às instituições financeiras ou chamar mais investidores para a empresa. Existem dois tipos de fluxo de caixa. O primeiro é o fluxo das operações, definido como a diferença entre resultado antes de juros e depreciação menos impostos. Mede o volume de numerários gerados pelas operações, não contando os investimentos ou os gastos com necessidade de capital de giro. O segundo é o fluxo total de caixa da empresa. Este inclui vários ajustes em razão dos investimentos, como por exemplo em capital de giro líquido.

A análise das informações contábeis proporciona um posicionamento operacional e financeiro das atividades da empresa. Para fazer uma análise completa, são usados os seguintes índices que fornecem uma visão das cinco áreas de desempenho financeiro.

a) Solvência de curto prazo:

É a capacidade da empresa para cumprir suas obrigações de curto prazo.

b) Atividade:

É a capacidade da empresa para controlar seus investimentos em ativos.

c) Endividamento:

É a intensidade com a qual a empresa utiliza financiamento com capital de terceiros.

d) Rentabilidade:

É o nível de lucratividade da empresa.

e) Valor:

Tem como objetivo demonstrar o valor da empresa.

As demonstrações financeiras não são capazes de fornecer as respostas exigidas pelas cinco medidas de desempenho precedentes. Entretanto, a administração é obrigada a avaliar, constantemente, como a empresa está operando. E as demonstrações financeiras fornecem informações relevantes nesse aspecto.

Segundo Riccio (1989), apesar da contabilidade ter ainda como principal característica a mensuração monetária, o Sistema de Informação Contábil deve fornecer informações não monetárias a todos os usuários que delas necessitem. É utilizado também como instrumento para o processo de tomada de decisão nos diversos níveis da organização.

Considerando-se os fatores que afetam a tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional, Riccio (1989) comenta que o processo de decisão requer como suporte um conjunto de dados, que, no caso, pode ser fornecido pelo sistema. Comenta também que dentro da empresa há um grande número de decisões que são tomadas nos vários níveis e que envolvem todos os aspectos do Patrimônio. Riccio (1989) afirma que o processo de decisão é a última etapa do ciclo operacional da empresa, isto é, todos os processos contábeis, em última análise, se justificam por servirem de suporte à decisão.

2.3. AS DECISÕES:

O mundo moderno não pode ser considerado estático. Os avanços tecnológicos atuais estão obrigando empresas, produtos e serviços a mudanças e adaptações constantes.

O ritmo acelerado de mudanças, comentam Oliveira (1993) e Bio (1996), está impactando decisivamente junto às empresas mais conservadoras ou que nunca necessitaram de suporte tecnológico. A tecnologia da informação começa a alterar a natureza básica da administração e afeta, de maneira contundente, o direcionamento e o ritmo das mudanças.

“Um dos debates mais atuais no dia-a-dia de empresas e instituições tem sido sobre o processo decisório. Não só pelas correlações que esse processo tem com o poder, mas sobre tudo pelo impacto positivo ou negativo que ele tem sobre o

funcionamento das organizações”. Pereira & Fonseca (1997 pg. 02).

A organização e o seu ambiente são complexos e instáveis. O processo decisório torna-se cada vez mais difícil em razão da falta de segurança promovida pela complexidade e instabilidade das empresas e do mercado. Nesse ambiente de incerteza é que os gerentes trabalham e necessitam ser eficazes. Freitas (1988) comenta que, em ambientes instáveis, a pressão sobre o gerente é para que ele decida rapidamente e com um resultado de alta qualidade.

“O processo decisório não se restringe à tomada de uma decisão, mas envolve todos os aspectos que antecedem e sucedem as decisões”. Pereira & Fonseca (1997 pg. 02).

Para Binder (1994), existem várias formas de se tomar decisões. Os elementos comuns das tomadas de decisões, segundo Chiavenato (1983), são: tomada de decisão, objetivos, preferências, estratégias, situação ambiental e resultados.

Entre os diversos modelos decisórios encontrados, segundo Binder (1994), pode-se destacar as seguintes etapas de tomada de decisão:

- análise e identificação da situação:

Consiste em analisar e identificar onde o problema está inserido, claramente, identificado-o através de um cuidadoso levantamento das informações disponíveis.

- desenvolvimento de alternativas:

Com base nos dados levantados e na experiência pessoal, o executivo poderá identificar possíveis alternativas.

- comparação entre as alternativas:

Devem ser levantadas as vantagens e desvantagens de cada alternativa, bem como o custo necessário para a sua implantação.

- classificação dos riscos de cada alternativa:

Deve-se mensurar o grau de incerteza das alternativas, analisando-se os possíveis riscos de cada um.

- escolha da melhor alternativa:

Após a escolha da melhor alternativa, deve ser feita uma previsão dos resultados esperados para uma futura avaliação.

- execução e avaliação:

A alternativa escolhida deve ser implantada com energia e domínio da situação.

Após algum tempo, fornecerá certos resultados que devem ser comparados com as previsões anteriores.

Freitas (1988) propõe um modelo de processo decisório dividido em três fases e um recurso contínuo de retroalimentação:

- fase de inteligência ou investigação - nesta fase, acontece a exploração do ambiente e é feito o processamento dos dados em busca de indícios que possam identificar os problemas e oportunidades; as variáveis relativas à situação são coletadas e postas em evidência;
- fase do desenho ou concepção - nesta fase acontece a criação, o desenvolvimento e a análise dos possíveis cursos de ação; o tomador de decisão formula o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis com base na sua potencial aplicabilidade;
- fase da escolha - nesta fase acontece a seleção da alternativa ou curso de ação entre aquelas que estão disponíveis; essa escolha acontece após a fase de desenho, na qual o decisor busca informações para tentar garantir a melhor opção;
- “feedback” - entre as fases que constituem o modelo, podem acontecer eventos em que etapas já vencidas do processo sejam resgatadas; esse “retorno” pode ocorrer entre a fase de escolha e concepção ou inteligência ou entre a fase de concepção e inteligência.

As decisões nas organizações podem ser classificadas como decisões operacionais, táticas e estratégicas. As operacionais e táticas estão relacionadas diretamente à rotina da organização. Porém, as decisões estratégicas podem definir qual o caminho que a empresa necessitará trilhar.

No contexto da decisão, as empresas e seus executivos tomam decisões que podem afetar positiva ou negativamente a situação financeira das organizações. Essas decisões são denominadas como decisões financeiras.

2.3.1. DECISÕES FINANCEIRAS

Todas as empresas tomam, diariamente, decisões financeiras cruciais para a sua sobrevivência. As decisões financeiras podem ser divididas como decisões de administração do capital de giro, de investimentos e de distribuição dos resultados.

Segundo Ross, Westerfield & Jaffe (1995) as preocupações básicas com finanças empresariais, que devem ser respondidas antes da tomada de decisão são:

1. Que estratégia de investimento, a longo prazo, deve ser adotada?
2. Como levantar recursos para financiar os investimentos necessários?
3. Que fluxo de caixa deve a empresa ter a curto prazo para pagar suas contas?

Essas dúvidas, que fazem parte da atividade do administrador financeiro, indica-nos quais são as principais decisões financeiras.

Segundo Braga (1989), as decisões financeiras são divididas em três áreas:

a) decisões de investimento:

Referem-se tanto à administração da estrutura do ativo quanto à implementação de novos projetos.

b) decisões de financiamento:

Visam montar a estrutura financeira mais adequada às operações normais e aos novos projetos a serem implantados na empresa.

c) decisões relativas à destinação do lucro:

O lucro obtido em cada exercício social representa a remuneração do investimento dos proprietários da empresa. Quanto desse lucro deve ser distribuído aos acionistas e quanto deve ser retido para financiar a expansão dos negócios?

Para Groppelli & Nikbakht (1998) as atividades do administrador financeiro podem ser relacionadas às demonstrações financeiras básicas da empresa. Suas atividades primárias fundamentais são:

- a) realizar análises e planejamento financeiro;
- b) tomar decisões de investimento;
- c) tomar decisões de financiamento.

As decisões de investimento e de financiamento, para Groppelli & Nikbakht (1998), são apresentadas pelo balanço patrimonial. Os ativos circulantes e os ativos permanentes representam as decisões de investimentos. Os passivos circulantes e capital próprio representam as decisões de financiamento.

De acordo com Galesne, Fensterseifer e Lamb (1995), normalmente, numa empresa, uma decisão de investimento de capital relaciona-se com o comprometimento de recursos a longo prazo, com o objetivo de melhorar sua situação econômica.

Segundo Brealey e Myers (1992), as empresas investem numa ampla variedade de ativos reais, que englobam tanto ativos corpóreos como instalações fabris e equipamentos, quanto incorpóreos, como contratos de gestão e patentes. Esses devem optar por ativos reais que valham mais do que custam. Um investimento ótimo é, conforme a teoria financeira, aquele que contribui para o aumento do valor da empresa.

Além das decisões de investimento, Securato (1995) afirma que uma das questões mais importantes a que está exposto o executivo financeiro é a de conceder e obter crédito.

A avaliação do crédito coloca em jogo uma decisão tomada hoje, que poderá trazer sérias conseqüências. Assim, a avaliação da concessão de crédito deve ser feita com um exame detalhado do risco incorrido. A própria origem da expressão crédito significa confiar. Assim, todo crédito baseia-se na confiança, ou seja, na esperança de que o devedor pague, no futuro, pelo que lhe é fornecido no presente.

Nesse sentido, comenta Securato (1995) que nas transações mercantis e na venda de mercadorias a crédito a um cliente, a companhia confia que este venha a pagar sua dívida no futuro. No caso dos bancos, essas questões são sempre mais complexas, pois podem gerar problemas de liquidez que, muitas vezes, podem vir a custar muito caro ao acionista, quer pela elevação da taxa de captação do banco, quer pela necessidade de chamada de capital ou, na pior das hipóteses, com a própria liquidação do banco.

Mediante a análise das principais decisões financeiras tomadas pelos administradores, verifica-se a relevância da utilização das informações contábeis no processo de tomada de decisão, principalmente no aspecto em que representam impactos financeiros positivos como negativos de longo prazo.

O administrador deverá ter como referencial as informações internas e externas, pois, somente assim, tomará a decisão que garantirá retorno para a organização. Os resultados gerados pelas decisões dos gestores são registrados pela contabilidade de forma a medir o desempenho do administrador na gestão da empresa. Assim sendo, recomenda-se a todos os administradores que utilizem as informações contábeis no seu processo de decisão, reduzindo sua incerteza e assumindo riscos calculados.

2.3.1.1. A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, A INCERTEZA E O RISCO

Tanto a incerteza como o risco são aspectos que devem ser considerados em todos os processos de tomada de decisão. No momento da empresa tomar a decisão de investir, ela, automaticamente, tenta compor a melhor carteira de ativos, cometa Gropelli e Nikbakht (1998).

Essa composição de ativos significa aproveitar-se de todas as posições, da melhor forma possível, a fim de melhorar o retorno ou torná-lo mais eficiente.

Para Gropelli e Nikbakht(1998), a empresa deve preocupar-se com a maneira pela qual são gerados os recursos internos e externos, ou seja, onde e como serão pagos os empréstimos para garantir a operacionalização da empresa. Deve-se considerar que os níveis de endividamento podem aumentar o risco financeiro e afetar a capacidade de saldar dívidas.

Para evitar que a empresa tenha desequilíbrio financeiro em razão da não adequação dos recursos junto ao processo de tomada de decisão de investimento, é importante, segundo os mesmo autores, que o administrador financeiro adote uma política de financiamento balanceada, de forma que os investidores possam considerar seguros seus fundos investidos.

Deve-se levar em conta que todo administrador financeiro deverá maximizar a riqueza dos acionistas. Para tanto será necessário que tenha visão de longo prazo.

VISÃO DE LONGO PRAZO

Na busca de um equilíbrio entre os recursos próprios e de terceiros e sua correta aplicação, o administrador deve estar sempre atento às fontes de recursos e suas aplicações, de acordo com as macropolíticas e diretrizes da diretoria da empresa.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (1995), o administrador financeiro deverá comprar ativos que gerem mais dinheiro do que custam e vender obrigações, ações e outros instrumentos financeiros que geram mais dinheiro do que custam. Assim, a empresa deve gerar um fluxo de caixa maior do que o volume de recursos utilizados.

Mantendo o caminho da rentabilidade, o administrador estará garantindo a capacidade de continuidade do negócio. Porém, sabe-se que, a curto prazo, obter lucros elevados através da aquisição de materiais inferiores e contratação de empregados semi-qualificados e não qualificados, tendem, a longo prazo, produzir a deterioração da empresa.

Para Gropelli e Nikbakht (1998), a longo prazo, os elevados lucros adquiridos à custa de maiores riscos, concorrem para reações desfavoráveis por parte de investidores e acionistas. Como consequência, o objetivo de maximização de lucro pode conflitar com o de maximização de riqueza.

A tentativa de aumentar o lucro além de um certo nível, pode significar assumir maiores riscos do que os necessários e pode, também, enfraquecer a capacidade da empresa de se manter líquida.

Segundo Gropelli e Nikbakht (1998), existem muitos instrumentos para se atingir a maximização da riqueza. Entre eles estão a contabilidade, a estatística e a aplicação dos princípios da economia (fatores microeconômicos e macroeconômicos).

A CONTABILIDADE

Os administradores dependem das informações geradas pela contabilidade sobre a lucratividade do negócio – demonstrativo de resultado do exercício e sobre a posição financeira da empresa para obterem o balanço patrimonial.

Os demonstrativos financeiros auxiliam os administradores a tomarem decisões que envolvam o melhor uso de caixa, investimento e distribuição de resultados.

Para Groppelli e Nikbakt (1998), Ross, Westerfield e Jaffe (1995), a interpretação e análise dos demonstrativos financeiros são realizadas parcialmente, usando-se índices financeiros, relatórios gerenciais, demonstrativo de origem e aplicações de recursos e orçamento de caixa. A auxiliam também o administrador a tomar suas decisões.

Além da contabilidade, o administrador poderá utilizar a estatística, porque as técnicas estatísticas são fundamentais para estabelecer prazos e prever, tão exato quanto possível, as mudanças no mercado e o impacto sobre os resultados.

Portanto, a gestão de uma empresa deverá levantar em conta a importância do processo decisório sempre estruturado no maior número de informações possíveis. A contabilidade é fundamental para a administração, pois dela podem-se extrair informações completas sobre o desempenho do negócio, servindo de referencial tanto para a tomada de decisão quanto para acompanhamento do desempenho das decisões tomadas. Sendo assim, acredita-se ser fundamental o uso das informações contábeis no processo decisório.

3. MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Toda e qualquer atividade a ser desenvolvida, seja teórica ou prática, requer procedimentos adequados, justamente é o que a palavra método traduz, comenta Bastos e Keller (1991).

“O método é um procedimento de investigação e controle que se adota para o desenvolvimento rápido e eficiente de uma atividade qualquer”. Bastos e Keller (1991 pg. 84).

Segundo Roesch (1996), os métodos são divididos pelo tipo de pesquisa. Nas pesquisas quantitativas, os métodos a serem utilizados podem ser: experimento de campo, pesquisa descritiva e pesquisa exploratória. Nas pesquisas qualitativas, os métodos a serem utilizados são: estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante.

No caso das pesquisas quantitativas, as técnicas de coleta são: entrevistas, questionários, observação, testes e índices e relatórios escritos. E no caso das qualitativas,

as técnicas de coletas são: entrevistas em profundidade, uso de diários, observação participante, entrevista de grupo, textos, documentos e técnicas projetivas.

O estudo em questão refere-se à pesquisa em caráter qualitativo, justamente porque, conforme citado anteriormente, está-se fazendo um estudo de caso.

Conforme Roesch (1996), os estudos exploratórios caracterizam-se por examinar temas pouco estudados. Eles servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos. Os estudos descritivos, por sua vez, buscam descrever situações e eventos. Seleciona-se uma série de questões e quantifica-se cada uma delas independentemente, para, assim, descrever o que se investiga. Esse tipo de estudo pode caracterizar-se como sendo de caráter exploratório à medida que não existem disponíveis trabalhos sobre o uso do sistema de informação contábil no processo de tomada de decisão financeira nas Unimeds.

3.1. DETERMINAÇÃO DA POPULAÇÃO

Para Roesch (1996) e Gil (1988), os levantamentos de informações sobre o tema a ser pesquisado são utilizados com grandes populações.

“Uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito de um estudo”.
Roesch (1996 pg. 130).

A população da pesquisa compõe-se das 30 Unimeds do RGS mais a Federação do Rio Grande do Sul.

A Unimed é uma Cooperativa de Trabalho Médico líder no segmento e sem fins lucrativos. Possui 324 singulares, reunindo mais de 80 mil médicos, quase um terço de

todos os profissionais do país. Hoje, a Unimed é o maior sistema privado de assistência médica da América Latina, tanto que Colômbia e Uruguai já utilizam seu modelo. Presente em 74% das cidades brasileiras, num total de 3.951 municípios e realizando, efetivamente, uma cobertura nacional para cerca de 11 milhões de usuários, as cooperativas Unimed estão organizadas em 23 Federações e, nacionalmente, numa Confederação, a Unimed do Brasil.

3.2. A AMOSTRA

Para Roesch (1996), o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativa nas principais áreas de estudo da pesquisa.

As amostras estão divididas em amostras aleatórias simples, amostras aleatórias estratificadas, amostras por quotas e amostras por blocos.

Nessa pesquisa não serão seguidas as amostras acima citadas, porque serão estudadas todas as Unimeds do Estado, atingindo 100% da população.

O questionário será aplicado no décimo terceiro encontro das Unimed's do Rio Grande do Sul, denominado como SUERGS, visto que se encontram um número considerável de representantes das empresas do sistema Unimed.

Em caso de não atingir toda a amostra necessária, as questões serão enviadas por fax aos cuidados do Diretor Administrativo.

As questões devem ser respondidas pelo Diretor Administrativo ou Gerente Administrativo de cada cooperativa para poder coletar as percepções dos dirigentes da empresa.

São esses executivos os responsáveis pela geração, análise e acompanhamento das informações contábeis e também por apresentá-las aos demais representantes da Unimed.

A interpretação dos resultados deste trabalho deverá levar em conta o problema de auto-seleção que ocorre quando a empresa decide preencher e retornar o questionário.

3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos para coleta de dados foram estabelecidos com base nos resultados a serem obtidos pela pesquisa sobre análise de fatores que afetam os seus retornos, respeitando as características particulares deste trabalho.

Para Roesch (1996), na pesquisa de caráter quantitativo ou qualitativo, os processos de coleta e análise são separados, ou seja, a coleta antecede a análise. Mesmo assim, ambas as fases estão relacionadas, sendo que as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário e a observação.

“O questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisas quantitativas. ... O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”. Roesch (1996 pg. 134).

Cabe, então, optar pela utilização da pesquisa direta. Consideraram-se as vantagens e as desvantagens citadas no trabalho de SOUZA (1991) e aplicáveis a este trabalho especificamente.

Vantagens consideradas:

- a) sistema econômico para obtenção de informação;
- b) possibilidade de redução do tempo de coleta;
- c) facilidade de contatar com entrevistados geograficamente dispersos ou muito ocupados;
- d) redução da tendenciosidade em tópicos embaraçosos;
- e) eliminação das possibilidades de influência sobre o entrevistado;
- f) flexibilidade de tempo para resposta;
- g) oportunidade de consulta aos relatórios e pessoal da empresa.

Foram também ponderadas as seguintes desvantagens:

- a) baixas taxas de retorno;

- b) método menos flexível (o questionário deve ser auto-explicável);
- c) não oferecer a oportunidade dos entrevistadores esclarecerem perguntas, podendo gerar distorções no preenchimento;
- d) problemas na qualidade das respostas; omissão de itens, tendenciosidade e erros.

A coleta dos dados foi realizada através de um questionário aplicado pessoalmente no décimo terceiro encontro das Unimeds do Rio Grande do Sul. Como nem todas as empresas se fizeram presentes, os questionários foram enviados por fax, diretamente aos cuidados da Diretoria Administrativa ou Gerência Administrativa, a cada Unimed ausente no encontro.

3.3.1. TESTE PILOTO/CORREÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Para Roech (1996), os testes tratam de medir como o indivíduo pensa. No sentido da análise dos resultados, compara-se o padrão de respostas do indivíduo com o padrão dado por representantes no passado.

Portanto, após a elaboração da primeira versão (anexo A) do questionário, foi feito um teste piloto com seis Unimeds.

Ao final do teste piloto, foi possível reelaborar as questões consideradas problemáticas incluindo algumas informações adicionais.

Nesse caso, foi verificado que o questionário mostrou-se plenamente aceito e estava atendendo aos objetivos propostos, não gerando dúvidas representativas por parte dos entrevistado. Tal fato levou à manutenção do mesmo modelo e padrão de questões.

O questionário foi elaborado considerando os aspectos analisados na revisão teórica.

3.3.2. ENVIO DA CARTA DE PRÉ-NOTIFICAÇÃO

Essa etapa consiste na apresentação de uma carta que oriente o executivo do sistema Unimed a responder o questionário, conforme modelo constante no anexo A . O

ponto fundamental é clarear o objetivo da pesquisa, reforçando a confidencialidade dos dados e a importância da contribuição individual para o ganho coletivo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados desta pesquisa são apresentados na seguinte seqüência: informações sobre população e amostra, respostas dos questionários para cada questão e sua análise e interpretação dos dados.

4.1. POPULAÇÃO

A população pesquisada abrange todas as empresas pertencentes ao sistema Unimed, no Rio Grande do Sul, devido à facilidade de contato e proximidade regional das singulares. A totalidade da população pesquisada abrange trinta Unimeds e uma Federação.

As empresas do sistema Unimed, no Rio Grande do Sul, que fazem parte da população são:

1. Unimed Alegrete
2. Unimed Alto da Serra
3. Unimed Alto Jacuí
4. Unimed Alto Uruguai
5. Unimed Bagé
6. Unimed Cachoeira do Sul
7. Unimed Centro Sul – Guaíba
8. Unimed Cruz Alta
9. Unimed do Estado do RG - Federação
10. Unimed Encosta da Serra
11. Unimed Erechim
12. Unimed Ferrabraz
13. Unimed Ijuí
14. Unimed Itaqui
15. Unimed Litoral Sul
16. Unimed Livramento

17. Unimed Missões – Santo Angelo
18. Unimed Nordeste – Caxias do Sul
19. Unimed Pelotas
20. Unimed Planalto Médio
21. Unimed Porto Alegre
22. Unimed Região da produção
23. Unimed Santa Maria
24. Unimed Santa Rosa
25. Unimed São Borja
26. Unimed Uruguaiana
27. Unimed Vale das Antas
28. Unimed Vale do Cai
29. Unimed Vale do Taquari e Rio Pardo
30. Unimed Vale dos Sinos
31. Unimed Jacui

Das trinta e uma empresas que receberam o questionário no primeiro contato, realizado no 13º encontro das Unimeds do RGS, 16 apresentaram retorno, ou seja, 51% da população-alvo.

Das Unimeds contatadas, nove solicitaram que o questionário fosse enviado por fax, a fim de analisarem detalhadamente a pesquisa. Dessas, a totalidade apresentou retorno quanto ao questionário em questão.

Nesse quadro o retorno final foi de 81%, ou seja, das 31 empresas existentes, 25 foram abrangidas pela pesquisa.

Para as seis Unimeds que não estavam no encontro, foi mantido contato telefônico com o Presidente da Cooperativa, que solicitou que os questionários fossem encaminhados por fax para a Diretoria Administrativa, sendo que todos esses responderam o questionário.

Na formatação das respostas, surgiram dúvidas por parte das empresas, as quais foram prontamente esclarecidas. As principais dúvidas estavam relacionadas às respostas. Surgiram inclusive, comentários a respeito da estrutura do questionário apresentado quanto à sua forma.

Nenhum questionário ou questão teve que ser anulada ou desconsiderada por erro ou má interpretação das questões. Ressalta-se que nos casos de dúvidas apresentadas, essas foram prontamente esclarecidas.

4.2. ELABORAÇÃO DAS QUESTÕES:

Cada questão ou seu conjunto tem sua justificativa, conforme abaixo relacionadas.

Igualmente o seu cruzamento com objetivos gerais e específicos.

As Unimed, conforme a lei 5.764, art. 22, são obrigadas a manter alguns controles para poderem funcionar. Inclusive fazer sua contabilidade. A questão tem o objetivo de identificar se a lei está sendo cumprida por todas as Unimed.

1. A empresa possui contabilidade?

A informatização tem facilitado aos administradores organizar e armazenar informações. Segundo Lesca (1994), a informação é um elemento importante na tomada de decisões pertinentes, podendo ser utilizada para reduzir a incerteza na tomada de decisão. Assim, a contabilidade informatizada pode gerar informações rapidamente e de forma integrada, facilitando a gestão através da formatação rápida dos balanços, balancetes. Nesse sentido, foi questionada a efetiva integração a fim de verificar o grau de informatização da contabilidade das Unimed.

2. A contabilidade é integrada com os demais setores da empresa por sistemas informatizados?
3. Em caso negativo, como são obtidas as informações para os registros contábeis?

A velocidade com que as informações são processadas e o tempo de disponibilização das informações contábeis são importantes no processo de decisão. Segundo Campos (1994), os sistemas de informações podem afetar, das mais variadas formas, o desempenho das modernas organizações, abrindo-lhes, inclusive, novos espaços e oportunidades de atuação competitiva. Por esse motivo os gerentes e administradores não podem furtar-se de compreender sua natureza e de utilizar seus recursos com eficácia. A questão quatro tem o objetivo de verificar com que frequência a contabilidade fica disponível à administração. Dependendo do prazo de apresentação, os dados contábeis têm apenas a função de informar o desempenho e não orientar a tomada de decisão.

4. A contabilidade fornece as informações sobre a situação da empresa com que frequência?

Para Moscovice (1981), o sistema de informação contábil é um componente organizacional que acumula, classifica, processa, analisa e comunica informações financeiras relevantes para a tomada de decisões, para entidades externas e para os setores internos. Nesse sentido, a questão cinco tem por objetivo identificar o nível de acesso dos usuários internos em relação às informações contábeis.

5. Quem tem acesso ao balancete mensal, ao balanço patrimonial e à demonstração do resultado do exercício na estrutura da empresa?

Para Ross, Westerfield & Jaffe (1995), as preocupações básicas com finanças empresariais são as estratégias de investimento de longo prazo, a origem dos recursos financeiros e o controle e gerenciamento do fluxo de caixa. Sendo assim, foi elaborada a questão seis no sentido de verificar quais são as decisões tomadas pela Unimed, uma vez que as decisões são de investimento, distribuição de sobras e administração do capital de giro.

6. Quais são as principais decisões financeiras tomadas pela empresa?

As informações contábeis geradas podem ser utilizadas no processo de decisão de forma a garantir segurança ao administrador em suas decisões. A questão foi desenvolvida para verificar se as Unimeds estão tomando suas decisões com base nas informações contábeis.

7. A empresa utiliza as informações contidas nos balancetes, balanços, demonstração de resultado, para tomar as decisões financeiras?

A origem das informações irá garantir a qualidade da decisão a ser tomada. O administrador financeiro tem como objetivo maximizar o lucro da empresa. Para que as decisões financeiras obtenham resultado positivo, o administrador deverá checar quais são suas fontes de informações e como elas são gerenciadas. Nesse sentido, foi elaborada a questão sete, que visa identificar a origem das informações que podem sustentar as decisões.

8. Quais são as fontes de informações utilizadas para a tomada de decisões financeiras?

Após tomada a decisão, o administrador deverá acompanhar os resultados. A contabilidade poderá ser uma fonte de informação. A questão oito tem o objetivo de verificar qual é a origem das informações utilizadas para acompanhar os resultados das decisões. Segundo Securato (1995), o administrador deverá ter como referencial as informações internas e externas, pois somente assim tomará a decisão que garantirá retorno à organização.

9. Após a tomada de decisão, os administradores acompanham os resultados através de demonstrações, relatórios, contatos ou outros meios?

4.2.1. CRUZAMENTO DAS QUESTÕES COM OS OBJETIVOS:

O objetivo geral desse trabalho é verificar se as Unimed's utilizam as informações geradas pela contabilidade nas tomadas de decisões econômicas e financeiras. No caso de não as utilizarem, descobrir quais são as fontes de informações que dão sustentação à tomada de decisão.

Questões correspondentes: no. 7 e 8.

Os objetivos específicos buscam verificar:

- se a contabilidade é informatizada e integrada com os demais setores da empresa;

Questões correspondentes: no. 2 e 3.

- se todos os setores da empresa têm acesso às informações geradas pela contabilidade;

Questão correspondente: no. 5.

- quais são as principais decisões financeiras tomadas pelas cooperativas;

Questão correspondente: no. 6.

- a existência de outras fontes de informações, além da contábil, para a tomada de decisão financeira;

Questão correspondente: no. 8.

- se existe acompanhamento econômico e financeiro das decisões tomadas e quais são os instrumentos de controle utilizados na verificação;

Questão correspondente: no. 9.

- quais são as principais informações contábeis utilizadas para a tomada de decisão.

Questão correspondente: no. 7.

4.3. INFORMAÇÕES GERAIS

4.3.1. QUESTÕES GERAIS: RESULTADO DA PESQUISA

Estão relacionadas as abaixo questões com o número de respostas por opção de escolha. O número indicado dentro dos parênteses é a frequência da resposta.

As questões abaixo estão relacionadas aos controles da contabilidade, conforme mencionado na revisão teórica referente ao capítulo de Sistemas de Informações contábeis, que trata sobre a contabilidade e sua relação com a origem das informações.

1. A empresa possui contabilidade?

1. (31) sim

2. (00) não

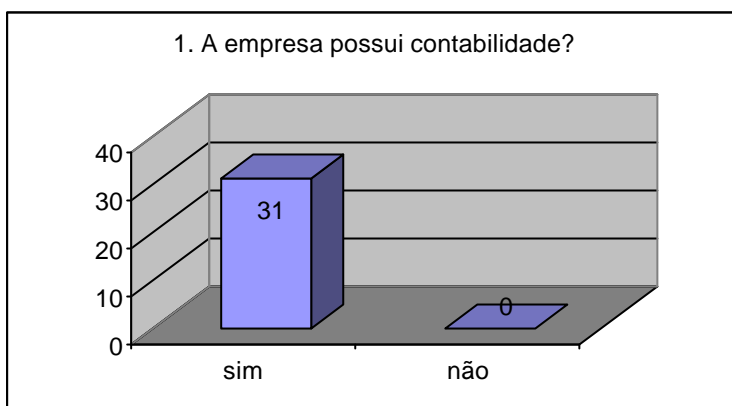


Gráfico1.

Nesse caso, 100% das empresas que responderam o questionário têm contabilidade.

2. A contabilidade é integrada com os demais setores da empresa por sistemas informatizados?

1. (08) sim

2. (23) não

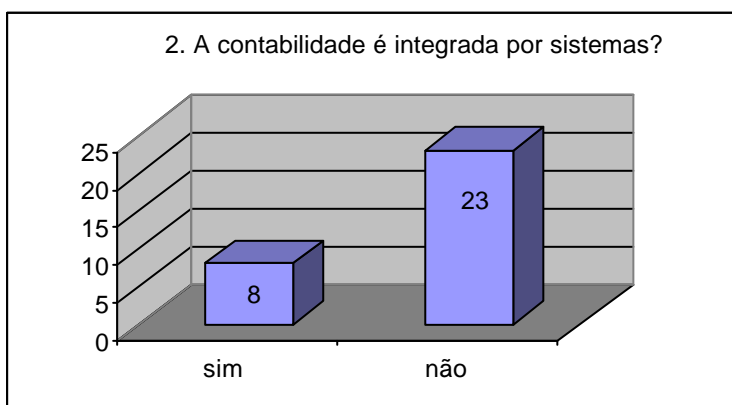


Gráfico 2.

As empresas do sistema Unimed estão com um baixo grau de integração das informações contábeis por sistemas. Da totalidade das Unimeds questionadas, 74% não têm sua contabilidade integrada com os demais setores da empresa.

3. Em caso negativo, como são obtidas as informações para os registros contábeis?

1. (00) por relatórios fornecidos pelas outras áreas;
2. (01) pelo documento original;
3. (23) por relatórios e o documento original;
4. (07) sem resposta.

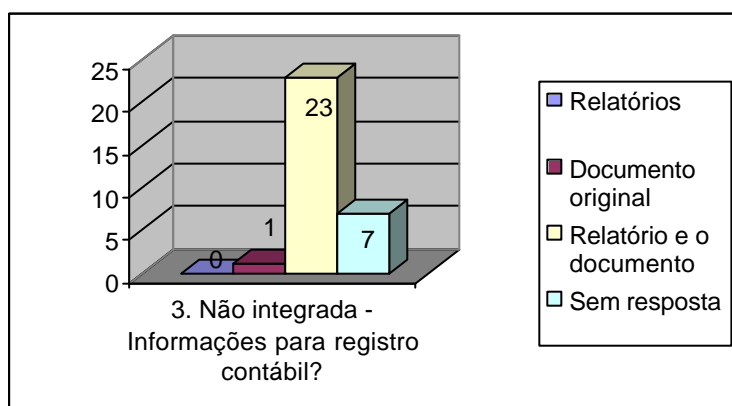


Gráfico 3.

Como as empresas não possuem integração em relação às informações por sistemas, a maior fonte de informações são os relatórios internos e o documento original (nota fiscal, recibo, duplicatas e etc.). Do total, 74% indica que sua fonte de informações para a contabilização são os relatórios internos e o documento original.

4. A contabilidade fornece as informações sobre a situação da empresa com que frequência?

1. (30) mensal;
2. (00) bimestral;
3. (00) trimestral;
4. (00) quadrimestral;
5. (00) semestral;
6. (01) anual;
7. (00) outra:

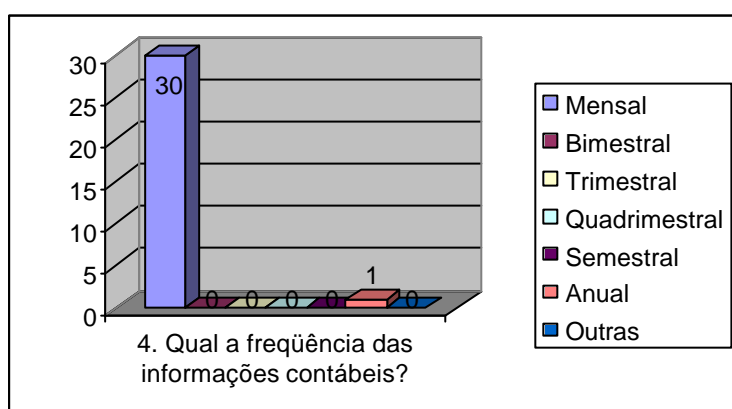


Gráfico 4.

A maioria, 97% das empresas gera as informações contábeis mensalmente.

5. Quem tem acesso ao balancete mensal, ao balanço patrimonial e à demonstração do resultado do exercício na estrutura de sua empresa?
 1. (26) todos os executivos (conselhos; presidente; vice-presidente; diretores e gerentes);
 2. (05) todos os executivos, coordenadores e supervisores de todas as áreas da empresa;
 3. (00) todos os executivos, coordenadores, supervisores e todos os cooperados;

4. (00) somente o presidente e o vice-presidente;

5. (00) somente os diretores e gerentes;

6. (00) somente os conselhos.

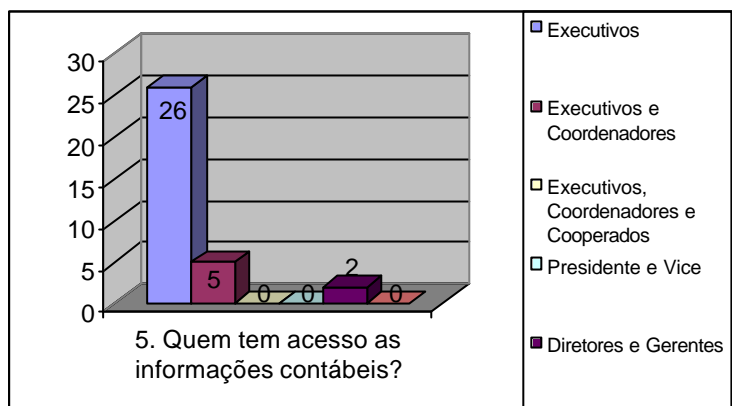


Gráfico 5.

As empresas do sistema concentram as informações contábeis somente junto ao corpo executivo da empresa, representando um total de 84% do universo apresentado.

As questões abaixo referem-se aos capítulos sobre as Decisões e as Decisões Financeiras, no sentido de identificar quem e como são tomadas as decisões financeiras nas cooperativas, bem como verificar se a empresa utiliza as informações geradas pela contabilidade no processo de decisão.

6. Quais são as principais decisões financeiras tomadas pela empresa?

1. (02) investimentos na cooperativa;

2. (00) distribuição das sobras aos cooperados;

3. (00) gerenciamento do capital de giro (aplicações e pagamentos mensais);

4. (20) todos os itens citados anteriormente;
5. (01) somente distribuição das sobras e gerenciamento do capital de giro;
6. (04) somente investimentos na cooperativa e distribuição de sobras;
7. (04) somente investimentos na cooperativa e gerenciamento do capital de giro.

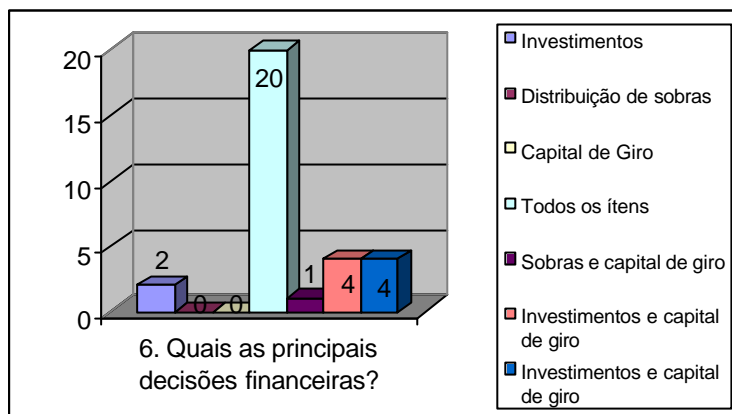


Gráfico 6.

As principais decisões financeiras das empresas do sistema são investimento na cooperativa, distribuição das sobras e gerenciamento do capital de giro. Pelas respostas obtidas, essa afirmação foi confirmada 20 vezes, representando 65% das UnimedS entrevistadas.

7. A empresa utiliza as informações contidas nos balancetes, balanços, demonstração de resultado, para tomar as decisões financeiras?
 1. (16) sim;
 2. (04) não;
 3. (08) às vezes;
 4. (03) sem resposta.

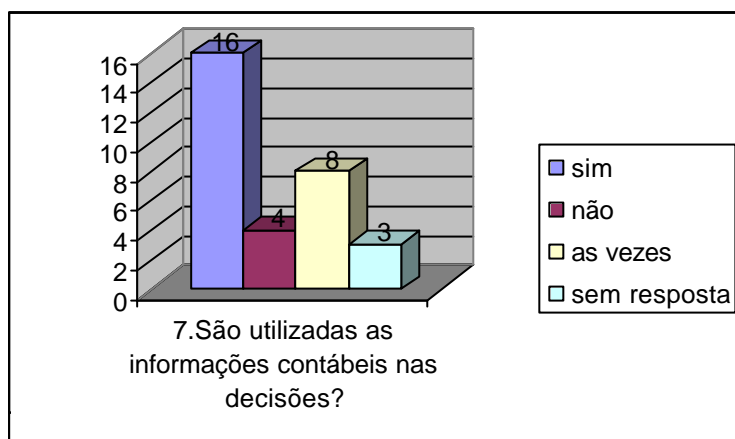


Gráfico 7.

As empresas indicam que utilizam as informações contábeis nas tomadas de decisões financeiras. Nessa situação encontram-se 51% das Unimeds e 26% usam eventualmente a contabilidade para análise e apoio à decisão.

8. Quais são as fontes de informações utilizadas para a tomada de decisões financeiras?

1. (04) internas – relatórios (fluxo de caixa; razão auxiliar – contas a receber e contas a pagar e outras);
2. (00) externas (cotações, políticas, influências da classe médica, influência dos governos e etc);
3. (24) internas e externas;
4. (02) com base no conhecimento dos administradores.

5. (01) sem resposta.

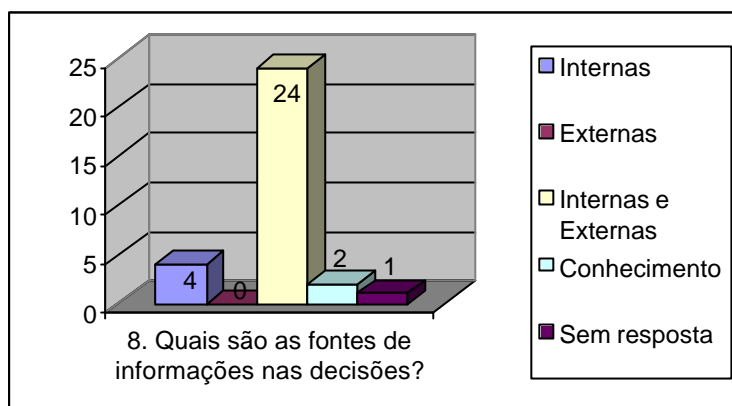


Gráfico 8.

Em relação às fontes de informações, além da contábil, conforme respostas citadas anteriormente, 77% das empresas afirmam que, são utilizados informações externas para a tomada de decisões financeiras.

9. Após a tomada de decisão, os administradores acompanham os resultados através:

1. (04) das demonstrações apresentados pela contabilidade;
2. (02) dos relatórios como fluxo de caixa, razão auxiliar de contas a receber e contas a pagar;
3. (01) dos contatos políticos, informações da classe médica e etc;
4. (23) todas as possibilidades acima;
5. (01) não acompanham o resultado;
6. (00) outras possibilidades.

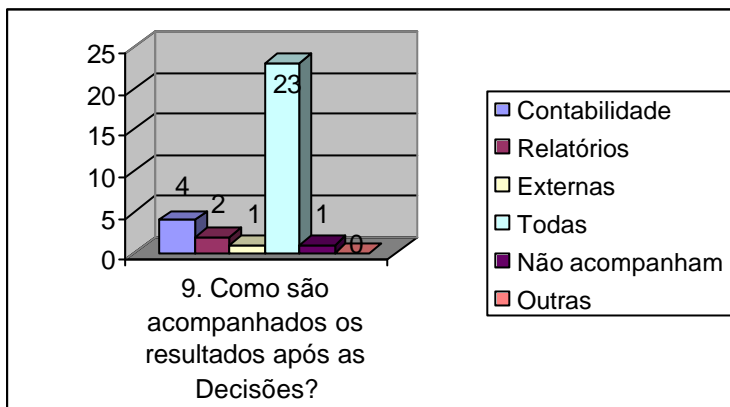


Gráfico 9.

Após a tomada de decisão, 74% das empresas acompanham os resultados através de informações internas e externas.

O gráfico abaixo representa, de forma geral, todas as questões com indicação das respostas com maior índice de frequência na pesquisa.

GRÁFICOS DE FREQUÊNCIAS DE RESPOSTAS

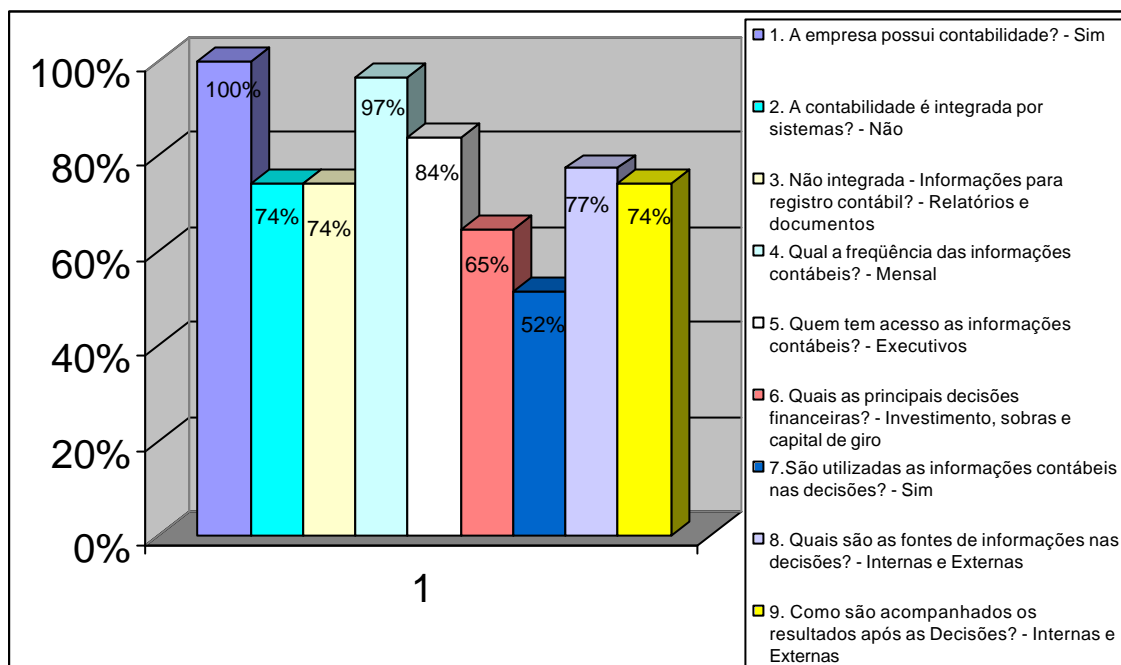


Gráfico 10.

A seguir, apresenta-se a análise do gráfico acima demonstrado.

1. Todas as Unimed's fazem contabilidade, porém a grande maioria não tem sistemas integrados para a geração das informações contábeis. Utilizam-se de relatórios internos e do documento original para os devidos registros.

2. A contabilidade nas Unimed's é apresentada mensalmente para os executivos (conselhos, presidente, diretores e gerentes). Ao restante da equipe não são apresentadas as informações contábeis.

3. As principais decisões tomadas nas UnimedS relacionam-se com investimentos, distribuição das sobras e gerenciamento do capital de giro. Os executivos tomam suas decisões baseados na contabilidade, porém utilizam também outras fontes, como as informações externas (concorrentes, clientes, fornecedores, médicos cooperados, etc.) e internas (fluxo de caixa, razão auxiliar, contas a receber e a pagar, etc.).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. LIMITAÇÕES

Durante o processo de pesquisa, tabulação e análise dos dados, verificou-se que em nenhum momento o estudo teve como abrangência a checagem dos resultados econômicos e financeiros das empresas que utilizam ou não as informações como apoio às tomadas de decisões.

Em outro sentido, o estudo não tem condições de mostrar se as UnimedS que utilizam as informações contábeis são mais equilibradas financeiramente. O que abre uma oportunidade de pesquisa e análise no campo das principais causas que garantem o sucesso econômico e financeiro das empresas do sistema. Seria necessária uma pesquisa com base nos resultados apontados nos balanços e o cruzamento entre a forma de gerir o negócio e seu relacionamento com o resultado obtido.

5.2. CONCLUSÕES

Partindo-se, assim, da hipótese de que a utilização da contabilidade como fonte de informações para a tomada de decisões financeiras é fundamental para o equilíbrio financeiro e para que os administradores possam decidir com mais garantia os níveis de investimentos, os níveis de financiamento e o níveis de distribuição de lucro. Conclui-se, portanto, que, através das ponderações sobre os objetivos gerais e específicos e os resultados apresentados pela pesquisa o seguinte:

Levando em consideração que o objetivo geral do trabalho, que é o de verificar se as Unimeds utilizam as informações contábeis na decisões financeiras e, em caso negativo, quais são as fontes de informações que dão sustentação à tomada de decisão, verificou-se através da pesquisa que 51% das Unimeds utilizam as informações contábeis no seu processo de decisão. Apenas 26% utilizam-na eventualmente, conforme constatado pela questão sete do questionário, e também utilizam outras fontes de informações, sejam elas

externas (concorrentes, clientes, fornecedores, médicos cooperados, etc.) e internas (fluxo de caixa, razão auxiliar, contas a receber e a pagar, etc.), conforme constatado pela questão oito do questionário.

Quanto aos objetivos específicos abaixo relacionados, verificou-se o seguinte:

- se a contabilidade é informatizada e integrada com os demais setores da empresa;

Resultado: Que 74% das Unimeds não tem sua contabilidade informatizada e integrada e que a grande maioria utiliza como fonte de informações relatórios de apoio e o próprio documento original para os registros contábeis. Esse resultado está evidenciado pelas questões número dois e três do questionário;

- se todos os setores da empresa têm acesso às informações geradas pela contabilidade;

Resultado: Que 84% das Unimeds concentram suas informações contábeis para os executivos (conselhos, presidente, vice-presidente, diretores e gerentes), ficando os demais setores excluídos, conforme constatado pela questão cinco do questionário;

- quais são as principais decisões financeiras tomadas pelas cooperativas;

Resultado: Que 65% das Unimeds tomam as seguintes decisões financeiras: investimentos na cooperativa, distribuição das sobras aos cooperados e fazem o gerenciamento do capital de giro. Porém, as demais Unimeds, que representam 35% dos casos, concentram suas decisões ou somente nos investimentos, ou

investimento e distribuição das sobras e somente administração do capital de giro e investimentos, conforme constatado pela questão seis do questionário;

- a existência de outras fontes de informações, além da contábil, para a tomada de decisão financeira;

Resultado: Embora as UnimedS utilizem as informações contábeis para sua tomada de decisão, elas utilizam outras fontes de informações como as externas (concorrentes, clientes, fornecedores, médicos cooperados, etc.) e internas (fluxo de caixa, razão auxiliar, contas a receber e a pagar, etc.), conforme constatado na questão oito do questionário;

- se existe acompanhamento econômico e financeiro das decisões tomadas e quais são os instrumentos de controle utilizados na verificação;

Resultado: Que 74% das UnimedS acompanham suas decisões tomadas através das demonstrações apresentadas pela contabilidade, pelos relatórios de fluxo de caixa, razão auxiliar de contas a receber e a pagar e através de informações externas (concorrentes, clientes, fornecedores, médicos cooperados, etc.), conforme constatado através da questão nove do questionário;

- quais são as principais informações contábeis utilizadas para a tomada de decisão.

Resultado: Que 51% das UnimedS utilizam as informações contidas nos balancetes, balanços e a demonstração de resultado, e que 26% consultam essas informações eventualmente, conforme constatado pela questão sete do questionário.

Portanto, com base nos resultados apresentados pela pesquisa, pode-se concluir que:

1. todas as Unimed's fazem contabilidade, porém a grande maioria não tem sistemas integrados para a geração das informações contábeis. Utilizam-se de relatórios internos e do documento original para os devidos registros. Tal fato poderá gerar demoras na apresentação das informações contábeis dificultado o processo de tomada de decisão e obrigando o administrador a utilizar outras fontes de informações;

2. a contabilidade nas Unimed's é apresentada mensalmente para os executivos (conselhos, presidente, diretores e gerentes). Ao restante da equipe não são apresentados as informações contábeis, demonstrando que somente o corpo diretivo da empresa tem acesso às informações contábeis e que existe uma concentração de informações contábeis ao invés da pulverização dos resultados apurados;

3. as principais decisões tomadas nas Unimed's são de investimentos, distribuição das sobras e gerenciamento do capital de giro e que os executivos tomam suas decisões baseadas na contabilidade. Porém, utilizam também outras fontes, como por exemplo as informações externas (concorrentes, clientes, fornecedores, médicos cooperados, etc.) e internas (fluxo de caixa, razão auxiliar, contas a receber e a pagar etc.), devido, provavelmente, à demora na geração das informações. Tal fato tem como causa a falta de informatização da contabilidade e de sua integração com os demais setores da empresa e a

freqüência mensal dos dados. Deve-se ter em mente que as decisões financeiras, principalmente de administração de capital de giro, são tomadas diariamente.

É necessário apontar que as empresas do sistema Unimed necessitam considerar a contabilidade como uma fonte sistemática de consulta e planejamento para dar mais condições de segurança nas tomadas de decisões.

Obviamente, o resultado da pesquisa apontou um baixo grau de dependência, por parte do agente que toma decisões, em relação às informações da contabilidade. Nesse caso, a contabilidade está servindo apenas como fonte de informações a respeito da situação econômica passada.

Analisando por esse aspecto, as empresas necessitam integrar sua contabilidade de forma a permitir maior rapidez no processo de análise dos dados contábeis.

Para Nakagawa (1995), ao empreender-se o estudo da integração dos sistemas de padrões com a contabilidade, parte-se do pressuposto de que ela poderá contribuir fortemente para a adequação do sistema de informações ao processo de planejamento e controle. Como consequência, poder-se-á esperar a melhoria também do próprio desempenho dos gestores das áreas operacionais de uma empresa.

Em suma, é importante registrar que os resultados obtidos nesta pesquisa realizada junto às Unimed, não representam, necessariamente, a realidade de outras empresas do sistema no Brasil. Porém, tanto a revisão teórica apresentada como as recomendações, podem ser aplicadas em qualquer outro seguimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTER, S.L. – Decision support systems: current practice and continuing Challenges. London, Addison-Wesley, 1980.

BASTOS, Cleverson & KELLER, Vicente – Aprendendo a Aprender. Introdução à Metodologia Científica. Petrópolis, Editora Vozes, 1997.

BECKER, Fernando; FARINA, Sérgio & SCHEID, Urbano – Apresentação de Trabalhos Escolares. Porto Alegre, Multilivro, 1995.

BERLINER, Callie & BRINSON, James A – Gerenciamento de Custos em Indústrias Avançadas. São Paulo, T.A. Queiroz, 1992.

BIO, S.R. Sistemas de Informação: um enfoque gerencial.
São Paulo, Editora Atlas S A, 1996.

BORTOLI, Geccur Clóvis. O que você precisa saber sobre Cooperativismo.
Paraná, EMATER – PR, 1992.

BRAGA, Roberto. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira.
São Paulo, Editora Atlas S A, 1989.

BREALEY, Richard A ; MYERS, Stewart C., Princípios de Finanças Empresariais.
Portugal, Editora McGraw-Hill, 1992.

BINDER, Fábio Vinícius. Sistemas de Apoio à Decisão.
São Paulo, Editora Érica, 1994.

CAMPOS F., Maurício Prates. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. São Paulo, Revista de Administração de Empresas, vol. 34, n.6, p. 33-45, novembro-dezembro/94.

CAUTELA, Alciney Lourenço e POLLONI, Enrico Giulio Franco. Sistemas de informação na administração de empresas. São Paulo, Editora Atlas, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral de Administração. São Paulo, Editora McGraw-Hill, 1983.

COHN, Amélia & ELIAS, Paulo. Saúde no Brasil. São Paulo, Editora Cortez, 1998.

COURBON, J.C.; GRAJEW, J e TOLOVI. L. Approche évolutive dans la mise en places des SIAD. Papier de Recherche, Grenoble, GERAG,n.2, 1978.

COURBON, J.C. – Processus de décision et aide à la décision. Sciences de Gestion, ..n. 3, déc. 1982.

CUSHING, Barry E. Accounting Information Systems and Business Organization. Massachusetts, Addison Wesley. 1982.

CROZIER, M. e FRIEDBERG, E. – L'acteur et le système: les contraintes de l'actio
Collective. Paris, Seuil, 1977.

FENSTERSEIFER, Jaime E. et alii. A utilização de técnicas analíticas na decisões de
Investimento de capital das grandes empresas no Brasil. Revista de Administração
São Paulo, v. 22, no. 4 p. 70 - 78, Out/Dez, 1987.

FENSTERSEIFER, Jaime E. e SAUL, Nestor. Investimento de Capital nas Grandes
Empresas. Revista de Administração, v. 28, n. 3, p. 3-12, 1993.

FREITAS, Henrique M.R., KLADIS, Constantin Metara, BECKER, João Luiz,
Verificação do Impacto de um SAD na redução das dificuldades do decisor: Um
delineamento experimental. Rio de Janeiro, Revista Brasileira de Administração
Contemporânea/Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração,
vol. 1 n. 1-10, 1995.

FREITAS, Henrique M.R., LESCA, Humberto, Competitividade empresarial
na era da informação. São Paulo, Revista de Administração v. 27, n.3, p.
92 - 102, julho/setembro 1992.

FREITAS, Henrique – A Informação como Ferramenta Gerencial. Porto Alegre.

Editora Ortiz S A 1993.

GALESNE, Alain, FENSTERSEIFER, Jaime E. e LAMB, Roberto. A Decisão de Investimento da Empresa. Working Book. PPGA/UFRGS, agosto de 1995.

GIL, Antonio de Loureiro. Sistemas de Informações Contábil/Financeiros. São Paulo Editora Atlas, 1995.

GIL, Antonio Carlos. Técnicas de Pesquisa em Economia. São Paulo. Editora Atlas, 1988.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. São Paulo, Editora Harbra, 1997.

GOMES, Josir Simeone & SALAS, Joan M. – Controle de Gestão São Paulo, Editora Atlas, 1997.

GROPPELLI A. A. & NIKBAKHT, Ehsan – Administração Financeira São Paulo , Editora Saraiva, 1998.

HENDRIKSEN, Eldon S. & BREDER, Michael F. Van. – Accounting Theory Fifth Edition, 1991.

HICKS JR., J.O. & LEININGER, W. E. - Accounting Information Systems

St. Paul, West Publishing, 1981.

HOPPEN, Norberto. Resolução de Problemas, Tomada de Decisão e Siste-

mas de Informação. Porto Alegre, Programa de Eficácia Gerencial, PPGA, Ed. Ortiz,

Cadernos de administração Geral, Set/92, 8p.

IRION, João Eduardo Oliveira. – Cooperativismo Médico.

Santa Maria. Grafos Indústria Gráfica. 1987.

IRION, João Eduardo Oliveira . – O Sistema e o Complexo Unimed. - 1990

IUDÍCIBUS, Sérgio., MARTINS, Eliseu., GELBCKE, Ernesto. Manual de

Contabilidade das S A – São Paulo – Editora Atlas, 1995.

KEEN, P.G.W. e SCOTT MORTON, M.S. Decision support systems: organizational

perspective. Reading, Massachusetts, Addison - Wesley, 1978.

MAY, Nilson Luiz. Compêndio de Cooperativismo Unimed. Porto Alegre.

WS Editor. 1998.

MERUNKA, D. La prise de décision e n management. In: Série gestion. Paris, Vulbert, 1987.

MEZZOMO, Pedro Inácio. Unimed 25 anos. A presença da Cooperativa Médica no Cenário da Serra Gaúcha. Caxias do Sul, Edição Dinâmica Comunicação, 1997.

MOT, Graham, Contabilidade para Não-Contadores. São Paulo, Editora Makron Books, 1996.

MOSCOVE, S. A & SIMKIN, M G - Accounting Information Systems - Concepts and Practice for Effective Decision Making. New York, Wiley, 1981.

MOSCAROLA, J. Les tendances actuelles des travaux sur les processus de décision dans les organisatiuons. Enseignement et Gestion, n. 15, Automne 1980.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Sistemas de informações gerenciais. São Paulo, Editora Atlas, 1993.

PEREIRA, Maria & FONSECA, João. Faces da Decisão. São Paulo, Editora Makron Books, 1997.

RODRIGUES, Bichat de Almeida – Fundamentos de Administração Sanitária.

São Paulo , Editora Atlas, 1989.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo – Projetos de Estágio do Curso de Administração.

São Paulo, Editora Atlas, 1996.

ROSS, Stephen. WESTERFIELD, Randolph. JAFFE, Jeffrey. Administração

Financeira. São Paulo, Editora Atlas S A, 1995.

RICCIO, Edson Luiz. Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sis-

tema de informação. São Paulo, 1989 [Tese apresentada à FAE/USP].

SARDINHA, José Carlos.- Formação de Preço – A Arte do Negócio

São Paulo. Editora Makron Books, 1995.

SONIS, Abraam Y Colaboradores – Medicina Sanitária Y Administracion de Salud

Buenos Aires. Editora El Ateneo, 1987

SOUZA, Altamir. Análise de Fatores que Afetam o Retorno de Pesquisa por Correio.

Dissertação de Mestrado, PPGA/UFRGS, 1991

SHANK, John K. & GOVINDARAJAN, Vijay – A Revolução dos Custos.

Rio de Janeiro. Editora Campus, 1997.

STEVENSON, Willian, J. Estatística Aplicada à Administração. São Paulo, Editora Harbra, 1986.

SIEGEL, Joel G., SLIM, Jack. – Pensamento Financeiro. Business Book. 1990.

SIMON, H.A . The new science of management decision. New Jersey, Prentice Hall, 1977.

SIMON, H.A . Administrative behavior; a study of decision making processes in administrative organizations. 2. Ed. New York, McMillan, 1957.

SECURATO, José Roberto. Decisões Financeiras em Condições de Incerteza. São Paulo, Editora Atlas S A, 1995.

SIMON, H. A . Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. Rio de Janeiro : Aliança para o Progresso, 1965.

SIMON, H. A . The shape of automation: a psychological analysis of conflict, choice and commitment. New York : Macmilian, 1977.

SPRAGUE, R.H., e CARLSON, E.D. Building effective decision support systems.

New York, Prentice Hall, 1982.

SPRAGUE, R.H. A framework for the development of decision support systems.

MIS Quarterly, Dec. 1980.

URIS, Auren. O livro de mesa do executivo.

São Paulo, Editora Pioneira, 1989.

ANEXO A

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

PESQUISA SOBRE O USO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

NA TOMADA DE DECISÕES FINANCEIRAS

Prezado Respondente:

O Objetivo desta pesquisa é saber se sua empresa toma decisões financeiras (investimentos, distribuição de lucros, gerenciamento do capital de giro) com base em informações contábeis.

Solicita-se sua resposta espontânea para cada questão. Só passe para a questão seguinte após ter respondido a questão anterior. Você estará, assim, ajudando a assegurar a qualidade dos dados coletados.

Para o preenchimento das questões, queira, por favor, ler com atenção as instruções. Não há respostas certas ou erradas.

Os dados fornecidos não serão utilizados, em nenhum caso, de forma individual, sendo segmentados para análise e divulgação.

Agradecemos desde já por sua colaboração e atenção.

Obrigado!

QUESTÕES GERAIS:

NOME DA UNIMED: _____

NOME DO ENTREVISTADO: _____

CARGO DO ENTREVISTADO: _____

QUESTÕES ESPECÍFICAS

1. A empresa possui contabilidade?

1.1. () sim

1.2. () não

2. A contabilidade é integrada com os demais setores da empresa por sistemas informatizados?
- 2.1. () sim
- 2.2. () não
3. Em caso negativo, como são obtidas as informações para os registros contábeis?
- 3.1. () por relatórios fornecidos pelas outras áreas;
- 3.2. () pelo documento original;
- 3.3. () por relatórios e o documento original.
4. A contabilidade fornece as informações sobre a situação da empresa com que frequência?
- 4.1. () mensal;
- 4.2. () bimestral;
- 4.3. () trimestral;
- 4.4. () quadrimestral;
- 4.5. () semestral;
- 4.6. () anual;
- 4.7. () outra: _____
5. Quem tem acesso ao balancete mensal, o balanço patrimonial e o Demonstrativo de resultado do exercício na estrutura de sua empresa?
- 5.1. () todos os executivos (Conselhos; Presidente; Vice-Presidente; Diretores e Gerentes);

- 5.2. () todos os executivos, coordenadores e supervisores de todas as áreas da empresa;
- 5.3. () todos os executivos, coordenadores, supervisores e todos os cooperados;
- 5.4. () somente o Presidente e o Vice-Presidente;
- 5.5. () somente os Diretores e Gerentes;
- 5.6. () somente os conselhos.
6. Quais são as principais decisões financeiras tomadas pela empresa?
- 6.1. () investimentos na cooperativa;
- Instrumentos usados: _____
- 6.2. () distribuição das sobras aos cooperados;
- Instrumentos usados: _____
- 6.3. () gerenciamento do capital de giro (aplicações e pagamentos mensais);
- Instrumentos usados: _____
- 6.4. () todos os itens citados anteriormente;
- Instrumentos usados: _____
- 6.5. () somente distribuição das sobras e gerenciamento do capital de giro;
- Instrumentos usados: _____
- 6.6. () somente investimentos na cooperativa e distribuição de sobras;
- Instrumentos usados: _____
- 6.7. () somente investimentos na cooperativa e gerenciamento do capital de giro;
- Instrumentos usados: _____

7. A empresa utiliza as informações contidas nos balancetes, balanços, demonstrativos de resultado, para tomar as decisões financeiras?
- 7.1. () sim;
- 7.2. () não;
- 7.3. () as vezes.
8. Quais são as fontes de informações utilizadas para a tomada de decisões financeiras?
- 8.1. () internas – relatórios (fluxo de caixa; razão auxiliar – contas a receber e contas a pagar e outras);
- 8.2. () externas (cotações, políticas, influências da classe médica, influência dos governos e etc);
- 8.3. () internas e externas;
- 8.4. () com base no conhecimento dos administradores.
9. Após a tomada de decisão, os Dirigentes acompanham os resultados através:
- 9.1. () dos demonstrativos apresentados pela contabilidade;
- 9.2. () dos relatórios como fluxo de caixa, razão auxiliar de contas a receber e contas a pagar;
- 9.3. () dos contatos políticos, informações da classe médica e etc;
- 9.4. () todas as possibilidades acima;
- 9.5. () não acompanham o resultado;
- 9.6. () outras possibilidades:
-

ANEXO B

COMENTÁRIOS SOBRE A LEI DO COOPERATIVISMO

Em 16 de dezembro de 1971, com o advento da lei 5.764, foi definida a Política Nacional de Cooperativismo, instituindo o regime jurídico das sociedades cooperativas.

Segundo a lei 5.764, celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de obter lucro.

As cooperativas, segundo o art 4º da lei 5.764, são “ *sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:*

- I. adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;*
- II. variabilidade de capital social, representado por quotas-partes;*
- III. limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultando porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;*

- IV. *inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros estranhos à sociedade;*
- V. *singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;*
- VI. *“quorum” para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseada no número de associados ou não ao capital;*
- VII. *retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;*
- VIII. *indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social;*
- IX. *neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;*
- X. *prestação de assistência aos associados, e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa;*
- XI. *área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviço”.*

As cooperativas são obrigadas a manter alguns controles para poderem funcionarem. *‘Esses controles são feitos conforme o Art. 22 da lei 5.764 através dos seguintes livros:*

- I. *de matrícula;*

- II. *de Atas de Assembléias Gerais;*
- III. *de Atas de Órgãos de Administração;*
- IV. *de Atas do Conselho Fiscal;*
- V. *de Presença dos Associados nas Assembléias Gerais;*
- VI. *outros, fiscais e contábeis, obrigatórios”.*

O sistema de gestão das cooperativas é hierarquizado de forma a garantir o controle e a confiabilidade dos cooperados. “*Nesse sentido o capítulo IX da lei 5.764, seção I, trata sobre as assembléias.*”

As assembléias e fiscalização são divididas em:

- I. *Assembléia Geral: É o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. Nas assembléias gerais o “quorum” de instalação é 2/3 (dois terços) de número de associados, em primeira convocação; metade mais um dos associados em segunda convocação e mínimo dez associados na terceira convocação, ressalvado o caso de cooperativas centrais e federações e confederações de cooperativas, que se instalarão com qualquer número.*

II. Assembléia Geral Ordinária: Deverão ser realizadas anualmente nos três primeiros meses após o término do exercício social. Deverão deliberar sobre os seguintes assuntos:

- a) prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo: relatório da gestão, balanço e demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal;*
- b) destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas;*
- c) eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso;*
- d) quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal.*

III. Assembléia Geral Extraordinária: Realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da sociedade, desde que mencionando no edital de convocação; é de competência exclusiva deliberar sobre os seguintes assuntos: a) reforma do estatuto; b) fusão, incorporação ou desmembramento; c) mudança do objeto da sociedade; d) dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes; e) contas do liquidante.

IV. *Órgãos de administração: A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a quatro anos, sendo obrigatório a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração;*

Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários.

V. *Conselho Fiscal: A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de três membros efetivos e três membros suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembléia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes”.*

A lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 inicia com a Política Nacional de Cooperativismo e termina com as disposições gerais e transitórias e revogou as disposições em contrário e, especificamente, o Decreto-lei no. 59, de 21 de novembro de 1966, bem como o Decreto no. 60.597, de 19 de abril de 1967.

Segundo Bortolli (1992, pg. 51), *“para que uma cooperativa funcione bem é de grande importância que todos conheçam os seus direitos e deveres:*

I. *Diretos:*

- a) *votar e ser votado;*
- b) *participar de todas operações da cooperativa;*
- c) *receber retorno proporcional no fim do ano;*
- d) *examinar livros e documentos;*
- e) *convocar assembléia, caso seja necessário;*
- f) *pedir esclarecimento ao Conselho de Administração;*
- g) *opinar e defender suas idéias;*
- h) *propor ao Conselho de Administração, ou à Assembléia Geral, medidas de interesse da cooperativa.*

II. *Deveres:*

- a) *operar com a cooperativa;*
- b) *participar das Assembléias da cooperativa;*
- c) *entregar toda a sua produção à cooperativa;*
- d) *pagar suas quotas-partes em dia;*
- e) *aumentar o seu capital na cooperativa;*
- f) *acatar as decisões da maioria;*
- g) *votar na eleições da cooperativa;*
- h) *cumprir seus compromissos com a cooperativa”.*

QUADRO COM O RESULTADO DA PESQUISA

PERGUNTAS	R E S P O S T A S / F R E Q U Ê N C I A S							TOTAL
	sim	Não						
1. A empresa possui contabilidade?	31	0						31
2. A contabilidade é integrada por sistemas?	8	23						31
	Relatórios	Documento original	Relatório e o documento	Sem Resposta				
3. Não integrada – Informações para registro contábil?	0	1	23	7				31
	Mensal	Bimestral	Trimestral	Quadri-Mestral	Semestral	Anual	Outras	
4. Qual a frequência das informações contábeis?	30	0	0	0	0	1	0	31
	Executivos	Executivos e Coordenadores	Executivos, Coordenadores e Cooperados	Presidente e Vice	Diretores e Gerentes	Conselhos		
5. Quem tem acesso às informações contábeis?	26	5	0	0	0	0		31
	Investimentos	Distribuição de sobras	Capital de Giro	Todos os itens	Sobras e capital de giro	Investimentos e capital de giro	Investimentos e capital de giro	

6. Quais as principais decisões financeiras?	2	0	0	20	1	4	4	31
	sim	Não	as vezes	sem resposta				
7. São utilizadas as informações contábeis nas decisões?	16	4	8	3				31
	Internas	Externas	Internas e Externas	Conhecimento	Sem resposta			
8. Quais são as fontes de informações nas decisões?	4	0	24	2	1			31
	Contabilidade	Relatórios	Externas	Todas	Não acompanham	Outras		
9. Como são acompanhados os resultados após as decisões?	4	2	1	23	1	0		31

Quadro 1