

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DA UFMG

**USO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA PARA
TOMADA DE DECISÃO: O CASO DE UMA EMPRESA COMERCIAL**

Valtemar de Andrade Braga

Belo Horizonte

2001

Valtemar de Andrade Braga

**Uso da informação contábil-financeira para tomada de
decisão: o caso de uma empresa comercial**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção de título de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de pesquisa: Informação Gerencial e Tecnológica

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Co-orientadoras: Prof^a Dr^a Maria das Graças Targino

Prof^a Dr^a Maria Eugênia Albino Andrade.

Belo Horizonte
Escola de Ciência da Informação da UFMG
2001

B813u Braga, Valtemar de Andrade
Uso da informação contábil-financeira para tomada de decisão:
o caso de uma empresa comercial./Valtemar de Andrade Braga.
_____ Belo Horizonte: UFMG, 2001.

135 p.

Dissertação (Mestre em Ciência da Informação) Universidade
Federal de Minas Gerais, 2001.

1. Administração da Informação. 2. Processo Decisório. 3.
Administração Empresarial. I. TÍTULO.

CDD 658.403

UFMG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

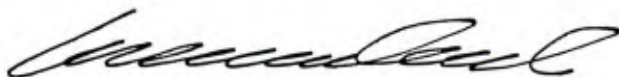
FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: *USO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA PARA TOMADA DE DECISÃO: O CASO DE UMA EMPRESA COMERCIAL.*

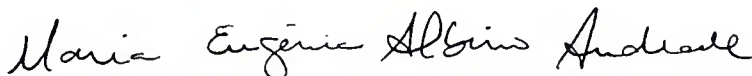
Aluno: **Valtemar de Andrade Braga**

Data: **02 de julho de 2001.**

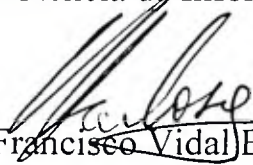
Dissertação de mestrado defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG, aprovada pela banca examinadora:



Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - Orientador
Escola de Ciência da Informação da UFMG



Profa. Dra. Maria Eugênia Albino Andrade – Co-orientadora
Escola de Ciência da Informação da UFMG



Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa
CEPEAD - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG



Profa. Dra. Isis Paim
Escola de Ciência da Informação da UFMG

*À minha esposa Helena e aos meus
filhos Alessandra e Walter Moisés, que
muito me incentivaram e comigo comungaram
o sacrifício.*

Ao Prof. Francisco das Chagas de
Carvalho Neves, a quem devo a decisão de
fazer este mestrado e de quem jamais
esquecerei o convívio.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Pedro Leopoldino Ferreira Filho, pela oportunidade que me deu para cursar este mestrado, ao firmar o convênio com a Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.

À Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação-PRPPG da Universidade Federal do Piauí-UFPI, de modo especial à equipe que a compõe, pela dedicação, respeito e boa vontade a mim dispensados ao longo do curso.

À Coordenação de Pós-Graduação da Escola de Ciência da Informação da UFMG, e a todas as pessoas que ali trabalham, pelo atendimento sempre disponível e alegre que me dispensou na fase dos estágios obrigatórios.

Ao Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, pela orientação, compreensão, atenção e encorajamento, sem o que este trabalho não seria realizado.

À Prof^ª Dr^ª Maria das Graças Targino, co-orientadora, professora e amiga, a quem devo o incentivo, pelos ensinamentos e sugestões apresentadas, além do cognome de “Val”.

À Prof^ª Dr^ª Maria Eugênia Albino Andrade, co-orientadora, pela valiosa colaboração na realização desta dissertação.

Aos colegas da 1ª turma do Mestrado Interinstitucional em Ciência da Informação UFPI-UFMG, com quem tive o prazer de conviver ao longo do curso, os quais foram gentis, amigos e alegres, apesar dos momentos de dificuldades e nervosismo.

À equipe do Armazém Paraíba, especialmente, Fernando Oliveira, José Francisco Aguiar e João Claudino Fernandes, pela receptividade e gentileza que me dispensaram durante esta pesquisa.

Aos companheiros Iratan Lira Feitosa, Janete de Páscoa Rodrigues, Jeová Gomes Lustosa, Sílvia Samara Barbosa Gomes e Valéria Oliveira Costa que, nas horas mais difíceis, souberam ser compreensivos, amigos e solidários.

À minha família, peço desculpas pelos momentos de convívio que roubei e pelo incentivo e apoio que me deu.

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|-----|
| | LISTA DE ILUSTRAÇÕES | 9 |
| | LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS | 10 |
| | RESUMO | 11 |
| | ABSTRACT | 12 |
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | A problemática do estudo | 17 |
| 1.2 | Objetivo do estudo | 19 |
| 1.3 | Relevância do estudo | 20 |
| 1.4 | Escopo do estudo | 22 |
| 2 | REVISÃO DE LITERATURA | 24 |
| 2.1 | Informação | 24 |
| 2.1.1 | Conceituação | 24 |
| 2.1.2 | Importância da informação | 29 |
| 2.1.3 | Qualidade e utilidade informação | 32 |
| 2.1.4 | Fontes de informação | 39 |
| 2.1.5 | O fluxo da informação e a comunicação do conhecimento | 47 |
| 2.1.6 | Informação e conhecimento | 49 |
| 2.2 | Tomada de decisão | 51 |
| 2.2.1 | O estilo gerencial | 54 |
| 2.2.2 | Comportamento informacional de gerentes como usuários de informação | 56 |
| 3 | METODOLOGIA | 69 |
| 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 75 |
| 4.1 | Caracterização da empresa | 75 |
| 4.2 | Estilo gerencial predominante no Armazém Paraíba | 79 |
| 4.3 | O papel da informação nas estratégias utilizadas para expansão dos investimentos | 82 |
| 4.4 | Influência dos fatores internos e externos no processo decisório | 85 |
| 4.5 | Informações contábil-financeiras geradas e utilizadas no Armazém Paraíba (coleta, fluxo, qualidade e utilidade) | 87 |
| 5 | CONCLUSÕES | 98 |
| 5.1 | Recomendações para estudos posteriores | 102 |
| 6 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 104 |
| 7 | ANEXOS | 114 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|----------|-------------------------------------|----|
| FIGURA 1 | Passos na tomada de decisão..... | 52 |
| FIGURA 2 | Modelo de estilo de decisão..... | 54 |
| FIGURA 3 | Organograma do Armazém Paraíba..... | 76 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-----------|--|----|
| QUADRO 1 | Dados, informação e conhecimento | 27 |
| QUADRO 2 | Multidimensionalidade da qualidade da informação | 37 |
| QUADRO 3 | Fontes de informação organizacional..... | 41 |
| QUADRO 4 | Áreas vinculadas aos departamentos da empresa comercial..... | 42 |
| QUADRO 5 | Informações do Setor de Contabilidade..... | 43 |
| QUADRO 6 | Informações do Setor de Tesouraria..... | 43 |
| QUADRO 7 | Informações do Setor de Contas a receber..... | 44 |
| QUADRO 8 | Informações do Setor de Contas a pagar..... | 44 |
| QUADRO 9 | Informações do Setor de Compras..... | 45 |
| QUADRO 10 | Informações do Setor de Vendas..... | 45 |
| QUADRO 11 | Informações do Setor de <i>Marketing</i> | 46 |
| QUADRO 12 | Informações do Setor de Almoxarifado..... | 46 |
| QUADRO 13 | Grupos de perguntas de acordo com as questões dos roteiros..... | 71 |
| QUADRO 14 | Distribuição geográfica das unidades do Armazém Paraíba..... | 77 |
| QUADRO 15 | Empresas do Grupo Claudino e seus ramos de atividade..... | 78 |
| QUADRO 16 | Dados financeiros do Armazém Paraíba..... | 92 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|-----------------|--|
| CI | Ciência da Informação |
| CPMF | Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira |
| CSL | Contribuição Social Sobre o Lucro |
| EUA | Estados Unidos da América do Norte |
| GRI | Gerência de Recursos Informativos |
| ICMS | Imposto Sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestação de Serviços de Transportes Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação |
| IPTU | Imposto Predial e Territorial Urbano |
| IRPJ | Imposto de Renda Pessoa Jurídica |
| ISO | International Organization for Standardization |
| ISS | Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza |
| MERCOSUL | Mercado Comum do Sul |
| TI | Tecnologia da Informação |

RESUMO

Estudo sobre o uso da informação contábil-financeira para tomada de decisão em uma empresa comercial. A pesquisa investiga o estilo gerencial predominante nessa empresa, discorre sobre os papéis dos gerentes como usuários de informações, avalia o papel das informações na gestão e nas estratégias utilizadas para expansão dos investimentos, analisa a influência dos fatores internos e externos no processo decisório e as informações contábil-financeiras geradas e utilizadas na empresa estudada. Analisa, também, a qualidade e a importância da informação e como ela é coletada, distribuída e utilizada no âmbito interno da organização. O estudo igualmente enfatiza a importância da informação contábil-financeira para o processo de tomada de decisão.

ABSTRACT

Study on the use of financial-accounting information for decision-making in a retail company. It investigates the managerial style prevailing in that firm, elaborates on the role of managers as information users, evaluates the role of information for management and for investment strategies. In addition it focuses on the influence of internal and external factors in decision-making process, and the financial-accounting information engendered and utilized in the investigated firm. It also analyses the quality and importance of information, as well as how it is collected, distributed and utilized within the organization. The study also emphasizes the importance of accounting information for the decision making process.

1 INTRODUÇÃO

A informação e o conhecimento são considerados, atualmente, instrumentos necessários e indispensáveis no contexto dos negócios. Para atuar com eficiência, superar o concorrente e obter sucesso, as organizações precisam contar com um sistema de informação capaz de subsidiar os executivos e empresários na tomada de decisões. Para VIEIRA (1993), as organizações contemporâneas têm valorizado, cada vez mais, a informação, o conhecimento e a inteligência como recursos estratégicos, em virtude das transformações ambientais (políticas, econômicas, sociais e tecnológicas) ocorridas e do crescimento da competitividade no ambiente empresarial.

Segundo BARRETO (1994), a informação vem assumindo grande importância na atualidade pós-industrial, tendo em vista que, no relacionamento do homem com o mundo, ele trata de questões relacionadas com o seu conceito, sua natureza e os benefícios que pode trazer ao indivíduo. "A informação sintoniza o mundo". (BARRETO, 1994, p.3). Não há dúvida de que todos os segmentos da sociedade precisam estar em sintonia com os acontecimentos do mundo e com as inovações tecnológicas que surgem a cada dia. Do contrário, tornar-se-á vulnerável a administração de uma organização, quando seus gestores não tiveram capacidade de planejar suas ações, de controlar o seu desempenho e de tomar medidas corretivas, quando ela se desviar dos seus objetivos.

BARBOSA (1997) concorda com VIEIRA (1993) sobre as grandes transformações que o mundo vem experimentando, principalmente, nas últimas décadas, cujos efeitos têm-se refletido no comportamento humano e, por conseguinte, no funcionamento das organizações. A evolução dos ambientes organizacionais vem ocorrendo, gradativamente, substituindo sua simplicidade e estabilidade por uma situação de complexidade e de rápidas modificações. Surge

assim, a necessidade freqüente de técnicos, executivos e empresários obterem e utilizarem a informação e o conhecimento, permanecendo atualizados sobre os eventos e tendências dos ambientes organizacionais.

A evolução do pensamento administrativo ocorreu, a partir do início do século XX, com base nos princípios normativos da Administração Científica e da Teoria da Contingência¹. Posteriormente, a introdução e a evolução dos computadores despertaram a atenção dos pesquisadores para o fato de que as organizações são, essencialmente, entidades processadoras de informação. Outros estudos revelam, na opinião de BARBOSA (1997), que a corrida pela busca de informações, para servir de insumo no processo decisório, é cada vez mais destacada no meio científico, em razão da interdisciplinaridade da ciência da informação, da ciência da computação e da teoria das organizações.

Na movimentação do homem através do tempo e do espaço, a informação tanto pode descrever como predizer a realidade. Para McGEE; PRUSAK (1994), nos últimos anos, houve a transformação da economia industrial em economia da informação e futuramente, a informação, mais do que a terra ou o capital, será a força motriz na criação de riquezas e prosperidade. “Neste tipo de economia, o sucesso é determinado pelo que você sabe, e não pelo que você possui...”. (McGEE; PRUSAK, 1994, p.3). Seguindo essa mesma linha de pensamento, pode-se acrescentar que:

A terra, o trabalho e o capital têm sido considerados, tradicionalmente, recursos econômicos[...]. Modernamente, os economistas admitem que também a informação atua como recurso econômico ativo, o qual, se corretamente administrado, pode resultar em vantagens competitivas para nações e organizações[...] A gerência informacional não é, entretanto, prerrogativa unicamente de planejadores e tomadores de decisão; ela pode fornecer grande contribuição no nível organizacional, por exemplo, encorajando o emprego mais efetivo de materiais e recursos humanos locais, identificando oportunidades internacionais de comércio, destacando tecnologias novas e apropriadas de produção [...]. (CRONIN, 1990, p.196).

¹ Pela Teoria da Contingência a concepção das estruturas é condicionada por fatores externos à organização, os quais moldam a configuração das estruturas. Enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na Teoria da Administração. Tudo é relativo. Tudo é dependente.

A informação e o conhecimento, portanto, são considerados fatores de produção, pois contribuem com o gestor na obtenção da capacidade empresarial, sem a qual não consegue fazer e sustentar o sucesso do seu empreendimento. Contudo, para o homem usar a informação e o conhecimento, precisa saber onde encontrá-los. A gama de informação existente no mercado é muito grande. São muitas e variadas as fontes de informações disponíveis no mercado, que podem ser acessadas, através de variadas formas.

As transformações que ocorrem com frequência nos ambientes tecnológico e mercadológico são características de uma sociedade em que a informação assume cada vez mais importância, obrigando os gestores e executivos a manterem-se atualizados sobre os acontecimentos internos e externos relacionados com os negócios da empresa, cujos efeitos podem trazer boas ou más conseqüências (BARBOSA, 1997).

Na visão do autor supracitado, diversos pesquisadores têm realizado estudos sobre a informação, no âmbito de sua capacidade, como um instrumento capaz de reduzir a incerteza num processo decisório. GALBRAITH (1973) apud BARBOSA (1997, p.7) afirma: “[...] quanto maior a quantidade de informação, menor o nível de incerteza enfrentada pelo decisor. Da mesma forma, quanto maior a incerteza, maior a necessidade de um adequado sistema de informação para reduzi-la [...].”

Na verdade, quando se tem dúvidas, precisa-se buscar informações para dirimi-las e, assim, encontrar a solução do problema. Entretanto, não é plenamente claro o relacionamento entre informação e incerteza, porque, muitas vezes, as informações não proporcionam a definição exata do problema, devido à determinação deste problema preceder a busca de informações. Nessas circunstâncias, a definição do problema é complexa e os gestores são obrigados a buscar consenso sobre a criação de soluções para os mesmos. Sobre o assunto, BARBOSA (1997, p.7) defende: “a idéia de que a informação e a incerteza se relacionam de maneira inversa pressupõe a definição precisa de uma situação problema. Quando isso ocorre, fica mais clara a identificação de qual informação é necessária para a sua solução”.

Para facilitar a administração das empresas, é necessário que haja um gerenciamento das informações, constituindo-se esse fato em elemento de grande importância, à medida que cria bons níveis de eficiência e eficácia, adquirindo vantagens competitivas de grande valor para a gestão da organização. Nesse sentido, DAVENPORT afirma que as equipes de informação de uma organização devem ter, idealmente, os seguintes atributos:

- compreensão abrangente da área de atuação e conhecimento da estrutura e da função da empresa;
- conhecimento sobre as diferentes fontes de informação da organização;
- facilidade de acesso a tecnologias de informação;
- entendimento político associado à habilidade para exercer liderança;
- fortes qualificações para relações interpessoais;
- expressiva orientação para o conjunto do desempenho do negócio, em vez de submissão a objetivos funcionais da organização. (DAVENPORT 1998, p.149).

Com o advento da globalização e o uso da Internet, o nível de competitividade aumentou. Os consumidores buscam no mercado produtos e serviços de boa qualidade e de menor custo. Para enfrentar a corrida na conquista de novos clientes e na manutenção dos atuais, as empresas têm investido cada vez mais em seus sistemas de informação. Se as equipes de informação tiverem pelo menos parte dos atributos supramencionados defendidos por DAVENPORT (1998), certamente, o resultado da administração da empresa será melhor. Por outro lado, fica mais difícil conduzir uma organização, se os administradores não tiverem conhecimento sobre o seu mercado, a sua estrutura, os seus objetivos, onde buscar as informações internas e externas, como usar os recursos tecnológicos da informação, como exercer a liderança na organização e como priorizar os negócios. Acrescente-se, a tais atributos, a obrigação do acompanhamento permanente, por parte dos gestores, de eventos externos que trazem conseqüências negativas para os negócios; por exemplo, alta da cotação do dólar, alta dos preços dos combustíveis, índice de inflação, alta dos juros, problemas políticos e econômicos nacionais e internacionais.

1.1 A problemática do estudo

A Contabilidade é uma ciência que se ocupa da geração de informações relativas ao controle patrimonial das entidades públicas e privadas com ou sem fins lucrativos. Compreende-se por *entidades com fins lucrativos* aquelas cujo objetivo social principal é a busca do lucro. *Entidades sem fins lucrativos* são aquelas que têm objetivos puramente sociais. Entende-se como *patrimônio* o conjunto de bens, direitos e obrigações pertencentes a uma pessoa física ou jurídica.

Existem grupos de pessoas interessadas em saber como anda a saúde financeira das empresas. Esses grupos são os acionistas, os banqueiros, os fornecedores, os funcionários, os sindicatos e os administradores. Para atender às necessidades de informações de cada grupo, as empresas proporcionam informações contábeis, através das técnicas e das demonstrações financeiras previstas em dispositivos legais. Uma das técnicas usadas para atender a essas finalidades é a análise financeira, que tem por objetivo fundamental analisar a situação patrimonial e o fluxo de receitas e de despesas da empresa para medir a rentabilidade do capital nela investido.

A análise financeira, conforme SILVEIRA (2001), está centrada principalmente nas condições de equilíbrio das estruturas do ativo e do passivo bem como dos fluxos financeiros da empresa. O ativo é conceituado como um conjunto de bens e direitos pertencentes a uma pessoa física ou jurídica. Enquanto o passivo é um conjunto de obrigações de responsabilidade de uma pessoa física ou jurídica (FRANCO, 1981).

Ao lado disso, as demonstrações financeiras constituem as fontes de informações internas utilizadas pela Contabilidade para ajudar os usuários (os acionistas, os banqueiros, os fornecedores, os funcionários, os sindicatos e os administradores) a tomarem decisões. Ressalte-se que as mais conhecidas demonstrações financeiras são: o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício, a demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, a

demonstração das origens e aplicações de recursos, a demonstração das mutações do patrimônio líquido e as notas explicativas (ANEXO 5).

Esta dissertação tem por objetivo avaliar as práticas adotadas por uma empresa comercial, referente à coleta e ao fornecimento das informações contábil-financeiras pela área financeira e utilização dessas pelos gestores na tomada de decisões.

Para tanto, são abordados aspectos, tais como: estilo gerencial, o papel da informação nas estratégias utilizadas para expansão dos investimentos, fontes internas e externas de informação, tipo e fluxo de informações demandadas pelos gestores, influência dos fatores internos e externos nas tomadas de decisões, interação da área financeira com as outras áreas da empresa, qualidade e utilidade das informações contábil-financeiras.

Sob este aspecto, a organização escolhida como objeto de estudo foi a empresa Claudino S/A.- Lojas de Departamentos, sediada em Teresina (PI), cujo nome de fantasia é "Armazém Paraíba", que atua no ramo comercial com lojas de departamentos e de prestação de serviços. É a empresa líder do Grupo Claudino, o qual é formado por 13 empresas, na maioria, do ramo industrial como, por exemplo, confecções, colchões, móveis, construção civil, têxtil, bicicletas, gráfica, equipamentos rodoviários etc.

Considerando as delimitações desse estudo, a pesquisa limitou-se à presidência e à área financeira enquanto usuárias das informações contábil-financeiras. O assessor financeiro é responsável pelo fluxo dessas informações. Ele coordena o processo de obtenção dos dados, preparação das informações e fornecimento destas ao presidente e aos demais gestores para uso nas tomadas de decisão.

A principal função da área financeira é garantir a liquidez da empresa e depois maximizar a rentabilidade dos fluxos financeiros. Sua responsabilidade é, portanto, da maior importância para o desenvolvimento global da empresa. Não basta que esta seja economicamente rentável. Necessita, também, que sua estrutura financeira seja adequada à sua estrutura econômica nos momentos

presente e futuro. Uma empresa muito rentável que não consiga cumprir suas obrigações de pagamento na data do vencimento por problemas de liquidez será classificada pelo mercado como insolvente e pouco valerá sua rentabilidade (SILVEIRA, 2001).

1.2 Objetivo do estudo

1.2.1 Geral

Investigar como os gestores utilizam as informações contábil-financeiras de uma empresa comercial para tomada de decisão e como a área financeira produz e fornece estas informações.

1.2.2 Especificos

- Identificar o estilo gerencial predominante do presidente do Armazém Paraíba.
- Analisar o papel da informação nas estratégias utilizadas para expansão dos investimentos.
- Caracterizar a influência dos fatores internos e externos na tomada de decisão.
- Descrever as informações contábil-financeiras geradas e utilizadas no Armazém Paraíba, analisando como elas são coletadas, distribuídas e utilizadas.
- Identificar o relacionamento da área financeira com as demais áreas operacionais da empresa, quanto à coleta de dados para geração das informações contábil-financeiras.

→ Caracterizar o nível de satisfação dos gestores, quanto à qualidade e utilidade das informações contábil-financeiras.

1.3 Relevância do estudo

Existem muitos estudos na área da informação gerencial que tratam do nível de competição entre concorrentes, assim como da modernização das organizações, do uso da informação tecnológica, da qualidade dos produtos e dos serviços prestados, da monitoração do ambiente de negócios, do planejamento e da administração estratégicos, do gerenciamento estratégico da informação, da globalização da economia, do capital intelectual, da era da informação e da gerência financeira. Em razão disso, O avanço tecnológico, o uso da Internet e a globalização da economia despertaram a necessidade constante de modernização dos sistemas administrativos e produtivos. As organizações foram forçadas a investir pesadamente em tecnologias de informação e na capacitação dos gestores e dos empregados.

O Brasil, inserido nesse contexto de grandes mudanças, considerado membro do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), abriu suas fronteiras para a importação de produtos estrangeiros a partir de 1991 na gestão do presidente Fernando Collor de Melo. Outro acontecimento importante, que vem contribuindo nesse processo, foi a implantação do Plano Real em meados de 1994. Com isso, as empresas necessitaram fazer ajustes nos custos de produção e nos processos administrativos, investiram na melhoria da qualidade dos produtos e serviços e na capacitação dos gestores e empregados, além de terem passado a planejar com maior cuidado as suas ações.

A área financeira é de fundamental importância para qualquer organização. Se o setor financeiro fornecer informações confiáveis e de boa qualidade e se seus administradores fizerem uso correto das mesmas, certamente as possibilidades de acerto serão maiores, porque a principal função do administrador financeiro, segundo SILVERIA (2001, p.1) “é garantir a liquidez da empresa e depois maximizar a rentabilidade dos fluxos financeiros”.

A decisão financeira exige um objetivo ou uma meta, em que essa deve se basear. Por exemplo, é possível que a firma deva decidir entre usar os fundos limitados disponíveis para construir um novo armazém ou comprar mais caminhões. Supondo que os fundos sejam insuficientes para ambos os gastos, faz-se necessário escolher um deles, deste modo, o problema será determinar qual dos dois é o melhor para a firma.

O termo “melhor” é significativo somente à luz de algum critério. Afinal, toda decisão financeira deve ser avaliada em termos de algum objetivo, meta ou critério. A decisão financeira é boa, quando contribui para o alcance desse objetivo. A melhor decisão é aquela que mais aproxima a empresa de sua meta. Assim, para tomar quaisquer decisões financeiras, aquilo que se está tentando realizar – a meta ou o objetivo – deve ser especificado. ALVIM; BEGATI (2001, p.16) chamam a análise a ser feita de “avaliação de projetos de investimentos, onde se procura projetar os resultados futuros desse novo investimento, calculando receitas, custos e fluxos de caixa”. Se todo esse dinheiro que entrar para o caixa da empresa, descontado a valor presente a uma taxa de juros exigida por quem fará o investimento, for maior que o valor desembolsado, pode-se afirmar que o investimento é viável do ponto de vista econômico-financeiro.

Finalmente, o que todo administrador financeiro deseja é maximizar o retorno do capital investido pelo acionista, através da otimização da administração do caixa. Para ilustrar melhor o assunto, encontram-se, em seguida, os principais objetivos levados em consideração numa tomada de decisão financeira, segundo CHERRY (1975):

- **Maximização dos lucros** – esta é, geralmente, a meta mais comum entre os administradores das organizações.
- **Obtenção de liquidez** – este é um dos objetivos primordiais das organizações, porque através da sua capacidade financeira garante-se estabilidade, continuidade e idoneidade.
- **Maximização das vendas** – este objetivo é sempre perseguido, principalmente, quando a empresa dispõe de muitos produtos em

estoque e sua permanência traz desequilíbrio ao nível das disponibilidades. A melhor solução é tentar vendê-los, ainda que com descontos promocionais.

→ **Derrotar os concorrentes** – este objetivo é sempre tentado. Muitas vezes, as empresas preferem abrir mão de certa margem de lucro, para não perder clientes para os concorrentes.

1.4 Escopo do estudo

Esta pesquisa aborda a questão das informações contábil-financeiras geradas pela área financeira do Armazém Paraíba, para utilização via gestores na tomada de decisão. O estudo procurou entender como as informações internas e externas são coletadas, de que forma são usadas pelos gestores, como são distribuídas, em que nível satisfazem as necessidades dos usuários. Quanto ao uso da informação, foi dada ênfase ao processo de tomada de decisão, abordado não sob o aspecto do processo decisório em si, mas sob o enfoque da informação necessária para essa finalidade. A pesquisa, para atingir os objetivos propostos, necessitou abordar, também, os aspectos relacionados com disponibilidades financeiras, direitos realizáveis, estoques de mercadorias e obrigações financeiras, constantes nas fontes documentais intituladas demonstrações financeiras, como elementos fornecedores de informações contábil-financeiras da maior relevância para o estudo.

Realizou-se a abordagem inicial contextualizando a relevância do tema para a gestão dos negócios nos dias atuais. Nestas considerações preliminares, foram tratados, também, dos objetivos e da relevância do tema.

Para fundamentar a investigação fez-se a revisão de literatura com enfoque especial para a informação, o conhecimento, a tomada de decisão e o comportamento informacional dos gerentes como elementos importantes para a sobrevivência e o crescimento das organizações.

A coleta de dados por entrevista foi realizada em fevereiro de 2001 e os dados financeiros utilizados foram os constantes das demonstrações financeiras e das notas explicativas do balanço na posição de 31 de dezembro de 1998 e 1999.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Informação

2.1.1 Conceituação

São inúmeros os conceitos e definições apresentados na literatura da Ciência da Informação (CI) sobre este termo. Segundo CARVALHO (1998), sua origem vem do latim *informare*, que significa dar forma ou aparência, pôr em forma, formar, criar, mas também representar, apresentar, criar uma idéia ou noção.

É indiscutível a necessidade do uso da informação nos dias atuais. Todas as atividades carecem de informações em suas áreas de atuação, quer sejam empresariais, sociais, quer sejam da administração pública. Evidentemente, os conceitos de informação variam de acordo com suas aplicações e utilização. Contudo, algumas definições podem não ser plenamente satisfatórias, gerando confusão entre seus usuários. Para BUCKLAND (1991, p.58), é irônico que o termo informação seja ambíguo e usado de formas diferentes, quando ele tem a ver com os significados “ficar informado, redução da ignorância e da incerteza”.

Na verdade, não existe um único conceito para a palavra informação, mas vários. Para SARACEVIC (1970), informação é algo que atenua a incerteza, enquanto para HORTON JR (1979), informação é um dado compreensível para alguém em algum lugar, sendo completamente dependente do contexto, fora dele, perde o sentido. BARRETO (1999, p.168) usa o conceito de informação como “conjuntos significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou à sociedade”.

Com esse modo de conceituar, a informação fica caracterizada como instrumento modificador da consciência do homem e de seu grupo social, passando a ser não apenas medida de organização por redução da incerteza, mas a própria organização em si. Estabelece-se, desse modo, relação entre

informação e conhecimento, mas essa relação só acontece se a informação for percebida e aceita como tal, posicionando o indivíduo sensível em um estágio melhor, consciente de se próprio e no interior do ambiente onde a odisséia individual se realiza. Surge, outrossim, o elemento estético do fenômeno da informação que é a sensibilidade para apreender a informação – sensibilidade que tenuemente precede à percepção.

Sabendo-se que a informação precisa ser administrada como outras categorias de bens e direitos, representados pelo capital humano, pelos recursos dos proprietários, pelos bens tangíveis e intangíveis, conclui-se que ela tenha valor econômico e que, por isso, represente uma classe particular dos ativos da empresa. Porém, a informação tem características diferentes, tendo em vista que ela é reutilizada inúmeras vezes, não se deteriora nem se deprecia, somente o usuário pode lhe atribuir valores reais (McGEE; PRUSAK, 1994).

Na verdade, os investimentos em sistemas de informação trazem grandes benefícios para as organizações. Por isso, a informação é reconhecida por McGEE; PRUSAK (1994) como um ativo. Atualmente, os investimentos nos demais ativos, para gerarem o resultado esperado, necessitam de informações e de conhecimento, principalmente, depois da globalização da economia e do aumento da competitividade, provocado pelo surgimento da classe de consumidores mais exigentes e conscientes de seus direitos. Sob este aspecto, gerenciar informação tornou-se tão importante, quanto gerenciar outros ativos, porém mais difícil, porque o conhecimento relativo ao gerenciamento da informação não é codificado nem desenvolvido sistematicamente.

Ainda de acordo com McGEE; PRUSAK (1994), para alguns autores informação envolve apenas coleta de dados. Eles imaginam, erroneamente, ao se tomar uma série de dados financeiros, colocando-os numa folha de papel, que se está oferecendo informação. Porém, a informação não se limita a dados coletados. Na verdade, informação é um conjunto de dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. A informação produz conhecimento, enquanto os dados não têm essa missão. A informação tem limites, enquanto os dados podem ser ilimitados. Para que os

dados se tornem úteis, como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório, é preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.

BUCKLAND (1991) apresenta as definições da palavra informação, fazendo aproximação dos seus três usos principais (*Oxford English Dictionary*, 1989):

→ **Informação-enquanto-processo** - A informação é comparada a um processo, quando alguém é informado sobre mudanças sofridas naquilo que sabia. Aquele conhecimento que detinha sobre alguma coisa sofreu mudanças e/ou alterações. Nesse sentido, informação é o ato de informar, de comunicar o acontecimento de um fato, de informar alguém sobre algo.

→ **Informação-enquanto-conhecimento** - A informação é sinônimo de conhecimento, quando usada para denotar aquilo que é percebido na informação-enquanto-processo. O conhecimento comunicado refere-se a algum fato particular ou acontecimento, sobre o qual alguém é notificado ou informado. Traz a idéia de informação como aquela que reduz a incerteza e às vezes, pelo contrário, aumenta a incerteza. Uma característica da informação-como-conhecimento é que ela é intangível: não pode ser alcançada ou medida. Conhecimento, crença e opinião são pessoais, subjetivos e conceituais. Portanto, para comunicá-los, eles têm que ser expressos, descritos ou representados de algum modo fisicamente, como um sinal, um símbolo, um texto ou uma comunicação.

→ **Informação-enquanto-coisa** - O termo informação também é usado atributivamente para objetos, tais como dados e documentos, os quais são referidos como informação, porque são considerados informativos e têm a qualidade de conceder conhecimento ou comunicar informação. Se se puder tocar ou medir não é conhecimento, mas informação-enquanto-coisa ou objeto. Pode-se então afirmar que a

distinção entre intangíveis (informação-enquanto-conhecimento) e tangíveis (informação-enquanto-coisa) é de fundamental importância, para o estudo dos conceitos de informação.

DAVENPORT (1998) afirma ser muito difícil definir a palavra informação. Diz ser necessário retomar a antiga distinção entre dados, informação e conhecimento, cujas características constam no QUADRO 1.

QUADRO 1

Dados, informação e conhecimento

| DADOS | INFORMAÇÃO | CONHECIMENTO |
|---|--|-------------------------------------|
| Simples observações sobre o estado do mundo | Dados dotados de relevância e propósito | Informação valiosa da mente humana |
| Facilmente estruturado | Requer unidade de análise | Inclui reflexão, síntese e contexto |
| Facilmente obtido por máquinas | Exige consenso em relação ao significado | De difícil estruturação |
| Freqüentemente Quantificado | Exige necessariamente a medição humana | Freqüentemente tácito |
| Facilmente transferível | | De difícil transferência |

FONTE: DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998. p.18.

Ainda, na opinião de DAVENPORT (1998), fazer clara distinção entre os três termos não parece ser fácil. Entretanto, podem-se reunir os três e elaborar um processo. Mesmo assim, encontrar definições para esses termos é um ponto de partida útil. As definições dos termos podem revelar o seguinte:

- a) Onde a empresa concentra sua energia de Tecnologia da Informação (TI);
- b) Se os dados gerados têm uma utilização real;

c) Se há lógica nas hipóteses de estruturação da informação;

d) Se essa energia despendida tem representado dividendos.

Diante disso, DAVENPORT (1998, p.19) apresenta as seguintes definições:

→ **DADOS**: como “observações sobre o estado do mundo”. Por exemplo, existem 5.000 sacos de cimento em estoque. Esse é um dado, porque é uma observação fácil de capturar, transferir, guardar e quantificar, que pode ser feito por pessoas ou por uma tecnologia apropriada, através de máquinas.

→ **INFORMAÇÃO**: utiliza o conceito de DRUCKER (1991) que se refere à informação enquanto dados dotados de relevância e propósito. Ao contrário dos dados, a informação precisa de análise. Ela é muito mais difícil de ser transferida com absoluta fidelidade. Os dados são transformados em informação pelas pessoas e requerem análise e consenso em relação ao significado, e é isso que torna complexa a vida dos administradores da informação.

→ **CONHECIMENTO**: segundo DAVENPORT (1998, p.19), “é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação”. Sendo assim, pela sua ótica, acontece essa valorização da informação, porque houve reflexão sobre o conhecimento, acréscimo da sabedoria de alguém ao conhecimento em consideração, suas implicações são mais amplas. É mais difícil para transferir e estruturar e geralmente é tácito, ou seja, pessoal, prático e subjetivo.

No entendimento de BARRETO (1999), as estruturas de informação são armazenadas ou estocadas no que denomina de “agregados de informação”, ou seja, unidades que constroem e armazenam o conhecimento produzido. Esses

agregados podem ser pessoas, documentos, acervos, metodologias, constructos teóricos ou de aplicação prática específica. Para o autor, a essência do fenômeno da informação/conhecimento é a sua intencionalidade. “Uma mensagem de informação deve ser intencional, arbitrária e contingente ao atingir o seu destino: criar conhecimento no indivíduo e em sua realidade” (BARRETO, 1999, p.169).

2.1.2 Importância da informação

O valor atribuído hoje à informação é de grande relevância. Após a era da economia industrial vive-se a era da economia da informação (VIEIRA, 1993). Muita ênfase tem sido dada à importância da informação. Ouve-se falar muito sobre o papel crescente desempenhado pelas indústrias do conhecimento bem como pelas tecnologias da informação, principalmente nas economias do Primeiro Mundo.

COONEY (1991) enfatiza que em nível micro-econômico considera-se a informação instrumento de fundamental importância para o sucesso de uma empresa. Áreas como inovação de produtos e serviços, controle de problemas, crescimento de mercado e planejamento estratégico dependem de informação oportuna, precisa, abrangente e relevante. Na realidade, as empresas cujos gerentes detêm a informação e o conhecimento têm melhores chances de sobreviver e crescer do que aquelas que não os detêm. DAVENPORT (1998, p.11) adverte, entretanto, para a necessidade do cuidado em não se incorrer no entusiasmo pela tecnologia, esquecendo “o objetivo principal da informação: informar”. A geração atual de computadores existente no mundo só terá validade e utilidade se os seus usuários estiverem realmente interessados na informação que eles podem gerar.

Os investimentos em tecnologia da informação (TI) só terão retorno se os usuários souberem explorar o rico potencial desses equipamentos. É lamentável que, de modo geral, as pessoas que trabalham com as TI nas empresas, tais como analistas de sistema, programadores e gerentes de informação, não se preocupem suficientemente com as necessidades dos

usuários finais da informação. Paradoxalmente, procuram resolver os problemas informacionais dos usuários com tecnologia. Não observam que muitas das dificuldades resultam da ignorância de como as pessoas e a informação se relacionam. Nesse sentido, a visão dos especialistas em TI sintetiza-se da seguinte forma:

- A informação é facilmente armazenada nos computadores na forma de dados;
- Criar bancos de dados em computadores é o único modo de administrar a complexidade da informação;
- A informação deve ser comum a toda a organização;
- As mudanças tecnológicas irão aperfeiçoar o ambiente informacional. (DAVENPORT, 1998, p.12).

Observa-se que cada uma dessas afirmações expressa uma verdade. Porém, grande parte dos administradores apóia-se no modelo engenharia da máquina até quando ela deixa de agregar valor. Engenheiros de sistema e altos executivos preferem não se envolver com a função de TI. Isso, em certos casos, força a implementação de novo sistema de aplicativos ou de banco de dados complexo, que pode prejudicar as empresas e não contribuir para seu desenvolvimento.

Na verdade, os gerentes precisam de perspectiva holística, que possa compreender as mudanças rápidas no mundo dos negócios e adaptar-se às novas realidades sociais. A essa nova abordagem DAVENPORT (1998) chama de ecologia da informação. Por seu intermédio, o ambiente da informação é plenamente enfatizado:

- Como as pessoas usam e o que fazem com a informação;
- Quais são os perigos que podem prejudicar o intercâmbio de informações;
- Quais são os sistemas de informação que estão sendo utilizados.

Pela abordagem da ecologia da informação, entende-se que informação não seja a mesma coisa que dados, que a utilidade da informação seja inversamente proporcional ao seu grau de complexidade, que os significados da informação variem dentro da organização e que a tecnologia seja apenas um dos componentes do ambiente informacional. Dessa forma, mudar o *status quo* de uma empresa não é fácil, porquanto a ecologia da informação exige novas estruturas administrativas, incentivo e novas atitudes em direção à hierarquia, complexidade e divisão de recursos organizacionais.

Seguindo o raciocínio de DAVENPORT (1998), em vez de concentrar-se na TI, a melhor opção seria pela ecologia da informação, que se baseia na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. Administradores que conhecem a abordagem ecológica opõem-se aos adeptos da engenharia da máquina ao acreditarem piamente que:

- A informação “não” é facilmente arquivada em computadores – e não é constituída apenas de “dados”;
- Quanto mais complexo o modelo da informação, menor será sua utilidade;
- A informação pode ter muitos significados em uma organização;
- A tecnologia é apenas um dos componentes do ambiente de informação e frequentemente não se apresenta como meio adequado para operar mudanças”. (DAVENPORT, 1998, p.14).

Na concepção de COONEY (1991), existe uma correlação entre a hierarquia da empresa e a hierarquia da informação. No nível hierárquico mais baixo, concentram-se as decisões rotineiras, que dependem de informações menos relevantes e mais abundantes. Quanto mais elevado o nível hierárquico da empresa, mais necessidade há de informações integradas e abrangentes. Entretanto, em níveis mais elevados da hierarquia organizacional, menor é a capacidade da informação de, por si só, influenciar decisões. Nesse caso, a informação presta-se de forma crescente para definir situações desconhecidas, com o objetivo de delimitar o contexto da incerteza no qual as decisões precisam ser tomadas. No ponto mais alto da hierarquia empresarial, o executivo toma decisões que afetam o futuro da organização a longo prazo.

Na medida em que se agregue valor à informação, esta tende a ser mais abrangente e mais integrada. Para a empresa, o momento de maior valor agregado da informação acontece quando ela consegue condensar de forma completa e precisa os negócios da empresa no ambiente em que atua, bem como quando consegue definir com clareza o contexto da incerteza no qual são tomadas as decisões. Os especialistas da informação devem fornecer informações relevantes para as necessidades específicas dessas decisões.

Ainda na visão de COONEY (1991), existem algumas empresas que não reconhecem o verdadeiro valor da informação. Em períodos de crise, geralmente, elas priorizam a demissão dos profissionais do conhecimento, como pesquisadores, analistas financeiros e de mercado, planejadores e especialistas da informação. Portanto, pode-se questionar: qual é o valor da informação? Qual é o valor atribuído pela sociedade aos profissionais da informação, como bibliotecários, professores, médicos, advogados, cientistas, especialistas em computação, intelectuais e escritores em geral? Cada vez mais, esses profissionais do conhecimento são obrigados a atuar coletivamente, através de associações profissionais ou sindicatos, a fim de forçar o reconhecimento público do valor que se atribui à informação (COONEY, 1991).

2.1.3 Qualidade e utilidade da informação

Não é fácil classificar uma informação como de boa ou má qualidade. É mais provável saber se é importante ou não, em razão do uso e por sua utilidade para o processo de tomada de decisões. Sendo assim, "a qualidade da informação constitui-se num conceito problemático", de tal forma que PAIM et al. (1996, p.111-112) explicitam e reúnem alguns conceitos do termo qualidade, na concepção de diferentes autores:

- Qualidade significa ir ao encontro das necessidades do cliente. (CROSBY).
- Qualidade é adequação ao uso. (JURAN).

- Qualidade é aquilo que o cliente percebe quando sente que o produto ou serviço vai ao encontro de suas necessidades e corresponde às suas expectativas. (TOWSEND).
- Qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora da compra quanto durante a utilização, ao menor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que os nossos concorrentes. (TEBOUL).
- Qualidade consiste em minimizar as perdas causadas pelo produto não apenas ao cliente, mas à sociedade, a longo prazo. (TAGUCHI).
- Qualidade indica o valor relativo de produtos e serviços, a eficiência e a eficácia de processos para gerar produtos e suprir serviços. Do ponto de vista prático, qualidade é uma arma estratégica e competitiva.(SMITH).
- Qualidade é a totalidade das propriedades e características de um produto ou serviço que lhe conferem habilidade para satisfazer necessidades explícitas do cliente. (Norma ISO 8402 – Vocabulário de Qualidade).

Todas essas definições são insatisfatórias porque não atingem completamente o real sentido da palavra qualidade. Até mesmo a definição da Norma ISO 8402 apresenta deficiência e os conceitos referendados atribuem ao termo qualidade a idéia de propriedade ou atributo, adequação ao uso, ou necessidades e expectativas do cliente, atributos do processo produtivo de serviços e produtos, porém não definem propriamente a noção de qualidade. Ainda de acordo com PAIM et al. (1996, p.112), a partir da revisão de literatura sobre o tema, pode-se afirmar que os autores que têm consciência do que seja “qualidade da informação estão usualmente interessados em identificar aspectos de avaliação da informação que sirvam a objetivos gerenciais e que sejam objeto de medida”. Geralmente, entendem como qualidade – ou valor – a categoria mais abrangente sob a qual são agrupados fatores ou indicadores de diferentes significados. Entretanto, trata-se de assunto multidimensional, sem consenso na literatura. Autores, como WAGNER (1990); SCHWUCHOW (1990); WORMELL (1990) reconhecem que as definições de qualidade da informação são ambíguas, vagas ou subjetivas. Prova disso está na indeterminação do termo adequado para explicitar a categoria mais geral – qualidade ou valor. Muitas vezes, esses termos são usados como sinônimos.

Para WORMELL (1990), existem algumas razões que justificam o porquê do problema da qualidade da informação estar situado, hoje, no foco das atenções: sobrecarga de informação e ansiedade; visão crítica sobre os custos e

benefícios dos modernos produtos e serviços da informação; o crescente significado de uma seleção cuidadosa disponível para os trabalhadores do conhecimento; competição nas informações sobre os mercados; abordagem para a realização de uso efetivo dos recursos informacionais tanto em organizações de negócios como na administração pública.

Apesar de haver uma predominância na utilização da palavra qualidade pelos pesquisadores da área gerencial, pode ocorrer uma inversão de lugar, adotando-se o valor como a categoria mais ampliada e a qualidade como um de seus aspectos. Em razão disso, adverte-se sobre:

A confusão costumeira de se tomar de modo conjunto a avaliação do produto da informação e dos serviços de informação, considerando-se a qualidade ou valor em relação a duas entidades diversas, misturando-se critérios relativos ao conteúdo da mensagem com o desempenho do serviço. (TAYLOR, 1985, p.49).

Outros autores questionam o caráter da subjetividade que permeia a categoria qualidade da informação. Deste modo, a subjetividade da informação é considerada limitante sob dois aspectos:

De um lado, as preferências de usuários variam, são contingenciais e nem sempre se explicitam de forma adequada em demandas claras e objetivas. De outro, existe normalmente um ponto de tensão entre essas preferências e as prioridades de produção que os provedores ou profissionais da informação tendem a estabelecer. (PAIM et al., 1996, p.113).

A importância despertada, mundialmente, pelo tema está expressa na realização, em agosto de 1989, de um seminário, intitulado "Qualidade e Informação", na *Royal School of Librarianship*, em Copenhague-Dinamarca, promovido pelo *Nordic Council for Scientific Information and Research Libraries (NORDINFO)*. O documento gerado por ocasião do seminário foi considerado de grande valia para o assunto e tornou-se marco referencial. Apesar de não existir consenso, na literatura, sobre em que ângulos a categoria qualidade ou valor deva enquadrar-se, existe tendência a estudá-la sob três grandes segmentos. O primeiro trata da qualidade ou do valor transcendente (filosófico ou metafísico) da

informação; o segundo estriba-se nos aspectos intrínsecos; e o terceiro, baseia-se nos atributos contingenciais.

Considerada sob o prisma da transcendência, a qualidade reconhece o valor da informação como completo e universalmente aceitável. Nesse sentido, ela se aproxima da idéia de excelência, é extratemporal e permanente, mantendo-se, portanto, com as mesmas características através dos tempos e nos diversos lugares, apesar das mudanças de gosto e de estilo (MARCHAND, 1990). Por outro lado, alguns dos autores que descrevem esse tipo de qualidade da informação (COONEY, 1991; EATON; BADEN, 1991; MARCHAND, 1990; REPO, 1989) questionam sua possibilidade enquanto categoria analítica. Advertem que a questão da excelência, relativa à qualidade, é abstrata e só adquire pertinência quando relacionada ao usuário da informação, porque o valor depende sempre do seu uso pelos usuários particulares em ocasiões especiais.

Do ponto de vista dos aspectos contingenciais ou práticos da qualidade da informação, a tendência mais marcante na literatura é o foco no usuário. Por esta abordagem, a qualidade da informação depende do usuário e do contexto em que é considerada. A informação é avaliada pelo usuário, quer individual ou coletivamente. Nos estudos de qualidade da informação, o foco no usuário segue o movimento mais abrangente da Ciência da Informação de apostar no paradigma do usuário (DERVIN, 1977; VAKKARI, 1994; WAGNER, 1990). Nessa linha de pensamento, a qualidade da informação refere-se à medida quantitativa de eficácia técnica no envio de uma comunicação entre um emissor e um receptor como ROSZAC (1989) ressalta.

Para diversos autores, é difícil a conceituação da qualidade da informação a partir do usuário. Apesar de reconhecerem a pertinência de se privilegiar o sujeito que utiliza a informação, consideram que o subjetivismo do usuário traz limitações importantes para a medida. Mas, segundo a opinião de SCHWUCHOW (1990, p.67), o profissional terá que conviver com esse elemento subjetivo da qualidade, porque: "Qualquer critério de avaliação da qualidade da informação é, por natureza, subjetivo". Argumento semelhante está implícito nas palavras de CASANOVA:

A informação nunca será exata porque depende do contexto; nunca está isolada, tem vida própria e sua qualidade depende da visão, do nível de conhecimento, da interpretação de seu receptor. A busca da qualidade total da informação é similar à busca do eldorado. (CASANOVA, 1990, p. 50-51).

Em suma, diante do exposto, a idéia mais comum é considerar a qualidade da informação associada à avaliação feita pelo usuário e a sua eficácia técnica de uso. Tudo isso, sem desprezar o aspecto de subjetividade e de dependência do contexto, além da capacidade de o usuário manipular os recursos tecnológicos, onde, muitas vezes, as informações encontram-se arquivadas.

Não obstante constatar-se o privilégio concedido ao usuário da informação, para fins de avaliação desta, grande parte das definições de qualidade da informação considera, também, o lado objetivo da avaliação da informação, ou seja, os atributos do produto-informação, tais como dados, documentos e textos (PAIM et al., 1996). Observa-se, assim, a necessidade de se tratar a informação enquanto coisa. A vantagem percebida nessa forma de abordagem do assunto é a sua tangibilidade. A qualidade assim definida pode ser tratada em termos precisos e identificáveis, mensurados e quantificados (BUCKLAND, 1991).

A qualidade da informação pode ser abordada de várias maneiras. Por isso, foram apresentadas as dimensões transcendentais, intrínsecas e contingenciais, mostrando a sua multidimensionalidade. Para dar melhor visualização, serão mostrados no QUADRO 2 os vários desdobramentos com seus diferentes atributos em cada dimensão:

QUADRO 2

Multidimensionalidade da qualidade da informação

| Dimensões e Atributos | | | |
|----------------------------------|---|--|---|
| Transcendente | Intrínseca | Contingencial | |
| | | Usuário | Formato do produto |
| → valor filosófico ou metafísico | → validade → confiabilidade → precisão → completeza → novidade → atualidade → significado através do tempo → abrangência | → valor percebido → eficácia → relevância → redundância | → eletrônico → impresso → oral → microforma → integral → sintético → formal → informal |

FONTE: PAIM, I.; NEHMY, R.M.Q.; GUIMARÃES, C.G. Problematização do conceito "Qualidade" da informação. *Perspectivas em ciência da informação*, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.115, jan/jun.1996.

O QUADRO 2 elaborado por PAIM et al. (1996) inclui valores de dimensões, tais como validade, confiabilidade, precisão, completeza, novidade, pertinência, atualidade, significado através do tempo, abrangência, os quais mantêm entre si estreita inter-relação. Uma informação para ter valor deve ser válida, confiável e precisa. Apesar de a literatura não definir satisfatoriamente validade, pode-se afirmar que o seu conceito pressupõe integridade da fonte de informação e forma de registro fiel ao fato que representa. A confiabilidade significa credibilidade no conteúdo e na fonte da informação. Relaciona-se com a idéia de autoridade cognitiva: prestígio, respeito, reputação da fonte, autor ou instituição. A precisão tem o sentido aproximado de exatidão, correção, ou seja, forma de registro fiel ao fato representado, supramencionado. A completeza implica a inclusão de todos os dados necessários, relativos a um determinado problema. Finalmente, a novidade representa o novo, o recente. A atualidade implica consonância com o ritmo de produção da informação, opondo-se à obsolescência.

Na era da modernidade, costuma-se considerar como regra: “o mais novo é o melhor, o mais velho, o pior [...]”. (OLAISEN, 1990, p.95). Observa-se que a relação entre as características intrínsecas da qualidade da informação é, consideravelmente, forte, não facilitando o estabelecimento de fronteiras entre uma e outra, como por exemplo, entre os atributos precisão e validade, que são quase sinônimos. Aliás, a integridade da idéia de qualidade da informação pressupõe, exatamente, a presença do conjunto dos atributos intrínsecos.

Observa-se, entretanto, que os atributos da qualidade da informação, anteriormente enumerados, não esgotam o significado em si mesmo. Carecem de referências ao contexto do usuário da informação, que constituem os atributos contingenciais, mencionados no QUADRO 2. O valor percebido refere-se ao entendimento que o sujeito tem sobre o valor da informação. Eficácia significa o nível de adequação da informação à solução do problema do sujeito-usuário, surgindo do uso da informação, que é eficaz se contribui para algum resultado positivo para o sujeito da ação, como, por exemplo, tomada de decisão adequada. A relevância tem para SARACEVIC (1970, p.112) o significado de [...] “medida do contato eficaz entre uma fonte e um destinatário”. A abrangência refere-se ao volume de dados necessários para que a informação se torne mais ou menos eficaz. A redundância é o reforço da informação, é a repetição de dados que, quando excessiva, tende a reduzir a qualidade da informação.

A segunda categoria contingencial da qualidade da informação fala do formato, o qual diz respeito à forma de apresentação do produto. Os atributos que fazem parte dessa categoria são: meio de apresentação eletrônico, oral, impresso ou em microforma; modo de exposição integral ou sintético; fonte formal ou informal.

Depois dessas considerações, ora apresentadas, observa-se o grau de complexidade do conceito de qualidade da informação e permite que se chegue a algumas conclusões. Existe uma tendência de se distinguir determinada dimensão da qualidade da informação em prejuízo de outras. Entretanto, como ressalta MARCHAND (1990, p.10) “[...] cada [dimensão] oferece apenas uma visão parcial e às vezes vaga dos elementos básicos da qualidade da

informação”. Os atributos contingenciais referentes ao usuário, no momento da prática em especial, conseguem força para diluir os atributos intrínsecos. Atributos como validade ou confiabilidade, além de se superporem, são relativizados face à especificidade de um contexto e de um usuário. A defesa da predominância do valor contingencial tem grande poder de argumentação, aproximando-se da anulação dos atributos intrínsecos. A eliminação da dimensão transcendente do valor da informação acarreta, portanto, como adverte MENOU (1993), conseqüências éticas e políticas. Não se pode eliminar o valor intrínseco da informação, pelo menos em relação ao uso coletivo a médio e longo prazos, como, por exemplo, uma biblioteca ou um museu; apesar de muitas pessoas nunca visitá-los, as informações ali contidas continuam tendo valor.

Diante dessas circunstâncias, o conceito de qualidade da informação, marcado pela dicotomia entre atributos intrínsecos e contingenciais, com forte tendência para hegemonia dos últimos, implica riscos para a leitura e para a provisão da informação. Na atual situação:

[...] o profissional da informação situa-se num espaço pretensamente neutro entre os dois pólos: o da verdade da informação e o do desejo do usuário. Essa situação limita o papel do provedor da informação, que na realidade é chamado a atuar como filtro de qualidade entre os dois extremos [...] (PAIM et al., 1996, p.118).

Após discutir-se sobre a dimensão e os atributos de multidimensionalidade da qualidade da informação, percebe-se que o assunto, aparentemente simples, está revestido de detalhes e polêmicas. Por outro lado, as características relativas à qualidade da informação são indispensáveis para obter-se o verdadeiro valor à informação.

2.1.4 Fontes de informação

Segundo as observações de MEYER (1987), vive-se numa era de fartura de informações. As redes de telecomunicações, hoje, movimentam informações à “velocidade da luz”. Embora tais informações nem sempre sejam

trabalhadas por todos os veículos de comunicação. E como a capacidade de movimentar a informação aumenta, o volume de informações disponíveis cresce para preencher esse aumento de capacidade. Em resumo, as informações não trabalhadas estão sufocando governos e executivos, os quais se dão conta de que, assim como é perigoso administrar sem informação, também o é administrar com estas não trabalhadas.

As fontes de informações são caracterizadas por pessoas ou instrumentos utilizados para criar, divulgar ou disseminar acontecimentos, dados, notícias e conhecimentos. Sobre o assunto, CARVALHO (1998) afirma que há necessidade de acompanhamento constante das fontes de informação, porque o ambiente dos negócios muda rapidamente, motivado pelo surgimento de novos serviços e de novas fontes de informação. Essas mudanças implicam a necessidade de se rever, periodicamente, o portfólio de fontes, para não se ficar desatualizado nem perder informações importantes.

De acordo com BARBOSA (1997), o ambiente profissional moderno apresenta características marcantes diante do crescimento exponencial da quantidade de fontes internas e externas de informação. Tal crescimento dificulta a classificação dessas fontes, mas CHOO (1994) agrupa-as em quatro categorias:

- a) Externas e pessoais;
- b) Externas e impessoais;
- c) Internas e pessoais;
- d) Internas e impessoais, conforme transcrição constante no QUADRO 3.

QUADRO 3

Fontes de informação organizacional

| | PESSOAIS | IMPESSOAIS |
|----------|---|--|
| EXTERNAS | Clientes Concorrentes Contratos comerciais/profissionais Funcionários de órgãos governamentais | Jornais, periódicos. Publicações governamentais Rádio, televisão. Associações comerciais e industriais Conferências, viagens |
| INTERNAS | Superiores hierárquicos, membros da diretoria Gerentes subordinados Equipe de funcionários | Memorandos e circulares internos Relatórios e estudos internos Biblioteca da organização Serviços de informação eletrônica |

FONTE: BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Acesso e necessidade de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. *Perspectivas em ciência da informação*, Belo Horizonte, v.2, n.1, p.11. jan./jun, 1997.

Sendo assim, as informações obtidas através de pessoas, tais como clientes, concorrentes, fornecedores e profissionais liberais são exemplos de fontes pessoais externas. As informações obtidas através de superiores hierárquicos, diretores, gerentes e funcionários são tipos de fontes pessoais internas, enquanto as informações colhidas em jornais, revistas, conferências, rádio, televisão etc. são fontes impessoais externas; quanto às informações repassadas por meio de memorandos, circulares internas, relatórios, biblioteca da organização, serviço de informação eletrônica, configuram-se como exemplos de informações impessoais internas.

Para PORTER (1991), as fontes de informação classificam-se em dois grupos: publicadas e coletadas, tendo em vista que os pesquisadores gastam muito tempo em busca de fontes publicadas antes de se dedicarem às fontes de campo, ou seja, àquelas obtidas através de entrevistas com participantes e observadores das organizações. As fontes coletadas são mais eficientes, porque vão diretamente à fonte, economizando tempo com leitura de documentos irrelevantes. O ideal é conciliar os dois campos de pesquisa, simultaneamente: a publicada e a coletada.

Sobre o assunto, CARVALHO (1998) categoriza as fontes de informação como documentais, correspondentes e institucionais. Assim, as fontes documentais subdividem-se em impressas e eletrônicas, as quais são de acesso público. Constituem fontes documentais a imprensa em geral e a especializada, que divulga informações sobre economia, política, negócios e tecnologia, além do registro de marcas e patentes; as normas técnicas; os catálogos de fabricantes; guias de informação; documentos internos da organização; bancos de dados eletrônicos; os recursos da Internet etc.

As fontes correspondentes, por sua vez, são compostas de contratos estabelecidos entre pessoas, empregados da empresa, equipes de venda, equipes de pesquisa em *marketing*, equipes de planejamento e equipes de engenharia e executivos. As fontes institucionais reúnem as instituições que organizam as informações referentes às federações de indústrias, sindicatos patronais, associações comerciais, governo, universidades, órgãos de fomento, centros de pesquisas e companhias de seguro.

Sob este aspecto, na empresa comercial, uma variedade de dados é originada das diversas áreas operacionais e precisa ser trabalhada para transformar-se em informações e contribuir com os gestores em suas decisões.

Para facilitar a gestão da organização, dividem-se as suas atividades em departamentos e estes em divisões, seções ou setores, os quais estão representados no QUADRO 4, elaborado com base em CASSARRO (1995):

QUADRO 4

Áreas vinculadas aos departamentos da empresa comercial

| DEPARTAMENTOS | ÁREAS VINCULADAS |
|----------------|---|
| Administrativo | Recursos Humanos, Serviços Gerais e Transportes |
| Financeiro | Tesouraria, Contas a Receber, Contas a Pagar e Contabilidade |
| Comercial | Vendas, <i>Marketing</i> , Crédito e Cobrança |
| Compras | Pedidos, Almoxarifado de Mercadorias e Cadastro de Fornecedores |

FONTE: Elaborado com base em: CASSARRO, A.C. Sistema de informações para tomada de decisões. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995. p.47.

Tomando como referência básica esse mesmo autor, apresentam-se as principais informações que a área financeira necessita para processá-las, sintetizá-las e encaminhá-las aos gestores, como instrumentos auxiliares no processo decisório, consolidadas nos QUADROS 5 a 12:

→ **Contabilidade:** setor responsável pelo registro dos atos e fatos administrativos da empresa, fornecendo as seguintes informações:

QUADRO 5

Informações do Setor de Contabilidade

| INFORMAÇÕES | SOBRE O QUÊ | NÍVEL DETALHE |
|--------------------------------|----------------------------------|--|
| Balancete de verificação | Operações | Global da empresa |
| Apuração de custos | Operações | Por setor |
| Origem e aplicação de recursos | Operações | Global da empresa |
| Orçamento operacional | Previsões | Global e por atividade |
| Danos do patrimônio | Ocorrência | Por bem sinistrado |
| Demonstrações financeiras | Patrimônio e contas de resultado | Global da empresa e consolidado do grupo econômico |

FONTE: Elaborado com base em: CASSARRO, A. C. Sistema de informações para tomada de decisões. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995. p.49.

→ **Tesouraria:** setor responsável pelos pagamentos e recebimentos da empresa fornecendo as seguintes informações:

QUADRO 6

Informações do Setor de Tesouraria

| INFORMAÇÕES | SOBRE O QUÊ | NÍVEL DETALHE |
|-------------------------------------|------------------------|---------------|
| Disponibilidades (boletim de caixa) | Caixa e bancos | Por bancos |
| Posições e taxas | Aplicações financeiras | Por bancos |
| Posições e taxas | Empréstimos | Por bancos |
| Taxas de juros | Desconto de títulos | Por bancos |

FONTE: Elaborado com base em: CASSARRO, A.C. Sistema de informações para tomada de decisões. 2.ed. ver. São Paulo: Pioneira, 1995. p.50-51.

→ **Contas a Receber:** é o setor responsável pelo controle dos recebimentos das duplicatas de vendas a prazo:

QUADRO 7

Informações do Setor de Contas a Receber

| INFORMAÇÕES | SOBRE O QUÊ | NÍVEL DETALHE |
|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Programação semanal e mensal | Valores a receber | Vencidos e a vencer por data |
| Posição das duplicatas vencidas | Valores vencidos e saldo devedor | Por data de vencimento e por clientes |

FONTE: Elaborado com base em: CASSARRO, A.C. Sistema de informações para tomada de decisões. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995. p.51.

→ **Contas a Pagar:** setor responsável pelo controle dos pagamentos a realizar, a favor dos credores (fornecedores, bancos e governo).

QUADRO 8

Informações do Setor de Contas a Pagar

| INFORMAÇÕES | SOBRE O QUÊ | NÍVEL DETALHE |
|------------------------------------|-----------------|--|
| Programação diária e semanal | Valores a pagar | Vencidos e a vencer por data e credor |
| Programação mensal | Valores a pagar | Vencidos e a vencer por data e credor |
| Posição dos compromissos bancários | Valores a pagar | Por financiamentos, empréstimos e duplicatas descontadas |

FONTE: Elaborado com base em: CASSARRO, A.C. Sistema de informações para tomada de decisões. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995. p.51-52.

→ **Compras:** setor responsável pela aquisição de mercadorias para suprimento da matriz e das filiais.

QUADRO 9

Informações do Setor de Compras

| INFORMAÇÕES | SOBRE O QUÊ | NÍVEL DETALHE |
|----------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| Volume de compras | Política de compras (vista e a prazo) | Por tipo de mercadorias |
| Devolução de compras | Rejeição pelo controle de qualidade | Por tipo de mercadorias |
| Valor das compras | Cotação de preços | Principais itens |

FONTE: Elaborado com base em: CASSARRO, A.C. Sistema de informações para tomada de decisões. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995. p.53.

→ **Vendas:** setor responsável pela comercialização dos produtos e das mercadorias da empresa:

QUADRO 10

Informações do Setor de Vendas

| INFORMAÇÕES | SOBRE O QUÊ | NÍVEL DETALHE |
|--------------------|--|---------------------------|
| Novos clientes | Número de cliente e valor | Por canal de distribuição |
| Formação de preços | Custos das mercadorias adquiridas | Por grupo de produtos |
| Vendas | Política de vendas (a vista e a prazo) | Por valor e cliente |

FONTE: Elaborado com base em: CASSARRO, A.C. Sistema de informações para tomada de decisões. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995. p.53.

→ **Marketing:** setor responsável pelo incremento das vendas através dos veículos de comunicação, na realização de propaganda, promoções, publicidade e lançamento de novos produtos.

QUADRO 11

Informações do Setor de *Marketing*

| INFORMAÇÕES | SOBRE O QUÊ | NÍVEL DETALHE |
|-----------------|---|---------------------------|
| Custo/benefício | Gasto com propaganda e aumento das vendas | Por espécie de propaganda |
| Custo/benefício | Gasto com promoções/aumento das vendas | Por espécie promocional |
| Custo | Lançamento de novos produtos | Por produto |

FONTE: Elaborado com base em: CASSARRO, A.C. *Sistema de informações para tomada de decisões*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995. p.53.

→ **Almoxarifado:** setor responsável pelo controle físico, pelo armazenamento e pela distribuição das mercadorias entre as lojas e pela entrega destas quando vendidas.

QUADRO 12

Informações do Setor de Almoxarifado

| INFORMAÇÕES | SOBRE O QUÊ | NÍVEL DETALHE |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| Entradas de mercadorias | Tipos e quantidades | Por transportadores |
| Saídas de mercadorias | Tipos e quantidades | Por transportadores |
| Inventário de mercadorias | Tipos e quantidades | Estoque mínimo e máximo |
| Rotação dos estoques | Itens de estoque | Velocidade por tipo de mercadoria |

FONTE: Elaborado com base em: CASSARRO, A.C. *Sistema de informações para tomada de decisões*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995. p. 54.

O Armazém Paraíba, empresa pesquisada no presente trabalho, funciona com setores semelhantes aos anteriormente identificados, gerando e utilizando as informações contábil-financeiras.

2.1.5 O fluxo da informação e a comunicação do conhecimento

No âmbito da Ciência da Informação (CI), SARACEVIC (1970) enfatiza que ela se preocupa com o campo dedicado às questões científicas e à prática profissional, voltada para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação.

Para BARRETO (1998), o contexto da relação entre o fluxo da informação e as pessoas as quais o conhecimento é destinado vem sofrendo modificações com o tempo, em função das diferentes técnicas que são utilizadas na transferência da informação do gerador ao receptor, a exemplo do uso crescente da comunicação eletrônica. Para o referido autor, o objetivo mais amplo da CI é:

Criar condições para a reunião da informação institucionalizada, sua distribuição adequada para um público que, ao julgar sua relevância, a valorize para uso com o intuito de semear o desenvolvimento do indivíduo e dos espaços que este habita. (BARRETO, 1998, p. 122).

O fluxo da informação interligando gerador e receptor está evoluindo continuamente, e, por isso, vem agregando competência. A informação ao atingir o público a que se destina, gera conhecimento no indivíduo e no seu espaço de convivência, provocando alteração no seu comportamento ao tempo em que permite maior desenvolvimento de sua capacidade de agir e decidir.

Deste modo, é interessante analisar o ciclo da informação, sob a ótica da CI. É inevitável e, ao mesmo tempo, essencial que esse ciclo se complete e se repita infinitamente, dentro do direcionamento correto, em velocidade compatível e espaços adequados, garantindo a representação expressa por BARRETO (1998, p. 123):

“informação → conhecimento → desenvolvimento → informação”

Além da existência de um fluxo de informação que funcione adequadamente, o conhecimento contido na mensagem transmitida necessita do aval dos pesquisadores da área. Dessa maneira, no processo de validação do novo saber, existem, na opinião do autor em pauta:

- 1 um fluxo de informação e uma mensagem;
- 2 uma opinião pública, que expressa um julgamento de valor e socializa o novo conhecimento como verdadeiro;
- 3 a agregação do novo conhecimento como uma inovação ao corpo de saber existente. (BARRETO, 1998, p.123).

O propósito desse autor é mostrar o papel do fluxo da informação como elemento inovador entre pesquisa e campo pesquisado. Evidenciar, também, a presença de modificação estrutural nesse fluxo, afetando sobremaneira o tempo de duração e o espaço de sua atuação. Diferentes contextos podem afetar a transmissão da informação, assim como em relação aos eventos que formam o fluxo desta informação e intercedem na divulgação e na aceitação de um novo conhecimento e na sua integração como uma inovação.

Tornar público o conhecimento produzido é condição indispensável para sua validação e socialização, construindo um ciclo constante e auto-regenerativo, segundo a concepção de BARRETO (1998, p.123):

“conhecimento → publicidade → opinião pública → novo conhecimento”

Nesta perspectiva, a qualidade e agilidade deste processo dependem da velocidade com que se processam os acontecimentos que se seguem na cadeia de eventos de divulgação do conhecimento. A opinião pública, a quem se refere o conhecimento, é que vai conferir-lhe ou não legitimidade e aceitação. Essa é a condição de reingresso no fluxo de informação e do conhecimento.

Observa-se que a opinião pública é fator relevante quando se estuda o fluxo do conhecimento em termos organizacionais. A divulgação das informações de uma empresa pode ser realizada através dos variados meios de comunicação,

cuja programação e seleção devem ser feitas pelas equipes de *marketing*. A manifestação da opinião pública é sentida e refletida pela preferência despertada pelos consumidores, pelos fornecedores, pelos agentes financeiros e até pelo governo. O público consegue facilmente perceber seu nível de organização, de modernização e de eficiência, pela qualidade dos produtos e dos serviços prestados. Então, esses conhecimentos obtidos pelo público devem ser motivo de preocupação e acompanhamento pelos gestores, a fim de que sejam monitorados, para preservar a imagem da organização e, conseqüentemente, assegurar o seu sucesso.

2.1.6 Informação e conhecimento

A conceituação dos termos - informação e conhecimento - permite estabelecer, neste momento, semelhanças e diferenças entre os mesmos. Sobre o assunto, NONAKA; TAKEUCHI (1997, p.63) ressaltam três observações imprescindíveis. A primeira assegura que o "conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica". A segunda ressalta o fato de que o "conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento com algum fim", enquanto a terceira enfatiza que "o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional".

Com base na teoria da criação do conhecimento organizacional, desenvolvida por esses autores, o termo conhecimento é definido como "*crença verdadeira justificada*". Na opinião dos mesmos, deve-se observar sempre que, enquanto a epistemologia tradicional do Ocidente concentrou-se na verdade como atributo essencial do conhecimento, destaca-se a natureza do conhecimento como crença justificada. Essa diferença de enfoque introduz outra distinção radical entre a visão do conhecimento na tradição epistemológica ocidental e a da teoria sobre a criação do conhecimento. Enquanto a epistemologia tradicional enfatiza a natureza absoluta, estática e não humana do conhecimento, em geral, expressa em proposição e pela lógica formal, NONAKA; TAKEUCHI (1997, p.63)

consideram o conhecimento “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”.

Tudo isso conduz à premissa irrefutável de que os termos informação e conhecimento, mesmo quando usados com freqüência como termos intercambiáveis, mantêm nítida distinção, o que reitera BATESON (1979, p.5), para quem “a informação consiste em diferenças que fazem diferença”. Sob tal perspectiva, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Em razão disso, DRETSKE apud NONAKA; TAKEUCHI (1997) afirmam que:

A informação é um produto capaz de gerar conhecimento e a informação que um sinal transmite é o que podemos aprender com ela (...). O conhecimento é identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação.(DRETSKE (1981, p. 44; 86).

Por conseguinte, em termos mais específicos, assegura-se que a informação pode ser vista sob duas perspectivas: a informação sintética e a informação semântica. Isso significa que a informação é fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Essa compreensão enfatiza que “o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.64).

Em resumo, tanto a informação como o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação, e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas. Estas interagem em determinado contexto histórico e social, compartilham informações, a partir das quais constroem o conhecimento social como realidade, o que, por sua vez, influencia seu julgamento, seu comportamento e suas atitudes. De forma semelhante, a visão empresarial apresentada como estratégia inequívoca por um líder é transformada em conhecimento por meio da sua interação com o ambiente organizacional.

Por isso, as organizações, para funcionarem adequadamente, precisam de gerentes que detenham as informações, os conhecimentos e possam representá-las, tomando decisões, para a realização dos seus objetivos. Essas decisões são bastante diversificadas e dependem do contexto do problema, do estilo do gestor, das normas organizacionais, das informações disponíveis e da urgência que o caso requer. Essas preocupações serão estudadas na seção seguinte desta dissertação.

2.2 Tomada de decisão

Decidir é escolher, dentre as alternativas, aquela julgada mais correta. Na opinião de DRUCKER (1984), a primeira aptidão para administrar é ser capaz de tomar decisões eficazes. Os executivos têm muitas atividades, não obstante sua principal missão seja tomar decisões. Tal atitude não constitui atividade mecânica. Decidir é assumir riscos, desafiando a capacidade de julgamento. Compreender é mais importante que encontrar soluções imediatas. E isso exige que o gestor busque as informações necessárias, que use sua energia, sua inteligência e disponha dos recursos da organização com vistas a tomar decisões efetivas. De acordo com o autor supracitado, existe vasta literatura sobre as técnicas decisórias. Complexos métodos lógicos e matemáticos têm sido concebidos para aplicação no processo decisório.

De modo geral, as organizações têm grandes dificuldades em determinar o momento certo em que detêm informação contextual suficiente para decisão de alto risco, porque teoricamente jamais se pode conhecer tudo. As decisões mais complexas são aquelas em que não há número de informação suficiente para dirimir completamente a dúvida. Porém, a informação serve de forma crescente para ajudar na determinação de situações desconhecidas, com o intuito de se reduzir o grau da incerteza. Nesse sentido, GALBRAITH (1973) apud BARBOSA (1997) diz que, existindo uma maior quantidade de informação, certamente o nível de incerteza será bem menor.

A utilidade da informação para as organizações reside na sua contribuição para decisões lucrativas. Essas decisões podem se relacionar à tecnologia, ao *marketing*, às finanças ou quaisquer outras áreas da atividade empresarial.

Considerando a complexidade de certas decisões e o valor que elas podem representar para a organização, principalmente, quando se tratam de decisões não rotineiras, é recomendável percorrerem-se algumas etapas, conforme explicitado na FIG. 1, que LONGENECKER (1981) denominou de passos na tomada de decisão:

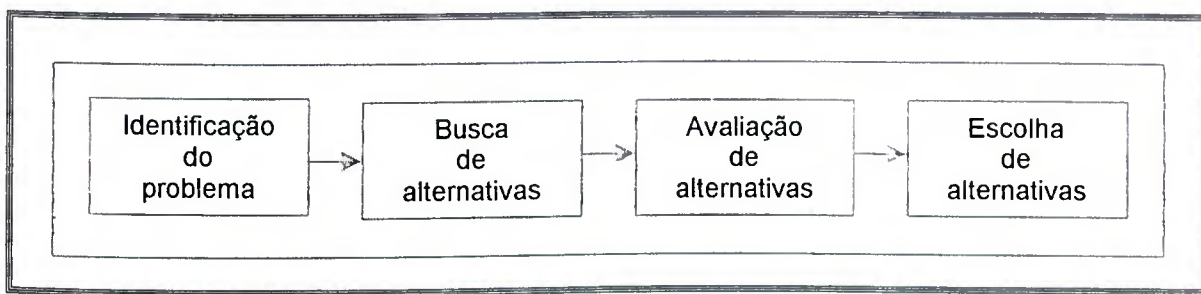


Figura 1 – Passos na tomada de decisão

LONGENECKER, Justin G. *Introdução à administração: uma abordagem comportamental*. São Paulo: Atlas, 1981. p. 6.

→ **Identificação do problema** – é necessário que o problema seja delimitado e perfeitamente identificado, a fim de evitar que os gestores gastem tempo e esforço na busca de solução para o problema errado. Nessas circunstâncias, é necessário dispor-se de número suficiente de informações que possibilitem ao decisor o conhecimento completo da situação.

→ **Busca de alternativas** – geralmente, os problemas empresariais ou administrativos podem ser resolvidos de diversas formas. Por isso, o gestor que preferir uma abordagem objetiva ou científica para solucioná-lo deve analisar todas as alternativas e evitar a precipitação de saltar diretamente para as conclusões, esquecendo a existência de outros caminhos que podem conduzi-lo à solução do problema. Essas alternativas surgem de forma mais objetiva quando existe um bom gerenciamento de informações internas e externas na organização.

→ **Avaliação de alternativas** – o modelo sugere ser possível encontrar-se a melhor solução, a partir de cuidadosa avaliação de alternativas. As prováveis conseqüências de cada curso de ação devem ser determinadas e ponderadas nessa solução. Visto o curso de ação por esse ângulo, há necessidade de se compilarem os fatos em jogo, através de um eficiente sistema de informações para que seja tomada a decisão mais útil para a empresa. Nesse sentido, BORGES (1995) opina que os gerentes das organizações modernas vivem em ambiente inteiramente novo, no qual se vêem obrigados a tomar decisões, não só em maior número, mas de forma cada vez mais rápida. Para tanto, é necessário que a avaliação seja feita com rapidez e segurança, porque, no mundo globalizado e de grande competitividade, leva vantagem quem age com eficiência e maior rapidez.

→ **Escolha de alternativas** – o ápice do processo de tomada de decisão ocorre quando o gestor emite o seu parecer final. Naturalmente, até chegar a esse momento, o executivo precisa ter identificado o problema, procurado e avaliado as alternativas. Ao tomar a decisão, o gestor opta por uma posição, que acredita ser a mais correta para os interesses da organização.

A FIG. 1 apresentada anteriormente estabelece as regras que devem ser observadas pelo gestor numa tomada de decisão. São normas que estabelecem quatro passos para serem seguidos pelo administrador diante de situação ambígua, que exige análise criteriosa, partindo da identificação do problema, investigando e avaliando as alternativas possíveis até encontrar a decisão mais recomendada para a solução do problema.

Na seção seguinte, será abordada a descrição dos estilos gerenciais estudados por ROBBINS (1998) e também as principais características dos gestores no processo de tomada de decisão.

2.2.1 O estilo gerencial

Para melhor compreender-se a importância da informação no processo de tomada de decisão, inseriram-se neste estudo algumas abordagens sobre as principais características dos executivos de acordo com o modo como tomam decisão. O uso das informações é influenciado pelo modo como os executivos agem como gestores, ou seja, pelo estilo individual de cada um deles. Na opinião de ROBBINS (1998), o fundamento básico de cada modelo de tomada de decisão é reconhecer que as pessoas diferem em suas dimensões e maneira de pensar. Na primeira dimensão, o autor considera as pessoas como sendo lógicas, racionais e capazes de processar informações em série. Outras são intuitivas e criativas percebendo as coisas como um todo. Na segunda dimensão, ele leva em consideração a tolerância de uma pessoa à ambigüidade. Por essa visão, as pessoas têm alta necessidade de estruturar informação, minimizando a ambigüidade, enquanto outras são capazes de processar muitos pensamentos ao mesmo tempo.

Com base no estudo destas duas dimensões, foi possível a diagramação de quatro estilos de tomada de decisão: analítico, diretivo, conceitual e comportamental, de acordo com a FIG. 2:

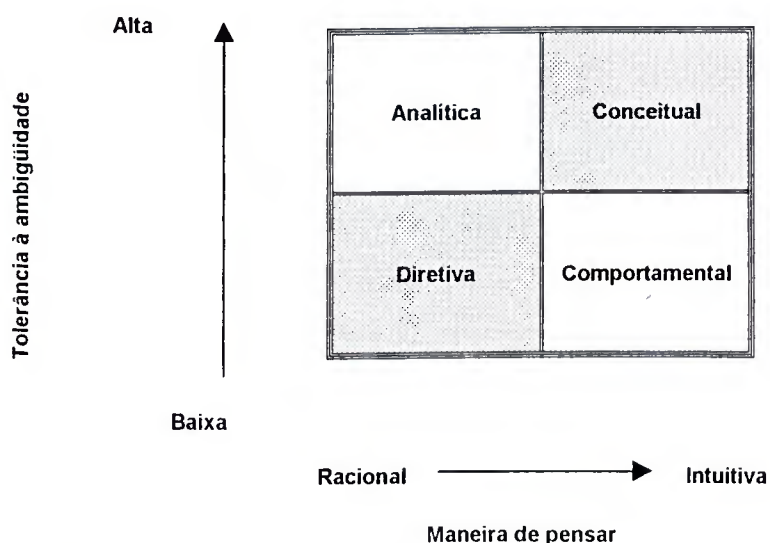


FIGURA 2 – Modelo de estilo de decisão.

FONTE: ROWE, A. J.; BOULGARIDES, J. D. *Managenal Decision Making*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1992, p.29. apud. ROBBINS, S.P. Percepção e tomada de decisão individual. In: _____ *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998. p.74.

As principais características dos estilos de decisão constantes na FIG 2 são apresentadas de acordo com o entendimento de ROBBINS (1998):

→ **Analítico** – a principal característica dessa espécie de estilo de tomada de decisão é ter maior tolerância à ambigüidade do que os diretivos. Sendo assim, os gerentes têm desejos por mais informações e buscam mais alternativas do que os diretivos. Os gerentes analíticos são cuidadosos com a habilidade de se adaptarem ou lidarem com novas situações. Alunos de administração, gerentes de níveis mais baixos e executivos de alto escalão tendem a marcar mais pontos nesse tipo de estilo, dada à ênfase que a educação formal dá ao pensamento racional. Assim, cursos como contabilidade, estatística e finanças acentuam a análise racional.

→ **Diretivo** – por esse estilo, os gerentes possuem baixa tolerância à ambigüidade e buscam a racionalidade. Eles são eficientes e lógicos, mas suas preocupações de eficiência resultam em decisões tomadas com informações mínimas e poucas alternativas estimadas. Executivos com características do tipo diretivo tomam decisões rápidas e focadas em curto prazo.

→ **Conceitual** – os gerentes são mais lentos na emissão dos seus pontos de vista e analisam cuidadosamente as alternativas. Buscam metas de longo alcance e acham com facilidade soluções criativas para os problemas.

→ **Comportamental** – os tipos de gerentes enquadrados neste estilo são pessoas conciliadoras que tentam evitar conflitos e procuram a conciliação. São tomadores de decisão que trabalham em harmonia com os demais funcionários da organização. Eles estão interessados na realização pessoal de colegas e subordinados e são receptivos a sugestões e reuniões para troca de informações.

ROBBINS (1998) complementa que, apesar de as quatro categorias serem diferentes, a maioria dos gerentes têm características que se encaixam em mais de um estilo gerencial. Para melhor compreensão, admite-se que o gerente adote um estilo dominante e outros estilos de apoio. Alguns gerentes apóiam-se quase que exclusivamente em seu estilo dominante, porém gerentes mais flexíveis fazem trocas de estilo, dependendo da situação.

Na seqüência do estudo sobre o estilo e o comportamento dos gerentes abordam-se, na seção seguinte, os papéis que desempenham nas organizações relacionados com o lugar em que trabalham, o tempo que despendem com o serviço, a quantidade de trabalho e os meios de comunicação utilizados. Pode-se deduzir facilmente que estes elementos sejam importantes ao estudo da função gerencial, na medida em que implicam habilidades específicas requeridas dos gerentes.

2.2.2 Comportamento informacional de gerentes como usuários de informação

MINTZBERG (1973) apud DIAS (1985) contextualiza que as normas organizacionais reúnem as atividades gerenciais relacionadas em categorias ou regras funcionais. Sua pesquisa revelou que é interessante diferenciar os papéis da informação dos papéis das decisões gerenciais. Os estudos gerenciais revelam características pessoais tais como a especialização funcional do gerente ou seu estilo cognitivo. A partir dos resultados de sua pesquisa, o autor descreveu dez papéis gerenciais classificados em três blocos, assim descritos:

→ **PAPÉIS INTERPESSOAIS** – O gerente desempenha três papéis decorrentes do seu *status*, de sua autoridade formal e de sua posição na organização, que são próprios das funções gerenciais, referentes ao desenvolvimento das relações interpessoais:

a) **FIGURA PRINCIPAL** (*figurehead*) – sob esse papel, o gerente desempenha diversas atividades de naturezas legal, social, motivadora e cerimonial, em razão de sua pessoa ser um símbolo

da organização da qual é representante. Algumas dessas atividades são triviais, todas implicam alguma forma de relacionamento interpessoal, porém nenhuma delas implica tarefa significativa de processamento de informação ou tomada de decisão;

b) **LÍDER** – o gerente se relaciona com seus subordinados. Inclui atividades como seleção, treinamento, acompanhamento, motivação, promoção e exoneração de empregados, conciliando os objetivos pessoais com os da organização;

c) **ELEMENTO DE LIGAÇÃO DA EQUIPE (contato)** – o gerente interage com numerosos grupos e indivíduos fora de sua unidade/organização. O papel visa manter esses relacionamentos, porque são fontes interessantes de informações e de vantagens nos negócios.

→ **PAPEIS INFORMACIONAIS** – Por esses papéis os gerentes funcionam como receptores e transmissores de informação. O aspecto do relacionamento interpessoal é somente incidental para a maioria dessas atividades. A informação é simplesmente deslocada ou processada nesta etapa, que não envolve atividade significativa de tomada de decisão:

a) **MONITOR** – o gerente constantemente busca e é bombardeado com informações que o habilitam a entender o que acontece em sua organização ou departamento e no ambiente em que estas se inserem;

b) **DISSEMINADOR** - o gerente passa informação externa para seus subordinados, bem como informação de um subordinado para outros. Dessas informações, algumas são factuais, outras precisam ser interpretadas e outras são opiniões pessoais;

c) **PORTA VOZ DE INFORMAÇÕES** – o gerente transmite informação da organização ao ambiente externo sobre os planos, políticas, ações e resultados.

→ **PAPÉIS DECISÓRIOS** – Os gerentes desempenham papéis relacionados com a importante tarefa de tomar decisões significativas:

a) **empreendedor** – o gerente introduz e planeja grande parte das mudanças controladas que ocorrem em sua unidade/organização;

b) **solucionador de distúrbios** – o gerente lida com mudanças involuntárias e pressões sofridas pela sua unidade/organização, como greves, falência de clientes e problemas com fornecedores:

c) **alocador de recursos** – o gerente faz opções e toma decisões sobre a distribuição dos recursos organizacionais significativos. Essas decisões incluem a aprovação de projetos, orçamentos, programação de trabalho de subordinados e a alocação do seu próprio tempo;

d) **negociador** – o gerente ocupa-se das negociações relevantes com outras organizações como, por exemplo, vendas ou contratos de serviço, acordos trabalhistas e outros acordos com terceiros.

DIAS (1985), referindo-se ao estudo de MINTZBERG (1973), comenta que esses dez papéis são básicos e desenvolvidos por todos os tipos de gerentes. Admite, entretanto, haver outros tipos de papéis que são exercidos pela categoria dos especialistas ou gerentes técnicos, que, segundo MINTZBERG, constituem apenas um desdobramento dos papéis básicos.

O autor supracitado complementa que, embora esses papéis sejam reconhecidos universalmente, a ênfase dada a cada papel ou grupo de papéis desempenhados pelo gerente é influenciada por uma série de fatores. Os fatores

mais importantes nesse contexto são a área de atuação do gerente e seu nível na hierarquia da organização.

A pesquisa de MINTZBERG (1973) mostra que existem algumas concepções errôneas que induzem a julgamentos imprecisos sobre os sistemas de informação. Uma delas é que um sistema de informações computadorizado é melhor do que qualquer outro. O referido autor, entretanto, admite que os gerentes preferem contatos verbais a telas de computadores. Para esses contatos verbais podem proporcionar soluções mais rápidas, mais seguras e uma variedade maior de informações.

Para DAVENPORT (1994), as observações de MINTZBERG (1973) refletem uma razão importante para a falta de impacto dos computadores sobre a alta gerência, porque as fontes de informação de que ela necessita – livros, relatórios externos e conversas – ainda não se encontram disponibilizados nos computadores da empresa devido à sua natureza. Por isso, esse autor concorda com as conclusões de MINTZBERG (1973), face ao resultado de estudo recente sobre o uso da informação administrativa, realizado em 12 empresas industriais.

O principal meio pelo qual as informações circulam nas empresas que visitamos é o contato interpessoal de algum tipo, quer seja em ambientes formais ou, como ocorre com muito mais frequência, pelas interações informais no saguão ou na fábrica. As informações trocadas dessa maneira não se limitam a boatos, pressentimentos, ou aos itens qualitativos. Na verdade, uma das observações que nos surpreendeu foi a de que a maioria dos dados numéricos é passada oralmente primeiro, servindo os relatórios formais posteriores como uma confirmação ou um lembrete daquilo que foi comunicado oralmente. (DAVENPORT, 1994, p. 92).

Deste modo, não se pretende insinuar que o uso do computador não seja importante para o desempenho das atividades gerenciais. O resultado das pesquisas de MINTZBERG (1973); KOTTER (1982); DAVENPORT (1994) revelam, entretanto, que os computadores não substituem completamente o contato interpessoal para solução de muitos problemas gerenciais. É evidente a contribuição dos computadores nos processos administrativos, desde o seu ingresso no ambiente empresarial na década de 1950 (DAVENPORT, 1994),

porque eles proporcionam mais agilidade, maior segurança, melhor qualidade dos trabalhos e redução da necessidade de mão-de-obra, por sua capacidade de processar dados e gerar informações.

O avanço da tecnologia da informação desde a criação dos computadores e do telefone tem sido surpreendente nos últimos anos. A maioria dos computadores não opera mais isoladamente, mas como parte de redes de comunicações. Para LAUDON (1999), essas redes abrangem famílias e organizações do mundo inteiro. Os maiores avanços em processamento de informação estão ocorrendo através dos computadores interligados em redes. A maior e mais usada dessas redes é a Internet, um sistema de redes interligadas, conectando organizações empresariais, governamentais, científicas e educacionais, assim como os indivíduos de todo o mundo. Uma vez ligado à Internet, o computador passa a ser parte integrante dessa rede mundial. Por essa via, podem-se transmitir e obter muitos tipos de informações, incluindo mensagens em textos, gráficas, vídeo e som. Graças à sua facilidade de uso como também à sua capacidade de ligar pessoas, a Internet está mudando a forma de as pessoas acessarem informações para conduzir negócios, fornecendo novas ferramentas de informação e novas maneiras de encarar os problemas.

Portanto, apesar de esse avanço nos sistemas de informação e de comunicação não inviabilizar completamente o resultados das pesquisas de MINTZBERG (1973); KOTTER (1982); DAVENPORT (1994) sobre a preferência dos gerentes por contatos pessoais, são patentes e indiscutíveis as transformações e mudanças sofridas no mundo, quanto à busca e ao uso das informações via computadores.

Na opinião de CHOO (1998), as atividades gerenciais dependem de informações, e, por isso, estão condicionadas aos seguintes elementos: necessidade, busca e uso de informação. Esses elementos juntos formam o comportamento informacional dos gerentes, o qual é influenciado pelos problemas, pelas regras das organizações e pelas suas características pessoais. Os problemas podem surgir tanto do ambiente interno como do ambiente externo.

São as normas da organização e a incerteza que determinam o uso amplo da informação.

Uma informação para ser útil precisa ser compreendida e absorvida pelo decisor. Segundo BORGES (1995), a qualidade e a quantidade de decisões tomadas por um gerente são fatores fundamentais à avaliação do seu sucesso, enquanto dirigente de uma organização. A qualidade de suas decisões depende da eficiência na utilização das informações recebidas. O segredo do sucesso é dispor-se de informações úteis e exatas no momento certo. Uma pesquisa aplicada em empresas britânicas identificou cinco fatores que influenciam o comportamento informacional de executivos:

- a) Propensibilidade individual de consumo de informação, resultante de fatores intrínsecos aos profissionais, como atitudes, preferências e habilidades;
- b) Sensibilidade a fatores do ambiente externo;
- c) Nível de consciência estratégica relativa ao médio e longo prazos;
- d) Existência de um centro ou unidade de informação responsável pela reunião e coordenação de dados internos e externos;
- f) Existência de procedimentos organizados de aquisição, armazenamento, formatação e disseminação da informação. (ROBERTS; WILSON apud BORGES, 1995, p.185).

BROWNE (1992) apud BORGES (1995) constatou, através de pesquisa, que a mesma informação pode ser usada por diferentes executivos durante o processo decisório, de formas diferentes e em situações diferentes, revelando, por conseguinte, a ocorrência de interações complexas entre usuários, sua capacidade cognitiva, sua natureza e seu formato de informação. Nessas circunstâncias:

Complexidade, informação, conhecimento, inteligência passaram a fazer parte do conteúdo da literatura sobre gestão empresarial, tomando-se matéria-prima essencial para o avanço das organizações e idealização de modelos competitivos que são a base da formulação estratégica competitiva. (BORGES 1995, p.185).

Diante de tantas transformações ocorridas nos últimos anos, as organizações entraram em constante processo de modernização e até passaram a ser interpretadas como organismos sociais inteligentes. Esse conceito pode ser observado na empresa 3M, como relatado a seguir.

A **Revista Exame**, em seu artigo "As 100 melhores empresas para você trabalhar" de agosto de 2000, divulga que na empresa 3M são gastos dez minutos e quatro segundos, em média, para que surja uma nova idéia de um novo produto, constituindo-se na empresa mais criativa do mundo. Nela, são fabricados mais de 60.000 produtos, que vão desde a esponja de lavar louça ao estetoscópio. Tanta inovação e criatividade não são simples acaso, visto que, na 3M, nenhuma idéia nova é descartada de imediato. Os funcionários têm a orientação de desenvolver e transformar boas idéias em realidade. Para tanto, podem usar até 15% de seu tempo nessas pesquisas experimentais. Se o resultado for positivo, o produto passa a ser fabricado, imediatamente, e se for negativo, a idéia será arquivada, sem prejuízo para o empregado. Portanto, na 3M prevalece o ambiente de liberdade e autonomia de seu pessoal para a imaginação e a criatividade, além de a empresa investir bastante em treinamento.

Segundo CHOO (1998), em uma organização inteligente, todos devem participar do processo de aprendizagem e da criação do conhecimento. Os empregados da linha de frente, os supervisores e os gerentes de níveis mais baixos detêm o conhecimento tácito e o conhecimento especializado. O conhecimento deles é valioso, porém difícil de ser comunicado e transferido. A gerência superior combina seu conhecimento sobre a organização e sobre os ambientes externos, direcionando-o aos objetivos da organização. Como líderes da organização, eles devem estar bem sintonizados com as fontes de informação internas e externas. Entre os altos administradores e os funcionários de nível operacional encontram-se os gerentes intermediários e os supervisores. Seus conhecimentos estabelecem ligação entre a gerência superior e os trabalhadores da linha de frente. Toda essa soma de conhecimentos contribui com a administração estratégica e a realidade operacional da organização.

VIEIRA (1993), ao estudar a gestão do conhecimento como recurso estratégico, conceituou "inteligência competitiva empresarial", da seguinte forma:

[...] é o sustentáculo da gestão estratégica, a qual consiste essencialmente em saber como, quando e através de que meios alternar estabilidade e mudanças ou inovações, em consonância com os objetivos da empresa e as condições ambientais. (VIEIRA, 1993, p.100).

Os estudos realizados pela autora revelam que, no contexto da inteligência competitiva, é preciso ampliar o autoconhecimento crítico da organização em virtude do ambiente dos negócios e, ao mesmo tempo, propiciar os insumos para as decisões, de maneira a reduzir a incerteza, maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças ambientais. Acrescenta ainda que a inteligência competitiva tem como base o conhecimento organizacional, formado por recursos humanos capacitados pelas estruturas informacionais, tecnológicas e educacionais internas e externas à organização e pela integração permanente de novos conhecimentos. As empresas estão cada vez mais conscientes do valor da informação; por isso surge nova visão das organizações enquanto entidades processadoras de informação.

Diante disso, conclui-se que os executivos responsáveis pela administração de uma empresa necessitam cada vez mais de informação e, por isso, aumenta a importância dos sistemas de informação, bem como os serviços, produtos e fontes informacionais para as empresas. Tanto a literatura quanto a prática têm permitido constatar que os serviços e produtos de informação não estão atendendo, plenamente, às expectativas dos usuários, pois:

As grandes empresas estão gastando mais dinheiro do que nunca na obtenção de informação, mas muito dinheiro é perdido na construção de ineficientes centros informacionais, baseados em bancos de dados não apropriados ou carregados de informações não relevantes. (BORGES, 1995, p.185).

KATZER; FLETCHER (1992), com base em análise da literatura sobre o ambiente informacional dos gestores, concluem, por ocasião do surgimento de

um caso problemático, que cada executivo estabelece, conscientemente ou não, um sistema de garimpagem sucessiva da decisão a ser posta em prática.

Inicialmente o executivo, na sua visão sociocultural e organizacional, encontra-se diante de uma situação problemática sobre a qual ele determinará que tipo de interferência gerencial é mais recomendado e quais são os pontos mais significativos a serem abordados. No segundo momento, ele busca as informações necessárias para a avaliação do problema e aprofunda o processo de interação com o mesmo. Nessa ocasião, surgem novas incertezas e conteúdos, outros pontos tornam-se preponderantes e outras dimensões tornam-se significativas, num processo ininterrupto de mudanças e refinamento decisório que se prolonga até o momento em que a situação seja resolvida.

Para KATZER; FLETCHER (1992), os gerentes recebem informações de diversas fontes e dos mais variados canais, em virtude de sua função. O comportamento do gerente pode ser revelado através do desempenho de suas ações como, por exemplo, falar ao telefone, lendo relatório, assistindo a uma reunião, tomando decisão, resolvendo problemas e buscando solução.

Segundo esses autores, as organizações fornecem as regras em virtude das quais os gerentes agem e passam a ser vistos como entidades processadoras de informação. Algumas vezes, infelizmente, os gerentes encontram-se sobrecarregados de muitas informações. O dilema é que eles recebem informações demasiadas ou não recebem o suficiente para solucionar o problema. Os relatórios das organizações, muitas vezes, dificultam a obtenção das informações devido à sua complexidade e volume de dados.

Os autores, também, apresentam algumas características do comportamento dos gerentes consideradas importantes e relevantes. Dentre elas destacam-se as seguintes:

- a) As atividades que dominam sua atenção são dinâmicas, incertas, complexas, instáveis e originais;

- b) As situações com que eles se defrontam são as que ACKOFF (1974) chama de “confusas”, ou seja, aquelas que não são bem definidas, bem articuladas, imutáveis ou independentes;
- c) O ambiente em que essas atividades acontecem é informacionalmente sobrecarregado, socialmente constrangido e politicamente pesado;
- d) A modalidade de comunicação preferida é a oral, especialmente face-a-face, porque os gerentes não dispõem de tempo para leitura de longos relatórios;
- e) A base para tomar decisão inclui o uso da intuição e o pedido de informação formal para legitimizar a decisão.

Demonstrando a mesma preocupação com o assunto, HALES (1993), apud CHOO (1998) realizou estudo durante 30 anos sobre as atividades desempenhadas pelos gerentes em diversas empresas e chegou às seguintes observações:

- a) os gerentes agem como representantes principais ou como líderes ao representarem suas unidades de trabalho;
- b) os gerentes monitoram e disseminam as informações que fluem de dentro e de fora das organizações;
- c) os gerentes negociam com os subordinados, superiores, outros gerentes, outras unidades de trabalho e com pessoas do ambiente externo à organização;
- d) os gerentes tratam dos distúrbios, resolvem problemas e negociam conflitos;
- e) os gerentes alocam recursos monetários, materiais e humanos;
- f) os gerentes dirigem e controlam o trabalho dos subordinados;

- g) os gerentes mantêm contatos e relações com outras unidades;
- h) os gerentes inovam procurando novos objetivos e novos métodos de operação;
- i) os gerentes planejam o que é para ser feito e quando.

Os resultados da pesquisa do autor supracitado corroboram os da pesquisa de MINTZBERG (1973) e revelam que os gerentes gastam grande parte do tempo com tarefas cotidianas e dedicam pouco tempo ao planejamento de suas estratégias. Usam reuniões e o telefone para tratar dos problemas operacionais. A maioria das atividades é realizada com rapidez e com freqüentes interrupções. Os gerentes passam rapidamente de um problema para outro. O trabalho do gerente é fragmentado, frenético, eclético e altamente interativo. Embora possa parecer ineficiente ou superficial, o papel do gerente é lidar com situações ambíguas e com problemas complexos, buscando soluções rápidas e aceitas pelo grupo.

Para WINOGRAD; FLORES (1987), apud CHOO (1998), a essência do trabalho gerencial centra-se nas conversações. O papel dessas conversações é criar e cuidar dos compromissos da organização. A gerência está comprometida com o desempenho da organização, com suas ações, seus compromissos através de relatórios e das declarações das novas políticas.

Segundo CHOO (1998), podem-se reunir em três pontos principais as contingências que caracterizam os gerentes como usuários da informação:

- a) Quando os gerentes tomam uma decisão, estão cumprindo realmente sua missão. Quando tomam partido de uma situação, estão interpretando o contexto para uma negociação. A administração dos distúrbios, das arestas e dos conflitos envolve o exame das ações que permitem que o trabalho na organização continue a acontecer por muito tempo. A necessidade de agir prevalece mesmo quando a informação disponível é incompleta ou ambígua.

b) Tanto o ambiente interno, como o externo das unidades de trabalho dos gerentes são complexos e dinâmicos. Internamente, a ação organizacional acontece de dentro para fora, através de rede interligada de pessoas, interesses e opiniões de longo prazo. Externamente, a organização participa de ambiente em que os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os acionistas, os controladores e outros interessados buscam vantagens ou controle.

c) A necessidade de tomar decisões rápidas diante de situações mal definidas desafia a capacidade cognitiva dos gerentes. Cada um deve resolver essa situação fazendo simplificações e aplicações heurísticas.² Eles não devem tentar resolver o problema com solução ampla, mas trabalhar com modelos simplificados. Buscando soluções, utilizando procedimentos e regras testadas e usadas anteriormente. O objetivo dessa busca é encontrar um curso de ação para resolver o problema satisfatoriamente.

BLANDIN; BROWN (1977), apud CHOO (1998) examinaram o relacionamento entre uma situação de um problema-chave e a dimensão percebida no ambiente comportamental dos gerentes. Os dados foram coletados através de 70 questionários aplicados aos gerentes de quatro firmas de eletrônica e quatro de produção de madeira. Foi constatada a existência de incerteza percebida pelos gerentes relacionada com os seguintes itens:

- a) Relacionamento com as fontes de informações externas;
- b) Uso de fontes de informações informais;
- c) Frequência de uso de todas as fontes de informações;
- d) Tempo gasto com atividades de reuniões para relatar as informações ambientais.

² Aplicações heurísticas significa atalhos de julgamento na tomada de decisão para evitar sobrecarga de informação. As aplicações heurísticas criam pressuposições para o julgamento.

Diante do que foi abordado nesta seção, conclui-se que a função gerencial é muito diversificada em termos de atividades e de grande responsabilidade, tendo em vista que a condução dos negócios da organização depende do trabalho, da dedicação, da inteligência, da capacitação, da liderança e do empenho do gestor.

A função gerencial exige da pessoa diversas qualidades, tais como honestidade, educação, compreensão, paciência, espírito empreendedor e, acima de tudo, domínio das informações internas e externas relativas ao empreendimento, ao qual está vinculado. Precisa buscar constantemente mais informação e mais conhecimento para reduzir incertezas e contribuir para o processo de tomada de decisão.

3 METODOLOGIA

O método escolhido para a realização desta pesquisa foi o estudo de caso que tem sido considerado, tradicionalmente, como um tipo de análise qualitativa. Essa espécie de análise, segundo OLIVEIRA (1997), é aplicada a situações complexas ou estritamente particulares. Ela permite descrever a complexidade de um problema, observando a interação de variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos, detalhar o processo de criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos. A pesquisa qualitativa permite uma série de leituras sobre o tema, ou seja, permite descrever ou relatar minuciosamente o assunto investigado.

Para BABBIE (1999), o estudo de caso consiste na descrição e na explicação abrangentes dos diversos integrantes de determinado contexto. Autores da literatura de pesquisas sociológicas consideram que no estudo de caso sejam examinados apenas poucos exemplos das unidades consideradas. CASTRO (1977), entretanto, ressalta que:

[...] o interesse primeiro não é pelo caso em si, mas pelo que ele sugere a respeito do todo. (...) nos estudos de caso, ao invés de apresentar um teste de representatividade, o pesquisador deixa as inferências relativas ao todo por conta da capacidade de julgamento do leitor, daquilo que Pascal chamou de *esprit de finesse*. (CASTRO, 1977, p. 88).

No estudo de caso, portanto, buscam-se coletar e analisar o maior número possível de dados sobre o tema. Na mesma linha de raciocínio, BABBIE (1999) defende que, por este tipo de pesquisa, procura-se maximizar o número de variáveis, enquanto na maioria dos outros tipos, tenta-se limitar o número das variáveis ao mínimo possível. O pesquisador, quando utiliza o estudo de caso, busca conhecimentos que vão além do caso estudado, sem pretender, entretanto, a generalizabilidade.

Foram utilizados nesta pesquisa tanto dados primários – aqueles coletados diretamente pelo pesquisador junto às fontes pesquisadas, quanto dados secundários – coletados por meio de documentos, livros e relatórios (CASTRO, 1977).

No presente estudo, coletaram-se os dados primários por meio de semi-estruturadas e de observações pessoais. Dada a necessidade de informações complementares, pôde-se recorrer aos dados secundários, constantes de publicações e relatórios econômico-financeiros da empresa e da Internet.

Para elaboração da pesquisa, foram percorridas as seguintes etapas:

→ **Revisão de literatura:** leitura de publicações sobre os conceitos de informação, importância e a qualidade da informação para tomadas de decisão, fontes de informação, conceitos e características de conhecimento, do conhecimento à competência, conhecimento e informação, conhecimento como recurso estratégico, tomadas de decisão, tecnologia da informação, gerenciamento estratégico da informação, planejamento estratégico, administração financeira e sistemas de informação. Esta etapa contribuiu, ao longo de todo o trabalho, para orientar na elaboração dos instrumentos de coleta de dados, para sua análise e para a redação da conclusão da pesquisa.

→ **Elaboração do instrumento de coleta de dados:** para maior segurança do estudo, realizou-se um pré-teste, junto à empresa Dureino S/A, sediada no Bairro Itararé, em Teresina (PI), no mês dezembro de 2000. As pessoas entrevistadas foram o gerente financeiro e o contador geral. A entrevista com o gerente comprovou a eficácia do roteiro proposto, revelando a necessidade de modificação de algumas perguntas do roteiro-I que se encontra no ANEXO 1. O roteiro da entrevista com o contador geral precisou, também, de alguns ajustes para melhorar a clareza das questões. As entrevistas dos pré-testes foram utilizadas para aperfeiçoar os roteiros definitivos I e II. (ANEXOS 1 e 2)

A justificativa para confecção dos dois roteiros prendeu-se ao fato de os entrevistados possuírem níveis hierárquicos diferentes e, por conseguinte, as atividades desenvolvidas por eles, também, serem diferentes. As perguntas dos roteiros das entrevistas foram elaboradas visando buscar respostas às indagações previstas na seção referente aos objetivos desta pesquisa, constantes da p.17. Considerando a necessidade de esclarecimentos adicionais por parte do assessor financeiro, criou-se o roteiro de entrevista III. (ANEXO 3).

Para facilitar a análise dos dados, elaborou-se o QUADRO 13, onde as questões dos roteiros de entrevista foram agrupadas de acordo com os objetivos desta pesquisa.

QUADRO 13

Grupos de perguntas de acordo com as questões dos roteiros

| GRUPOS DE PERGUNTAS | PERGUNTAS DO ROTEIRO-I | PERGUNTAS DO ROTEIRO-II | PERGUNTAS DO ROTEIRO-III |
|--|-------------------------------|---|---------------------------------|
| 1 Estilo gerencial predominante no Armazém Paraíba | 1-8-10-13-16-18 | 1-27-28 | 2-4-6-8-9-10-11 |
| 2 Papel da informação nas estratégias utilizadas para expansão dos investimentos. | 16-17-18 | | 10 |
| 3 Influência dos fatores internos e externos na tomada de decisão. | 11-12-19 | 4-6-18-20-22-26 | 1-2-3-4-5-6-8-11 |
| 4 Informações contábil-financeiras geradas e utilizadas no Paraíba (coleta, fluxo, qualidade e utilidade). | 1-2-3-4-5-6-7-9-14-15 | 1-2-3-4-5-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25 | 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12 |

FONTE: Pesquisa direta. Elaborado pelo autor

1 ESTILO GERENCIAL PREDOMINANTE NO ARMAZÉM PARAÍBA

As questões elaboradas na primeira linha do QUADRO 13 tiveram a finalidade principal de identificar o comportamento do presidente, suas

atribuições, seus métodos decisórios, sua capacidade de liderança, sua percepção por oportunidades de negócios e o valor atribuído aos clientes. Foram utilizados como referência os estudos de CHOO (1998); MINTZBERG (1973); KATZER; FLETCHER (1992); BORGES (1995) sobre o comportamento informacional dos gerentes, além dos de DRUCKER (1984); LONGENECKER (1981); ROBBINS (1998) relativos ao processo decisório.

2 PAPEL DA INFORMAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA EXPANSÃO DOS INVESTIMENTOS

As questões da segunda linha do QUADRO 13 têm como intuito retratar as razões que levaram os gestores do Paraíba a expandirem seus investimentos, criando novas empresas para explorar negócios agregados. Procurou-se entender como essas novas empresas surgiram e qual a contribuição delas para o crescimento do Grupo. Estas questões estão associadas ao estilo e comportamento gerenciais estudados por MINTZBERG (1973); CHOO (1998); KATZER; FLETCHER (1992); DIAS (1985).

3 INFLUÊNCIA DOS FATORES INTERNOS E EXTERNOS NA TOMADA DE DECISÃO

O objetivo das questões da terceira linha do QUADRO 13 foi identificar os fatores externos e suas respectivas fontes de informação bem como os fatores internos que interferem no processo decisório dos administradores do Armazém Paraíba. Buscou-se saber como os gestores ficam informados dos noticiários econômicos e políticos, que notícias preocupam sua administração e que cuidados tomam diante dos acontecimentos que proporcionam conseqüências para a empresa. Para sua elaboração, foram tomadas como referência as observações de MEYER (1987); CARVALHO (1998); BARBOSA (1997); CHOO (1994) sobre fontes de informação internas e externas e seu impacto sobre as decisões dos gestores.

4 INFORMAÇÕES CONTÁBIL-FINANCEIRAS GERADAS E UTILIZADAS NO PARAÍBA

Com o intuito de identificar as informações geradas pela área financeira do Armazém Paraíba, foram elaboradas as questões constantes da quarta linha do QUADRO 13. Buscou-se identificar as áreas da empresa que fornecem dados e demonstrativos à Assessoria Financeira, para gerar informações e como elas são armazenadas, disseminadas e utilizadas internamente. Buscou-se, também, identificar a questão da qualidade, da utilidade e do nível de satisfação dos gestores com tais informações para tomadas de decisão.

A principal finalidade dessas questões era confrontar os resultados das entrevistas com os achados de CASSARRO (1995) sobre as diversas áreas de trabalho de uma empresa comercial, as quais fornecem dados relevantes para gerar as informações da área financeira, com os estudos de CHOO (1994); BARBOSA (1997), quanto às fontes de informação internas e externas e levando em conta, também, os achados de PAIM et al. (1996); DERVIN (1977); VAKKARI (1994); WAGNER (1990) sobre a multidimensionalidade da qualidade e da utilidade das informações. Para verificar como as informações internas e externas são coletadas procurou-se identificar as informações geradas por cada uma das seguintes fontes:

→ **Informações Internas:** Diretoria Financeira [Tesouraria, Contas a Pagar, Contas a Receber, Contabilidade (balancetes, balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, notas explicativas), Tributos]; Diretoria de Compras (Almoxarifado); Diretoria Comercial (vendas e cobrança) e *Marketing*.

→ **Informações Externas:** televisão, jornais locais e interestaduais, revistas especializadas, clientes, amigos, concorrentes comerciais e funcionários de órgãos governamentais.

→ **Coleta de dados:** os dados foram obtidos através da realização das entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas foram feitas com o diretor presidente do Armazém Paraíba (João Claudino Fernandes) e com o

assessor financeiro (José Francisco Aguiar) que, no mês de fevereiro de 2001, respondia também pela Contabilidade da empresa. Os roteiros das entrevistas encontram-se apresentados nos ANEXOS 1, 2 e 3. Foram utilizadas, também, como fonte de pesquisa, dados secundários constantes das publicações PERFIL Econômico Grupo Claudino 2000, QUARENTA anos de sucesso em qualquer lugar, Seguindo os passos do sucesso: uma biografia de João Claudino Fernandes, EXAME *On-line* – As 100 melhores empresas para você trabalhar e EXAME *On-line* – As 500 maiores empresas do Brasil em 2000. Diante da necessidade de se compreender melhor a função da Contabilidade como fonte de informação interna e da capacidade dos gestores em adotar comportamentos para corrigir problemas de gestão, foram elaboradas as questões de 1 a 6 do roteiro complementar III. Para se compreender melhor o tipo e o fluxo de informações no Armazém Paraíba, foram elaboradas no mesmo roteiro as questões 7, 8, 9, 10, 11 e 12.(ANEXO 3).

→ **Análise dos dados:** os dados coletados foram analisados e discutidos com base na revisão de literatura.

→ **Conclusão:** procedeu-se a elaboração das conclusões a partir da confrontação dos dados analisados com o referencial teórico elaborado.

As principais facilidades encontradas para realização desta pesquisa foram o acesso às instalações da empresa e às publicações do Grupo Claudino, bem como a receptividade do presidente e do assessor financeiro. Por outro lado, algumas dificuldades também foram registradas, como, por exemplo, ausência do organograma do Paraíba, excesso de informalidade no fluxo das informações, falta de tempo dos entrevistados para receber o pesquisador, conflito das atribuições da Diretoria Comercial com a Diretoria de Compras e receio, por parte do assessor financeiro, de que a pesquisa revelasse informações confidenciais da organização.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No decorrer deste capítulo, são analisados os resultados obtidos nas entrevistas semi-estruturadas realizadas com o diretor presidente e com o assessor financeiro do Armazém Paraíba e das observações pessoais obtidas durante a fase da pesquisa, bem como das consultas aos dados secundários constantes das publicações mencionadas anteriormente. Os dados coletados e analisados estão organizados nos seguintes tópicos: caracterização da empresa, estilo gerencial predominante no Armazém Paraíba, o papel da informação nas estratégias utilizadas para expansão dos investimentos, influência dos fatores internos e externos no processo decisório e informações contábil-financeiras geradas e utilizadas no Armazém Paraíba (coleta, fluxo, qualidade e utilidade).

4.1 Caracterização da empresa

A estrutura organizacional do Armazém Paraíba, elaborada com base na entrevista com o assessor financeiro, está apresentada na FIG.3 onde foram mostradas as principais áreas administrativas e operacionais da empresa.

O Paraíba é uma sociedade anônima de capital fechado do tipo familiar. Seus principais acionistas são os irmãos João Claudino Fernandes e Valdecy Claudino. Foi criada por volta de 1958, na cidade maranhense de Bacabal.

A empresa é administrada por uma diretoria formada pelo presidente, pelo vice-presidente, pelo superintendente e por três diretorias: diretoria comercial, diretoria de compras e diretoria financeira, além da assessoria financeira.

A área financeira é constituída pelos seguintes setores, conforme FIG.3: Diretoria Financeira, Assessoria Financeira, Tesouraria, Contas a Pagar,

Contas a Receber e Contabilidade, esta última subdividida nas seguintes seções: Processamento, Tributos e Conferência.

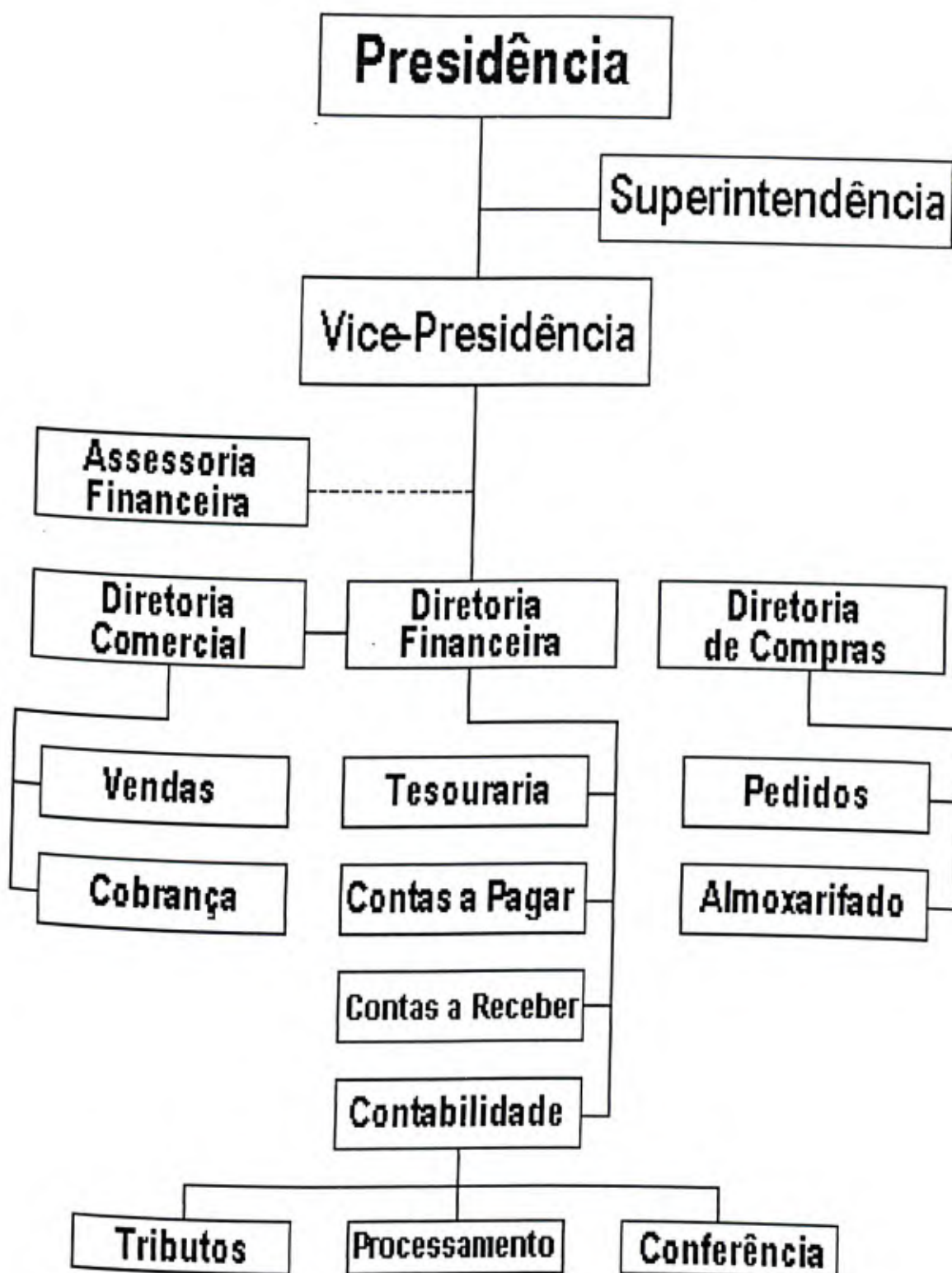


FIGURA 3 – Organograma do Armazém Paraíba

FONTE: Elaborado com base em informações obtidas nas entrevistas, na fase de coleta de dados.

Até 31 de dezembro de 1999, segundo notas explicativas do balanço geral (PERFIL... 2000, p.14), as atividades básicas do Armazém Paraíba concentravam-se na comercialização de eletrodomésticos; móveis residenciais; móveis e máquinas para escritórios; computadores; tecidos; confecções; calçados; utilidades domésticas; bazar; artigos de cama, mesa e banho. Sua área de atuação abrangia oito estados da Federação, operando com 137 filiais além da matriz, conforme o QUADRO 14.

QUADRO 14

Distribuição geográfica das unidades do Armazém Paraíba

| ESTADOS | NUMERO DE FILIAIS |
|----------------|-------------------|
| Maranhão | 59 |
| Piauí (matriz) | 32 |
| Pará | 20 |
| Tocantins | 13 |
| Bahia | 6 |
| São Paulo | 5 |
| Ceará | 2 |
| Pernambuco | 1 |
| TOTAL | 138 |

FONTE : Elaborado com base no PERFIL Econômico Grupo Claudino 2000. Teresina: Halley, 2000. p.14

Ao final de 1999, a empresa proporcionava 3.931 empregos diretos e 15.724 indiretos, constituindo-se em um dos maiores contribuintes do imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transportes interestadual e intermunicipal e de comunicação (ICMS) do Estado do Piauí. Claudino S/A é a empresa líder do Grupo Claudino, formado por 13 empresas que exploram diversos ramos de atividades, de conformidade com o QUADRO 15.

QUADRO 15

Empresas do Grupo Claudino e seus ramos de atividades

| EMPRESAS | RAMOS DE ATIVIDADES |
|--|--|
| 1 CLAUDINO S/A - Lojas de Departamento (Armazém Paraíba) | Lojas de departamentos |
| 2 GUADALAJARA | Indústria de confecções |
| 3 SOCIMOL | Indústria de colchões e de móveis |
| 4 CONSTRUTORA SUCESSO | Construção civil |
| 5 MEDITIERI | Indústria Têxtil |
| 6 HOUSTON | Montadora e fabricante de bicicletas, fogões e eletrodomésticos. |
| 7 FRIGOTIL | Frigorífico (carnes e derivados) |
| 8 HALEY | Indústria gráfica e editora |
| 9 RÁPIDO LONDON | Transporte rodoviário de cargas |
| 10 SUCESSO PUBLICIDADE | Promoção e publicidade |
| 11 COLON | Indústria de equipamentos rodoviários |
| 12 COLONIAL SHOPPING | Administração e participação em shopping center |
| 13 CREDI SHOP | Administradora de Cartões de crédito |

FONTE: Elaborado com base no PERFIL Econômico Grupo Claudino 2000. Teresina: Halley, 2000. p.8-9.

Consta na publicação PERFIL...(2000) que o Armazém Paraíba, durante cerca dos seus 43 anos de existência, cresceu e se expandiu na região Nordeste e fora dela, além de ter diversificado suas atividades, através da criação de novas empresas, conforme QUADRO 15.

A maioria das empresas coligadas e controladas está instalada no mesmo espaço geográfico, no Bairro Tabuleta da cidade de Teresina (PI). A produção dessas empresas, conforme se observa no QUADRO 15, é direcionada, principalmente, para fornecer produtos para a comercialização realizada pelo Armazém Paraíba. As demais empresas servem para dar apoio logístico ao Grupo, supondo-se que contribuam, significativamente, para redução dos custos operacionais.

Entre 1998 e 2000, o Grupo Claudino investiu na ampliação de sua rede de lojas, na modernização de suas indústrias e na implantação de outras unidades de negócios, a exemplo de um *shopping center* em Teresina, outro em São Luís, além de uma fábrica de bicicletas, com capacidade para 100.000 unidades/mês.

4.2 Estilo gerencial predominante no Armazém Paraíba

As observações pessoais e as pesquisas documentais na publicação "Seguindo os passos do sucesso: uma biografia de João Claudino Fernandes" revelaram o estilo predominante do presidente do Armazém Paraíba, que pode ser confrontado com os resultados dos estudos de ROBBINS (1998); MINTZBERG (1973); DAVENPORT (1994); DRUCKER (1984); CHOO (1998); DIAS (1985); BORGES (1995); WINOGRAD; FLORES (1987).

O comportamento gerencial do presidente enquadra-se em mais de um estilo. Ele foi caracterizado como gerente flexível, que faz troca de estilo, dependendo das circunstâncias. Os estilos que mais se aproximam dele são o conceitual e o comportamental (ROBBINS, 1998), em razão de ser comedido ao emitir opiniões como também em analisar cuidadosamente as alternativas. Busca metas de longo alcance e encontra soluções criativas para a solução de problemas. É conciliador e evita conflitos. Tem interesse na realização pessoal de seus subordinados e se preocupa com o desempenho de cada empregado. Gosta da informalidade e não precisa de reuniões para trocar informações, divergindo neste aspecto do tipo comportamental. Os contatos com o diretor financeiro e com o assessor financeiro acontecem esporadicamente, sem regularidade pré-estabelecida. Esses contatos ficam na dependência de um fato que justifique um esclarecimento ou uma informação adicional.

Segundo o assessor financeiro, por tratar-se de empresa do tipo familiar, as decisões estratégicas são tomadas pelo presidente e pelo superintendente. São consideradas decisões estratégicas aquelas que envolvem maior volume de recursos como, por exemplo, aquisição de bens e direitos

permanentes (máquinas, equipamentos, ações de outras empresas, construções civis), criação, instalação, reforma, ampliação e fechamento de filiais e de empresas coligadas, além das doações filantrópicas.

Percebeu-se durante a pesquisa, que há indícios de que os empregados aprovam o estilo gerencial do presidente e que, por isso, sentem-se motivados para trabalhar. Verificou-se, ainda, que é baixa a rotatividade de mão-de-obra e que o presidente analisa a vocação de cada empregado, avaliando o seu desempenho. Na sua concepção, a pessoa satisfeita com o que faz produz mais do que aquela que trabalha por obrigação. O mencionado presidente acredita na educação, por isso investe na capacitação dos empregados desde a alfabetização de adultos até o 1º e 2º graus (supletivo, telecurso e modulado), pré-vestibular, curso seqüencial de 3º grau, idiomas, informática e cursos técnicos. Segundo informação constante no PERFIL ... (2000), o Grupo Claudino criou o "Projeto Educação", que vem apoiando, incentivando e subvencionado a volta às aulas de mais de 2.000 funcionários, desde a alfabetização até os cursos de graduação, melhorando o capital intelectual das empresas, tornando-as mais ágeis e competitivas.

Conferiu-se, outrossim, que a política de progressão funcional é justa e incentivadora, porque aqueles empregados que se destacam na empresa progredem profissionalmente. Comprovou-se essa prática porque tanto os assessores, como os gerentes de filiais e até diretores de empresas coligadas são funcionários de carreira, que, na opinião de JALES (2000), reúnem experiência, capacidade, responsabilidade, fidelidade e compromisso com os objetivos do Grupo.

O presidente ouve com atenção seus assessores, mas não aceita de imediato suas recomendações em algumas decisões. Prefere analisar os problemas até encontrar a solução. Neste sentido, ele age de acordo com DRUCKER (1984) ao afirmar que a primeira qualidade do administrador é ser capaz de tomar decisões e que decidir é escolher as alternativas julgadas mais corretas.

O presidente do Paraíba desempenha diversos papéis gerenciais dos resultantes da pesquisa de MINTZBERG (1973), apud DIAS (1985). Dentre eles chama a atenção o papel de *figurehead*, como símbolo da empresa, ao representá-la em eventos legais e sociais; o papel de líder, pela maneira como se relaciona com os seus empregados; o papel de elemento de contato, pela forma como interage com grupos externos; o papel de porta voz de informações, ao transmitir ao ambiente externo seus planos e políticas, e ao comunicar aos seus gerentes suas metas e projetos; o papel de solucionador de problemas, ao decidir renegociação das dívidas dos clientes inadimplentes; o papel de alocador de recursos, ao decidir pelas compras suplementares para eventos promocionais e por novos investimentos estratégicos; o papel de negociador, ao decidir por novos contratos de vendas, de compras e de financiamentos bancários de longo prazo.

Outro comportamento do presidente, que coincide com as pesquisas de MINTZBERG (1973); DAVENPORT (1994), é o uso do computador para obter e fornecer informações. Apesar do grande avanço da tecnologia da informação e das facilidades de uso da Internet, o presidente ainda prefere os contatos pessoais e não telas de computadores. Prevalece a mesma posição quanto às informações internas, as quais prefere receber informalmente, por contato direto ou por telefone, servindo os relatórios formais posteriores como confirmação e para arquivo.

O presidente do Paraíba viaja, com freqüência, para o exterior e para visitar as filiais. As viagens internas são rotinas administrativas de controle e supervisão. Nessa perspectiva, vêm ao encontro das recomendações de FAYOL (1977), apud DIAS (1985). Quanto às viagens para outros países, constatou-se na pesquisa, que visam buscar novas informações e novos conhecimentos inerentes às atividades empresariais, o que corresponde à opinião de CHOO (1998), segundo a qual as atividades gerenciais dependem da busca e uso constantes de informações, haja vista o comportamento dos gerentes ser influenciado não apenas pelos problemas e normas organizacionais, mas também pelo uso da informação para redução da incerteza.

Constatou-se, também, na pesquisa, que o Armazém Paraíba conseguiu enfrentar as crises econômicas do País, sem precisar adotar medidas recessivas, como demissão de funcionários e fechamento de filiais; e, ainda, ao contrário, conseguiu expandir suas atividades, instalando novas filiais e criando novas empresas. Essa postura do presidente está de acordo com a constatação de BROWNE (1992), apud BORGES (1995), ao considerar que, diante da mesma situação, diferentes gestores podem decidir de forma também diferente, em decorrência das peculiaridades de estilo do gerente, movidas pelo seu poder de percepção e do domínio das informações. Nesse sentido, BORGES (1995) alega que complexidade, informação, conhecimento e inteligência passam a compor a literatura da gestão empresarial, contribuindo para a formulação da estratégia competitiva.

Percebeu-se, na pesquisa, a preocupação do presidente com os seus clientes. Ele busca apoio na publicidade e nos conhecimentos de *marketing* para manter a fidelidade de sua clientela além da conquista de novos clientes. Ele criou uma empresa de publicidade e promoções (a Sucesso Publicidade) para cuidar da estratégia competitiva do Grupo.

Vale afirmar que, quando o Paraíba instala nova filial, realiza uma grande festa de inauguração, cujo objetivo principal é promover a comunicação da empresa com o seu público, através da divulgação de informações sobre a empresa, para torná-la conhecida desse público e para atrair maior número de consumidores.

4.3 O papel da informação nas estratégias utilizadas para expansão dos investimentos

Comprovou-se com a pesquisa que, diante do sucesso do Armazém Paraíba e do *superávit* de suas disponibilidades financeiras, o presidente começou a despertar para a implantação dos "negócios agregados". Ele percebe o potencial do mercado e transforma as oportunidades de negócios em novas empresas. Esses investimentos em novas empresas são denominados de

negócios agregados, tendo em vista que seu principal objetivo é atender às necessidades do próprio Grupo, facilitando o abastecimento das lojas do Paraíba, com custos operacionais mais baixos. Assim aconteceu com a indústria de confecções, a indústria de móveis, a indústria de colchões, a indústria gráfica, a construtora, a indústria têxtil, a indústria de bicicletas etc. Na opinião do presidente, todas elas foram implantadas com base em informações sobre o potencial do mercado e do conhecimento sobre a sua contribuição para os negócios do Grupo, ou seja, após uma avaliação de viabilidade econômico-financeira.

Através da análise do balanço do Paraíba, verificou-se que a empresa, praticamente, não responde por dívidas bancárias. Indagado sobre o fato, o presidente informou que tem receio de contrair dívidas e que, por isso, quase não recorre aos financiamentos para implantação de novas empresas. Alega que os juros são elevados e, desta forma, reduzem os lucros da empresa. Justifica, ainda, que a dependência do crédito bancário é problemática, devido à política do governo de contenção da expansão da base monetária, o que põe em risco a administração financeira da organização.

Verificou-se na **Revista EXAME** de junho de 2000 que o Armazém Paraíba foi, no ano 2000, a 14ª empresa menos endividada dentre as 500 maiores do Brasil, com capital de giro líquido de R\$ 128,4 milhões em 31 de dezembro de 1999, equivalente a US\$ 71,8 milhões. Supõe-se que essa situação tenha contribuído para o sucesso das empresas do Grupo Claudino, haja vista suas despesas financeiras serem baixas.

Pelo estilo de tomada de decisão do presidente, denominado por ROBBINS, (1998) de estilo conceitual, associado pela preferência da informalidade, quando da criação de novas empresas, ele não utiliza somente os estudos formais como, por exemplo, pesquisa de mercado. Na pesquisa de mercado, identifica-se a demanda do produto, a existência de produtos sucedâneos no mercado, o mercado consumidor /da produção, a disponibilidade de matéria prima e o custo de produção. Ele usa também, as observações pessoais, os conselhos de amigos e dos assessores, sem deixar de analisar,

através das informações contábil-financeiras, as vantagens e desvantagens daquele negócio, levando em conta as disponibilidades financeiras da empresa líder, o Armazém Paraíba, o potencial do mercado para escoamento da produção, além do apoio logístico que aquela empresa dará ao Grupo na redução dos custos operacionais.

Para CHOO (1998), as atividades gerenciais dependem de informações e por isso estão condicionadas aos seguintes elementos: necessidade, busca e uso da informação. Esses elementos combinados com as normas da organização, com o estilo gerencial e com os problemas mercadológicos determinam o comportamento dos gerentes. O segredo do sucesso de um gerente, segundo BORGES (1995), depende da sua capacidade para conviver com fatores que influenciam o seu comportamento gerencial e do impacto desses fatores sobre os resultados da empresa. O gerente precisa, necessariamente, compreender e saber utilizar a informação, para que seja bem sucedido. Alguns fatores identificados por ROBERTS; WILSON apud BORGES (1995), em uma pesquisa realizada em empresas britânicas influenciam o comportamento informacional dos gerentes. Vale mencionar aqui alguns desses fatores que foram vivenciados pelo presidente do Paraíba nessa decisão de expandir seus investimentos. Ele soube buscar, usar e valorizar as informações obtidas em fontes pessoais e impessoais, internas e externas, ao recorrer aos estudos de mercado e a observações pessoais, aos conselhos de amigos e dos assessores. Sensibilizou-se com os fatores ambientais internos e externos, ao se preocupar com os custos da produção e com a demanda dos produtos. Ampliou sua visão acerca dos prazos de curta e longa duração, ao garantir o abastecimento de suas lojas com produção própria, dispensando o crédito bancário, para não onerar os seus custos, além da força de vontade, da liderança e da capacidade para escolher pessoas certas e colocá-las nos lugares certos, pois diversos diretores das empresas coligadas são funcionários de carreira do Grupo. Dessa forma, o Armazém Paraíba atingiu um patamar econômico de grupo empresarial, congregando cerca de 13 empresas sob sua liderança.

4.4 Influência dos fatores internos e externos no processo decisório

Com base nas observações pessoais e nas entrevistas com o presidente da empresa e com o assessor financeiro, constatou-se que os principais fatores internos que afetaram a gestão financeira do Armazém Paraíba foram a elevação do prazo das vendas de oito para dezoito meses, as compras em volumes incompatíveis com as projeções de vendas, lentidão no giro dos estoques e crescimento do nível de inadimplência. Esses fatores, conforme se constatou na pesquisa, influenciaram, negativamente, o desempenho da empresa ao longo do exercício de 1999.

A pesquisa constatou que o fator interno mais relevante foi o volume de compras incompatível com a previsão de vendas, o que desencadeou a ocorrência de outros fatores. Com isso, houve repercussão nos resultados operacionais da empresa, porque o estoque de mercadorias no final do exercício de 1999 atingiu cifra superior a 62,45% em relação ao ano anterior. Com a queda de 9,28% nas vendas o lucro líquido, também, diminuiu e em proporções bem maiores, 24,30%.

Segundo o assessor financeiro, esses problemas foram detectados através das informações contábil-financeiras e tomadas as medidas cabíveis para sua correção. Certamente, os resultados dessas decisões estão refletidos no balanço do ano de 2000. Dentre as decisões tomadas, constam a redução do volume de compras e da utilização do crédito de fornecedores, projeção de vendas mais criteriosa, maior incremento nas vendas diretas ao consumidor pelo sistema de porta-em-porta, campanha publicitária mais agressiva para incentivar as vendas e política de cobrança mais eficiente para recuperação dos créditos em atraso.

Há também fatores externos que interferem na administração da empresa. Conforme o presidente, as informações que mais interessam à sua administração são: cotação do dólar, preço do barril do petróleo, índice de inflação, comportamento dos juros, problemas políticos e econômicos nacionais e internacionais (principalmente nacionais e com parceiros comerciais do

MERCOSUL), barreiras alfandegárias, bloqueio a produtos brasileiros, secas, enchentes e geadas.

Esses fatores são acompanhados pelo presidente, pelo assessor financeiro e pelos assessores das outras áreas. Dentre as principais fontes externas de informação, propostas por BARBOSA (1997); CARVALHO (1998) e utilizadas no Paraíba, encontram-se as de origem impessoal como televisão, jornais locais e interestaduais, revistas especializadas, rádio e Câmara dos Diretores Lojistas (CDL); e as de origem pessoal como clientes, amigos, fornecedores, funcionários de órgãos governamentais e conferencistas. Ambas são importantes no contexto gerencial da organização, porque fornecem as informações de que os gestores necessitam para tomar decisões.

A preocupação do presidente com os acontecimentos externos força-o a acompanhar, permanentemente, as fontes de informações externas pessoais e impessoais, visando à redução das incertezas e dos problemas gerenciais. Nesse sentido, ele está adotando a idéia de GALBRAITH (1973) apud BARBOSA (1997, p.7), quando afirma que “[...] quanto maior a quantidade de informação, menor o nível de incerteza enfrentado pelo decisor. Da mesma forma, quanto maior a incerteza, maior a necessidade de um adequado sistema de informação para reduzi-la”.

Comprovou-se que a maior atenção do presidente do Paraíba é com os fatores que afetam os preços dos seus produtos. Na visão do presidente, elevação de preços nunca é bem recebida pelo consumidor e tem reflexos nas vendas e na rotação dos estoques. Redução de vendas significa menor lucro e menores dividendos.

Observou-se, também, que o presidente do Paraíba prefere não contrair empréstimos bancários em moeda nacional ou estrangeira. Normalmente, ele só recorre a financiamentos para investimentos fixos como, por exemplo, construções civis e compra de máquinas e equipamentos.

Por isso, o presidente do Paraíba investiu na melhoria dos sistemas de informação, através da implantação de rede de computação que opera com o

nome de "sistema integrado de informação", o qual permite a monitoração dos ambientes internos e externos da organização. Anteriormente, os dados e informações internos eram coletados pelos sistemas tradicionais (sem uso da rede), através de formulários e relatórios enviados à Assessoria Financeira via fax, telefone e malotes.

4.5 Informações contábil-financeiras geradas e utilizadas no Armazém Paraíba (coleta, fluxo, qualidade e utilidade)

Após a realização das entrevistas semi-estruturadas e com base nos estudos de CASSARRO (1995), observou-se como os dados internos são coletados pela Assessoria Financeira, junto aos setores a seguir relacionados, e como são transformados em informações e utilizados pelo presidente e demais gestores.

a) DIRETORIA FINANCEIRA

a.1) CONTABILIDADE – seção encarregada pela expedição dos balancetes mensais e das demonstrações financeiras componentes do balanço geral anual, além de diversas outras informações relacionadas com o patrimônio e com o fluxo de receitas e despesas. Redige as notas explicativas e fornece os dados para elaboração do relatório da diretoria. O relatório da diretoria é a prestação de contas direcionada aos usuários da contabilidade que têm interesses na situação patrimonial da empresa, tais como acionistas, fornecedores, concorrentes, sindicatos e bancos.

a.1.1) TRIBUTOS – este setor fornece informações relativas aos impostos apurados. Esses dados servem para compor a programação mensal e a semanal das contas a pagar. Os principais impostos são: o ICMS, o imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISS), o Imposto de renda pessoa jurídica

(IRPJ) e a contribuição social sobre o lucro (CSL). É de muita responsabilidade a apuração desses encargos, para evitar pagamento de juros e multas por atraso.

a.2) TESOURARIA – esta seção prepara diariamente o boletim de caixa informando as disponibilidades de recursos financeiros existentes no caixa e depositados nos bancos. As filiais, também, informam a sua posição diária, a qual é consolidada num documento único, denominado “boletim de caixa consolidado”, revelando as disponibilidades totais da empresa. Os dados das filiais são transmitidos para a matriz, através da rede do sistema integrado de informação ou por meio de *fax*. No caso de haver necessidade de esclarecimentos adicionais, a comunicação é feita pelo gerente da filial via telefone.

a.3) CONTAS A PAGAR – esta seção é responsável pela programação das obrigações a serem pagas. Essa programação é feita mensalmente, porém requer revisão semanalmente e diariamente, com os acréscimos necessários. De posse da relação, a Tesouraria providencia os pagamentos. Os pagamentos dos fornecedores são centralizados na matriz.

a.4) CONTAS A RECEBER – esta seção repassa todos os dias a relação das duplicatas recebidas no dia anterior, para a Assessoria Financeira e providencia a previsão mensal de contas a receber.

b) DIRETORIA DE COMPRAS

b.1) ALMOXARIFADO – este setor mantém a Diretoria de Compras informada sobre os níveis de estoques, através do inventário de mercadorias, para possibilitar que esta elabore a previsão de compras

mensais. Esta previsão é encaminhada à Assessoria Financeira para alocação dos recursos.

c) DIRETORIA COMERCIAL

c.1) VENDAS – esta seção informa o volume diário de vendas, a prazo e a vista. São informações relevantes para fins estatísticos sobre o comportamento dessas em relação ao mês passado e ao mesmo período do ano anterior.

c.2) COBRANÇA – seção que fornece o volume de contas recuperadas. Informa a relação de contas vencidas e não recebidas. Faz o mapa de inadimplência, o qual é repassado trimestralmente ao presidente. Providencia as renegociações com os clientes inadimplentes.

d) *MARKETING* – o serviço de *marketing* do Grupo Claudino é feito pela empresa coligada, Sucesso Publicidade. Ela informa à Assessoria Financeira a planilha de custos e ao Departamento Comercial a perspectiva de incremento nas vendas.

→ Fluxo das informações

As respostas obtidas do assessor financeiro às questões dos roteiros de entrevista, ANEXOS 2 e 3, revelaram que as áreas que necessitam das informações geradas pela Assessoria Financeira são a Presidência, a Diretoria Comercial, a Diretoria de Compras e a Diretoria Financeira. As informações que são encaminhadas à Presidência são o boletim de caixa consolidado, o balancete mensal de verificação, o mapa estatístico de vendas, o mapa trimestral de inadimplência, a programação mensal de contas a pagar e as demonstrações financeiras anuais (balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício,

demonstração das origens e aplicações de recursos e demonstração das mutações do patrimônio líquido).

A Assessoria Financeira depende das áreas já relacionadas, nesta seção, para coletar os dados necessários para a geração das informações. Na opinião do assessor financeiro, é considerado bom o relacionamento da Assessoria Financeira com as demais áreas operacionais do Armazém Paraíba. Afirma, também, que existe no Paraíba cultura de responsabilidade e de consciência de que uma área não deve prejudicar os trabalhos da outra, e que, assim, o clima é de harmonia e solidariedade.

Os dados provenientes da Diretoria Comercial (mapa de vendas e mapa de inadimplência) e da Diretoria de Compras (previsão de compras e inventário de mercadorias) chegam à Assessoria Financeira com regularidade. Os dados fornecidos pelos diversos setores da própria Diretoria Financeira também são trabalhados e repassados ao assessor financeiro com presteza e segurança. O assessor financeiro, por sua vez, providencia a consolidação desses dados, transformando-os em informações, como também o seu encaminhamento aos gestores para análise, ponderações e tomadas de decisão.

Algumas vezes é necessário prestar informações complementares. A área que mais solicita essas informações é a Diretoria de Compras, principalmente, aquelas relacionadas com a estatística das vendas, porque, com base na tendência de aquecimento ou de retração das vendas, essa Diretoria faz a sua previsão de compras para os meses subseqüentes.

Quanto aos *softwares* utilizados na empresa para gerar as informações, o assessor financeiro os considera satisfatórios, porque não prejudicam o fluxo das informações. Atualmente, o Paraíba está operando pelo sistema de rede, possibilitando a integração de todas as filiais com a matriz. Esse sistema que é chamado "sistema integrado de informação" permite o acompanhamento do desempenho de todas as unidades, no dia-a-dia, referente ao comportamento das vendas, níveis de estoques, inadimplência, tributos, folhas de pagamento de salários, encargos sociais, enfim, todas as despesas e obrigações das filiais e da matriz.

As informações relativas às demonstrações financeiras anuais são divulgadas através da publicação **PERFIL Econômico Grupo Claudino**, a qual contém a composição do Grupo, a identificação das empresas, as diretorias, os balanços patrimoniais, as demonstrações do resultado do exercício, as demonstrações das origens e aplicações de recursos, as demonstrações das mutações do patrimônio líquido, as notas explicativas, a rede de filiais, os relatórios das diretorias e o balanço das ações sociais do Grupo.

Na opinião do assessor financeiro e do presidente, o fluxo de informações acontece com regularidade e pontualidade sem prejuízo para as áreas envolvidas.

Para evidenciar e comprovar o valor das informações contábil-financeiras, para a gestão do Armazém Paraíba, realizou-se breve análise dos seus resultados operacionais ocorridos no período de 1998 a 1999.

O QUADRO 16 traz alguns dados relevantes extraídos das demonstrações financeiras (balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício, ANEXO 5), relativas aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 1998 e 1999. Essas demonstrações apresentam a situação patrimonial da empresa e as principais variações ocorridas nesse período. Elas foram geradas pela Contabilidade e constituem, segundo o presidente e o assessor financeiro, em uma das mais importantes fontes de informação interna, porque retratam o desempenho anual da empresa. Essas demonstrações possibilitam a monitoração das atividades da empresa, permitindo a tomada de decisão para corrigir distorções relativas às suas metas.

QUADRO 16

Dados financeiros do Armazém Paraíba

| GRUPOS/COMPONENTES | 31.12.1999 | 31.12.1998 | VARIAÇÃO % |
|--|--------------------|--------------------|----------------|
| ATIVO CIRCULANTE | 163.051.808 | 152.599.713 | 6,81 |
| Disponibilidades | 6.625.137 | 6.395.718 | 3,58 |
| Aplicações financeiras (*) | --0-- | 9.733.076 | (100,00) |
| Direitos realizáveis | 98.897.843 | 100.976.120 | (2,10) |
| Estoques de mercadorias (*) | 57.463.663 | 35.373.522 | 62,45 |
| Despesas do exercício seguinte | 65.165 | 121.277 | (46,27) |
| REALIZÁVEL A LONGO PRAZO | 2.857.971 | 3.515.456 | (18,67) |
| ATIVO PERMANENTE | 110.584.561 | 86.754.903 | 27,47 |
| - Investimentos | 74.125.923 | 56.326.142 | 31,60 |
| - Imobilizado | 36.458.638 | 30.428.761 | 19,81 |
| TOTAL DO ATIVO | 276.494.340 | 242.870.072 | 13,84 |
| PASSIVO CIRCULANTE | 34.613.558 | 26.102.055 | 32,61 |
| Fornecedores (*) | 16.949.150 | 8.546.444 | 98,32 |
| Impostos e contrib. sociais a recolher | 7.224.068 | 8.156.026 | (11,42) |
| Dívidas trabalhistas | 4.112.479 | 3.706.681 | 10,95 |
| Credores Diversos | 2.974.699 | 2.498.812 | 19,04 |
| Receitas de Exercícios Futuros | 3.353.162 | 3.194.092 | 4,98 |
| EXIGÍVEL A LONGO PRAZO | 4.828.077 | 3.944.292 | 22,41 |
| PATRIMÔNIO LÍQUIDO | 237.052.705 | 212.823.726 | 11,38 |
| TOTAL DO PASSIVO + PL | 276.494.340 | 242.870.072 | 13,84 |
| LUCRO LÍQUIDO (*) | 24.228.979 | 30.117.426 | (24,30) |
| VENDAS LÍQUIDAS (*) | 166.738.316 | 182.215.101 | (9,28) |
| RECEITA FINANCEIRA LÍQUIDA (*) | 5.077.390 | 8.289.491 | (38,75) |
| CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO | 128.438.250 | 126.497.659 | 1,53 |
| DEVOLUÇÃO DE VENDAS (*) | 12.616.893 | 15.645.235 | (19,35) |

FONTE: Elaborado com base no PERFIL Econômico Grupo Claudino 2000, Teresina: Halley, 2000, p.12-13

(*) Informações relevantes para a pesquisa.

A primeira ocorrência relevante e apresentada no QUADRO 16 refere-se à suspensão das aplicações no mercado financeiro. Essa decisão foi tomada por dois motivos: a) pelo baixo rendimento das aplicações e b) pela alta tributação imposta sobre esses rendimentos pelo Governo Federal [Imposto de Renda (IR) e Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF)]. Constatou-se que esse tipo de investimento só é lucrativo se aplicado no prazo mínimo de 60 dias.

Diante desse fato, a empresa preferiu investir na compra de mercadorias para formação de estoques, os quais cresceram 62,45%, passando de R\$ 35,3 para R\$ 57,4 milhões entre os dois exercícios analisados. Essa elevação de estoques aconteceu porque, além da suspensão das aplicações financeiras, alguns fornecedores concederam à firma descontos especiais e prazo de até 180 dias para pagamento das compras. Com isso, houve elevação, também, do saldo da conta fornecedores, cujo crescimento no período foi de 98,3%, passando de R\$ 8,5 para R\$ 16,9 milhões de 1998 para 1999. Foi uma tomada de decisão incorreta, porque houve retração nas vendas, cuja queda foi de 9,28%, passando de R\$ 182,2 para R\$ 166,7 milhões no mesmo período, o que reduziu a sua classificação no *ranking* das 500 maiores empresas do 408º lugar para o 492º (EXAME *Online* 2000). O resultado dessa estratégia denotou lentidão no giro dos estoques, motivada pelas compras em volume incompatíveis com as projeções de vendas, com a conseqüente imobilização de recursos financeiros. O resultado desse fato foi redução nos lucros líquidos de 24,3%, passando de R\$ 30,1 para R\$ 24,2 milhões.

O assessor financeiro explicou que a redução nas vendas deveu-se à própria conjuntura econômica e, principalmente, pela perda do poder aquisitivo da população.

Outro dado considerado relevante nos balanços referenciados é o fato de a empresa não usar empréstimos bancários a curto prazo e, raramente, usá-los a longo prazo para investimentos fixos. Conseqüência dessa estratégia, a demonstração do resultado do exercício dos anos de 1998 e 1999 não apresenta saldo de despesas financeiras.

A pesquisa revelou também que os balancetes mensais de verificação, apesar de se encontrarem disponíveis nos computadores, somente são impressos em casos especiais, como participação em concorrências públicas e a pedido de algum gestor.

O presidente é informado sobre as disponibilidades financeiras do Paraíba, através do boletim de caixa consolidado, o que é feito diariamente, juntando a posição de todas as filiais e da matriz. Detectou-se, entretanto, que o presidente da empresa dispensa receber esses e outros relatórios com regularidade e formalidade.

Através da pesquisa, constatou-se que um dos relatórios que o presidente solicita com frequência trimestral é o mapa de inadimplência. Percebeu-se que a empresa mantém política eficaz de recuperação dos seus créditos. Segundo o assessor financeiro, os prejuízos com créditos não resgatados são pouco representativos, porque o Paraíba mantém canal de renegociação dos seus direitos recebendo, inclusive, em devolução, as mercadorias vendidas a prazo e não pagas.

Comprovou-se a prática dessa política, através da demonstração do resultado do exercício de 1998 e 1999, quando as devoluções de vendas importaram em R\$ 15,6 e R\$ 12,6 milhões respectivamente, conforme QUADRO 16. Esses valores correspondem em termos percentuais a 8,58% e 7,56% do total das vendas líquidas e são considerados elevados pela prática comercial se comparados com a situação de outras empresas do mesmo ramo e de porte semelhante. O comportamento do presidente nesse contexto diz respeito aos papéis dos gerentes como solucionadores de problemas, na inadimplência de clientes, fruto da pesquisa de MINTZBERG (1973) apud DIAS (1985), além dos estudos de CHOO (1998), ao caracterizar os gerentes como usuários de informações que buscam curso de ação para solucionar satisfatoriamente os problemas.

A pesquisa constatou que, quando a previsão de compras extrapola os pedidos rotineiros, motivados por eventos promocionais (aniversário do Armazém Paraíba, dia das mães, dia dos namorados, dia dos pais, dia das crianças, festas

de fim de ano), há necessidade de aquisição de mercadorias em maior quantidade. Neste caso, a decisão de comprar é discutida e aprovada pelo presidente, em articulação com o diretor financeiro e com o diretor de compras. Agindo dessa maneira o presidente exerce o papel gerencial de alocador de recursos, conforme os resultados da pesquisa de MINTZBERG (1973) apud DIAS (1985).

O fluxo de caixa é fonte de informação interna valiosa para o administrador financeiro. Seu objetivo primordial é a projeção das entradas e das saídas dos recursos financeiros em um determinado período de tempo. Apresenta-se no ANEXO. 4 o modelo de fluxo de caixa que, como pode ser observado, é de fácil preenchimento e contém muitas informações financeiras relevantes ao gerenciamento das disponibilidades da empresa. Comprovou-se na pesquisa que esse documento não está sendo utilizado, nem pela Assessoria Financeira, a quem caberia a sua elaboração nem pelo presidente na qualidade de principal usuário.

Em resumo, a pesquisa constatou que as principais informações contábil-financeiras necessárias para a administração do Armazém Paraíba são as relacionadas com o controle patrimonial, comportamento das vendas, política de compras, valor das obrigações e dos direitos a receber, níveis de estoques e disponibilidades financeiras. Para conhecimento da administração, essas informações são prestadas através de diversos relatórios: demonstrações financeiras, balancetes de verificação, mapa de vendas, previsão de compras e de contas a receber, inventário de mercadorias, programação de contas a pagar e boletim consolidado de caixa.

→ **Qualidade e utilidade das informações**

A conceituação do termo qualidade da informação é problemática e ambígua, para autores como PAIM et al. (1996); WAGNER (1990); SCHWUCHOW (1990); WORMELL (1990), porque, segundo eles, não existe definição plenamente satisfatória.

Constatou-se na pesquisa que as informações geradas e utilizadas no Paraíba foram conceituadas pelo assessor financeiro e pelo presidente, de acordo com a maioria das definições do termo qualidade (PAIM et al. 1996) e com as opiniões dos autores COONEY (1991); EATON; BADEN (1991); MARCHAND (1990); REPO (1989) de que a idéia de excelência, inerente à qualidade da informação é abstrata e só adquire pertinência quando relacionada ao usuário da informação, porque o valor depende sempre do seu uso pelos usuários particulares e em ocasiões especiais.

Considerando-se a multidimensionalidade da qualidade da informação defendida por PAIM et al. (1996), encontraram-se vários dos atributos e das dimensões do termo ao longo do estudo realizado no Armazém Paraíba, tendo em vista que as informações contábil-financeiras foram caracterizadas pelo presidente e pelo assessor financeiro, na qualidade de principais usuários, como válidas, confiáveis, precisas, atualizadas, relevantes e abrangentes.

Quanto aos relatórios e instrumentos usados para fornecimento das informações, foram considerados pelo presidente e pelo assessor financeiro como satisfatórios e eficientes, porque fornecem os subsídios necessários para tomada de decisão e porque são sintéticos e de fácil interpretação.

Constatou-se, ainda, na pesquisa, que o presidente reconheceu a importância das informações contábil-financeiras fornecidas pela Assessoria Financeira, devido à sua utilidade para o acompanhamento diário do desempenho da matriz e das filiais do Paraíba. Comprovou-se, dessa maneira, que a empresa encontra-se inserida na era da informação, na qual é indiscutível o valor atribuído à informação, segundo VIEIRA (1993).

Apesar de o presidente, pelo seu estilo gerencial, preferir a informalidade e dispensar reuniões para tomar decisões, ele usa com muita freqüência as informações relativas às disponibilidades financeiras, mapa de vendas, relatório de inadimplência no processo decisório. Também ficou patenteado o valor atribuído às informações pelo presidente, quando ele investiu na melhoria do sistema de informações interligando todas as filiais com a matriz,

através do sistema de rede de comunicação, denominado “sistema integrado de informações”.

5 CONCLUSÕES

O estudo sobre o uso da informação contábil-financeira para tomada de decisão no Armazém Paraíba revelou que a Contabilidade funciona como fonte essencial de informação interna, utilizada pelos gestores no processo decisório. Para melhor contextualização do estudo, incluiu-se na pesquisa a questão do estilo gerencial do presidente e o papel da informação nas estratégias utilizadas para expansão dos investimentos. Nas próximas páginas, encontram-se sintetizados os resultados da pesquisa e as conclusões alcançadas, após a investigação realizada na área financeira, junto ao presidente e ao assessor financeiro e nas publicações do Grupo Claudino.

Com a revisão de literatura, buscou-se esclarecer o significado de alguns conceitos, tais como importância, qualidade, fontes e fluxo da informação; tomada de decisão, estilo gerencial e o comportamento informacional dos gerentes como usuários de informação. Espera-se que essa revisão seja de utilidade para aquelas pessoas que se dedicam ou venham a se dedicar ao assunto, possibilitando-lhes melhor domínio do uso dos termos, detectando a coerência com o contexto a ser investigado.

Considerando que o uso da informação para tomada de decisão com utilização de dados fornecidos pela Contabilidade é prática adotada em quase todas as empresas, esperava-se encontrar volume maior de obras explorando o tema; porém, a literatura nacional encontrada restringe-se quase que, exclusivamente, a artigos de periódicos e dissertação de mestrado. Dessa forma, encontrou-se certa dificuldade na utilização da bibliografia, porque a literatura científica disponível no Brasil é constituída basicamente de estudos realizados em bibliotecas e centros de informação.

As principais conclusões sobre a pesquisa realizada no Armazém Paraíba foram as seguintes:

O estilo gerencial predominante do presidente é o comportamental, apoiando-se, entretanto, no conceitual, por ser flexível e enquadrar-se em mais de um estilo, dependendo da situação (ROBBINS, 1998). Os empregados aprovam esses estilos gerenciais, principalmente o comportamental, devido às suas características de conciliação e de preocupação com a realização pessoal dos seus subordinados. Segundo informações constantes no PERFIL...(2000), essa preocupação é corroborada por sua crença no capital intelectual, ao proporcionar oportunidade de estudo para cerca de 2.000 funcionários, do 1º ao 3º grau. Com esse comportamento, o presidente demonstra acreditar no valor da informação, do conhecimento, da inteligência e da comunicação enquanto recursos estratégicos necessários à sustentação e a expansão de suas empresas, defendidos por VIEIRA (1993); COONEY (1991); DAVENPORT (1998).

Os principais papéis gerenciais desempenhados pelo presidente, elencados na pesquisa de MINTZBERG (1973) apud DIAS (1985), são: *figurehead*, líder, porta voz, solucionador de problemas, alocador de recursos e negociador. Quanto ao uso do computador, ele ainda prefere os contatos pessoais, porém reconhece o valor da tecnologia da informação. Viaja com frequência para supervisionar as filiais. Suas idas ao exterior implicam na busca de novos conhecimentos. Acredita na fidelidade dos clientes e nos princípios do *marketing*, desde que a empresa ofereça produtos e serviços de boa qualidade. O presidente do Paraíba usa com intensidade as informações geradas pela Assessoria Financeira. Dado o seu estilo gerencial de preferir informações simples e resumidas, recebe-as de maneira sintética e informal, pessoalmente ou via telefone, servindo os relatórios formais posteriores como confirmação ou lembrete daquilo que foi comunicado oralmente (MINTZBERG, 1973 apud DIAS, 1985).

As estratégias do presidente à expansão de investimentos são criar novas empresas, que fabriquem produtos destinados à venda através das lojas do Armazém Paraíba ou para dar apoio logístico ao Grupo, como é o caso da Sucesso Publicidade e da Halley S/A – Gráfica e Editora, como forma de reduzir custos operacionais. De modo geral, a empresa não utiliza créditos bancários,

principalmente os de curto prazo e, por isso, trabalha com baixo nível de endividamento e com elevado capital de giro líquido.

O presidente demonstrou preocupação com os fatores internos e externos que afetam os resultados da empresa. Contra os fatores internos, toma as decisões necessárias para sua correção. Foi o que aconteceu com as compras excessivas de mercadorias e com a queda das vendas no ano de 1999. Com relação aos fatores externos, mantém-se vigilante, juntamente com os demais gestores e assessores, usando as fontes de informações externas, a fim de tomar as medidas recomendadas para amenizar os seus efeitos sobre os resultados operacionais do Paraíba.

O assessor financeiro coordena o processo de coleta de dados, a geração das informações e sua distribuição entre os gestores do Paraíba. São vários os relatórios elaborados pelas diversas áreas operacionais e encaminhados para o assessor financeiro consolidar as informações. Comprovou-se a contribuição das demonstrações financeiras para detectar distorções e permitir tomadas de decisão administrativas para sua correção. Existem diversos levantamentos e relatórios elaborados pela Assessoria Financeira, que servem como fontes de informações internas. Os gestores, de posse dessas informações, afirmaram sentir-se mais seguros para planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar as atividades da empresa. (FAYOL, 1977 apud DIAS, 1985).

Os principais documentos que contêm as informações internas com periodicidade diária ou mensal são: boletim de caixa consolidado, mapa de vendas, previsão de contas a pagar, previsão de contas a receber, relatório de inadimplência, inventário de mercadorias e balancetes mensais de verificação; e com periodicidade anual são: balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração de origens e aplicações de recursos, mutação do patrimônio líquido e notas explicativas. De acordo com as necessidades dos gestores, como principais usuários dessas informações, cada documento desse tem seu valor e seu uso no processo gerencial.

No estudo de CHOO (1994), sobre as fontes de informação constam quatro categorias de fontes: externas e internas, pessoais e impessoais. De

acordo com essa contextualização, os relatórios e estudos elaborados pela Assessoria Financeira do Armazém Paraíba compõem o grupo de informações internas e impessoais. Esses relatórios são relevantes por si sós, porém necessitam de acompanhamento constante, porque o ambiente dos negócios muda rapidamente, motivado pelos fatores internos e externos e pelas estratégias da empresa. As mudanças implicam o monitoramento dessas fontes, a fim de que elas continuem proporcionando as informações de que o gestor precisa no processo de tomadas de decisão.

A qualidade e utilidade das informações contábil-financeiras foram consideradas satisfatórias, porque contribuem com a administração no acompanhamento do desempenho da matriz e das filiais no dia-a-dia de suas atividades.

Autores como BARBOSA (1997); VIEIRA (1993) abordaram as grandes transformações que vêm ocorrendo no mundo nas últimas décadas. Transformações essas, de ordem tecnológica, econômica, política e social, que têm refletido no comportamento do homem e no funcionamento das empresas. Dessa forma, é necessário que técnicos executivos e empresários mantenham-se atualizados e informados dos eventos e tendências dos ambientes internos e externos de suas organizações.

Percebeu-se com a pesquisa que o presidente do Armazém Paraíba continua buscando informações internas e externas para orientar suas decisões. As informações internas mais demandadas são as relacionadas com as disponibilidades financeiras, comportamento das vendas, níveis de inadimplência, desempenho das filiais, enquanto que as mais demandadas relacionadas com o ambiente externo são as que dizem respeito à economia nacional e internacional e com a política interna e externa.

O Paraíba, como empresa inserida no contexto da era da informação e para sobreviver aos novos desafios da globalização, está usando a informação, o conhecimento, a inteligência e o *marketing* como recursos estratégicos da gerência empresarial, como matéria-prima essencial para enfrentar a competitividade e demais adversidades do mercado.

Observou-se, finalmente, como pontos positivos, quanto ao uso da informação no Armazém Paraíba, a contribuição das áreas envolvidas no fornecimento dos dados à Assessoria Financeira; a interligação da rede de filiais com a matriz; o uso da informação contábil para correção das distorções geradas a partir de decisões tomadas de forma incorreta; e as descobertas de novas oportunidades de negócios, para redução dos custos operacionais. Por outro lado, os pontos fracos observados foram o excesso de informalidade; a elevada concentração de responsabilidade no assessor financeiro, no processo de geração e distribuição das informações; escassez de tempo do assessor financeiro para buscar informações via Internet, jornais e revistas especializados em assuntos econômico-financeiros; e o reduzido número de contatos do presidente com os diretores e assessores para trocar informações.

5.1 Recomendações para trabalhos posteriores

A realização desta pesquisa permitiu a identificação de outros estudos que podem ser realizados no futuro:

→ Investigação da utilização da Internet e da Intranet como sistema de informação em empresas comerciais

Poderiam ser realizados estudos com o objetivo de verificar o estágio em que se encontram as empresas comerciais com filiais em diversas localidades, quanto ao uso de rede de computadores (Internet e Intranet). O motivo desse estudo seria a melhoria dos sistemas de informação, buscando o monitoramento das atividades das filiais por parte da matriz, tendo em vista que esses instrumentos são importantes para agilizar a comunicação e a manutenção dos gestores e funcionários informados sobre os negócios da empresa.

→ Investigar a contribuição do fluxo de caixa ao sistema de informação de empresas comerciais e industriais

O propósito desse estudo serviu para identificar as empresas que utilizam o fluxo de caixa como fonte de informação financeira e como instrumento auxiliar no processo de tomada de decisão gerencial. Poderia ser feito paralelo entre as empresas que utilizam esta projeção e aquelas que não a utilizam, investigando-se suas vantagens e desvantagens.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russell L. **Beyond problem solving**. General systems. [S.l.]: 1974. cap. 19, p.237-239.

ALMEIDA, M. S. **Qualidade da informação**: uma revisão bibliográfica. Belo Horizonte: Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG, 1994. (avulso).

ALVIM, Marcelo Arantes; BEGATI, João Batista. **Para que serve o orçamento empresarial?** Disponível em: <http://www.artnet.com.br/~pacf/arti3.htm>. Acesso em: 18 maio 2001.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 1999.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A questão da informação. **São Paulo em Perspectivas**, São Paulo, v.8, n.4, p.3-8, 1994.

_____. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v.27, n.2, p.122-127, maio/ago. 1998.

_____. A oferta e a demanda da informação: condições técnicas, econômicas e políticas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.2, p.168-173, maio/ago. 1999.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Acesso e necessidade de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.2, n.1, p.5-35, jan./jun. 1997.

BATESON, G. **Mind and nature**: a necessary unity. Nova York: Bantam Books, 1979.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1995.

BLANDIN, James S.; BROWN, Warren. Uncertainty and management's search for information. *IEEE Transactions on Engineering Management*. v.24, n.4 nov. p.14-19, 1977 apud CHOO, Chun Wei. Managers as information users. In: _____. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 2nd ed. Medford, NJ: Information Today, Inc, 1998. cap. 3, p.51-69.

BORGES, Stella Maria; VASCONCELOS, Ana Cristina de; MAGALHÃES, Maria Helena de Andrade. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 4. ed. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 1998.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**. Brasília, v.24, n.2, p.181-188, maio/ago. 1995.

BROWNE, Mairéad. **Information and executive decision**. Medford, NJ: Information Today, Inc., 1992. p. 41-47 apud BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**. Brasília, v.24, n.2, p.181-188, maio/ago. 1995.

BUCKLAND, Michael. Information as a thing. **Journal of the American Society for Information Science**, Berkeley, California, v.42, n.5, p.351-360, jun. 1991.

_____. **Information and information systems**. New York: Praeger, 1995.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de. **Análise das necessidades de informação das empresas incubadas de base tecnológica do setor de biotecnologia do estado de Minas Gerais**. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2000.

CARVALHO, Adriane Maria Arantes de. **Monitoração do ambiente externo de negócios: um estudo de caso**. 142 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 1998.

- CASANOVA, M. B. Information: the major element for change. In: _____. **Information quality: definitions and dimensions**, London: Taylor Graham, p.42-53, 1990.
- CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistema de informações para tomada de decisões**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CHERRY, Richard T. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1975.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração financeira**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- CHOO, Chun Wei. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions**. New York: Oxford, 1994. cap. 5. p.155-205.
- _____. Managers as information users. In: _____. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 2nd ed. Medford, NJ: Information Today, Inc, 1998. cap. 3 p.51-69.
- COONEY, James P. Qual o real valor da informação? **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.20, n.2, p.176-190, jul./dez. 1991.
- CRONIN, Blaise. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.19, n. 2. p.159-347. set. 1990.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- _____. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DERVIN, Brenda. Useful theory for librarianship: communication, not information. **Drexel Library Quarterly**, v.13, p.16-32, 1977.

DIAS, Eduardo José Wense. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informações. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**. Belo Horizonte, v.14, n.1, p.37-69, mar.1985.

DOLABELLA, Maurício Melo. **Mensuração e simulação das necessidades de capital de giro e dos fluxos financeiros operacionais**: um modelo de informação contábil para a gestão financeira. 183 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo - FEAC-USP, São Paulo, 1995.

DRESTSKE, F. Knowledge and the flow of information. Cambridge: MIT Press, 1981 apud NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DRUCKER, Peter F. **As novas realidades**. São Paulo: Pioneira, 1991.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

EATON, J. J.; BAWDEN, D. What kind of resource is information? **International Journal of Information Management**, n. 11, p. 156-165, 1991.

EXAME *Online*. As 100 melhores empresas para você trabalhar – ago./2000. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/exame/gempres2000/3m.shl>> Acesso em: 07 maio 2001.

EXAME *Online*. As 500 maiores empresas do Brasil em 2000 – jun./2000. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/exame/mm2000/451a500p.html>>Acesso em: 07 maio 2001.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1977 apud DIAS, Eduardo José Wense. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua

aplicação a bibliotecas e centros de informações. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**. Belo Horizonte, v.14, n.1, p.37-69, mar.1985.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FREITAS, Sérgio Honório de. **O uso da informação para a alta administração das instituições financeiras bancárias no Brasil**. 120 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Belo Horizonte, MG, 2000.

GALBRAITH, Jay R. *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1973 apud BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Acesso e necessidade de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.2, n.1, p.5-35, jan./jun. 1997.

GOODE, William J.; HATT, Paulo K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1973.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública**. Rio de Janeiro: Tempo Universitário, 1984.

HALES, Colin. *Managing through organization: the management process, forms of organization, and the work of managers*. London: Routledge, 1993 apud CHOO, Chun Wei. Managers as information users. In: _____. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 2nd ed. Medford, NJ: Information Today, Inc, 1998. cap. 3, p.51-69.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw, 1992.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, cap. 7, p.134-154.

HORTON JR, F. W. Knowledge, Information and data. In: _____. **Information resources management: concepts and cases**. Cleveland, Ohio: Association for Systems Management, 1979. p.53-74.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1989.

JALES, Suzane. **Seguindo os passos do sucesso**: uma biografia de João Claudino Fernandes. Teresina: Halley, 2000.

JOHNSON-LAIR, P.N. **Mental models**. Cambridge: Cambridge University Press, 1983.

KATZER, Jeffrey; FLETCHER, Patrícia T. The information environment of managers. **Annual Review of Information Science and Technology**. v.27, New Jersey: Learned, 1992. cap.6, p.227-257.

KOTTER, John P. What effective general managers really do. **Harvard Business Review**. n. 60, p.156-167, nov.-dez. 1982.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação – com internet**. 4. ed. Rio de Janeiro: JC Editora, 1999.

LOEN, Raymond O. **Administração eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

LONGENECKER, Justin G. **Introdução à administração**: uma abordagem comportamental. São Paulo: Atlas, 1981.

MARCHAND, D. Quality information and information for quality. In: _____. **Information quality**: definitions and dimensions. London: Taylor Graham, 1990. p.18-33.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1982.

McGEE, James.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficácia de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENOU, J. M. **Measuring the impact of information on development**. Ottawa-Canadá: International Development Research Center (IDRC), 1993.

MEYER, Herbert E. **Real-word intelligence**: organized information for executives. New York: Storn King Press, 1987.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973 apud DIAS, Eduardo José Wense. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informações. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**. Belo Horizonte, v.14, n.1, p.37-69, mar.1985.

NORMA brasileira de referências-NBR ISO 8402- Vocabulário da qualidade (1994). Disponível em: <http://www.guib.com.br/Publitec/ISO/001/Iso001.htm>.> Acesso em 01 jun. 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLAISEN, J. Information quality factors and the cognitive authority of electronic information. In: _____. **Information quality**: definitions and dimensions. London: Taylor Graham, 1990. p. 84-91.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratando de metodologia científica**: projeto de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

OMMAE, K. **O estrategista em ação**. São Paulo: Pioneira, 1988.

OXFORD English dictionary. 2nd. ed. Oxford: Clarendon Press, 1989.

PAIM, I.; NEHMY, R. M. Q.; GUIMARÃES, C. G. Problematização do conceito "Qualidade" da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.111-119, jan./jun.1996.

PAIM, Isis; NEHMY, Rosa Maria Quadros. Questões sobre a avaliação da informação: uma abordagem inspirada em Giddens. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.3, n.1, p. 81-95, jul./dez.1998.

PERFIL econômico Grupo Claudino 2000. Teresina: Halley, 2000. 78 p. Anual.

POLANYI, M. **Personal knowledge**. Chicago: University of Chicago Press, 1958.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, maio/jun. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QUARENTA anos de sucesso em qualquer lugar. Teresina: Halley, 1998.

REPO, A. J. The value of information: approaches in economics, accounting and management science. **Journal of American Society for Information Science**, v.40, n.2, p.68-85, mar. 1989.

ROBERTS, Wilson [S.I.] [s.d.] apud BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**. Brasília, v.24, n.2, p.181-188, maio/ago. 1995.

ROBBINS, S. P. Percepção e tomada de decisão individual. In: _____. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998. cap. 3 p. 60-84.

ROSZAC, T. **The cult of information**: the folklore of computers and the true art of thinking. London: Paladin, 1989.

ROWE, A. J.; BOULGARIDES, J. D. **Managerial Decision Making**. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1992, p.29 apud ROBBINS, S. P. Percepção e tomada de decisão individual. In: _____. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998. p.74.

SANTOS, Milton, et al. **O novo mapa do mundo**: fim de século e globalização. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

SARACEVIC, T. **Introduction to information science**. New York: Bowker, 1970. cap. 14, p.111-151.

SCHWUCHOW, W. Problems in evaluating the quality of information services. In:_____. **Information quality**: definitions and dimensions. London: Taylor Graham, 1990. p. 69-72.

SILVA, Janete Fernandes. **Estudo de necessidade de informação dos setores industriais brasileiros**: análise crítica e proposições. 154 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Belo Horizonte, MG, 2000.

SILVEIRA, Geraldo Leonel Estevam da. **Cursos – fluxo de caixa**. Disponível em: http://www.professorleo.com.br/cursos/fluxosdecaixa/fluxo_de_caixa.htm.> Acesso em: 18 maio 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

_____. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TAYLOR, R. S. Information values in decision contexts. **Information Management Review**, v.1 n.1, p. 47-55, Summer, 1985.

VAKKARI, P. Library and information science: its context and scope. **Advances in Librarianship**. v.18, p.1-55. San Diego: Academic Press, 1994.

VIEIRA, Anna da Soledade. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n.2, p. 99-101, maio/ago. 1993.

WAGNER, G. The value and the quality of information: the need for a theoretical synthesis. In: _____. **Information quality: definitions and dimensions**, London: Taylor Graham, 1990. p. 69-72.

WINOGRAD, Terry; FLORES, Fernando. Understanding computers and cognition: a new foundation for design. Reading, MA: Addison-Wesley Company, Inc. 1987 apud CHOO, Chun Wei. **Managers as information users**. In: _____. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 2nd ed. Medford, NJ: Information Today, Inc, 1998. cap. 3 p.51-69.

WORMELL, Irene. **Information quality: definitions and dimensions**, London: Taylor Graham, 1990.

Anexos

7 ANEXOS

ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA I

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
 Universidade Federal do Piauí – UFPI
 Mestrado Interinstitucional em Ciência da Informação
 Mestrando: Valtemar de Andrade Braga

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Tema: Uso da informação contábil-financeira para tomada de decisão em empresas comerciais: um estudo de caso.

Nome do entrevistado: Sr. João Claudino Fernandes,
**diretor presidente da empresa Claudino S/A – Lojas de Departamento
 (Armazém Paraíba)**

1 Qual a frequência dos seus contatos com o diretor financeiro?

- 1 () diariamente, duas vezes ao dia
- 2 () diariamente, uma vez no início do expediente
- 3 () diariamente, uma vez no final do expediente
- 4 () uma vez por semana
- 5 () quinzenalmente
- 6 () mensalmente
- 7 () outra. Especifique _____

2 Como é informado sobre as disponibilidades financeiras da empresa?

- 1 () boletim diário
- 2 () livro caixa
- 3 () fluxo de caixa
- 4 () documentos impressos para este fim
- 5 () Internet
- 6 () Intranet
- 7 () fontes verbais
- 8 () Incumbência do superintendente
- 9 () verbalmente.
- 10 () outra forma. Especifique: _____

3 As informações recebidas do setor financeiro são suficientes para suas necessidades?

- 1 () sim
- 2 () parcialmente
- 3 () não

4 As informações que recebe do setor financeiro são consideradas:

- 1 () ótimas
- 2 () boas
- 3 () suficientes
- 4 () insuficientes
- 5 () Justifique sua resposta _____

5 Com que freqüência toma conhecimento do balancete/balanco de sua empresa?

- 1 () mensalmente
- 2 () trimestralmente
- 3 () semestralmente
- 4 () anualmente
- 5 () outra. Especifique _____

6 O senhor recebe relatório da inadimplência da Carteira de Cobrança?

- 1 () sim
- 2 () as vezes
- 3 () não

7 Se recebe, qual a freqüência?

- 1 () diariamente
- 2 () semanalmente
- 3 () quinzenalmente
- 4 () mensalmente
- 5 () outra. Especifique _____

8 Quem decide sobre as compras da empresa?

- 1 () o presidente
- 2 () o diretor financeiro
- 3 () o diretor comercial
- 4 () conjuntamente presidente e diretor
- 5 () cada setor decide suas compras
- 6 () outra opção. Especifique. _____

9 Como controla o movimento contábil-financeiro de suas filiais? Através de:

- 1 () boletins diários
- 2 () balancetes mensais
- 3 () intranet
- 4 () internet
- 5 () outra opção. Especifique. _____

14 Como classifica a geração e obtenção das informações financeiras na sua empresa?

- 1 () eficientes
- 2 () tempestivas
- 3 () confiáveis
- 4 () indispensáveis
- 5 () úteis
- 6 () boas, porém intempestivas
- 7 () excelentes, porém muito detalhadas
- 8 () dispensáveis
- 9 () outro conceito. Explique _____

15 Como avalia os meios através dos quais as informações lhe são fornecidas?

- 1 () modernos
- 2 () são os melhores existentes no momento
- 3 () ultrapassados
- 4 () relatórios muito extensos, dificultando a visualização
- 5 () outro conceito. Especifique. _____

16 Com base em que informações o Sr. decide diversificar seus investimentos, criando novas empresas?

- 1 () pesquisa de mercado
- 2 () dados contábeis
- 3 () conselho de amigos
- 4 () sugestões de consultores
- 5 () sugestões de agências bancárias
- 6 () sobra de recursos do Armazém Paraíba
- 7 () estudos e observações pessoais
- 8 () Outras. Explique _____

17 Que estratégia o Sr. usa para inaugurar uma nova loja do Armazém Paraíba?

- 1 () campanha publicitária
- 2 () divulgação através de carro-de-som
- 3 () divulgação na Internet
- 4 () grande festa de inauguração para causar impacto e gravar na memória
- 5 () Outra.

Explique _____

18 Quais são as finalidades das operações bancárias que o Sr. realiza para o Armazém Paraíba?

- 1 () para compra de mercadorias
- 2 () para pagamento de obrigações tributárias e encargos sociais
- 3 () para capital de giro de um modo geral
- 4 () para investimentos fixos (construções civis, compra de máquinas)
- 5 () não utilizo o crédito bancário para operações de curto prazo
- 6 () não utilizo o crédito bancário para financiamentos de longo prazo
- 7 () prefiro obter crédito de fornecedores do que bancário
- 8 () Outras finalidades

Explique _____

19 Como o Sr. avalia o seu pessoal de diretoria e equipe de assessores próximos?

- 1 () experiente
- 2 () confiáveis
- 3 () capacitados
- 4 () dedicados
- 5 () Outro conceito.

Explique _____

ANEXO 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA II

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Universidade Federal do Piauí – UFPI

Mestrado Interinstitucional em Ciência da Informação

Mestrando: Valtemar de Andrade Braga

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Tema: O uso da informação contábil-financeira para tomada de decisão em empresas comerciais: um estudo de caso.

Nome do entrevistado: José Francisco Aguiar

assessor financeiro da empresa Claudino S/A – Lojas de Departamento (Armazém Paraíba)

1 Qual a freqüência dos seus contatos com o presidente?

1 () diariamente, duas vezes ao dia

2 () diariamente, uma vez no início do expediente

3 () diariamente, uma vez no final do expediente

4 () uma vez por semana

5 () quinzenalmente

6 () mensalmente

7 () outra freqüência. Especifique _____

2 Quais são as áreas que necessitam das informações da área financeira?

1 () Presidência

2 () Diretoria Comercial

3 () Departamento de Compras

4 () Departamento Recursos Humanos

5 () Outros. Especifique _____

3 Como repassa as informações financeiras da área financeira às demais áreas da empresa?

1 () boletim diário

2 () livro caixa

3 () fluxo de caixa

4 () documentos impressos para essa finalidade

5 () internet

6 () intranet

8 () outras formas. Especifique. _____

4 O senhor recebe pedidos de informações complementares das outras áreas?

1 () sim

2 () às vezes

3 () não

4 () justifique sua resposta _____

5 O senhor considera que os *softwares* utilizados na empresa são os mais recomendados para os dias atuais?

- 1 () sim
 2 () às vezes
 3 () não
 4 () justifique sua resposta. _____

6 O senhor possui mecanismo de controle das taxas de juros praticadas pelos bancos para empréstimos e para aplicações financeiras?

- 1 () sim
 2 () parcialmente
 3 () não
 4 () justifique sua resposta _____

7 De quais setores da empresa o seu Departamento depende para gerar as informações financeiras?

- 1 () Contabilidade
 2 () Tesouraria
 3 () Contas a Receber
 4 () Contas a Pagar
 5 () Cobrança
 5 () Compras
 6 () Vendas
 7 () *Marketing*
 8 () Faturamento
 9 () Almoxarifado
 10 () Outros

8 As informações chegam às suas mãos com a regularidade necessária?

- 1 () sim
 2 () parcialmente
 2 () não
 3 ()
 Justifique _____

9 Que tipo de informações são fornecidas pelo setor de Contabilidade?

- 1 () Balancetes de verificação
 2 () Mapas de apuração de custos
 3 () Danos patrimoniais
 4 () Outras. Especifique. _____

10 Que tipo de informações são fornecidas pelo setor de Tesouraria?

- 1 () Boletim diário de caixa
- 2 () Livro Caixa
- 3 () Fluxo de caixa
- 4 () Planilhas eletrônicas com as disponibilidades da empresa
- 5 () Outras. Especifique. _____

11 Que tipo de informações são fornecidas pelo setor de Contas a Receber?

- 1 () Previsão semanal de duplicatas a receber
- 2 () Previsão mensal de duplicatas a receber
- 3 () Previsão semestral de duplicatas a receber
- 4 () Duplicatas a receber vencidas e não pagas.
- 5 () Outras. Especifique. _____

12 Que tipo de informações são fornecidas pelo setor de Contas a Pagar?

- 1 () Programação diária de contas a pagar
- 2 () Programação semanal de contas a pagar
- 3 () Programação mensal de contas a pagar
- 4 () Programação semestral de contas a pagar
- 5 () Outras. Especifique. _____

13 Que tipo de informações são fornecidas pelo setor de Crédito e Cobrança?

- 1 () Relação dos maiores clientes
- 2 () Relação dos maiores devedores, por prazo de atraso
- 3 () Relação das duplicatas em cobrança bancária
- 4 () Outras. Especifique. _____

14 Que tipo de informações são fornecidas pelo setor de Compras?

- 1 () Cotação de preços dos principais produtos
- 2 () Relação dos maiores fornecedores
- 3 () Volumes de compras a vista e a prazo
- 4 () Outras. Especifique. _____

15 Que tipo de informações são fornecidas pelo setor de Vendas?

- 1 () Mapa de vendas diárias
- 2 () Mapa de vendas comparativo com anos anteriores
- 3 () Margem de lucro dos principais produtos
- 4 () Outras. Especifique. _____

16 Que tipo de informações são fornecidas pelo setor de *Marketing*?

- 1 () Mapa de gastos com propaganda e publicidade
- 2 () Cálculo do incremento das vendas depois da campanha publicitária
- 3 () Perspectiva de lançamento de novos produtos
- 4 () Relatórios de estudo sobre a expectativa do consumidor
- 5 () Outras. Especifique. _____

17 Que tipo de informações são fornecidas pelo setor de Faturamento?

- 1 () Mapa diário de vendas a vista e a prazo
- 2 () Estatística de vendas a prazo comparadas com anos anteriores
- 3 () Outras. Especifique. _____

18 Que tipo de informações são fornecidas pelo setor de Almojarifado?

- 1 () Média dos estoques nos últimos seis meses
- 2 () Média dos estoques dos últimos três meses
- 3 () Média dos estoques do último mês
- 4 () Outras. Especifique. _____

19 Com que freqüência é feito o monitoramento (conciliação) das contas correntes bancárias da empresa?

- 1 () diariamente
- 2 () semanalmente
- 3 () quinzenalmente
- 4 () mensalmente
- 5 () outra freqüência. Especifique. _____

20 Na sua opinião existe integração entre as diversas áreas com a área financeira?

- 1 () sim
- 2 () às vezes
- 3 () quase sempre
- 4 () não.

21 Como as informações são disseminadas dentro da organização?

- 1 () através de reuniões
- 2 () circulares
- 3 () mural
- 4 () seminários
- 5 () Outros meios. Especifique _____

22 No seu julgamento, essas informações são repassadas com:

- 1 () tempestividade
- 2 () com atraso
- 3 () depende da urgência de cada caso
- 4 () Outras. Especifique _____

23 Quais são as principais dificuldades para o funcionamento pleno da área financeira?

- 1 () movimento muito grande
- 2 () equipamentos ultrapassados
- 3 () prazos muito pequenos
- 4 () pessoal pouco qualificado
- 5 () grande quantidade de informações para gerar
- 6 () as outras áreas não cooperam como deveriam.
- 7 () outras. Justifique _____

24 Como avalia o fluxo das informações internas?

- 1 () ótima
- 2 () boa
- 3 () regular
- 4 () ruim
- 5 () Outro conceito. Especifique _____

25 Como avalia a quantidade das informações demandadas da área financeira?

- 1 () ótima
- 2 () boa
- 3 () regular
- 4 () ruim
- 5 () Outro conceito. Especifique _____

26 Como avalia o uso das informações geradas pela área financeira?

- 1 () muito usadas
- 2 () pouco usadas
- 3 () muitas desnecessárias
- 4 () indispensáveis
- 5 () outro conceito. Explique _____

27 Como julga a política de treinamento de pessoal da empresa?

- 1 () ótima
- 2 () boa
- 3 () regular
- 4 () ruim
- 5 () Outro conceito. Especifique _____

28 Como considera a política de progressão funcional na empresa?

1 () justa

2 () injusta

3 () demorada

4 () estimuladora

5 () depende do apadrinhamento

6 () depende da amizade com o chefe

7 () Outra. Explique _____

ANEXO 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA III

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Universidade Federal do Piauí – UFPI

Mestrado Interinstitucional em Ciência da Informação

Mestrando: Valtemar de Andrade Braga

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Tema: Uso da informação contábil-financeira para tomada de decisão em empresas comerciais: um estudo de caso.

Nome do entrevistado: Sr. José Francisco Aguiar

assessor financeiro da empresa: Claudino S/A – Lojas de Departamento (Armazém Paraíba)

1 Por que vocês deixaram de aplicar dinheiro no mercado financeiro, pois na posição de 31.12.99 o saldo da conta estava zerado, enquanto que em 31.12.98 o saldo era de R\$ 9,7 milhões?

1.1 Essa decisão de não aplicar no mercado financeiro continuou no ano de 2000?

Justifique.

2 Por que as vendas caíram no exercício de 1999 em 8,5% passando de 182,2 milhões para 166,7 milhões reduzindo a classificação da empresa no *ranking* das 500 maiores empresas brasileiras do 408º lugar para 492º?

2.1 Que medidas foram tomadas durante o exercício de 2000 para recuperação das vendas?

2.2 Essa queda foi notada ao longo do exercício de 1999 ou somente após o fechamento do balanço?

3 Por que os estoque aumentaram 62%, passando de 35,3 milhões para 57,4 milhões.

3.1 Esse fato trouxe algum prejuízo para a empresa?

3.2 Se trouxe, que medidas foram tomadas para corrigir o problema?

4 Por que a conta fornecedores aumentou 98,3% de 1998 para 1999, passando de 8,5 para 16,9 milhões?

4.1 Evidentemente que a empresa aumentou suas compras a prazo. Isso trouxe algum prejuízo em torno de redução dos descontos comerciais ou não? Por que essa nova postura?

4.2 Durante o exercício de 2000 a empresa continuou com a mesma de compras, procedendo da mesma forma que em 1999? Justifique sua resposta.

5 Por que as receitas financeiras diminuíram 38,7%, passando de 8,2 para 5,0 milhões no mesmo período?

5.1 Foi em decorrência da quedas das vendas ou foi motivado por outros fatores? O que foi feito para recuperar as receitas financeiras?

6 Por que o lucro caiu 24,3%, passando de 30,1 para 24,2 milhões no mesmo período (de 1998 para 1999)?

6.1 O que foi feito para recuperar o patamar anterior no exercício de 2000? Como a empresa reagiu diante dessa redução nos lucros?

6.2 Essa redução foi detectada ao longo do exercício ou somente após o encerramento do balanço geral?

7 Como é feito o controle do desempenho das filiais, em termos de vendas, disponibilidades financeiras, estoques etc?

7.1 Quais as informações que são repassadas para a matriz pelas filiais e qual a frequência (diária, semanal, mensal)?

8 Como é feito o controle das disponibilidades totais do Armazém Paraíba? É feita uma consolidação da matriz com as filiais? Explique.

8.1 Como se chama o documento que reúne as informações dessa consolidação?

8.2 O Sr. João Claudino se utiliza desse documento para tomar algum tipo de decisão?

8.3 Que tipo de decisões são tomadas com base nessas informações?

9 É feito o fluxo de caixa ou somente o boletim de caixa? Se a resposta for sim para os dois, qual a frequência deles (diária, semanal, mensal)?

10 Por que o Paraíba não usa o crédito bancário a curto prazo? Quais as vantagens e desvantagens dessa política?

11 Quais as informações geradas pela contabilidade?

11.1 Quais as decisões tomadas com base nessas informações?

11.2 Os fatos objetos das perguntas 2, 3, 4, 5, e 6 foram detectados pela contabilidade ao longo do exercício do ano 2000 ou somente após encerrado o balanço?

12 Explique em rápidas palavras como funciona o sistema de informações do Armazém Paraíba, ou seja, como vocês controlam a vida de cada filial.

ANEXO 4 - MODELO DE FLUXO DE CAIXA

| SINAL | CONTA | VALORES PARCIAIS R\$ | VALORES TOTAIS R\$ |
|-------|---|----------------------|--------------------|
| | Vendas Brutas | | |
| + | Duplicatas a Receber (saldo inicial) | | |
| - | Duplicatas a Receber (saldo final) | | |
| = | Recebimento de Clientes | | |
| | Custo das Mercadorias Vendidas | | |
| - | Estoque de Mercadorias (saldo inicial) | | |
| + | Estoque de Mercadorias (saldo final) | | |
| + | Fornecedores (saldo inicial) | | |
| - | Fornecedores (saldo final) | | |
| + | Impostos Sobre Vendas | | |
| + | Despesas Administrativas | | |
| + | Despesas de Vendas | | |
| + | Despesas Gerais | | |
| + | Obrigações Sociais (saldo inicial) | | |
| - | Obrigações Sociais (saldo final) | | |
| + | Obrigações Fiscais exceto IR (saldo inicial) | | |
| - | Obrigações Fiscais exceto IR (saldo final) | | |
| + | Outros Passivos Operacionais (saldo inicial) | | |
| - | Outros Passivos Operacionais (saldo final) | | |
| + | Pagamento de Imposto de Renda | | |
| - | Pagamento de Fornecedores/Despesas | | |
| = | FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL | | |
| + | Aumento de Capital | | |
| - | Compra de Imobilizado | | |
| + | Venda de Imobilizado | | |
| - | Aquisição de Investimentos | | |
| + | Venda de Investimentos | | |
| - | Aumento no Financiamento de Longo Prazo | | |
| + | Variação do Realizável de Longo Prazo | | |
| - | Pagamento de Dividendos | | |
| = | FLUXO DE CAIXA APÓS DECISÕES ESTRATÉGICAS | | |
| - | Transferências de Empréstimos de Longo Prazo para Curto Prazo | | |
| - | Pagamento de Despesas Financeiras | | |
| + | Receitas Financeiras | | |
| - | Pagamento de Empréstimos de Curto Prazo | | |
| + | Baixas em Aplicações Financeiras | | |
| + | Novos Financiamentos de Curto Prazo | | |
| (=) | FLUXO DE CAIXA FINAL | | |

FONTE: Elaborado com base em SILVA, Pereira José da. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1987.

ANEXO 5 – BALANÇO GERAL

BALANÇO PATRIMONIAL DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 1999 E 1998

/balance sheet in the period of december 31 st in 1999 and 1998

(Expresso em reais)

A T I V O /asset

| | 1 9 9 9 | 1 9 9 8 |
|---|-----------------------|-----------------------|
| CIRCULANTE/current | | |
| Caixa/cash | 1.836.919,01 | 2.412.883,72 |
| Bancos c/ movimento/banks with movement | 4.788.217,90 | 3.982.833,76 |
| Aplicações financeiras/financial applications | - | 9.733.075,67 |
| Clientes/customers | 92.506.057,60 | 91.022.378,86 |
| Diversos devedores/other debtors | - | 3.633.603,51 |
| Adiant. a fornecedores/advances to suppliers | 2.527.654,21 | 1.909.852,50 |
| Impostos a recuperar/tax to recover | 3.864.131,52 | 4.410.286,92 |
| Mercadorias/goods | 57.463.662,86 | 35.373.521,64 |
| Prêmios de seguros a realizar/insurance premium to realize | 65.165,33 | 121.277,01 |
| | 163.051.808,43 | 152.599.713,59 |
| REALIZÁVEL A LONGO PRAZO/long term asset | | |
| Imóveis para revenda/reselling fixed assets | 2.857.971,49 | 3.515.455,83 |
| PERMANENTE/long term | | |
| Investimentos/investments | | |
| Companhias coligadas/associated companies | 74.008.780,19 | 56.208.999,41 |
| Ações de outras empresas/other companies stocks | 117.142,34 | 117.142,34 |
| | 74.125.922,53 | 56.326.141,75 |
| Imobilizado/fixed assets | | |
| Imóveis/real estates | 22.719.969,84 | 14.493.017,19 |
| Imóveis em construção/real estates in construction | 2.989.286,30 | 8.121.728,80 |
| Móveis e utensílios/furniture and fixture | 871.427,14 | 782.864,18 |
| Veículos/vehicles | 14.128.647,24 | 11.992.232,98 |
| Máquinas e equipamentos/machinery and equipments | 1.746.164,04 | 927.106,46 |
| Equip. assist. técnica/equipments and technical assistance | 36.717,69 | 36.717,69 |
| Equip. de comunicações/equipments of communications | 233.689,23 | 180.281,73 |
| Equip. processamento de dados/equipments of data processing | 1.782.473,06 | 1.744.166,06 |
| (-) Depreciações acumuladas/minus accumulated depreciations | 8.049.736,69 | 7.849.353,78 |
| | 36.458.637,85 | 30.428.761,31 |
| TOTAL DO ATIVO/total of asset | 276.494.340,30 | 242.870.072,48 |

P A S S I V O /liability

| | 1 9 9 9 | 1 9 9 8 |
|--|-----------------------|-----------------------|
| CIRCULANTE/current | | |
| Fornecedores/suppliers | 16.949.150,03 | 8.546.442,77 |
| Diversos credores/others creditors | 771.183,18 | 1.345.392,45 |
| Prov. p/ imposto de renda/income tax provision | 1.679.260,06 | 2.687.407,95 |
| Contribuição social/social contribution | 280.297,15 | 950.532,22 |
| Impostos a recolher/tax to recover | 3.328.341,45 | 3.149.568,13 |
| Obrigações sociais a pagar/social tax payable | 1.936.169,13 | 1.368.518,10 |
| Salários a pagar/wages payable | 1.344.378,84 | 1.048.210,29 |
| Provisão para férias/vacation provision | 2.768.100,23 | 2.658.470,08 |
| Responsabilidade por aval/aval responsibility | 1.970.458,47 | 495.005,50 |
| Adiantamento de clientes/advances from customers | 3.745,31 | - |
| Seguros a pagar/insurance payable | 3.836,11 | 23.482,46 |
| Cobranças de terceiros/collection of others | 225.475,95 | 634.933,30 |
| Receitas exercícios futuros/next period revenues | 3.353.161,97 | 3.194.091,68 |
| | 34.613.557,88 | 26.102.054,93 |
| EXIGÍVEL A LONGO PRAZO/long term liability | | |
| Conta corrente de diretores/directors current accounts | 1.858.911,82 | 18.300,06 |
| Contratos de financiamento/loan agreement | 2.969.165,40 | 3.925.991,50 |
| | 4.828.077,22 | 3.944.291,56 |
| PATRIMÔNIO LÍQUIDO/net equity | | |
| Capital social/capital | 212.000.000,00 | 182.000.000,00 |
| Lucros acumulados/retained earnings | 23.370.385,20 | 29.317.854,99 |
| Reserva legal/statutory reserves | 1.682.320,00 | 1.505.871,00 |
| | 237.052.705,20 | 212.823.725,99 |
| TOTAL DO PASSIVO/total of liability | 276.494.340,30 | 242.870.072,48 |

ANEXO 5 – BALANÇO GERAL

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 1999 E 1998

Income statement in the period of december 31st in 1999 and 1998

| Expresso em reais) | 1999 | 1998 |
|--|-----------------------|-----------------------|
| RECEITA BRUTA/gross revenue | 220.442.563,40 | 242.185.149,61 |
| -) Impostos faturados/(minus) billing tax | 41.087.354,99 | 44.324.813,66 |
| -) Devoluções de vendas/(minus) return sales | 12.616.892,59 | 15.645.234,51 |
| RECEITA LÍQUIDA/net earning | 166.738.315,82 | 182.215.101,44 |
| -) Custo mercadorias vendidas/cost of goods sold | 102.851.494,05 | 111.896.790,71 |
| UCRO BRUTO/gross profit | 63.886.821,77 | 70.318.310,73 |
| -) Despesas administrativas/(minus) administrative expenses | 46.125.364,77 | 44.789.645,25 |
| -) Despesas com vendas/(minus) sales expenses | 2.881.467,44 | 3.559.198,45 |
| -) Despesas tributárias/(minus) tax expenses | 1.673.052,38 | 1.771.857,36 |
| +) Rec. financ. MENOS desp.financ. /(plus)financial revenues minus financial expenses | 5.077.390,10 | 8.289.491,16 |
| +) Equivalência patrimonial/(plus)equity accounting | 7.628.431,71 | 7.018.622,63 |
| -) Despesas de depreciação/(minus) depreciation expenses | 200.382,91 | 1.939.739,38 |
| +) Outras receitas operacionais/(plus) other operating revenues | 5.444.846,89 | 3.494.018,88 |
| UCRO OPERACIONAL/operating profit | 31.157.222,97 | 37.060.002,96 |
| +) Receitas não operacionais/non operative revenues | 2.427.115,22 | 5.303.618,50 |
| -) Despesas não operacionais/(minus)non operative expenses | 35.286,54 | 928.288,83 |
| UCRO ANTES DO IR E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL <i>retax income and social contribution</i> | 33.549.051,65 | 41.435.332,63 |
| -) Contribuição social/ (minus) social contribution | 2.863.917,46 | 2.749.553,00 |
| -) Prov. p/ imp. de renda/(minus) income tax provision | 6.456.154,98 | 8.568.354,00 |
| UCRO (PREJUÍZO) DO PERÍODO <i>profit (loss) in the period</i> | 24.228.979,21 | 30.117.425,63 |

DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 1999 E 1998

statement of changes in financial position in the period of december 31st in 1999 and 1998:

| Expresso em reais) | 1999 | 1998 |
|---|----------------------|----------------------|
| ORIGEM DOS RECURSOS/source of funds | | |
| Lucro (prejuízo) no período/profit(loss) in the period | 24.228.979,21 | 30.117.425,63 |
| Receitas de depreciações/(plus) depreciations | 200.382,91 | 1.939.739,38 |
| | 24.429.362,12 | 32.057.165,01 |
| APLICAÇÃO DOS RECURSOS/funds application | | |
| Aumento exigível a longo prazo/current liability increase | 883.785,66 | 996.405,04 |
| Alienação de imobilizado/fixed asset disposal | 1.949.117,10 | 1.749.877,59 |
| Prejuízo na venda de bens/sales loss | 15.385,28 | 241.602,63 |
| -) Lucro na venda de bens/(minus) sales profit | 370.371,72 | 293.611,26 |
| Redução do realizável a longo prazo/long term asset reduction | 657.484,34 | 458.981,25 |
| Investimento em sociedade coligada associated company investments adjustment | 7.628.431,71 | 7.018.622,63 |
| Aplicações em investimentos/investments application | 10.171.329,07 | 4.921.975,11 |
| Aplicações em imobilizado/fixed asset applications | 7.824.410,11 | 9.198.296,54 |
| AUMENTO DO CAPITAL CIRCULANTE <i>working capital increase</i> | 1.940.591,89 | 14.071.525,98 |
| Ativo circulante/current asset | 13.627.919,84 | 10.805.765,40 |
| Passivo circulante/current liability | 11.687.327,95 | 24.877.291,38 |

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 1999 E 1998

statement of changes in financial position in the period of december 31st in 1999 and 1998:

| | CAPITAL SOCIAL | LUCROS ACUMULADOS | RESERVAS DE CAPITAL | PATRIMÔNIO LÍQUIDO |
|---------------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|
| ALDO EM: 31.12.1998 | 182.000.000,00 | 29.317.854,99 | 1.505.871,00 | 212.823.725,99 |
| Aumento do capital com reservas | 30.000.000,00 | (28.965.000,00) | (1.035.000,00) | - |
| Lucro líquido do exercício | - | 24.228.979,21 | - | 24.228.979,21 |
| Reserva legal | - | (1.211.449,00) | 1.211.449,00 | - |
| ALDO EM: 31.12.1999 | 212.000.000,00 | 23.370.385,20 | 1.682.320,00 | 237.052.705,20 |

CLAUDINO S. A.

13

ANEXO 5 – BALANÇO GERAL

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM DEZEMBRO DE 1999 E 1998

1. ESTRUTURA OPERACIONAL

CLAUDINO S/A – LOJAS DE DEPARTAMENTOS é uma sociedade anônima de Capital Fechado, tendo como atividade básica a comercialização de eletrodomésticos, móveis residenciais, móveis e máquinas para escritórios, computadores, tecidos, confecções, calçados, utilidades domésticas, bazar e artigos de cama mesa e banho. Sua área de atuação abrange os Estados do Piauí, Maranhão, Pará, Tocantins, São Paulo, Bahia, Pernambuco e Ceará, operando com 137 filiais, sendo 59 no Estado do Maranhão, 32 no Estado do Piauí, 20 no Estado do Pará, 13 no Estado do Tocantins, 5 no Estado de São Paulo, 6 no Estado da Bahia, 01 no Estado de Pernambuco e 02 no Estado do Ceará. A empresa proporciona 3.931 empregos diretos e 15.724 indiretos, constituindo-se em um dos maiores contribuintes do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços do Estado do Piauí.

CLAUDINO S/A é a empresa líder do **GRUPO CLAUDINO**, formado por treze empresas solidamente estruturadas explorando os ramos têxtil, gráfico, metalúrgico, construção civil, frigorífico, móveis e colchões, publicidade, transporte de cargas, táxi aéreo, administração e participação de Shopping Centers e agropecuário.

2. PRINCIPAIS DIRETRIZES CONTÁBEIS

As diretrizes contábeis adotadas para a contabilização das operações e para a elaboração das demonstrações contábeis emanam das disposições da Lei das Sociedades por Ações, associadas às normas da legislação tributária. A partir de 1996, com o advento da Lei 9.249/95, as práticas contábeis emanadas da legislação societária não mais contemplam o reconhecimento nas demonstrações contábeis dos efeitos inflacionários.

a) INFLAÇÃO

Os efeitos sobre o ativo permanente, patrimônio líquido e demais contas sujeitas à correção monetária foram reconhecidas até 31 de dezembro de 1995 com base na variação da Unidade Fiscal de Referência (UFIR), sendo seus efeitos refletidos no resultado do exercício a que se refere.

b) APLICAÇÕES FINANCEIRAS

Registradas ao custo, acrescidas dos rendimentos auferidos até a data do balanço.

c) ESTOQUES

Avaliados pelo custo médio das compras, inferior ao valor de mercado.

d) PERMANENTE

Demonstrados ao custo de aquisição e corrigidos monetariamente até 31 de dezembro de 1995. A depreciação é calculada pelo método linear à taxa que levam em conta o tempo de vida útil dos bens.

e) PROVISÃO PARA O IMPOSTO DE RENDA

Constituída com base na legislação em vigor.

f) CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

Constituída com base nos dispositivos da legislação vigente.

g) LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO

Calculado em função do número de ações do Capital no final do exercício.

h) RESPONSABILIDADE POR AVAL

Contrapartida dos contratos de financiamento ao consumidor, realizados junto às instituições financeiras.

3. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O Capital Social está representado por ações ordinárias e preferenciais, sem valor nominal, assim distribuídas:

| ESPÉCIEIS | QUANTIDADES DE AÇÕES | | | |
|---------------|----------------------|-----------|-------------|-----------|
| | Ano de 1998 | | Ano de 1999 | |
| | Autorizado | Subscrito | Autorizado | Subscrito |
| Ordinárias | 15.000 | 10.347 | 15.000 | 10.347 |
| Preferenciais | 1.000 | 369 | 1.000 | 369 |

4. APROPRIAÇÃO DE LUCROS

O Estatuto Social estabelece a seguinte apropriação para os lucros: 5% para constituição da Reserva Legal até o limite de 20% do Capital Social. O saldo, se houver, será distribuído de acordo com a deliberação da Assembléia Geral.

5. COBERTURAS DE SEGUROS

Em 31 de dezembro de 1999 a companhia mantinha cobertura de seguros no valor de R\$ 54.300.000,00 para edificações, equipamentos e estoques.

6. BUG DO MILÊNIO

A companhia já havia efetuado as devidas alterações com o objetivo do correto funcionamento, a partir do ano 2000, de seus sistemas eletrônicos de informações informatizados e até o momento não foi registrada ocorrência de problemas relacionados ao "bug do milênio".

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

João Claudino Fernandes
Presidente

Francisco Flávio G. Magalhães
1º Vice-presidente

João Hilton Fernandes Silva
2º Vice-presidente

José Francisco Aguiar
Téc. Contabilidade
CRC-PI nº 1.803