

1. INTRODUÇÃO

A realidade vivenciada na atualidade é de uma sociedade em constante mutação, que traz vantagens e desvantagens para a sociedade em todos os aspectos.

As mudanças afetam também o mercado consumidor, e devido a este fato as organizações precisam estar atentas se pretendem sobreviver.

No entanto, faz-se necessário compreender que organizações são organismos vivos e como tal, também são complexos.

Uma organização constitui-se de estrutura física, equipamentos, insumos, capital financeiro e capital humano.

O objetivo central de toda organização é, com certeza, a rentabilidade. Desta forma, Hoji¹ (2006) afirma que:

A geração permanente de lucro e caixa contribui para que uma empresa moderna cumpra suas funções sociais por meio de geração e pagamento de impostos, treinamento e remuneração adequada dos empregados, investimentos em melhoria ambiental, etc.

Assim sendo, percebe-se que da mesma forma que o mercado influencia a vida das organizações, em contrapartida, a forma como a empresa se comporta também influenciará o mercado.

Isto posto, compreende-se que a organização precisa de tomar suas decisões de maneira que refletirá positivamente no mercado, visando atrair mais consumidores, aumentando rentabilidade e se fixando no mercado.

Os tomadores de decisão deveriam ser capazes de definir com perfeição o problema em situação de escolha, a fim de chegar ao melhor resultado possível em um processo decisório. A tomada de decisão é uma ação humana e comportamental. Esta envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas informações e ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o decisor e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade².

¹ HOJI, Masakazu. **Administração Financeira Uma Abordagem Prática**. Editora Atlas S.A. São Paulo, – 2004, 5ª Edição

² BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Portanto, acredita-se que é necessário fazer a seguinte pergunta: Como uma organização pode estar atenta com o mercado e com seu desempenho, no intuito de uma melhor tomada de decisão?

A realidade é que responder esta pergunta não é fácil, mas acredita-se que através das informações contábeis, seja possível a observância da realidade da organização, seja esta realidade o lucro ou o prejuízo.

Desta maneira, destaca-se como objetivo principal deste estudo a análise da importância das informações contábeis para uma melhor tomada de decisão dentro das organizações do segmento do varejo.

2. ANÁLISE FINANCEIRA

Analisando a realidade financeira atual, percebe-se que o mercado vivenciado hoje por pelas empresas é extremamente competitivo e dinâmico, e à todo momento surgem oportunidades, novos produtos, novas tendências, e tecnologias; e de forma alguma as pequenas empresas estão alheias a estes fatores. Seguir ou não essas tendências e oportunidades é uma decisão que cabe exclusivamente a cada organização. Vale ressaltar que a realidade brasileira não é propícia às decisões que são tomadas por impulso, de forma precipitada, sem levar em consideração fatores vitais para qualquer atividade empresarial, e o destino inevitável das empresas, nesses casos, é o acúmulo de despesas inúteis que podem levá-las à falência³.

Passaia et al⁴ destacam:

A empresa tem que ter bons gestores sérios e bem intencionados, capazes de manter uma empresa que atenda as necessidades dos clientes alinhados aos objetivos, ou seja, que crie uma empresa competitiva, qualitativa e principalmente lucrativa, além das instalações e da qualidade de seus produtos. Nesse contexto são muitos os fatores que interferem nas tomadas de decisões, e pelos quais os gestores têm que estar atentos, como: fatores políticos, climáticos, tecnológicos, mercadológicos, independência financeira, ou dependência de capital de terceiros, entre outros fatores que interferem no sucesso da empresa. (p.02)

São diversas as maneiras de se avaliar o desempenho de uma empresa: pela qualidade de seus produtos, pela responsabilidade social, pela força de sua marca ou de forma financeira. Destaca-se que as demonstrações financeiras oferecem uma série de dados sobre a empresa, de acordo com regras contábeis. Já a análise de balanços transforma esses dados em informações e pode ser considerada mais eficiente para o gestor manter o controle financeiro e é de suma importância para qualquer empresa⁵.

³ BARBOSA, Heitor Monteiro. A Análise de Demonstrativos Financeiros Como Ferramenta Para Tomada de Decisão nas Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.fajer.edu.br/revistafajer/artigos/educacao2/heitor.pdf>. Acessado em 23 de setembro de 2015.

⁴ PASSAIA, Claudir. SILVA, Benedito A. da. SILVA, Elisângela Maria da. DEMOZZI, Marluci. Análise Econômica Financeira com Utilização de Índices. Disponível em: <http://uninova.edu.br/Uni/Revista/artigos/artigo03.pdf>. Acessado em 27 de dezembro de 2015.

⁵ SILVA, Esliane Carecho Borges da. SILVA, José Adriano da. A Importância da análise Financeira de Balanços para o Gestor Financeiro. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/conexao/educacaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/31.pdf>. Acessado em 27 de setembro de 2015.

Silva e Silva afirmam:

Existem diferentes maneiras de se avaliar o desempenho de uma empresa: pela qualidade de seus produtos, pela responsabilidade social, pela força de sua marca ou de forma financeira. As demonstrações financeiras oferecem uma série de dados sobre a empresa, de acordo com regras contábeis. A análise de balanços transforma esses dados em informações e será tanto mais eficiente para o gestor manter o controle financeiro e é de suma importância para qualquer empresa⁶.

Compreende-se que diagnosticar a situação de uma empresa significa organizar, comparar e interpretar os componentes do patrimônio da mesma. É compreendido como sendo um processo técnico de decomposição de elementos e de levantamento de dados, onde cada analista poderá abordar a empresa com determinado objetivo, e este determinará a profundidade e o enfoque da análise, a fim de que possibilite melhor conhecer a real situação da empresa, ou de levantar os efeitos de uma gestão⁷.

A análise das demonstrações financeiras pode subdividir-se em análise da situação financeira e análise da situação econômica. Primeiramente, analisa-se a situação financeira da empresa e após a situação econômica. Por último, juntam-se as informações dessas duas análises. Assim, os índices dividem-se em índices para análise financeira, que englobam os Índices de Estrutura de Capital e os Índices de Liquidez⁸.

Neste sentido, buscou-se neste capítulo abordar o assunto de forma sistêmica.

2.1 Análise Por Demonstrações de Resultado de Exercício - DRE

As demonstrações financeiras podem ser consideradas como instrumentos utilizados pela contabilidade para realizar exposição a respeito da situação

⁶ Idem.

⁷ PASSAIA, Claudir. SILVA, Benedito A. SILVA, Elisângela Maria. DEMOZZI, Marlucci. Análise Econômica Financeira com Utilização de Índices. Disponível em: <http://uninova.edu.br/Uni/Revista/artigos/artigo03.pdf>. Acessado em 03 de outubro de 2015.

⁸ RIBEIRO, Mayara de Oliveira. BOLIGON, Juliana Andréia Rüdell. Análise por Meio de Índices Financeiros e econômicos: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Médio Porte. Disponível em: <http://sites.unifra.br/Portals/36/Sociais/2009/02%20AN%C3%81LISE%20POR%20MEIO...pdf>. Acessado em 05 de outubro de 2015.

econômico-financeira da empresa e prover aos diversos usuários internos ou externos as informações que servem de base para a tomada de decisões⁹.

Determinados relatórios contábeis que fornecem subsídios para análise da situação financeira de uma organização foram instituídos pela Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/76) e em razão de sua relevância devem, inclusive, serem publicados pelas Sociedades Anônimas. Na sequência, destacam-se os principais relatórios contábeis com enfoques sintetizados, de como suas informações auxiliam no planejamento econômico-financeiro de uma organização.

As demonstrações financeiras também são seguidas de notas explicativas e alguns quadros analíticos para esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados de exercício. O artigo 133 da lei 6.404/76 obriga os administradores a colocarem à disposição dos acionistas e relatório da administração, as demonstrações financeiras e parecer dos auditores.

2.2 Balanço Patrimonial (BP)

É a demonstração financeira que reflete a posição econômico-financeira da organização em determinado momento (normalmente no fim de um período prefixado ou fim de ano). Nela estão destacados todos os bens, valores a receber e valores a pagar em determinada data, divididos criteriosamente em Ativo (bens e direitos) e Passivo (obrigações e Patrimônio Líquido da empresa)¹⁰.

A importância de um Balanço Patrimonial - BP caracteriza-se por demonstrar ao usuário as variações patrimoniais ocorridas dentro de determinada organização de um período para outro (exercício social). O BP evidencia a situação patrimonial (bens, direitos e obrigações) da empresa e também numa abordagem mais específica, ele tem a função de indicador da situação financeira da entidade (capacidade de pagamento da empresa)¹¹.

No corpo de um Balanço Patrimonial, o fato dos elementos patrimoniais estarem distribuídos por natureza, funções e finalidades, formando grupos específicos distintos dos demais, é de grande utilidade para a análise econômico-

⁹ SILVA, Kleiton ribeiro da. SOUZA, Paulo César de. Análise das Demonstrações Financeiras Como Instrumento de Tomada de Decisões. Disponível em: http://www.ingepro.com.br/Publ_2011/Jan/Artigo%20341%20pg%2067-78.pdf. Acessado em 03 de outubro de 2015.

¹⁰ MARION, José Carlos. Contabilidade Básica. 10ª edição. Editora Atlas, São Paulo, 2010.

¹¹ Idem.

financeira do patrimônio, pois agrupados os recursos disponíveis (caixa, bancos, etc.) e os realizáveis (mercadorias, duplicatas a receber, etc.), bem como as exigibilidades (duplicatas a pagar, contas a pagar, etc.), pode-se saber qual a situação de liquidez ou solvência da empresa, isto é, se ela poderá, a qualquer momento, pagar seus débitos.

Segue exemplo de um Balanço Patrimonial simplificado:

BALANÇO PATRIMONIAL			R\$		
ATIVO	2012	2011	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2012	2011
Circulante	22.500	19.500	Circulante	11.500	4.600
Disponibilidades	12.000	10.000	Fornecedores	2.500	1.000
Aplicações Financeiras	2.500	3.500	Duplicatas Descontadas	3.800	3.000
Estoques	8.000	6.000	Financiamentos	5.200	600
Não Circulante	26.500	21.300	Não Circulante	12.000	12.000
Realizável a Longo Prazo	13.000	11.000	Debêntures	12.000	12.000
Investimento	2.000	1.500			
Imobilizado	8.000	6.500	Patrimônio Líquido	15.500	14.200
Intangível	3.500	2.300	Capital Social	12.000	12.000
			Reserva de Lucros	3.500	2.200
TOTAL DO ATIVO	49.000	40.800	TOTAL DO PASSIVO	49.000	40.800

Fonte: <http://www.mapadaprova.com.br/provas/esaf/2014/mtur/contador>

A classificação das contas em grupos homogêneos nas demonstrações contábeis é que permite sua análise, e a conclusão disso leva a crer que os lucros obtidos representam elemento compensador do capital aplicado. O balanço tem a característica de apresentar o aspecto econômico-patrimonial das organizações, demonstrando a situação de riqueza aos interessados, sejam, acionistas, quotistas ou sócios, em face do ativo e do passivo do patrimônio.

Através de dados constantes do BP pode-se avaliar índices indicadores da situação financeira (SF) de uma organização, a saber:

- a) Liquidez Corrente (Circulante) = Ativo Circulante / Passivo Circulante. Desta fórmula espera-se que o índice seja superior a 1, para uma SF confortável.
- b) Liquidez Geral (ou Financeira) = Ativo Circulante + RLP / Passivo Circulante + ELP
- c) Liquidez Seca (excluindo estoques) = Ativo Circulante - Estoques / Passivo Circulante. Os índices registrados na análise das alíneas b & c citadas, dependerão do tipo de empresa avaliada e dos tipos de lançamentos que ela possui.
- d) Liquidez Imediata (Absoluta) = Disponível (Caixa e Bancos) / Passivo Circulante. Quanto maior este índice, mais dinheiro disponível terá a empresa para pagar suas dívidas de curto prazo (margem de segurança maior).

Pelo exposto, fica patente a importância da análise do BP de uma empresa no momento de se efetivar um planejamento econômico-financeiro em virtude de sua capacidade de ofertar dados que após trabalhados, são excelentes indicadores da situação financeira da entidade para demonstrar sua capacidade de pagamento e de risco. Do ponto de vista econômico, o BP permite avaliar a situação econômica da empresa através da variação de seu Patrimônio Líquido.

2.3 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Conforme o próprio nome sugere, a DRE demonstra o resultado obtido pela empresa em determinado período, isto é, o lucro ou o prejuízo. É importante notar que, enquanto o Balanço Patrimonial representa a posição da empresa em determinado momento, a DRE acumula as receitas, os custos e as despesas relativas a um período de tempo, mostrando o resultado e possibilitando conhecer seus componentes principais¹².

A DRE é a apresentação, de uma forma mais resumida das operações realizadas pela empresa no exercício social, a fim de destacar o resultado líquido do período. Segundo os autores, ela é a principal demonstração de fluxos, onde se consegue comparar receitas com despesas do período - reconhecidas e apropriadas -, apurando um resultado que pode ser positivo (receitas superando as despesas),

¹² SILVA, Rodrigo Antonio Chaves. **Contabilidade Estratégica**. Curitiba: Juruá, 2004.

negativo (despesas superando as receitas) ou nulo (igualdade entre receitas e despesas), sendo esta última configuração muito rara, mas admissível teoricamente¹³.

A seguir, um modelo de DRE dos anos 2012 e 2013:

DRE	% A. H	2013	2012
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	49,90	3.009,00	2.007,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos	47,90	(2.100,00)	(1.420,00)
(=) LUCRO BRUTO	54,90	909,00	587,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	47,00	(657,00)	(447,00)
(-) Despesas Administrativas	111,70	(381,00)	(180,00)
(-) Despesas Comerciais	119,10	(103,00)	(47,00)
(-) Despesas Tributárias	(31,50)	(126,00)	(184,00)
(-) Despesas com Depreciação	31,30	(21,00)	(16,00)
(-) Outras Despesas	30,00	(26,00)	(20,00)
(=) RESULTADO OPERACIONAL	80,00	252,00	140,00
(+/-) Receitas / Despesas Financeiras	(48,60)	(18,00)	(35,00)
(=) LUCRO OPERACIONAL	122,90	234,00	105,00
(+/-) Receita / Despesa Não Operacional	56,50	(36,00)	(23,00)
(=) LUCRO ANTES DO IR E CSLL	141,50	198,00	82,00
(-) Provisão para o IR e CSLL	140,00	(60,00)	(25,00)
(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	142,10	138,00	57,00

Fonte: <http://pt.slideshare.net/wandickrochadeaquino/prticas-financeiras-e-contbeis-aulads3-e-4>

O art. 187 da Lei das Sociedades por Ações estabelece a ordem de apresentação das receitas, custos e despesas, nessa demonstração, para fins de publicação. O parecer de Orientação CVM nº 24 de 15/01/1992 mostra que a CVM apoia e estimula as iniciativas de muitas empresas a se interessarem em levar a seus usuários uma informação de qualidade e confiabilidade na divulgação de suas Demonstrações.

¹³ IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

A DRE tem como principal objetivo, fornecer aos usuários das demonstrações financeiras da empresa, os dados básicos e essenciais da formação do resultado (lucro ou prejuízo) do exercício¹⁴.

2.4 Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)

Esta demonstração das mutações do patrimônio líquido não tem a sua divulgação obrigatória pela lei 6.404/76, art. 182, parágrafo 2º. No entanto, ela é obrigatória para as empresas de capital aberto que tem suas ações negociadas na bolsa de valores, tal obrigação é imputada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) através da Instrução nº 59 de 22/12/1986¹⁵.

Esta demonstração tem a finalidade de mostrar e informar "as movimentações ocorridas com os lucros ou prejuízos acumulados e as movimentações ocorridas nas demais contas que integram o patrimônio líquido"¹⁶.

A DMPL evidencia todo acréscimo e diminuição do Patrimônio Líquido - PL, bem como a formação e utilização das reservas (inclusive aquelas que não são originadas por lucro). Ressalta-se que ela é de fundamental importância para a "elaboração das Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) e para ser fornecida às empresas (investidoras) que avaliam seus investimentos permanentes em coligadas ou controladas pelo Método de Equivalência Patrimonial"¹⁷.

A forma de apresentação da DMPL segue os padrões de balanço, onde são destacadas cada conta do PL (preferencialmente indicando o grupo de reservas a que pertence). Se houver conta dedutiva "Capital a Realizar", este vai subtrair da conta Capital Social e será utilizada a conta Capital Realizado.

Como modelo de DMPL segue-se:

¹⁴ Idem.

¹⁵ SILVA, Rodrigo Antonio Chaves. **Contabilidade Estratégica**. Curitiba: Juruá, 2004.

¹⁶ Idem.

¹⁷ MARION, José Carlos. Contabilidade Básica. 10ª edição. Editora Atlas, São Paulo, 2010.

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
	Capital Social Integralizado	Reserva de Capital	Ajustes de Avaliação Patrimonial	Lucros ou Prejuízos Acumulados	TOTAIS
Saldos em 01/01/X0					
Aumento de Capital por incorporações e ações					
Aumento de Capital com Reservas					
Aumento de Capital com Bonificações de Ações					
Ajustes de Avaliação Patrimonial					
Lucro Líquido do Período					
Reservas					
Juros sobre Capital Próprio					
Dividendos					
Constituição de Reservas					
Saldos em 31/12/X0					
Aumento de Capital por incorporações e ações					
Aumento de Capital com Reservas					
Aumento de Capital com Bonificações de Ações					
Ajustes de Avaliação Patrimonial					
Lucro Líquido do Período					
Reservas					
Juros sobre Capital Próprio					
Dividendos					
Constituição de Reservas					
Saldos em 31/12/X1					

Fonte:

<http://www.crcpr.org.br/new/content/onLine/atendimento/FAQ/perguntasRespostas.php?setor=2>

Em síntese, a elaboração de uma DMPL oferecerá as seguintes informações para a análise, que contribuirão para o planejamento econômico-financeiro¹⁸:

- a) Os saldos no início do período;
- b) Os ajustes de exercícios anteriores;
- c) As reversões e transferências de reservas e lucros;
- d) Os aumentos de capital discriminando sua natureza;
- e) A redução de capital;
- f) As destinações do lucro líquido do período;
- g) As reavaliações de ativos e sua realização, líquida do efeito dos impostos
- h) Correspondentes;
- i) O resultado líquido do período;
- j) As compensações de prejuízos;
- k) Os lucros distribuídos;
- l) Os saldos no final do período.

2.5 Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR)

Esta demonstração tem por finalidade mostrar a movimentação dos recursos em termos de variação do capital circulante líquido - CCL de forma detalhada apontando as diversas fontes e aplicações de recursos que afetaram este capital. Por intermédio da DOAR, "o analista tem como verificar se a empresa gerou recursos em suas operações, se imobilizou recursos no período, se obteve novas fontes de financiamento de longo prazo e se os acionistas fizeram novos aportes de capital." Disto, conclui-se que a DOAR é imprescindível no momento da elaboração de um planejamento financeiro, pois, uma vez que demonstra a variação do capital circulante em determinado período, pode oferecer ao analista as condições para projetar futuros desempenhos de seu interesse¹⁹.

As origens do capital demonstrados na DOAR podem advir de:

- Capital próprio: ingressados por "novas subscrições de capital feitas pelos titulares do patrimônio, ou de lucros apurados e não distribuídos no exercício".

¹⁸ Idem.

¹⁹ SILVA, Rodrigo Antonio Chaves. **Contabilidade Estratégica**. Curitiba: Juruá, 2004.

- Capital de Terceiros: "podem decorrer de financiamentos para novos investimentos ou de fornecimentos de materiais ou créditos para o giro econômico da empresa".
- Outras origens: "reduções do ativo a longo prazo e do permanente também contribuem para o aumento do capital circulante, mesmo que essas reduções decorram de depreciações ou amortizações, que são incluídas no custo, mas não importam em saídas de recursos financeiros"²⁰.

Segue como exemplo de DOAR:

Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) do Exercício encerrado em 31/12/2002	
Itens	Valores em R\$ mil
Lucro líquido do exercício	55.000
Despesas de Depreciação e amortização	72.000
Desp. var. cambial de passivo exig. longo prazo	12.000
Receita de variação cambial de realiz. a longo prazo	4.000
Aumento do passivo exigível a longo prazo	50.000
Aumento do ativo realizável a longo prazo	15.000
Emissão de novas ações com ágio	40.000
Dividendos declarados	30.000
Aquisição de ações permanentes (investimentos)	20.000
Aquisição de ativo imobilizado	200.000
Compra de ações próprias para tesouraria	12.000
Total de origens	
Total de aplicações	
Variação do capital circ. líquido	

Fonte: <http://rotadosconcursos.com.br/questoes-de-concursos/contabilidade-privada-demonstracao-das-origens-e-aplicacoes-de-recursos-doar/98604>

Quanto às aplicações, estas podem ser destinadas para novos investimentos quer sejam em forma de capital fixo ou de capital de giro (valores realizáveis e

²⁰ MARION, José Carlos. Contabilidade Básica. 10ª edição. Editora Atlas, São Paulo, 2010.

disponíveis). "Quando aplicado em valores permanentes ou a longo prazo, contribuem para a redução do capital circulante líquido"²¹.

Pelo exposto, fica evidenciado que a DOAR possibilita que se proceda à análise do aspecto financeiro da empresa, no que diz respeito ao movimento de investimentos e financiamentos, ou seja, quanto relativamente a administração da empresa obtém e aplica os recursos de forma compatível.

²¹ SILVA, Rodrigo Antonio Chaves. **Contabilidade Estratégica**. Curitiba: Juruá, 2004.

3. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO ESPECÍFICO DO VAREJO

Em uma organização a todo o momento decisões precisam ser tomadas, e elas devem ser baseadas em informações, já que quando nos encontramos frente a um problema podem aparecer mais de uma alternativa de solução, e o tipo e qualidade da informação nos indicará qual o caminho mais adequado a se seguir.

Por isso, considera-se importante conhecer o processo de decisão e como as informações, mas especificamente as contábeis, podem auxiliar na tomada de decisões.

Considera-se para esse estudo o sistema de informações contábeis, vislumbrando oferecer ao tomador de decisões, condições adequadas para que escolha o melhor caminho.

3.1 Sistemas de Informação

Se considerar-se que o avanço do conceito de contabilidade acompanhou o desenvolvimento dos grupos sociais humanos, de igual modo, os sistemas de informações também acompanharam as necessidades havidas nas relações sociais travadas ao longo do desenvolvimento da humanidade.

Assim, os sistemas de informações podem ser entendidos como a organização de elementos humanos, tecnológicos e financeiros, a fim de que o processamento dos dados de determinado produto e sua conseqüente tradução para informações, propiciem, conseqüentemente, que se atinjam os objetivos visados pelas organizações.

Muito embora mudanças tenham ocorrido no que tange registros e controles da disponibilidade de dados, recursos e meios, tal situação não se aplica à contabilidade, cuja lógica se manteve com as mesmas características, qual seja de que as informações prestadas pela contabilidade são de caráter econômico, sendo este seu principal objetivo; secundariamente, a contabilidade apresenta o escopo de prestar informações acerca de estrutura física, bem como produtividade social, a serem repassados aos usuários do objeto contábil.

Diz-se sistema em razão de haver mais de um componente na sua estrutura, com o escopo principal de se atingir um objetivo comum. A informação, por sua vez pode ser entendida como o dado cujo processamento ensejará a tomada de uma decisão.

3.2 Elementos das Informações Contábeis: Gerais e Específicos

As informações, de maneira geral, possuem características gerais, comum a qualquer informação. Existem, ainda, elementos que compõem única e exclusivamente as informações contábeis, as quais serão vistas isoladamente a seguir.

Os elementos gerais das informações são: conteúdo e consistência, os quais garantem, pelo menos em tese, relatórios bem embasados; precisão e confiabilidade, uma vez que sobre a veracidade das informações não podem pairar dúvidas; atualidade, com o fito de se evitarem discrepâncias; valor econômico, de modo a se aquilatar a viabilidade da utilização dos recursos disponibilizados; por fim, objetividade e indicação das causas, a fim de que os relatórios sejam confeccionados em atenção à realidade fática.

No tocante às informações de natureza contábil, os elementos são: relevância, posto que somente são úteis as informações que constituam necessidade e utilidade; tempestividade, aspecto importante que determina que a informação esteja disponível em tempo hábil aos gestores que dela necessitem, é condição *sine qua non* para que os benefícios da informação sejam auferidos na sua totalidade; relação custo-benefício, ligado precipuamente à relevância da informação disponibilizada.

Existem ainda os requisitos da objetividade da informação, a qual tem a finalidade de se evitar controvérsias; e flexibilidade de adaptação ao usuário, o que equivale dizer que a informação deve ser disponibilizada em condições de ser utilizada pelo usuário, podendo sua organização ser modificada conforme a necessidade do usuário.

Atualmente, o status que os sistemas de informações possuem funda-se na visão da própria informação, seu elemento básico, que passou de mero controle à base de análise patrimonial, tanto na modalidade estática quanto dinâmica.

Os aspectos internos que devemos levar em consideração são a forma de organização interna da empresa, sua estrutura a nível gerencial e seus projetos para a permanência e evolução da organização. Como aspectos externos, o nível de economia, a política econômica do país e seus clientes, fornecedores e concorrentes. (SILVA, 1999: 21-22)

O maior escopo da informação contábil, desde que reúna as características gerais e específicas, reside na possibilidade de se realizar não apenas uma análise financeira, mas também uma previsão de situações que a entidade venha a enfrentar, de maneira clara e consistente.

Segundo Dias et all (2005) os profissionais tendem a se renovar e buscar novas competições e desafios no seu âmbito profissional, para atender as necessidades da sociedade que se tornaram mais exigente e seletiva na escolha dos seus produtos ou serviços que serão consumidos, decorrentes das maiores ofertas e resultados na escolha da qualidade dos produtos, gerando uma grande mudança nos aspectos sociais. Assim a intensificação da pesquisa científica constitui-se em um fator fundamental para que a Contabilidade possa manter-se permanentemente útil e ajustada a essas necessidades, a informação sendo um fator muito importante para tomada de decisão e determinante para o sucesso gerencial, mas a partir da grande evolução das tecnologias da comunicação e informação que sua relevância vem tendo um papel decisivo para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações.

3.3 Aplicação dos Sistemas de Informações Contábeis

As informações contábeis, na medida em que se prestam a registrar, classificar e relatar as variações havidas no patrimônio da entidade, possuem aplicabilidade na elaboração de registros, livros, planilhas, relatórios, pareceres e laudos técnicos, previstos em lei, ou mesmo em decorrência do exercício profissional.

O profissional de contabilidade reúne funções que vão além de apenas realizar controle fiscal, sendo a sua atuação de suma importância para a tomada de decisões financeiras das entidades em que o mesmo atue.

Para assegurar resultados rápidos e de qualidade no que diz respeito à reunião e organização das informações contábeis, mister se faz a utilização de computadores, o que não é exclusividade da área de contabilidade, mas também das demais áreas do conhecimento.

Um outro aspecto da aplicação das informações contábeis reside no fato de que as informações organizadas pelo profissional da área serão lidas e analisadas por leigos, daí a necessidade do contabilista não apenas se organizar em termos de se utilizar de tecnologia, bem como da internet para organizar as informações, mas também em criar meios de tornar tais informações acessíveis aos seus destinatários, para que as possam compreender.

Para Silva (2004: 68) o objetivo principal das informações contábeis é o fornecimento de subsídios para que as decisões sejam tomadas de forma racional tanto para a concessão de crédito quanto para o investimento, a partir da prestação de informações de qualidade. Pode-se considerar como um dos métodos de análise financeira mais eficiente os indicadores financeiros, que proporcionam uma posição da empresa em relação à liquidez, endividamento, rentabilidade e solvência.

A demanda pelo profissional de contabilidade aumenta na medida em que os avanços na economia e mesmo os retrocessos, criam situações em que a informação se transforma em item de suma importância para a entidade que busca expandir sua área de atuação, com aumento de produtividade, redução de custos e manutenção da qualidade dos serviços.

A informação contábil deve ser revestida de qualidade sendo objetiva, clara, concisa, permitindo que o usuário possa avaliar a situação econômica e financeira da entidade, bem como fazer inferências sobre a tendência futura, de forma a atender sempre os próprios objetivos da entidade empresarial.

3.4 O Comércio Varejista: O Caso da LSM

O varejo é uma atividade econômica muito antiga. É contemporânea da produção, mas não ligada a elas. No Brasil, o varejo se iniciou na colônia.

De acordo com Bertero (2006):

Atualmente, o varejo responde por substancial parte de nossa atividade econômica. Em um PIB de aproximadamente R\$ 2 trilhões de reais, o varejo responde com aproximadamente R\$ 650 bilhões, ou seja, um terço. Naturalmente, o varejo pode incluir desde o mascate, até os modernos shoppings center's e as cadeias de lojas especializadas que rapidamente se expandiram. Outro aspecto importante é o de ser o varejo um grande empregador. Ampara todos os tipos de mão-de-obra, como pessoas portadoras das mais diversas qualificações e até as pouco qualificadas. Para administradores e consultores, tem se tornando fonte importante de emprego e clientes.

Pode-se considerar que o setor varejista no Brasil seja tradicionalmente, um setor muito fragmentado. O rápido desenvolvimento dos shoppings center's na última década e a expansão bem sucedida de grandes redes de lojas de departamentos de vestuário aumentaram a sua participação no setor nos últimos anos, mas ainda acredita-se haver um espaço considerável tanto para crescimento orgânico como por meio de aquisições. Apesar da quantidade de empresas varejistas de vestuário, no Brasil, de capital estrangeiro, ser baixa; duas das três maiores redes de varejo (Renner e C&A) são controladas por grupos estrangeiros.

Além das grandes redes de lojas de departamentos, o setor de varejo no Brasil é composto por pequenas empresas varejistas locais que carecem de escala, ampla base de fornecedores e eficiência operacional das grandes redes. Porém, são capazes de competir com as grandes lojas por se adaptarem às preferências locais com maior flexibilidade e atuarem de maneira informal.

Devido a seu tamanho e fontes de capital escassas, tais empresas varejistas locais estão, geralmente, mais expostas aos reveses econômicos quando comparadas às grandes redes. Shopping Center's é o principal destino para compras pelos consumidores brasileiros. A conveniência de um único ponto de compras para uma ampla gama de interesses, a segurança e outros serviços associados são amplamente valorizados pelos consumidores e estimulam a expansão do setor. Portanto, a capacidade em encontrar locais adequados nos shopping center's de grande movimento é componente chave para estratégia de expansão de comércio varejista de vestuário no Brasil.

3.6 Conceito de varejo

Kotler (2004, p. 336), coloca que "O varejo engloba todas as atividades

envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente à consumidores finais para seu uso pessoal, e não empresarial".

O varejo é a categoria empresarial que lida diretamente com consumidores, divulgando o produto no ponto de venda, oferecendo todas as informações, criando vínculo de compromisso e respeito com seus clientes. Grande parte do esforço despendido na venda de um produto são feitos pelo varejo. Esse cobre todas as atividades envolvidas na venda de produtos a consumidores finais.

Numa outra definição o varejo é o processo que trata da comercialização para consumidores finais com as mercadorias e serviços desejados. Assim, define Las Casas (2000, p. 17); "Varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores".

As lojas de varejo apresentam-se sob todas as formas e tamanhos e novos tipos de varejo estão sempre surgindo. Elas podem ser classificadas segundo diferentes características, dentre elas o volume de serviços que oferecem a abrangência e a profundidade de suas linhas de produtos, os preços relativos que cobram e o modo como são organizadas.

Embora a maioria do varejo seja feita por intermédio de lojas, nos últimos anos o varejo sem lojas tem apresentado um crescimento maior do que o varejo com lojas. O varejo sem lojas abrange a venda a consumidores finais por mala-direta, catálogos, telefone, TV, reunião em casa e no escritório, contato de porta em porta, máquinas de venda automática, serviços on-line Internet e outras abordagens de varejo direto.

3.6.1 Definição de varejistas

A American Marketing Association define varejista como "uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores". Cobra (1992, p. 504).

Já Kotler (2004, p. 336) define simplesmente como "empresas cujas vendas vêm primordialmente do varejo".

O varejista deve se preocupar em ajustar-se às condições mutantes, identificando cuidadosamente possíveis mercados-alvo e tentando entender porque as pessoas compram e onde compram. Além, disso deve estar empenhado em

diversificar os produtos na categoria em que se especializa e aprimora-se constantemente, buscando a conquista e manutenção de consumidores atuais ou potenciais.

Encontrar estratégias de marketing para atrair e manter consumidores é a preocupação dos varejistas. No passado isso era possível oferecendo localização conveniente, sortimentos de bens especiais ou exclusivos, serviços amplos ou melhores do que os concorrentes. Hoje com a concorrência, estes oferecem sortimentos similares. É preciso, portanto, repensar as estratégias de marketing.

Os consumidores consideram muitos fatores quando escolhem determinado varejista. Os mais importantes estão relacionados às suas necessidades econômicas. Obviamente preço é relevante, para McCarthy (1997) outros fatores são decisivos para a escolha: conveniência; variedade de seleção; qualidade dos produtos; ajuda do pessoal de vendas; reputação da integridade e seriedade dos negócios; serviços especiais oferecidos (entrega, crédito, privilégios na devolução de mercadorias); valor oferecido.

Alguns consumidores podem também ter razões emocionais importantes para preferir varejistas específicos.

Ângelo (1994, p. 16), explica que "o comércio varejista, em contato próximo ao consumidor tem obrigatoriamente que levar em consideração o grau de relações humanas, da psicologia diferenciada de cada consumidor e os desejos que esse contato gera".

O município de Caratinga, embora sendo de médio porte, sustenta a melhor economia da região, e ainda não tem um shopping Center. No comércio varejista local existem muitas lojas em cadeia e algumas de departamento comercializam produtos a preços e condições populares.

O município possui comércio desenvolvido e uma grande variedade de empresas de prestação de serviços, além de um bom atendimento na área de saúde. Neste contexto, a empresa pesquisada (LSM) situada na região central da cidade de Caratinga.

A LSM possui características de lojas em rede, pois é um grupo de quatro lojas, sendo duas em Caratinga e duas em Manhuaçu, que operam no mesmo tipo de negócio – artigos do vestuário masculino, feminino e infantil, tendo como vantagem a economia em escala para compras de maior quantidade.

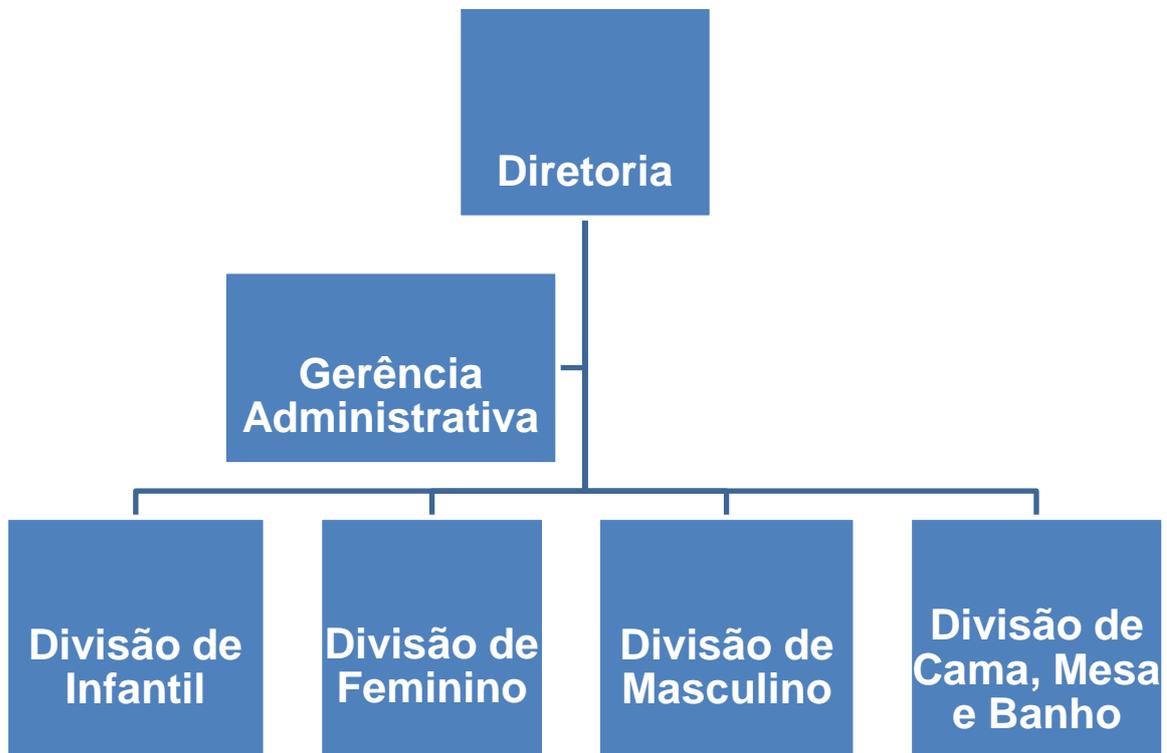
3.5 Campo de Pesquisa

A empresa LSM atua no mercado de varejo do vestuário sendo formada por dois sócios, cujas cotas se dividem da seguinte forma: LSF possui 98%, e MBL com 2%.

Atualmente, a gerência da sociedade é exercida pelo sócio majoritário desde sua fundação, a Matriz da empresa está localizada na parte central da cidade, e posteriormente, a filial também foi aberta na mesma região, mas em rua distinta.

A empresa possui característica de lojas em rede, pois é um grupo de lojas que operam no mesmo tipo de negócio – artigos do vestuário masculino, feminino e infantil.

Organograma LSM



Fonte: Autor da pesquisa.

A empresa tem como missão contribuir com o varejo do vestuário satisfazendo sócios, funcionários, fornecedores e clientes, oferecendo produtos de qualidade, preços competitivos e atendimento personalizado. Tem como visão, consolidar a liderança no segmento de varejo do vestuário a preços competitivos. E ainda, assume o compromisso conduzir as atividades dentro dos seguintes princípios:

- ✓ Respeitar colaboradores e clientes, independente de suas condições socioculturais;
- ✓ Pautar suas ações sobre os princípios éticos;
- ✓ Oferecer um mix diversificado de produtos;
- ✓ Valorizar pessoalmente e profissionalmente seus colaboradores;
- ✓ Ser uma empresa socialmente responsável perante a comunidade;
- ✓ Buscar parcerias com os melhores fornecedores para atender as necessidades do mercado;
- ✓ Atender as expectativas dos clientes de forma sistêmica: integrando produto, serviço e atendimento.

Seguem fotos da loja:

Figura 1: Departamento de roupas masculinas



Fonte: Autor da pesquisa

Como já citado anteriormente, a LSM se divide em diversos departamentos. Já mostrado na figura 1 o departamento masculino, e seguem as fotos do departamento feminino, departamento infantil e uma foto do interior geral da LSM.

É importante ressaltar que as quatro lojas da LSM possuem o mesmo padrão de tamanho e de distribuição visual (lay out) e que as fotos aqui apresentadas são da matriz da cidade de Caratinga.

Figura 2: Departamento de roupas femininas



Fonte: Autor da Pesquisa

Figura 3: Interior da loja



Fonte: Autor da Pesquisa

Figura 4: Roupas infantis



Fonte: Autor da Pesquisa

Alguns pontos são profundamente considerados pelo gestor da LSM, visando sua permanência no mercado. São eles:

Produto: O produto significa a combinação de "bens e serviços" que a empresa

oferece ao mercado-alvo. É preciso que os produtos ou serviços ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos, com nome atraente de marca, acondicionados em embalagens sedutoras, em variados tamanhos de produtos, com serviços e quantias ao usuário que proporcionem retornos financeiros a organização. Segundo Kotler (1994, p. 376), "produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer a um desejo ou necessidade".

Preço: O preço significa a quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto. Ao fixar um preço, deve-se considerar o tipo de concorrência no mercado alvo e o custo total do composto de marketing. Deve-se também tentar estimar a reação do consumidor quanto aos preços e proporcionar descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços ofertados, com auxílio adequado, prazos de pagamento e termos de crédito afetivamente atrativos. Para Kotler (1994, p. 465), "preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço, ou a soma dos valores que os consumidores trocam pelos benefícios proporcionados pela posse ou uso de um produto ou serviço".

Praça (ponto de distribuição): A praça, ponto, ou local significa as atividades da empresa que fazem com que o produto esteja disponível para os consumidores - alvo. A decisão sobre o ponto de venda envolve as tarefas de levar o produto certo ao local onde está o consumidor, pois um produto não é muito bom para o consumidor se não estiver disponível quando e onde for desejado, assim McCarthy (1997, p. 181) define: "praça é tornar os bens e serviços disponíveis nas quantidades e nos locais corretos, quando os consumidores ,desejarem". Quanto ao Kotler (1994, p. 385), o ponto-de-venda são os canais de distribuição ou locais, referentes aos caminhos que um empreendimento usa para levar seus produtos e/ou serviços aos seus clientes.

3.6 A Importância das Informações Contábeis na Tomada de Decisões Gerenciais

O ambiente empresarial é o que mais sofre com as modificações ocorridas no mundo, pois é atingido pela concorrência, pela globalização, pela regulação, mudanças tecnológicas e gestão de informações.

Assim sendo, existe uma necessidade muito grande que se tenha informações palpáveis para que a tomada de decisão seja feita de forma adequada.

Um dos recursos que pode ajudar neste sentido é a utilização das informações contábeis para a tomada de decisões gerenciais.

Portanto, acredita-se que as informações contábeis são de suma importância para uma tomada de decisões com maior eficiência, com base no afirmado por Silva (1999: 71), que descreve:

As Demonstrações Financeiras representam um canal de comunicação da empresa com diversos usuários internos e externos. Um relacionamento sério e transparente, com os investidores, credores, analistas e demais interessados em conhecer a empresa, é parte do contexto que transcende a esfera contábil e fiscal e atinge uma dimensão ética. As empresas conscientes de seus papéis no relacionamento com acionistas, investidores, credores, fornecedores, clientes, governos e empregados têm procurado cada vez mais municiar esses interessados com informações que sejam facilitadoras de suas tomadas de decisões. (SILVA, 1999: 71)

Como exemplo dessa representação tem-se o enorme crescimento do Mercado de Capitais no Brasil, fato verificado nos últimos anos. Esse crescimento deve-se ao aumento da confiança, tanto dos investidores internos e externos, nos fundamentos de nossa economia. Além disso, a BOVESPA implementou nesse período níveis de Governança Corporativa, a partir de um conjunto de regras e exigências, buscando dar maior transparência ao mercado, estimulando a adesão por parte das empresas com a certeza de que tal procedimento acarreta numa valorização de mercado das Companhias.

O que deve ser compreendido é que a partir da realidade apresentada pelas informações financeiras, a gerência pode compreender qual a situação vivenciada pela empresa no mercado consumidor e dentro do ambiente organizacional.

A situação apresentada pelas informações contábeis dará ao gestor um direcionamento adequado à tomada de decisão, pois este terá em mãos dados concretos de como sua organização está se portando diante das mudanças apresentadas pela situação econômica mundial e nacional.

A partir da análise correta das informações contábeis será possível vislumbrar onde a empresa está e traçar uma meta de onde pretende-se chegar. Desta forma,

ressalta-se os dizeres de LINDBLOM (1980) que faz sua conclusão discutindo as duas teses sobre a utilidade da análise: a convencional, que vê a análise como alternativa à política, e esta outra que entende a análise como parte da interação política. Discute aspectos positivos e negativos apontados reciprocamente pelos advogados de cada uma das perspectivas; as práticas comuns às duas; e discute ainda as influências da ideologia e de aspectos temporais no processo político de decisão.

Assim sendo, a tomada de decisão será algo pautado em dados concretos, fazendo com que seja mais difícil o fracasso, pois as decisões serão algo acertado de acordo com a realidade organizacional concomitante com a realidade do mercado.

As informações contábeis servirão de norteadores para a tomada de decisão. A partir da análise do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado, vários indicadores poderão ser obtidos dessas demonstrações financeiras, como Índices de Estrutura Patrimonial (relação entre as fontes de recursos, endividamento geral, composição das exigibilidades, imobilização do patrimônio líquido, passivo oneroso sobre ativo), dos Índices de Liquidez (liquidez corrente, liquidez seca, liquidez geral), Índices de Rentabilidade (rentabilidade do patrimônio líquido, margem operacional de lucro, margem líquida de lucro, rotação do ativo, rentabilidade dos investimentos), entre outros indicadores, que poderão ser comparados com indicadores-padrão por setor de atividade onde a empresa esteja inserida, permitindo uma comparação interna e externa. Só assim será possível analisar o cenário da empresa frente ao mercado, à concorrência e a sua situação interna.

Uma análise correta das informações contábeis apresentadas pode prestar grande contribuição na compreensão do cenário empresarial e de como a tomada de decisão pode indicar qual o melhor caminho a se seguir.

4. CONCLUSÃO

De acordo com o abordado neste estudo é possível perceber a existência de variáveis relevantes do processo de decisão. É importante frizar a necessidade de cobrirem-se lacunas, explicar-se variações e abrirem-se valiosas possibilidades de aplicações práticas e teóricas do conhecimento sobre a decisão e os processos decisórios. O conhecimento de tais variáveis pode trazer grandes benefícios para as organizações, independente do ramo em que atuem.

A constante evolução do varejo no Brasil, somada à revolução tecnológica vem produzindo uma busca constante de crescimento e expansão por parte das organizações no contexto mundial. O Brasil vem se constituindo como um grande mercado, oferecendo perspectivas de crescimento para um grande número de operações de varejo, que para cá se deslocam, trazendo capital, tecnologia e novas modalidades de comercialização.

Existe uma estreita relação entre estratégias de decisão e estruturas organizacionais. Assim sendo, acredita-se que a idéia de um modelo ideal ou definitivo, é relativo, pois o que deve estar em foco é o contexto organizacional. Esse contexto deve ser entendido enquanto uma construção inacabada, no qual sua dinâmica se desenrola através da contínua interação entre atores, vislumbrando sempre novas informações e situações.

Acredita-se na necessidade da existência de uma cadeia de valores bem estruturada, onde deve haver comunicação eficiente entre todos os setores, de forma que as informações contábeis possam retratar a realidade da empresa. A partir da comunicação entra em cena a articulação, pois sem essa as informações contábeis perdem um pouco do seu valor diante do processo decisório.

Após a análise da ambiência organizacional e suas implicações busca-se determinar limites nas organizações para fixar seus objetivos, que devem ser mensuráveis, realísticos, desfavoráveis e harmônicos.

Os objetivos precisam abranger todos os aspectos da atividade de marketing que poderão ser controlados e devem ser compatíveis com objetivos estratégicos da organização. O plano de ação deve conter especificações das providências, prioridades e ações referentes a cada sub objetivo.

O plano deve conter em si, condições para seu controle através de parâmetros que servirão para comparação com o realizado. Estes parâmetros são:

- ✓ Fazer feedback periodicamente;
- ✓ Observar com que frequência as informações estão sendo fornecidas, bem como seu grau de importância em relação com o mercado;
- ✓ realizar análise geral de resultados obtidos;
- ✓ Determinar quais os elementos de resultados que devem alimentar o sistema de informações;
- ✓ Avaliar resultados obtidos com projeção para novas perspectivas.

A política de preços do varejista é um fator crucial de posicionamento e deve ser decidida em relação ao mercado-alvo, ao sortimento de produtos e de serviços e à concorrência. Todos os varejistas gostariam de cobrar altas margens e alcançar grandes volumes de vendas, mas esses dois fatores raramente andam, por essa razão, a política de preços precisa ser desenvolvida em comunhão com os outros elementos da estratégia varejista, objetivando uma unificação de esforços para satisfazer tanto os anseios do comprador potencial quanto os objetivos do próprio varejista.

Vislumbrando tal realidade, percebe-se que a cada dia as organizações se tornam mais complexas e exigem respostas cada vez mais rápidas. A simples análise técnica de informações contábeis não resolve os problemas propostos, mas sim a utilização correta de tais informações, sempre focando a realidade da empresa e as condições do mercado consumidor. Nos dias atuais não existem modelos prontos e definitivos, pois o mercado encontra-se em constante mudança, por isso, as informações contábeis poderão estruturar a correta tomada de decisão.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

ÂNGELO, Cláudio. **Varejo: Modernização e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994.

ARAÚJO, Luis César G. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Geisa Maria Almeida. **O Uso dos Sistemas de Informações Contábeis Como Apoio nas Decisões Gerenciais**. FABAC, 2005.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira Uma Abordagem Prática**. Editora Atlas S.A. São Paulo, – 2004, 5ª Edição

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 2004.

_____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994 .

_____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998 .

_____. **Marketing uma Visão Brasileira**. 8. ed. São Paulo: Elsevier, 2000.

LINDBLOM, C. E. **O processo de decisão política**. Brasília. Universidade de Brasília. 1980. Cap. 1-5.

MOTTA, P.R. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: 22(3):77-94, jul./set.1988.

RODRIGUES, Suzana B. Processo decisório em universidades: teoria III. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 19(4):60-75, out./nov.1985.

SILVA, Reinaldo O. da – **Teorias da Administração**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

VASCONCELOS, Eduardo P. G. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. 1972. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

VERGARA, Sílvia C. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: 25(3):120-38, jul./set. 1991.

VERGARA, Sílvia C. Sobre a intuição na tomada de decisão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: 27(2):130-57, abr./jun. 1993.

VERGARA, S. C. & BRANCO, P. D. **Em busca da visão de totalidade**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: 33(6):20/31, nov/dez.93.