

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO**

**GERUZA RODRIGUES THIEL**

**ANÁLISE DA CONFORMIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS NA  
PERCEPÇÃO DO RISCO E TOMADA DE DECISÃO FINANCEIRA DO NEGÓCIO**

**São Leopoldo**

**2017**

GERUZA RODRIGUES THIEL

**ANÁLISE DA CONFORMIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS NA  
PERCEPÇÃO DO RISCO E TOMADA DE DECISÃO FINANCEIRA DO NEGÓCIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Frota Decourt.

São Leopoldo  
2017

T431a Thiel, Geruza Rodrigues.  
Análise da conformidade das informações contábeis na percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio / Geruza Rodrigues Thiel. – 2017.  
131 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2017.

“Orientador: Prof. Dr. Roberto Frota Decourt.”

1. Contabilidade. 2. Percepção de risco. 3. Processo decisório. 4. Sistemas de informação gerencial. I. Título.

CDU 657

Geruza Rodrigues Thiel

**ANÁLISE DA CONFORMIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS NA  
PERCEPÇÃO DO RISCO E TOMADA DE DECISÃO FINANCEIRA DO NEGÓCIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em 19 de abril de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Débora Gomes Machado  
Universidade Federal do Rio Grande – FURG

---

Prof. Dr. Ernani Ott  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por todas as bênçãos recebidas ao longo deste curso, pelo conhecimento adquirido e pelas amizades sinceras.

Agradeço ao meu amado esposo Rafael, o qual teve grande participação nesta importante etapa de minha vida.

Agradeço aos meus pais, Paulo e Jurema, que desde muito cedo tem guiado meus passos e não medem esforços para que todos os seus filhos conquistem seus objetivos.

Agradeço a Vó Elza, pela preocupação, dedicação, pelo zelo e por suas orações para mim e meus colegas.

Agradeço também aos meus irmãos, Leonardo e Daniel, e suas respectivas esposas, Gisa e Daiane, por terem me acolhido neste período árduo de tantas viagens e estadias.

Agradeço aos colegas e funcionários do PPG em Ciências Contábeis da UNISINOS, que não permitiram que me faltassem forças para chegar até aqui.

Agradeço em especial a minha colega e amiga Karen Fontana, que me recebeu de braços abertos em sua casa.

Agradeço aos professores, à banca examinadora e aos meus orientadores, que juntos transferiram conhecimentos essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e de minha carreira profissional.

Agradeço ainda a entidade que abriu suas portas para o desenvolvimento do estudo de caso, bem como a todas as pessoas que contribuíram positivamente para que eu pudesse desenvolver e concluir este trabalho.

A todos dedico minha imensa alegria por chegar ao fim deste percurso.

Muito obrigada.

*“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu,  
mas pensar o que ninguém ainda pensou  
sobre aquilo que todo mundo vê.”*

*Arthur Schopenhauer*

## RESUMO

Informações contábeis destinam-se ao apoio de decisões de gestão e o desenvolvimento dessas informações auxilia as partes interessadas a realizarem escolhas melhores. Nesse sentido, o estudo teve como objetivo analisar como a conformidade das informações contábeis afeta a percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio. Trata-se de um estudo de caso, descritivo, qualitativo, realizado em um ambiente empresarial de serviços marítimos. Os principais resultados encontrados apontaram que o atendimento das características qualitativas fundamentais e de melhoria das informações contábeis faz parte dos objetivos dos setores envolvidos na confecção dessas informações, no entanto, existem duas percepções distintas nesses departamentos quanto ao nível atual da capacidade de processo relativa ao apoio da governança de tecnologia da informação (GTI) à conformidade. São formas usuais de subsídio das informações contábeis aos gestores: relatórios, *e-mails*, reuniões periódicas (semanais, mensais e bimestrais), além da consulta pelo próprio gestor ao sistema. Índícios revelaram que não há uma relação direta entre aversão ao risco dos decisores e importância relativa da contabilidade, essa importância está atrelada a percepção dos decisores sobre o nível de risco do ambiente e não, necessariamente, sobre a aversão ao risco de cada um. Conclui-se que as informações contábeis, por meio do atendimento de sua conformidade e apoio da governança de tecnologia da informação, afetam as preferências de risco dos decisores uma vez que juntas, contabilidade e GTI, proporcionam quadros de referência com maior visibilidade, agilidade, transparência e acessibilidade dos fatos, permitindo a tomada de decisão clara do gestor. Desse modo, os dados contábeis afetam a percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio ao melhorar essa percepção e proporcionar decisões financeiras coerentes e mais seguras, possibilitando ao gestor assumir ou não o risco, de forma consciente.

**Palavras-Chave:** Conformidade. Informações contábeis. Percepção do risco. Tomada de decisão.

## ABSTRACT

Accounting information is intended to support management decisions and the development of this information helps stakeholders to make better choices. In this sense, the study aimed to analyze how the conformity of accounting information affects the perception of risk and financial decision making of the business. It is a case study, descriptive and qualitative, carried out in a business environment of maritime services. The main results found that the fulfillment of the basic qualitative characteristics and improvement of the accounting information is part of the objectives of the sectors involved in the preparation of this information, however, there are two distinct perceptions in these departments regarding the current level of process capacity related to the support of information technology governance (GTI) to compliance. These are usual ways of providing accounting information to managers: reports, e-mails, periodic meetings (weekly, monthly and bimonthly), and the manager's own consultation with the system. Evidence has shown that there is no direct relationship between risk aversion of decision makers and the relative importance of accounting, this importance is tied to the perception of decision makers about the level of environmental risk and not necessarily about the risk aversion of each one. It is concluded that accounting information, by complying with its compliance and support of information technology governance, affects the risk preferences of decision makers since, together, accounting and GTI, they provide reference frameworks with greater visibility, agility, transparency and accessibility of the facts, allowing the clear decision of the manager. In this way, accounting information affect the perception of risk and financial decision making of the business by improving this perception and providing coherent and safer financial decisions, allowing the manager to take the risk or not, in a conscious way.

**Keywords:** Compliance. Accounting information. Risk perception. Decision-making.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Princípios do COBIT® 5.....                             | 30 |
| Figura 2 – <i>Framework</i> metodológico para coleta de dados..... | 43 |
| Figura 3 – Estrutura hierárquica da organização.....               | 53 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Modelo Capacidade de Processo (Global).....       | 59 |
| Gráfico 2 – Modelo Capacidade de Processo (Parcial).....      | 61 |
| Gráfico 3 – Modelo Capacidade de Processo (Por domínios)..... | 63 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Tipos de riscos operacionais à conformidade das informações contábeis..... | 24 |
| Quadro 2 – Qualidade da informação CPC x COBIT® 5.....                                | 27 |
| Quadro 3 – Níveis de capacidade de processos do COBIT® 5.....                         | 32 |
| Quadro 4 – Desvios da racionalidade observados por Kahneman e Tversky.....            | 35 |
| Quadro 5 – Aversão ao risco.....  | 39 |
| Quadro 6 – Processos analisados dos domínios do COBIT® 5.....                         | 46 |
| Quadro 7 – Categorias temáticas analisadas e unidades de registro.....                | 50 |
| Quadro 8 – Participantes do estudo.....   | 55 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Perfil dos participantes do estudo..... | 57 |
|--|----|

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|           |  |
|-----------|--|
| AARF      | <i>Australian Accounting Research Foundation</i>                 |
| APO       | <i>Align, Plan and Organise</i>                                  |
| BAI       | <i>Build, Acquire and Implement</i>                              |
| BDTD      | Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações            |
| CAPES     | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior      |
| CIO       | <i>Chief Information Officer</i>                                 |
| COBIT®    | <i>Control Objectives for Information and Related Technology</i> |
| CPC       | Comitê de Pronunciamentos Contábeis                              |
| DSS       | <i>Deliver, Service and Support</i>                              |
| EBSCOhost | <i>Elton B. Stephens Company</i>                                 |
| EDM       | <i>Evaluate, Direct and Monitor</i>                              |
| FASB      | <i>Financial Accounting Standard Board</i>                       |
| GTI       | Governança de Tecnologia da Informação                           |
| IASB      | <i>International Accounting Principles Board</i>                 |
| ISACA     | <i>Information Systems Audit and Control Association</i>         |
| ISO       | <i>International Organization for Standardization</i>            |
| ITIL      | <i>Information Technology Infrastructure Library</i>             |
| MEA       | <i>Monitor, Evaluate and Assess</i>                              |
| P         | Primária   |
| RS        | Rio Grande do Sul  |
| S         | Secundária   |
| SC        | Santa Catarina   |
| THC       | <i>Terminal Handling Charge</i>                                  |
| TI        | Tecnologia da Informação   |
| TOGAF     | <i>The Open Group Architecture Framework</i>                     |
| VPC       | Centro de Processamento de Veículos                              |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>11</b> |
| 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....  | 14        |
| 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....  | 15        |
| 1.3 OBJETIVOS .....   | 16        |
| <b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....   | <b>16</b> |
| <b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....  | <b>16</b> |
| 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....  | 16        |
| <b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....  | <b>19</b> |
| 2.1 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS.....  | 19        |
| 2.2 CONFORMIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS .....  | 20        |
| 2.3 GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - GTI .....  | 25        |
| 2.4 COBIT® 5.....   | 29        |
| 2.5 TEORIA DO PROSPECTO: AVERSÃO AO RISCO .....   | 33        |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....  | <b>42</b> |
| 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....   | 42        |
| 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....  | 43        |
| 3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....  | 48        |
| 3.4 UNIDADE DE ANÁLISE .....  | 51        |
| <b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....   | <b>52</b> |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ESTRUTURA HIERÁRQUICA DA ORGANIZAÇÃO.....   | 52        |
| 4.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....  | 55        |
| 4.3 DIAGNÓSTICO DA CONFORMIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS POR MEIO DA GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (GTI)..... | 58        |
| <b>4.3.1 Resultados da aplicação do questionário (Apêndice B)</b> .....   | <b>58</b> |
| <b>4.3.2 Resultados da aplicação da entrevista (Apêndice C)</b> .....   | <b>65</b> |
| <b>4.3.3 Síntese dos resultados</b> .....   | <b>74</b> |
| 4.4 AVALIAÇÃO DO SUBSÍDIO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PARA AS UNIDADES DE NEGÓCIO .....                                    | 76        |
| <b>4.4.1 Resultados da aplicação da entrevista (Apêndice C)</b> .....   | <b>76</b> |
| <b>4.4.2 Resultados da aplicação da entrevista (Apêndice D)</b> .....   | <b>77</b> |
| <b>4.4.3 Resultados da observação de documentos</b> .....   | <b>79</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.4.4 Síntese dos resultados .....</b>   | <b>80</b>  |
| <b>4.5 AVALIAÇÃO DA AVERSÃO AO RISCO DOS DECISORES NA IMPORTÂNCIA<br/>RELATIVA DA CONTABILIDADE .....</b> | <b>81</b>  |
| <b>4.5.1 Resultados da aplicação da entrevista (Apêndice D).....</b>                                      | <b>81</b>  |
| <b>4.5.2 Síntese dos resultados .....</b>   | <b>96</b>  |
| <b>5 CONCLUSÃO .....</b>  | <b>100</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>103</b> |
| <b>APÊNDICE A: PROTOCOLO DE PESQUISA.....</b>   | <b>108</b> |
| <b>APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO MODELO DE CAPACIDADE DE PROCESSO..</b>  | <b>113</b> |
| <b>APÊNDICE C: ENTREVISTA DIRECIONADA À CONFORMIDADE DAS<br/>INFORMAÇÕES CONTÁBEIS .....</b>              | <b>120</b> |
| <b>APÊNDICE D: ENTREVISTA DIRECIONADA AOS GESTORES.....</b>   | <b>123</b> |
| <b>ANEXO A: MAPEAMENTO DOS OBJETIVOS CORPORATIVOS DO COBIT® 5 EM<br/>OBJETIVOS DE TI.....</b>             | <b>127</b> |
| <b>ANEXO B: MAPEAMENTO DOS OBJETIVOS DE TI DO COBIT® 5 EM<br/>PROCESSOS.....</b>                          | <b>129</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade é um processo comunicativo que coleta, armazena, processa e distribui informações, e em sua essência, é um sistema de informação. (LOVO; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2015). A informação contábil, proveniente desse sistema, altera o conhecimento de seu usuário em relação à empresa e influencia suas decisões econômicas. (LOVO; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2015). Nesse sentido, as informações contábeis destinam-se ao apoio de decisões de gestão e o desenvolvimento dessas informações auxilia as partes interessadas a realizarem escolhas melhores. (NAKHAEI; NAKHAEI; AHMADIMOUSABAD, 2014).

Para atingirem seu potencial, de influenciar o processo decisório, as informações contábeis precisam ser úteis e possuir qualidade. (CPC 00 R1, 2011; BEUREN; RENGEL, 2012; UNUIGBOKHAI; OHENHEN, 2016). Como garantia dessa utilidade e qualidade, tais informações devem estar revestidas de características qualitativas fundamentais e de melhoria. (CPC 00 R1, 2011).

As características qualitativas fundamentais e de melhoria, preconizadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), compõem a conformidade das informações contábeis. A conformidade dessas informações está direcionada à efetividade de controles internos sustentados por processos de negócio e a necessidade de mitigação de riscos operacionais que possam afetar essas informações (BRUM, 2015). A conformidade das informações contábeis pode ser vista como um mecanismo usado para auxiliar as organizações a não violar quaisquer regulamentos internos ou externos. (BRUM, 2015).

Nesse contexto, a tecnologia da informação (TI) vem desenvolvendo benefícios significativos para a contabilidade, uma vez que a TI aliada à contabilidade tem melhorado a eficiência e precisão das informações contábeis disponibilizadas para a gestão e partes interessadas. (GHASEMI *et al.*, 2011). De acordo com Fernandes e Abreu (2014) a informação é fundamental para qualquer empresa e a tecnologia tem papel importante desde sua criação até sua extinção.

Conforme Bin-Abbas e Bakry (2014) a governança de tecnologia da informação (GTI) é um meio para utilizar de forma eficiente e eficaz a TI proporcionando a otimização de recursos. A GTI concentra-se na realização e transformação desses recursos para atender às demandas atuais e futuras do processo de negócio.

(ARSHAD; AHLAN; AJAYI, 2014). A governança de TI proporciona uma estrutura em torno de como as organizações alinham a estratégia de TI com a estratégia de negócios. Este alinhamento entre TI e negócio irá possibilitar que as entidades alcancem seus objetivos. (PRASAD; GREEN; HEALES, 2012). A atuação da GTI nas organizações pode ser verificada por meio de *frameworks* tecnológicos como o *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT®).

O COBIT® é um dos principais modelos de melhores práticas para a TI, aplicável desde o planejamento da tecnologia até sua monitoração. (FERNANDES; ABREU, 2014). Um de seus habilitadores – informação – estabelece, por exemplo, os critérios de qualidade da informação, ou seja, os requisitos intrínsecos, contextuais e representacionais da informação que oportunizam a geração de informações mais confiáveis, seguras e alinhadas à estratégia da organização. (ISACA, 2012).

Desse modo, observando-se os critérios qualitativos da informação estabelecidos pela GTI por meio do COBIT®, bem como às exigências qualitativas das informações contábeis propostas pelo CPC, percebe-se o potencial da mesma em auxiliar a conformidade das informações contábeis. Entende-se que a utilização integrada entre CPC e COBIT® no desenvolvimento dessas informações, pode ajudar a atender a qualidade da informação necessária para tomada de decisão.

Bernstein (1997) defende que a informação é elemento importante à tomada de decisões, principalmente, quando tais decisões forem identificadas como decisões arriscadas. Damodaran (2009, p. 24) esclarece que risco “é uma combinação do termo “perigo” (crise) e “oportunidade”, e representa tanto o lado dos riscos de perda, quanto o lado dos riscos com oportunidades, numa distribuição de resultados”.

Segundo Damodaran (2009), essa definição do termo representa tanto a essência do risco, quanto os problemas quando há concentração apenas na sua redução. Abordagens dedicadas somente à minimização da exposição ao risco (ou perigo) reduz também o potencial da exposição às oportunidades. Damodaran (2009) reforça que o risco oferece oportunidades ao mesmo tempo em que expõe a resultados talvez indesejáveis. Nesse contexto, informação útil e com qualidade torna-se essencial uma vez que pode influenciar a maneira como as pessoas irão perceber o risco.

Kahneman e Tversky (1979) afirmam que a tomada de decisões em situação de risco pode ser vista como uma escolha entre prospectos ou empreendimentos de risco. Essa abordagem é conhecida como teoria do prospecto.

Na teoria do prospecto, uma pessoa é avessa ao risco se preferir prospectos certos, porém em situações nas quais há perdas ou prejuízos envolvidos, os decisores tendem a apresentar comportamento de preferência ao risco. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; TVERSKY; KAHNEMAN, 1992). A assimetria na maneira como são tomadas as decisões envolvendo ganhos e perdas é uma das contribuições marcantes da teoria. (BERNSTEIN, 1997).

Kahneman e Tversky (1979) afirmam que escolhas arriscadas dependem essencialmente do quadro de referência apresentado. Segundo os autores, quadro de referência significa o cenário em que as escolhas são contextualizadas. Esse cenário pode afetar, muitas vezes, as decisões a serem tomadas. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; DAMODARAN, 2009). Estudos recentes abrangendo os conceitos previstos na teoria do prospecto têm contribuído quanto ao entendimento do comportamento de decisores frente a quadros de referência ofertados. (PAHLKE; STRASSER; VIEIDER, 2015; MARTINS; GIRÃO; MONTE, 2015; BARROS; FELIPE, 2015; VELUMONI; RAU, 2016; COSKUN; KULALI, 2016; GOMEZ-MEJIA; WISEMAN, 2016).

Ante o exposto, informações contábeis indicam recursos e elementos patrimoniais de uma organização e servem às partes interessadas promovendo informações que são úteis na execução de negócios e decisões econômicas (UNUIGBOKHAI; OHENHEN, 2016). Dessa forma, a contabilidade não deve ser realizada apenas com vistas ao cumprimento de requisitos legais, mas também como um instrumento gerencial que fornece informações úteis para o controle de tarefas e até mesmo para o controle estratégico. (SOUZA *et al.*, 2015). Portanto, observa-se o potencial que as informações contábeis, integradas e auxiliadas pela GTI possuem para fornecer quadros de referência adequados aos decisores diante de escolhas arriscadas, além de esclarecer como a conformidade dessas informações afeta a percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Conforme o Comitê de Pronunciamentos Contábeis, para que a utilidade das informações contábeis seja garantida, essas informações devem estar revestidas de características qualitativas fundamentais e de melhoria. (CPC 00 R1, 2011). As características qualitativas fundamentais são identificadas como Relevância e Representação Fidedigna, enquanto que as características de melhoria são destacadas como Comparabilidade, Verificabilidade, Tempestividade e Compreensibilidade. (CPC 00 R1, 2011). Atendendo a essas características, as informações contábeis estarão em conformidade ao recomendado pelo CPC.

De acordo Freitag *et al.* (2016), a conformidade da informação contábil assume, apesar de terminologias distintas, o mesmo significado proposto por *frameworks* de GTI, como por exemplo o COBIT®, quanto à requisitos qualitativos da informação. Os requisitos indicados pelo COBIT® em sua versão atual (quinta edição) para atendimento da qualidade da informação são: Relevância, Segurança, Atualização, Completude, Exatidão, Compreensibilidade, Interpretabilidade, Objetividade, Credibilidade, Acessibilidade, Reputação e Conformidade. (ISACA, 2012).

Dessa forma, observa-se que o COBIT®, por sua semelhança, pode auxiliar a conformidade das informações contábeis, uma vez que ambos os pronunciamentos – CPC e COBIT® 5 – estão alinhados e almejam atender as especificações qualitativas da informação. (BRUM, 2015). Segundo Lim (2013), os avanços da tecnologia da informação proporcionaram um fluxo de informações contábeis eficaz, contribuindo para a tomada de decisões gerenciais, proporcionando à empresa o alcance de objetivos corporativos.

Nesse sentido, Nakhaei, Nakhaei e Ahmadimousaabad (2014) defendem que um dos tipos de informações apropriadas ao apoio de decisões de gestão são as informações contábeis. Diante do exposto, entende-se que as informações contábeis por meio de sua conformidade e apoio da GTI, possuem a capacidade de proporcionar quadros adequados de referência aos decisores.

De acordo com Damodaran (2009) e as premissas da teoria do prospecto (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; TVERSKY; KAHNEMAN, 1992), as decisões, muitas vezes, podem ser influenciadas pelo ambiente e pela forma como as proposições são apresentadas. Desse modo, tais quadros de referência com

enfoque contábil, além de subsidiar decisões, poderão permitir identificar, por exemplo, que tipo de padrão comportamental os gestores apresentam quando são sustentados pela contabilidade. Nesse contexto, é proposto o seguinte problema de pesquisa: como a conformidade das informações contábeis afeta a percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio?

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O trabalho delimita-se, em relação às informações contábeis, aos atributos que compõem a conformidade dessas informações, ou seja, as características qualitativas fundamentais e de melhoria recomendadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis. São elas: Relevância, Representação Fidedigna, Comparabilidade, Verificabilidade, Tempestividade e Compreensibilidade, que conjuntamente tornam as informações contábeis úteis à tomada de decisão de seus usuários.

Para atendimento da conformidade das informações contábeis considera-se o apoio da governança de tecnologia da informação (GTI). Quanto à GTI, o estudo restringe-se ao alinhamento de requisitos qualitativos da informação definidos e utilizados por meio do modelo de governança para melhores práticas de TI COBIT® 5 (relevância, segurança, atualização, completude, exatidão, compreensibilidade, interpretabilidade, objetividade, credibilidade, acessibilidade, reputação e conformidade), com as características qualitativas exigidas pelo CPC para as informações contábeis.

No que tange à teoria do prospecto (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979), o trabalho delimita-se a premissa de que para tomada de decisão uma pessoa é avessa ao risco se preferir prospectos certos, seguros. Já para situações nas quais há perdas ou prejuízos certos envolvidos, os decisores tendem a apresentar comportamento de preferência ao risco, ou seja, o tomador de decisão avalia o valor de cada perspectiva apresentada, escolhendo de acordo com sua preferência. A preferência de risco do indivíduo decisor está atrelada ao contexto oferecido.

Neste estudo, o contexto fica limitado a um quadro de referência contábil, vinculado a probabilidade de risco financeiro (ganhos e/ou perdas) e o cenário de aplicação da pesquisa restringe-se a um ambiente empresarial de prestação de

serviços marítimos. A empresa situa-se na cidade de Rio Grande, no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O estudo tem como objetivo geral analisar como a conformidade das informações contábeis afeta a percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Para obtenção da resposta perante a questão abordada, são tidos como objetivos específicos:

- a) diagnosticar a conformidade das informações contábeis por meio da governança de tecnologia da informação (GTI);
- b) avaliar a forma como ocorre o subsídio de informações contábeis para as unidades de negócio;
- c) avaliar como a aversão ao risco dos decisores afeta a importância relativa da contabilidade.

### 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O estudo justifica-se teoricamente por esclarecer, de forma científica, se um contexto contábil contribui para um decisor mais avesso ou não ao risco financeiro e como a conformidade das informações contábeis afeta a percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio. Essa aversão é tratada por meio da teoria do prospecto.

De acordo com Gomez-Mejia e Wiseman (2016), estudiosos organizacionais e comportamentais têm combinado teorias tradicionais com a investigação comportamental da decisão, abrangendo os conceitos previstos na teoria do prospecto, a fim de prever o comportamento do agente em situações de risco. Segundo Gomez-Mejia e Wiseman (2016), a pesquisa comportamental empírica permanece embrionária, mas seus resultados são promissores. Os autores

defendem que pesquisas integradas entre campos tradicionais e comportamentais são importantes para o progresso de ambas as áreas.

Já a relevância do estudo está em auxiliar a compreensão do arcabouço teórico, uma vez que o caso analisado pode ser transferido a contextos semelhantes, bem como evidenciar aplicações práticas, podendo servir como referência quanto ao entendimento da relação entre contabilidade, percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio. Da mesma forma, o estudo torna-se oportuno à medida que não foram encontradas evidências de trabalhos que relacionem os temas: contabilidade, GTI e teoria do prospecto com ênfase na aversão ao risco dos decisores (percepção do risco e tomada de decisão).

As buscas por estudos semelhantes foram realizadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); Base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e base de dados *Elton B. Stephens Company (EBSCOhost)*. A procura por pesquisas similares ocorreu entre agosto de 2015 e julho de 2016.

No que tange a conformidade das informações contábeis, alguns estudos analisaram: o uso dos atributos da contabilidade gerencial propostos por Moores e Yuen (2001) em empresas de um segmento industrial (BEUREN; RENGEL, 2012); o efeito das características qualitativas das informações contábeis sobre a melhoria das decisões de gestão (NAKHAEI; NAKHAEI; AHMADIMOUSABAD, 2014); o uso dos atributos da contabilidade gerencial em empresas de capital aberto do setor de energia elétrica (SOUZA *et al.*, 2015); conformidade das informações contábeis: aspectos educacionais (FREITAG *et al.*, 2016) e; o resultado do efeito da tecnologia da informação sobre as características qualitativas das informações contábeis (TAHERI; MOMENI; HASHEMI, 2016).

Em relação às temáticas: risco e/ou GTI, percebe-se que os autores também optaram por verificar outras perspectivas, por exemplo: o impacto da GTI no desempenho organizacional (LUNARDI; BECKER; MAÇADA, 2012); contribuição das práticas de governança no alinhamento estratégico entre TI e negócio (MENEZES, 2012); GTI aplicada nas contratações de TI (SOARES NETTO, 2013); análise da transparência no gerenciamento de riscos à luz dos processos de TI (WEBER, 2015); controles internos e de tecnologia da informação na mitigação dos riscos de conformidade das informações contábeis (BRUM, 2015) e; análise da

governança de TI para reduzir problemas de agência em assimetria da informação (COSER; VANTI, 2015).

Já algumas das abordagens de pesquisas recentes relacionadas à teoria do prospecto e aversão ao risco puderam ser identificadas como: análise do risco e tempo de preferências com base no comportamento do decisor (TANAKA; CAMERER; NGUYEN, 2010); análise da aversão ao risco de agentes considerando o risco como fator endógeno (LI; SUN; CHEN, 2013); comparação de decisões de preço e prazo de entrega com agentes avessos ao risco (LI; LIN; YE, 2014); análise da aversão ao risco com base no comportamento de estudantes de nível superior (ROSA; MILANI, 2015); efeitos de responsabilidade na tomada de decisões sob risco (PAHLKE; STRASSER; VIEIDER, 2015); estudo quanto à atitude de indivíduos na decisão de investimentos em cenários de risco (MARTINS; GIRÃO; MONTE, 2015); teoria do prospecto: evidências aplicadas em finanças comportamentais (BARROS; FELIPE, 2015); relação entre contabilidade baseada no risco e retorno (COSKUN; KULALI, 2016) e; inteligência cognitiva para prever bolsas de valores utilizando a teoria do prospecto. (VELUMONI; RAU, 2016).

Observa-se, por meio dos estudos supracitados e das bases de dados consultadas, que a integração entre os temas contabilidade, GTI e teoria do prospecto ainda não se tornou foco de investigações científicas. Logo, entende-se que nesse aspecto este estudo seja inovador.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura, abordam-se as informações contábeis, bem como a conformidade das informações contábeis. Em sequência, são tratadas as temáticas relacionadas com governança de tecnologia da informação e COBIT® 5, que instrumentalizam parte do enfoque metodológico. Por fim, explana-se a teoria do prospecto com destaque para a aversão ao risco, de modo a alinhar a literatura ao problema de pesquisa proposto neste estudo.

### 2.1 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

A contabilidade é um processo comunicativo que coleta, armazena, processa e distribui informações, e em sua essência, é um sistema de informação. (LOVO; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2015). Esse sistema de informação auxilia o atendimento das características qualitativas das informações contábeis e, como resultado, possui a capacidade de aumentar a transparência da informação. (TAHERI; MOMENI; HASHEMI, 2016).

Os sistemas de informações contábeis fornecem informações para um vasto número de utilizadores inter e extra-organizacionais, a fim de ajudá-los em avaliações e decisões sobre os recursos empresariais. (TAHERI; MOMENI; HASHEMI, 2016). As informações contidas nos relatórios contábil-financeiros destinam-se a usuários externos como: investidores, financiadores e outros credores (sem hierarquia de prioridade), e a usuários internos como: gestores, administradores, diretores etc. (FREITAG *et al.*, 2016).

O relatório contábil serve às partes interessadas provendo informações que são úteis na execução de negócios e decisões econômicas. É um registro formal das atividades econômico-financeiras de uma empresa, pessoas ou outra entidade. (UNUIGBOKHAI; OHENHEN, 2016).

Desse modo, as informações contábeis proporcionam apoio às decisões de gestão e o desenvolvimento dessas informações auxilia as partes interessadas a realizarem escolhas melhores. (NAKHAEI; NAKHAEI; AHMADIMOUSABAD, 2014). As informações contábeis são importantes aos indivíduos no momento da tomada de decisões. (LOVO; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2015).

Souza *et al.* (2015) corroboram que a contabilidade auxilia a tomada de decisões de seus usuários, uma vez que estes utilizam as informações econômico-financeiras de modo a propiciar decisões coerentes. Para Souza *et al.* (2015), a contabilidade não deve ser elaborada apenas com vistas ao cumprimento de requisitos legais, mas, especialmente, como um instrumento gerencial que fornece informações úteis para o controle de tarefas e até mesmo para o controle estratégico.

As informações contábeis são um conjunto de dados que indicam recursos, receitas, despesas e demais elementos patrimoniais de uma organização. (UNUIGBOKHAI; OHENHEN, 2016). No entanto, para atingirem seu potencial de influenciar o processo decisório, as informações contábeis precisam ser úteis e possuir qualidade. (CPC 00 R1, 2011; BEUREN; RENGEL, 2012; UNUIGBOKHAI; OHENHEN, 2016).

Em conformidade com as normatizações preconizadas pelo CPC 00 R1 (2011), os sistemas de informação contábil devem disponibilizar informações com características qualitativas a fim de serem selecionadas e apresentadas para suprir as necessidades dos tomadores de decisões. Essas características qualitativas são atributos básicos que fazem sentido de utilidade ao relatório contábil-financeiro (RUSU, 2012), devendo ser observadas pelas organizações. (NAKHAEI; NAKHAEI; AHMADIMOUSABAD, 2014).

Tais características agregam qualidade aos relatórios, tornando-os comparáveis a outros e compreensíveis pelos acionistas, *stakeholders*, entre outras partes interessadas no resultado da empresa. (SOUZA *et al.*, 2015). As características qualitativas que compõem a conformidade das informações contábeis são apresentadas na seção a seguir.

## 2.2 CONFORMIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

De acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), por meio do CPC 00 R1 (2011), as informações contábeis devem conter características qualitativas fundamentais e de melhoria. As características qualitativas fundamentais são identificadas como Relevância e Representação Fidedigna, enquanto que as características de melhoria são destacadas como Comparabilidade, Verificabilidade,

Tempestividade e Compreensibilidade. Possuindo essas características, as informações contábeis estarão em conformidade ao recomendado pelo CPC.

Órgãos normativos como o *Financial Accounting Standard Board* (FASB) em 1980, o *International Accounting Principles Board* (IASB) em 1989, e o *Australian Accounting Research Foundation* (AARF) em 2001, emitiram pronunciamentos acerca das características qualitativas da informação contábil-financeira. (SOUZA *et al.*, 2015). O quadro conceitual comum para o relatório financeiro do FASB e IASB são: características fundamentais - Relevância e Representação Fiel - e secundárias - Comparabilidade, Verificabilidade, Pontualidade e Melhor Compreensão. (RUSU, 2012). Conforme Beuren e Rengel (2012, p. 458) “elas também podem ser aplicáveis na contabilidade gerencial, uma vez que permeiam as características qualitativas gerais preconizadas na teoria da contabilidade”.

No que tange às características qualitativas fundamentais, a Relevância, refere-se as informações contábeis capazes de fazer diferença nas decisões que possam ser tomadas por seus usuários. Quanto à característica Representação Fidedigna, entende-se que a informação deve ser completa, neutra e livre de erros. (CPC 00 R1, 2011).

Para Nobes e Stadler (2015) as informações contábeis devem ser relevantes, materiais, confiáveis, livres de preconceitos e devem promover a comparabilidade, a consistência e a compreensibilidade. Porém, os autores ressaltam que a Relevância e a Representação Fidedigna devem estar no topo da hierarquia das características qualitativas.

A Relevância e a Representação Fidedigna são as duas qualidades primárias específicas que tornam as informações contábeis úteis para a tomada de decisão. Ambas são críticas (UNUIGBOKHAI; OHENHEN, 2016) e essenciais frente a decisões arriscadas.

Conforme Unuigbokhai e Ohenhen (2016) Relevância significa fazer diferença no processo de decisão, a informação deve possuir valor preditivo e/ou valor de *feedback*. A informação será oportuna quando estiver disponível para os usuários com antecedência suficiente para permitir seu uso no processo de decisão. Já a Fidelidade de Representação existe quando há acordo entre uma medida ou descrição quanto ao fenômeno que se propõe representar. (UNUIGBOKHAI; OHENHEN, 2016).

Nakhaei, Nakhaei e Ahmadimousaabad (2014) complementam que as informações contábeis relevantes são aquelas que fornecem uma boa e lógica base para os decisores. Informações relevantes ajudam os decisores a realizarem previsões sobre o futuro (valor preditivo) e a confirmar expectativas anteriores corretas (valor de *feedback*).

O conhecimento sobre os efeitos de ações tomadas no passado auxilia a capacidade dos tomadores de decisão na previsão de resultados de ações semelhantes no futuro. Sem o conhecimento do passado, a base para uma previsão será falha, e sem um interesse no futuro, o conhecimento do passado será inútil. (NAKHAEI; NAKHAEI; AHMADIMOUSAABAD, 2014).

Quanto às características qualitativas de melhoria, a Comparabilidade refere-se a permitir que os usuários identifiquem e compreendam similaridades dos itens e diferenças entre eles; a Verificabilidade ajuda a assegurar aos usuários que a informação representa fidedignamente o fenômeno econômico que se propõe representar; a Tempestividade significa ter informação disponível para tomadores de decisão a tempo de poder influenciá-los em suas decisões; a Compreensibilidade denota classificar, caracterizar e apresentar a informação com clareza e concisão tornando-a compreensível. (CPC 00 R1, 2011).

A consistência das práticas contábeis ao longo do tempo permite comparações válidas entre os períodos. O valor preditivo e o *feedback* de informações serão reforçados se os usuários puderem comparar o desempenho de uma empresa ao longo do tempo. (UNUIGBOKHAI; OHENHEN, 2016).

A consistência denota conformidade de um período para com as políticas e procedimentos imutáveis. A conformidade pode ser alcançada mediante a aplicação do mesmo tratamento contábil a eventos semelhantes, de período a período. (NAKHAEI; NAKHAEI; AHMADIMOUSAABAD, 2014). Uma empresa só poderá mudar de um método contábil para outro, caso o novo método seja justificado. A organização deverá divulgar as razões e os efeitos de tal mudança. (UNUIGBOKHAI; OHENHEN, 2016). As características qualitativas das informações contábeis tornam-se importantes no contexto da escolha e mudança de políticas contábeis por parte das empresas. (NOBES; STADLER, 2015).

De acordo com Nakhaei, Nakhaei e Ahmadimousaabad (2014) a Compreensibilidade das informações contábeis refere-se ao conhecimento por parte de seus usuários. Já a confiabilidade da informação será determinada pelo grau de

correspondência entre o que essa informação transmite para os usuários e as transações e eventos subjacentes que podem ter ocorrido e sido medidos e exibidos. Para os autores, a informação confiável irá, sem viés ou erro indevido, representar fielmente as transações e eventos.

Conforme disposto no CPC 00 R1 (2011), a informação contábil deve ser conjuntamente relevante e fidedigna, uma vez que a representação fidedigna de fenômeno irrelevante, ou a representação não fidedigna de fenômeno relevante deixam de auxiliar os usuários a tomarem boas decisões. Do mesmo modo, as características qualitativas de melhoria não podem tornar uma informação útil se ela não contiver as características qualitativas fundamentais. As características qualitativas da informação contábil são os atributos e qualidades de informações contábeis que aumentam a sua utilidade e eficácia. (NAKHAEI; NAKHAEI; AHMADIMOUSABAD, 2014).

Ghasemi *et al.* (2011) salientam que a tecnologia da informação criou benefícios significativos para os departamentos de contabilidade. Redes de TI e sistemas têm reduzido o tempo necessário de preparação e apresentação de informações contábeis para a gestão e partes interessadas. A TI aliada a contabilidade não só tem encurtado o tempo de espera das informações, mas também tem melhorado a eficiência e precisão das informações contábeis, o que enfatiza as características de Relevância e Representação Fidedigna preconizadas pelo CPC.

Lim (2013) aduz que a contabilidade é fator crítico para o negócio, e a TI pode melhorar a velocidade e exatidão de cálculos e operações bem como aumentar a sua flexibilidade quanto a mudanças e segurança no armazenamento da informação. Os avanços da tecnologia da informação proporcionaram um fluxo de informações contábeis eficaz, que melhora a tomada de decisões gerenciais, aumentando assim a capacidade da empresa para alcançar os objetivos corporativos e a estratégia de negócios.

Taheri, Momeni e Hashemi (2016) destacam que há uma relação significativa entre a quantidade do uso de tecnologia da informação e a relevância da informação contábil. Contudo, não há relação significativa entre a quantidade do uso de tecnologia da informação e da confiança e comparabilidade das informações contábeis. Nesse sentido, percebe-se que o uso da TI está atrelado, principalmente, às características qualitativas fundamentais.

Apesar da TI proporcionar benefícios substanciais à elaboração, transmissão e armazenamento das informações contábeis, e essas possuírem características qualitativas conforme disposto pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis, torna-se importante salientar que existem riscos corporativos que podem ameaçar o atendimento dessa conformidade. Estes riscos corporativos podem ser identificados como riscos operacionais e devem ser observados pela organização. (MACHADO, 2012). O Quadro 1 apresenta os tipos de riscos operacionais existentes.

Quadro 1 – Tipos de riscos operacionais à conformidade das informações contábeis

| Riscos Operacionais |   |
|---------------------|---|
| Riscos              | Descrição   |
| Pessoal             | Acidentes de trabalho, atividades fraudulentas e expiração de acordos de trabalho, redução de pessoal disponível, danos pessoais, monetários ou à reputação da organização, paralisações da produção.   |
| Processos           | Modificações de processos sem alteração adequada nos protocolos administrativos, erros de execução de processo e terceirização da entrega a clientes sem uma supervisão adequada, implicando perda de participação de mercado, ineficiência, insatisfação do cliente e diminuição da fidelidade deste.  |
| Tecnologia          | Representado por falhas, indisponibilidade ou obsolescência de equipamentos e instalações produtivas ou fabris, assim como de sistemas informatizados de controle, comunicação, logística e gerenciamento operacional, que prejudiquem ou impossibilitem a continuidade das atividades regulares da organização.  |
| Compliance          | Relacionado a falta de habilidade ou disciplina da organização para cumprir com a legislação e/ou regulamentação externa aplicáveis ao negócio e as normas e procedimentos internos. Por incluir as normas e procedimentos internos, apresenta um contexto mais amplo do que o tipo de risco mais usualmente citado, o risco legal/regulatório, decorrente da aplicação da legislação trabalhista, tributária, fiscal, referentes a relações contratuais, regulamentação de mercado e de prestação de serviços. |

Fonte: Adaptado de Machado (2012, p. 45)

De acordo com o estudo de Brum (2015), os riscos de pessoal e processos podem ser minimizados, respectivamente, pela segregação de funções (um indivíduo não executa uma atividade do início ao fim) e existência de processos e rotinas claramente definidas. Tais riscos foram considerados pela autora, no contexto de sua pesquisa, como riscos de baixo a médio impacto.

Em contrapartida, Brum (2015) identificou que o risco de tecnologia é o mais convergente entre os riscos operacionais, sendo classificado como alto risco. As fragilidades encontradas pela autora foram: sistemas desatualizados em relação ao processo de negócio e legislação; excesso de retrabalho; pessoal realizando tarefas no lugar do sistema; falta de investimento na tecnologia do *software*; e controles

paralelos e manuais. Quanto ao risco de *compliance*, também considerado como alto, foram identificados dois pontos principais: o risco de tecnologia, já abordado, e o atendimento à legislação. O atendimento à legislação é fortemente influenciado pela tecnologia, principalmente, no que tange a área fiscal.

Nesse contexto, no âmbito das informações contábeis, o risco operacional à conformidade configura-se como qualquer evento que possa afetar as características qualitativas das informações, ou seja, impossibilite que elas sejam apresentadas com relevância, representação fidedigna, comparabilidade, verificabilidade, tempestividade e compreensibilidade. Desse modo, os riscos de pessoal, processo, tecnologia e *compliance* apresentados no Quadro 1, podem ser considerados como riscos operacionais à conformidade das informações contábeis. (BRUM, 2015).

Uma forma de minimizar tais riscos operacionais, observando-se o atendimento às exigências qualitativas das informações contábeis propostas pelo CPC, é fazer uso de práticas de governança de TI. Conforme Thompson *et al.* (2014), as práticas de governança aproximam a estratégia empresarial ao uso da TI, centralizando processos de TI na tentativa de mitigar riscos, otimizar a alocação de recursos, satisfazer usuários e melhorar controles internos. Dessa forma, nota-se o potencial que as informações contábeis, integradas e auxiliadas pela GTI, possuem para fornecer informações úteis e de qualidade aos decisores, principalmente, perante escolhas arriscadas. A governança de tecnologia da informação é abordada a seguir.

### 2.3 GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - GTI

A governança de tecnologia da informação (GTI) é um meio para utilizar de forma eficiente e eficaz a TI. (BIN-ABBAS; BAKRY, 2014). A TI pode ser entendida como um conjunto de recursos utilizados para a geração, comunicação e utilização da informação. (MCGEE; PRUSAK, 1994). De acordo com Fresneda (2014), TI é o uso intensivo do recurso informação e das tecnologias associadas à sua captação, armazenamento, tratamento e disseminação.

A GTI busca direcionar a TI para atender ao negócio em conformidade com o direcionamento tomado pela organização. (FERNANDES; ABREU, 2014). A governança de TI garante que as necessidades, condições e opções das partes

interessadas sejam avaliadas a fim de determinar objetivos corporativos acordados e equilibrados, definindo o direcionamento por meio de prioridades e tomadas de decisão. (ISACA, 2012). A GTI monitora o desempenho e a conformidade com os objetivos estabelecidos. (ISACA, 2012).

De acordo com Weill e Ross (2006, p. 8) GTI é “a especificação dos direitos decisórios e do *framework* de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI”. A GTI não consiste na tomada de decisões específicas sobre a TI, mas determina quem sistematicamente toma tais decisões e contribui para elas. A GTI concentra-se na realização e transformação de recursos para atender às demandas atuais e futuras do processo de negócio (foco interno) e clientes do negócio (foco externo). (ARSHAD; AHLAN; AJAYI, 2014).

A governança de TI proporciona uma estrutura em torno de como as organizações alinham a estratégia de TI com a estratégia de negócios. Este alinhamento entre TI e negócio irá garantir que as entidades alcancem suas estratégias e objetivos. As estruturas proporcionadas pela GTI fornecem a plataforma para uma melhor compreensão e utilização eficaz dos recursos de TI. (PRASAD; GREEN; HEALES, 2012).

Couto, Lopes e Sousa (2015) entendem que governança significa instituir regras, procedimentos organizacionais, supervisão, monitoramento e controle. Para Lunardi, Becker e Maçada (2012), a GTI envolve todas as questões da organização relacionadas à tecnologia, desde a definição de políticas, direitos e responsabilidades sobre as decisões de TI, passando pela aprovação de investimentos e projetos tecnológicos, pelo monitoramento e manutenção da TI existente, até chegar à avaliação do valor entregue pela TI à organização.

Fernandes e Abreu (2014) destacam que a governança de TI busca, além do compartilhamento das decisões de TI com os demais dirigentes da organização, o estabelecimento de regras e de processos que norteiam o uso da TI pelos usuários, departamentos, divisões, negócios da organização, fornecedores e clientes. A GTI determina como a TI deve prover os serviços para a organização.

Deste modo, a GTI deve atender a três requisitos. São eles: (i) garantir o alinhamento da TI ao negócio; (ii) garantir a continuidade do negócio contra interrupções e falhas e; (iii) garantir o alinhamento da TI aos marcos de regulação internos e externos. (FERNANDES; ABREU, 2014).

Para garantir o alinhamento da TI ao negócio, áreas como o alinhamento estratégico, gestão de riscos, gestão de recursos, entrega de valor e avaliação de desempenho devem ser abordadas pela GTI de modo integrado. Assim, as melhores práticas de governança de TI auxiliarão os requisitos de negócio. (COUTO; LOPES; SOUSA, 2015).

A continuidade do negócio contra interrupções e falhas pode ser facilitada pela utilização de mecanismos de governança como um constructo que captura as práticas de governança de TI cruciais, proporcionando um contexto institucionalizado dentro do qual o alinhamento da TI proporciona o avanço quanto à dimensão intelectual dos sistemas de informação. Mecanismos de governança servem para promover a compreensão compartilhada de negócios e TI. (WU; STRAUB; LIANG, 2015).

Já a garantia do alinhamento da TI aos marcos de regulação internos e externos é denominada como *compliance*. “*Compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição”. (FERNANDES; ABREU, 2014, P. 193).

Brum (2015) destaca que as características exigidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis para que a informação contábil gerada seja considerada útil e possa cumprir com o propósito de subsidiar decisões, possuem alinhamento com aspectos da informação definidos e utilizados na GTI, por meio de modelos de governança para melhores práticas de TI. O Quadro 2 expõe o alinhamento entre a qualidade da informação contábil e a qualidade da informação conforme o modelo de governança de TI COBIT® 5:

Quadro 2 – Qualidade da informação CPC x COBIT® 5

| Características/<br>Qualidades da<br>informação | Pronunciamento Conceitual Básico<br>(CPC 2011)  |   | COBIT® 5 (ISACA, 2012)                 |   |
|---|---|---|--|---|
|   | Características<br>Qualitativas<br>Fundamentais | Características<br>Qualitativas de<br>Melhoria            | Qualidades da informação               |   |
|   | Relevância                                      | Tempestividade  | Relevância<br>Segurança<br>Atualização | Compreensibilidade<br>Interpretabilidade<br>Objetividade<br>Credibilidade |
|   | Representação<br>Fidedigna                      | Compreensibilidade<br>Comparabilidade<br>Verificabilidade | Completo<br>Exatidão                   | Acessibilidade<br>Reputação<br>Conformidade                               |

Fonte: Adaptado de Brum (2015, p. 22) e ISACA (2012, p.85).

O enfoque dado por Brum (2015) é ampliado neste estudo pela utilização do COBIT® 5. As qualidades da informação destacadas no Quadro 2, utilizadas pela GTI por meio do modelo de governança de TI COBIT® 5, representam:

- relevância: A informação é aplicável e útil à tarefa em questão;
- segurança: A informação é disponibilizada quando necessário, ou fácil e rapidamente recuperável;
- atualização: A informação está suficientemente atualizada;
- completude: A informação é completa e abrangente à tarefa;
- exatidão: A informação é correta e confiável;
- compreensibilidade: A informação é facilmente compreendida;
- interpretabilidade: A informação é apresentada em linguagens, símbolos e unidades adequados, com definições claras;
- objetividade: A informação é imparcial e sem preconceitos;
- credibilidade: A informação é considerada verdadeira e credível;
- acessibilidade: O acesso à informação é restrito adequadamente às partes autorizadas;
- reputação: A informação é altamente considerada em termos de sua fonte ou conteúdo;
- conformidade: Representa aderência a Leis, regulamentos e obrigações contratuais aos quais processos de negócios estão sujeitos, externamente e/ou por políticas internas. (ISACA, 2012, P. 85).

De acordo com Brum (2015, p. 22), “a demanda dos usuários por informações disponíveis em um curto espaço de tempo provoca a necessidade das organizações buscarem integrar cada vez mais os seus processos operacionais a ambientes informatizados”. A conformidade, assim como na contabilidade, é um tema importante para a GTI e seu não atendimento pode gerar: multas de órgãos reguladores, problemas de conduta ética, aumento do custo de operações da organização pelo uso de práticas ineficientes, má qualidade de serviços prestados, além de maiores custos de *compliance* devido à duplicidade de controles. (FERNANDES; ABREU, 2014).

Ante o exposto, considerando-se o alinhamento entre os *frameworks* CPC e COBIT® 5, percebe-se que um processo de negócios estruturado, proporcionado pela GTI, pode auxiliar a capacidade de atendimento da conformidade das informações contábeis. Segundo Freitag *et al.* (2016) a conformidade da informação apesar de assumir terminologias distintas, é trabalhada com o mesmo significado nos dois pronunciamentos, ou seja, de atender as especificações qualitativas da informação. Na seção a seguir detalha-se o COBIT® 5.

## 2.4 COBIT® 5

O COBIT® 5 é um *framework* abrangente que auxilia as organizações a atingirem seus objetivos de governança e gestão de TI, proporcionando às organizações a criação de valor por meio da TI, mantendo o equilíbrio entre a realização de benefícios e a otimização dos níveis de risco e de utilização de recursos. (ISACA, 2012). O COBIT® 5 é um dos principais modelos de melhores práticas para a TI, aplicável na auditoria e controle de processos de TI desde o planejamento da tecnologia até sua monitoração. (FERNANDES; ABREU, 2014).

O *framework* COBIT® 5 contempla os principais processos que compreendem a capacidade de TI de uma organização. (COSER; VANTI, 2015). Para Bin-Abbas e Bakry (2014), o modelo COBIT® é resultante de uma série de documentos que almejam o uso eficiente e eficaz da TI, tendo sido desenvolvido para atender as recomendações de governança de tecnologia da informação. Segundo a *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA), (2012, p. 15):

O COBIT® 5 permite que a TI seja governada e gerida de forma holística para toda a organização, abrangendo o negócio de ponta a ponta bem como todas as áreas responsáveis pelas funções de TI, levando em consideração os interesses internos e externos relacionados com TI. O COBIT® 5 é genérico e útil para organizações de todos os portes, sejam comerciais, sem fins lucrativos ou públicas.

Conforme Rahimian, Bajaj e Bradley (2016) torna-se difícil para a empresa, por exemplo, avaliar se controles de TI locais são suficientes para aplacar riscos atrelados aos dados da empresa. De acordo com os autores, a visão holística proporcionada pelo COBIT® propõe uma solução potencial para esse problema, sendo o modelo utilizado para mapear uma estrutura de controle adequada para cada dimensão do risco, assegurando a conformidade com o resto da empresa.

O *framework* COBIT® é construído de forma estruturada, gerencial e lógica, para atender as necessidades da governança corporativa e os requisitos do negócio. Contempla uma gama de recursos de controle e auditorias aplicáveis a cenários e organizações distintas. (KERR; MURTHY, 2013). Para o *framework* COBIT® os controles internos podem ser definidos como políticas, procedimentos, práticas e estruturas organizacionais destinadas ao fornecimento de uma garantia razoável de que os objetivos de negócio serão alcançados e que eventos indesejáveis serão prevenidos, detectados e corrigidos. (KERR; MURTHY, 2013).

Devos e Van de Ginste (2015), em acordo ao preconizado pela ISACA, destacam que o *framework* COBIT® fornece uma estrutura que suporta as empresas a atingir seus objetivos para a boa governança e gestão de TI. Para isso, o modelo COBIT® baseia-se em cinco princípios fundamentais que incorporam estes objetivos permitindo que a empresa, para construir um quadro de governança e de gestão eficaz, otimize os investimentos em TI utilizando-os para o benefício das partes interessadas. Dessa forma, cinco princípios apóiam as organizações no desenvolvimento, implementação, melhoria e monitoramento contínuos das boas práticas de governança e gestão de TI. A Figura 1 ilustra esses princípios.

Figura 1 – Princípios do COBIT® 5



Fonte: ISACA (2012, p. 15).

O primeiro princípio, atender às necessidades das partes interessadas, refere-se ao fato de que as organizações existem para criar valor para suas partes interessadas mantendo o equilíbrio entre a realização de benefícios e a otimização do risco e uso dos recursos. O COBIT® 5 fornece os processos necessários e demais habilitadores para apoiar a criação de valor para a organização com o uso de TI, traduzindo os objetivos corporativos em alto nível em objetivos de TI específicos e gerenciáveis. (ISACA, 2012).

O segundo princípio, cobrir a empresa de ponta a ponta, significa que o COBIT® 5 não se concentra somente na função de TI, mas considera a tecnologia da informação e as tecnologias relacionadas como ativos que devem ser tratados como qualquer outro ativo por todos na organização. Considera todos os habilitadores de governança e gestão de TI aplicáveis em toda a organização, interna e externamente. (ISACA, 2012).

Em relação ao terceiro princípio, aplicar um *framework* único e integrado, Fernandes e Abreu (2014) discorrem que o COBIT® 5 possui uma arquitetura simples podendo servir como fonte consistente e integrada de diretrizes uma vez que está alinhado a outros *frameworks* importantes como o *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), *The Open Group Architecture Framework* (TOGAF) e *International Organization for Standardization* (normas ISO). Quanto ao quarto princípio, permitir uma abordagem holística, os autores complementam que o modelo descreve sete categorias de habilitadores de TI que possuem forte influência no sucesso da governança e do gerenciamento da TI. São eles: princípios, políticas e estruturas; processos; estruturas organizacionais; cultura, ética e comportamento dos envolvidos; informação; serviços, infra-estrutura e aplicações; e pessoas, habilidades e competências. Todos os habilitadores possuem um conjunto de dimensões comuns, permitindo que as interações entre eles sejam gerenciadas. (FERNANDES; ABREU, 2014).

Por fim, o último princípio, distinguir a governança da gestão, representa que governança e gestão compreendem diferentes tipos de atividades, portanto, exigem modelos organizacionais diferenciados e servem a propósitos distintos. Para o COBIT® 5:

A governança garante que as necessidades, condições e opções das partes interessadas sejam avaliadas a fim de determinar objetivos corporativos acordados e equilibrados; definindo a direção através de prioridades e tomadas de decisão; e monitorando o desempenho e a conformidade com a direção e os objetivos estabelecidos. A gestão é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades em consonância com a direção definida pelo órgão de governança a fim de atingir os objetivos corporativos. (ISACA, 2012, P. 16).

O COBIT® 5 proporciona ainda um Modelo de Capacidade de Processo, que segundo a ISACA (2012) é um dos passos mais importantes para uma boa governança. Weber (2015) expõe que cada nível de capacidade só pode ser atingido

quando o nível anterior for plenamente alcançado. Dessa forma, existe a evidência do que é necessário ser melhorado, auxiliando as organizações na busca por alternativas que sejam capazes de resolver os possíveis problemas, diminuindo assim a margem de riscos.

Segundo a ISACA (2012), existem seis níveis de capacidade que um processo pode atingir. O Quadro 3 descreve cada um deles.

Quadro 3 – Níveis de capacidade de processos do COBIT® 5

| Nível de Capacidade              | Descrição  |
|----------------------------------|--|
| Nível 0 (Processo Incompleto)    | O processo não foi implementado ou não atingiu seu objetivo. Neste nível, há pouca ou nenhuma evidência de qualquer atingimento sistemático do objetivo do processo.   |
| Nível 1 (Processo Executado)     | O processo implementado atinge seu objetivo.   |
| Nível 2 (Processo Gerenciado)    | O processo realizado descrito acima (nível 1) agora é implementado de forma administrativa (planejado, monitorado e ajustado) e seus produtos do trabalho são adequadamente estabelecidos, controlados e mantidos. |
| Nível 3 (Processo Estabelecido)  | O processo controlado descrito acima (nível 2) agora é implementado utilizando um processo definido capaz de atingir seus resultados.  |
| Nível 4 (Processo Previsível)    | O processo criado descrito acima (nível 3) opera agora dentro dos limites definidos para produzir seus resultados.   |
| Nível 5 (Processo em Otimização) | O processo previsível descrito acima (nível 4) é continuamente melhorado visando o atingimento dos objetivos corporativos pertinentes, atuais ou previstos.  |

Fonte: Adaptado de ISACA (2012, p.44).

Além dos seis níveis de capacidade, o Modelo de Capacidade de Processo contém 37 processos. Esses processos estão distribuídos entre 5 domínios classificados como: avaliar, dirigir e monitorar (*evaluate, direct, monitor - EDM*); alinhar, planejar e organizar (*align, plan, organise - APO*); construir, adquirir e implementar (*build, acquire, implement - BAI*); entregar, reparar e suportar (*deliver, service, support - DSS*); e monitorar, avaliar e medir (*monitor, evaluate, assess - MEA*). (ISACA, 2012).

Conforme De Haes *et al.* (2016) implementações baseadas no *framework* COBIT® estão ganhando notoriedade entre as organizações, sendo o quadro de escolha para a governança corporativa e gestão de TI em muitas entidades. Essa escolha justifica-se uma vez que os processos do COBIT® 5 possuem associação positiva com a criação de valor para a empresa. (DE HAES *et al.*, 2016).

O COBIT® 5 provê medidas, índices e informações que auxiliam gerentes, auditores e usuários de TI no desenvolvimento de uma TI apropriada para a organização. Isso significa uma TI que atenda às necessidades do negócio e esteja alinhada às demandas estratégicas. (DEHGHANI; EMADI, 2016).

No entanto, cabe salientar algumas limitações identificadas no *framework*, são elas: (i) o COBIT® não incorpora plano de implementação; (ii) não detalha como definir e atribuir responsabilidades aos processos; (iii) sua implantação é trabalhosa, pois os processos operacionais de trabalho e de TI são modificados na organização. (MANCINI; ROSINI, 2013). Contudo, segundo Gantman e Fedorowicz (2016), as organizações não precisam aplicar todos os processos do COBIT® 5, uma vez que seus processos são estruturados de maneira abrangente. Os processos podem ser alterados ou combinados conforme as necessidades de cada empresa.

Perante o exposto, percebe-se que a GTI por meio de seu *framework* tecnológico COBIT® 5, pode oportunizar a geração de informações mais confiáveis, seguras e alinhadas à estratégia da organização, auxiliando a qualidade da informação utilizada para tomada de decisão. A informação é um recurso chave para qualquer empresa e a tecnologia tem papel importante durante todo o seu ciclo de vida. (FERNANDES; ABREU, 2014). Bernstein (1997) ressalta que a informação é elemento importante à tomada de decisões, principalmente, quando tais decisões forem identificadas como arriscadas.

Desse modo, reforça-se o entendimento de que a utilização integrada entre CPC e COBIT® 5, pode auxiliar o atendimento da conformidade das informações contábeis, e essa conformidade propiciar quadros de referência adequados aos decisores. Kahneman e Tversky (1979) explicam que quadros de referência são os cenários em que as escolhas são ofertadas e que tais cenários podem influenciar a percepção do risco e tomada de decisão dos decisores. A preferência de risco do indivíduo decisor depende do contexto oferecido. Essa premissa é tratada por meio da teoria do prospecto, explorada na seção a seguir.

## 2.5 TEORIA DO PROSPECTO: AVERSÃO AO RISCO

Conforme Melo (2008), o agente econômico (*homo economicus*) era percebido por meio das finanças modernas como um ser racional e que possuía todas as informações disponíveis, sendo capaz de analisá-las tomando decisões

que as considerassem. A decisão de um agente era definida com base no pressuposto da existência de uma racionalidade ilimitada.

No entanto, as finanças comportamentais constataram que a racionalidade não seria o centro das decisões humanas, transformando a visão clássica do agente econômico, estabelecida pelas finanças modernas, em um ser não totalmente racional. Essa constatação trouxe a hipótese de que as decisões do homem também são influenciadas por suas emoções e por erros cognitivos. (MELO, 2008).

A crítica a essa perspectiva clássica, veio a partir de Simon (1947) quando o mesmo introduziu o conceito de racionalidade limitada dos decisores. Segundo Simon (1965, p. 95), o comportamento real não alcança racionalidade objetiva em três aspectos distintos:

- 1 – A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento dessas conseqüências é sempre fragmentário,
- 2 – Considerando que essas conseqüências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita,
- 3 – A racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas estas possíveis alternativas é levada em consideração. (SIMON, 1965, p. 95).

De acordo com Balestrin (2002), Simon propôs a teoria da racionalidade limitada, indicando que o ser humano toma decisões que atendem a padrões mínimos de satisfação e nunca de otimização. O decisor é limitado no conhecimento de todas as alternativas e incapaz de estabelecer critérios para otimizar suas decisões. (BALESTRIN, 2002).

Balestrin (2002) complementa que no ponto de vista de Simon, uma alternativa só será ótima se: a) existir um conjunto de critérios que permitam que todas as alternativas sejam comparadas, e b) a alternativa seja escolhida segundo esses critérios. Enquanto, uma alternativa só será satisfatória quando: a) existir um conjunto de critérios que descrevam um mínimo de satisfação para as alternativas, e b) a alternativa escolhida satisfaça esses critérios.

Conforme Damodaran (2009) muitos economistas permaneceram dentro dos limites convencionais da racionalidade, tentando aprimorar modelos econômicos para que eles correspondessem à realidade. Porém, Kahneman e Tversky, em 1979, propuseram uma nova teoria, chamada teoria do prospecto. Os autores basearam

sua teoria em desvios da racionalidade mais frequentes à época, e acrescentaram uma nova percepção ao argumento clássico. O Quadro 4 evidencia esses desvios.

Quadro 4 – Desvios da racionalidade observados por Kahneman e Tversky

|  |  |
|--|--|
| <b>Quadro de referência</b>                | As decisões, muitas vezes, parecem ser afetadas pela maneira como as escolhas são configuradas.  |
| <b>Preferências não-lineares</b>           | Se uma pessoa prefere A a B, B a C e então C a A, ela está violando um dos principais axiomas da teoria da preferência (transitividade). Esse tipo de comportamento é comum. |
| <b>Aversão ao risco e busca pelo risco</b> | As pessoas muitas vezes exibem aversão ao risco em algumas de suas ações e busca por ele em outras.  |
| <b>Fonte</b>                               | O mecanismo pelo qual a informação é veiculada tem importância, ainda que para um mesmo produto ou serviço.  |
| <b>Aversão a perdas</b>                    | As pessoas parecem sentir mais as perdas do que os ganhos equivalentes.  |

Fonte: Damodaran (2009, p. 43).

Segundo Kahneman e Tversky (1979), essa nova perspectiva proposta pela teoria do prospecto distingue o processo decisório em duas fases: enquadramento e avaliação. Na fase de enquadramento, o tomador de decisão constrói uma representação dos atos, contingências, e os resultados que são relevantes para a decisão. Na fase de avaliação, o tomador de decisão avalia o valor de cada perspectiva e escolhe de acordo com sua preferência.

A premissa trazida por Kahneman e Tversky (1979) é a de que a tomada de decisões em situação de risco pode ser vista como uma escolha entre prospectos ou empreendimentos de risco. Nesse contexto, de acordo com os autores, a aversão ao risco significa que uma pessoa é avessa ao risco se preferir prospectos certos, seguros, ou seja, em uma situação de ganhos certos, os mesmos apresentam aversão ao risco. Consideram, também, que para situações nas quais há perdas ou prejuízos certos envolvidos, os decisores tendem a apresentar comportamento de preferência ao risco. Esse comportamento foi classificado como efeito certeza.

Em 1992, Tversky e Kahneman lançaram uma nova versão da teoria do prospecto, incorporando o funcional cumulativo, permitindo diferentes funções de ponderação para os ganhos e as perdas. Segundo os autores, duas modificações importantes foram realizadas na teoria original: a) os portadores de valor são os ganhos e perdas, ativos não finais; e b) o valor de cada resultado é multiplicado por um peso, não por uma probabilidade aditiva. Ao invés de transformar cada

probabilidade separadamente, o novo modelo transforma a função em distribuição cumulativa. (TVERSKY; KAHNEMAN, 1992).

Os resultados da teoria do prospecto cumulativa preservaram as principais características da versão original (1979), ou seja, identificam aversão ao risco para situações de ganhos e busca pelo risco em caso de perdas. De forma complementar, a teoria cumulativa introduz o acumulado funcional, fornecendo uma representação matemática conveniente de pesos de decisão. (TVERSKY; KAHNEMAN, 1992).

Conforme Kahneman (2003) a transição de aversão ao risco para busca pelo risco em uma escolha arriscada, não poderia ser explicada por uma função de utilidade para a riqueza. Kahneman (2003) expõe que as preferências dos decisores são determinadas por atitudes relativas a ganhos e perdas, definidas de acordo com um ponto de referência. Os agentes fazem as suas escolhas em um contexto abrangente, incorporando os detalhes relevantes da situação atual, bem como as expectativas sobre todas as oportunidades e riscos futuros.

Desse modo, as pessoas dão preferência a um ganho certo num tamanho menor em detrimento de um ganho maior, porém incerto, mesmo se o valor esperado desse último supere o primeiro. Por outro lado, os indivíduos quando postos a decidir em cenários de perda, são mais propensos ao risco, mesmo se a utilidade esperada da opção descartada seja maior do que a escolhida (mais arriscada). (MARTINS; GIRÃO; MONTE, 2015).

Pahlke, Strasser e Vieider (2015) analisaram situações de risco onde o tomador de decisão é responsável por resultados de outra pessoa, bem como para o seu próprio. Os autores verificaram que no domínio ganho, para médias e grandes probabilidades, ser responsável por mais alguém também aumenta a aversão ao risco. Quanto ao domínio perda, no entanto, em condições de responsabilidade sobre terceiros, encontrou-se aumento na busca pelo risco, o que corrobora o efeito certeza apresentado por Kahneman e Tversky (1979), Tversky e Kahneman (1992) e Kahneman (2003).

Além do efeito certeza, outros dois efeitos característicos de ilusões resultantes de processos cognitivos enviesados na tomada de decisões pelos indivíduos foram identificados na teoria do prospecto. São eles: efeito reflexo e efeito isolamento.

Barros e Felipe (2015) relatam que o efeito reflexo é captado por meio de uma gama de testes que apresentam opções de escolha entre possibilidades de ganho (onde os indivíduos apresentam escolhas positivas) ou diferentes possibilidades de perdas (sendo os resultados mantidos exatamente iguais, em módulo). Esses testes reforçam que os agentes tendem a ser avessos ao risco na esfera dos ganhos e, em lado adverso, tomam risco ante as mesmas possibilidades, só que em termos de perda.

Já o efeito isolamento demonstra que os indivíduos, de maneira geral, descartam componentes compartilhados por todas as probabilidades em consideração e focalizam suas respectivas análises sobre componentes que distinguem as opções de escolha. Dessa forma, verifica-se que os agentes, a fim de simplificar o processo de tomada de decisão, são levados a preferências inconsistentes quando a mesma escolha é apresentada de maneiras distintas. (BARROS; FELIPE, 2015).

De acordo com Tversky e Kahneman (1992), quando confrontados com um problema complexo, os indivíduos empregam uma variedade de procedimentos a fim de simplificar a representação e a avaliação das perspectivas. Tais procedimentos, que configuram o efeito isolamento, incluem atalhos computacionais e operações de edição, como a eliminação de componentes comuns e o descarte de diferenças não essenciais. (TVERSKY; KAHNEMAN, 1992).

Para Coskun e Kulali (2016) a teoria do prospecto explica as associações positivas e negativas entre risco e retorno. A teoria sugere que gestores de empresas que tenham atingido o nível meta de retorno irão possuir comportamento avesso ao risco e a relação entre risco e retorno será positiva. Por outro lado, gestores que ainda não atingiram seu nível de retorno alvo irão possuir comportamento de busca ao risco e a relação risco-retorno será negativa.

A preferência de risco do indivíduo decisor depende do contexto apresentado. Indivíduos são afetados em sua tomada de decisão por limitações cognitivas e, muitas vezes, dependem de soluções que levam a decisões menos racionais ou consistentes. (GOMEZ-MEJIA; WISEMAN, 2016). Ao contrário da teoria financeira tradicional, que destaca a configuração racional e calculista da tomada de decisão, a teoria de finanças comportamentais distingue-se por resoluções com base irracional e elevada incerteza, o que envolve erros cognitivos e emocionais. (VELUMONI; RAU, 2016).

Por meio da teoria do prospecto, verifica-se que esses padrões de comportamento são atribuídos a duas deficiências humanas: a emoção, que fragiliza o autocontrole (essencial à tomada racional de decisões); e dificuldades cognitivas, de modo que, muitas vezes, as pessoas não conseguem entender de forma plena a situação a qual estão expostas. A assimetria na maneira como são tomadas as decisões envolvendo ganhos e decisões envolvendo perdas é uma das contribuições marcantes da teoria do prospecto. (BERNSTEIN, 1997).

Bernstein (1997) corrobora com o exposto por Kahneman e Tversky (1979) ao afirmar que escolhas arriscadas dependem essencialmente do quadro de referência apresentado. O autor complementa que, nesse aspecto, a informação é elemento importante à tomada de decisões, uma vez que ela irá moldar o quadro de referência ofertado aos decisores.

Dessa forma, observa-se que um dos tipos de informações apropriadas ao apoio de decisões de gestão são as informações contábeis. (NAKHAEI; NAKHAEI; AHMADIMOUSABAD, 2014). As informações contábeis, por meio do atendimento de sua conformidade e auxílio da GTI (FREITAG *et al.*, 2016), juntamente com seu valor preditivo e de *feedback*, podem proporcionar quadros adequados de referência aos decisores, permitindo identificar que tipo de padrão comportamental os gestores apresentam quando são sustentados pela contabilidade, ou seja, se tendem a ser mais avessos ou não ao risco e como a conformidade dessas informações afeta a percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio.

Conforme Eisenhardt (1989) a aversão ao risco aparece quando o principal (proprietário ou sócio) e o agente (administrador em nome do principal) possuem diferentes capacidades de absorção de riscos e assumem níveis distintos de tratamento de riscos. De acordo com Bernstein (1997), a aversão ao risco pode ocorrer quando é oferecida uma opção em um determinado cenário, porém, em outra situação pode-se buscar o risco para essa mesma opção. O autor explica que tal fato ocorre devido à tendência de que componentes comuns de um problema são ignorados e a concentração limita-se a cada parte isolada da questão.

Para Laffont e Martimort (2001), a aversão ao risco surge quando um agente está sujeito a uma quantidade significativa de risco e não está disposto a assumir estes riscos, há a relutância em aceitar um negócio com um retorno incerto. Saam (2007) acrescenta que principal e agente têm diferentes atitudes em relação a riscos e estas atitudes estão relacionadas a diferentes políticas de remuneração.

Damodaran (2009) ressalta que os indivíduos se preocupam com o risco justamente porque são avessos a ele e as escolhas que fazem refletem essa aversão. A aversão ao risco, para o autor, pode variar muito entre pessoas, visto que a maneira como se lida com o risco depende da amplitude da percepção do impacto do fenômeno (evento com risco), ou seja, sua consequência. A aversão ao risco depende da maneira como se percebe o mesmo, das opções dispostas ao indivíduo, bem como do cenário onde essas opções estão estruturadas.

Conforme Coskun e Kulali (2016) os agentes tomam decisões com base em suas aspirações e expectativas de desempenho. O distanciamento entre as aspirações e expectativas determina o nível de aversão ao risco que eles assumem. O Quadro 5 expõe, de forma sintética, as perspectivas apresentadas neste estudo quanto à aversão ao risco.

Quadro 5 – Aversão ao risco

| <b>Autor/ ano</b>          | <b>Perspectiva sobre aversão ao risco</b>  |
|----------------------------|--|
| Eisenhardt (1989)          | Principal e agente possuem capacidades distintas quanto à absorção e tratamento de riscos.   |
| Bernstein (1997)           | Aversão ao risco pode ocorrer quando é oferecida uma opção em um determinado cenário. Porém, em outra situação pode-se buscar o risco para essa mesma opção. |
| Laffont e Martimort (2001) | Agente sujeito ao risco, sem disposição em assumir esse risco.   |
| Saam (2007)                | Atitudes (do principal e agente) em relação ao risco atreladas à políticas de remuneração.   |
| Damodaran (2009)           | Aversão ao risco depende da maneira como se percebe o risco, das opções dispostas ao indivíduo bem como do cenário onde essas opções estão estruturadas.     |
| Coskun e Kulali (2016)     | Aversão ao risco depende do distanciamento entre as aspirações e expectativas de desempenho dos agentes.   |

Fonte: Elaborado a partir da literatura citada.

Diante das proposições abordadas no Quadro 5, percebe-se que cada autor expressa sua percepção em relação a aversão ao risco com base em um enfoque diferente. Nesse estudo fez-se a opção pelo posicionamento de Damodaran (2009) quanto ao entendimento do que vem a ser aversão ao risco. A escolha por este posicionamento dá-se pelo fato do mesmo assemelhar-se com o preconizado pela teoria do prospecto, onde as decisões, muitas vezes, parecem ser afetadas pela maneira como as escolhas são configuradas, ou seja, as preferências dos tomadores de decisão estão vinculadas ao quadro de referência apresentado.

No entendimento de Damodaran (2009), a maioria das pessoas é avessa ao risco. No entanto, o autor destaca que existem diferenças em termos de aversão ao risco entre distintas populações e diferenças observáveis entre subgrupos de uma mesma população. Por exemplo, mulheres tendem a ser mais avessas ao risco do que homens, e pessoas idosas mais do que jovens.

Bernstein (1997) esclarece que as pessoas estão dispostas a escolher uma opção arriscada, quando a julgam apropriada. As preferências podem ser manipuladas por mudanças nos pontos de referência. A aversão ao risco é provocada não porque os indivíduos rejeitam a incerteza, e sim porque as pessoas não estão dispostas a perder. (KAHNEMAN, 2003; BERNSTEIN, 1997; TVERSKY; KAHNEMAN, 1992; KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

Perante o exposto, pode-se perceber que aversão ao risco é um tema complexo, uma vez que cada ser humano é único e possui preferências nem sempre generalizáveis. De forma a melhorar o entendimento sobre o tema, alguns pesquisadores desenvolveram estudos sobre as relações entre comportamento humano, risco e cenário econômico. A seguir destacam-se as principais conclusões de três pesquisas recentes.

Segundo Tanaka, Camerer e Nguyen (2010) o sucesso econômico está ligado a características básicas de preferências humanas. Se as pessoas são avessas ao risco, neste caso financeiro, elas podem estar relutantes em criar negócios arriscados. O objetivo da pesquisa foi contribuir com observações sobre a correlação entre as preferências de risco e as circunstâncias econômicas (renda). Os resultados encontrados pelos autores sugerem que a renda média está relacionada com as preferências de risco e tempo. Pessoas pobres demonstram aversão à perda, ao invés do risco, em contrapartida, pessoas ricas são menos avessas ao risco e mais pacientes quanto a retornos esperados.

Li, Sun e Chen (2013), propuseram um modelo onde os agentes podem controlar os riscos para seus rendimentos, auxiliando na resolução de conflitos entre modelos padrão e a literatura empírica e experimental existente. O estudo contemplou o caso de quando os agentes podem controlar e compartilhar riscos. Li, Sun e Chen (2013), mostraram que no que diz respeito à aversão ao risco, os agentes preferem parceiros com níveis semelhantes de aversão, por causa de seus objetivos alinhados em gestão de riscos.

Li, Lin e Ye (2014), analisaram como uma firma com aversão ao risco determina o prazo de entrega e o preço, em circunstâncias em que a demanda do mercado depende não apenas do preço de venda, mas também do prazo de entrega prometido. Os autores constataram que o prazo de entrega aumenta à medida que a empresa se torna mais avessa ao risco, para evitar custos elevados como, por exemplo, multas por atraso. A introdução de preferências de risco do tomador de decisão tem impacto profundo sobre soluções ideais.

Constata-se, com base nos estudos apresentados, que os mesmos abordam de formas distintas a aversão ao risco, demonstrando sua complexidade e contribuindo, dentro de suas limitações, para a disseminação teórica do tema. Mesmo que as preferências humanas quanto a escolhas não sejam generalizáveis, conforme defende Damodaran (2009), as pesquisas apresentadas fornecem parâmetros que podem ser utilizados para comparação a distintos quadros de referência como, por exemplo, cenários com enfoque contábil. Tais cenários e comparações acerca do comportamento de gestores, frente a processos decisórios, permitem aprofundar o entendimento sobre o tema proposto e reforçar a afirmação de Gomez-Mejia e Wiseman (2016) de que o estudo integrado entre campos tradicionais e comportamentais é importante para o progresso de ambas as áreas.

### **3 METODOLOGIA**

Na metodologia destaca-se o conjunto de abordagens, técnicas e processos sistemáticos utilizados para responder o problema de pesquisa. São elementos que compõem a metodologia: classificação da pesquisa, instrumentos de coleta de dados, tratamento e análise de dados e unidade de análise.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

A classificação da pesquisa fica delineada da seguinte forma: quanto ao objetivo caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois visa descrever como a conformidade das informações contábeis afeta a percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio. Segundo Collis e Hussey (2005) o estudo descritivo é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos, sendo utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

Quanto ao procedimento, classifica-se como estudo de caso, visto que o contexto de aplicação da pesquisa ocorre em um ambiente empresarial de prestação de serviços marítimos, situado na cidade de Rio Grande, no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Yin (2010) define que como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Nesta pesquisa, a unidade de análise escolhida para aplicação do estudo de caso possui as características básicas para aplicação da teoria proposta, como por exemplo, utilização da contabilidade para subsidiar decisões de gestão, práticas de governança de tecnologia da informação e gestores com autonomia para decisão, o que possibilita verificar o problema de pesquisa proposto.

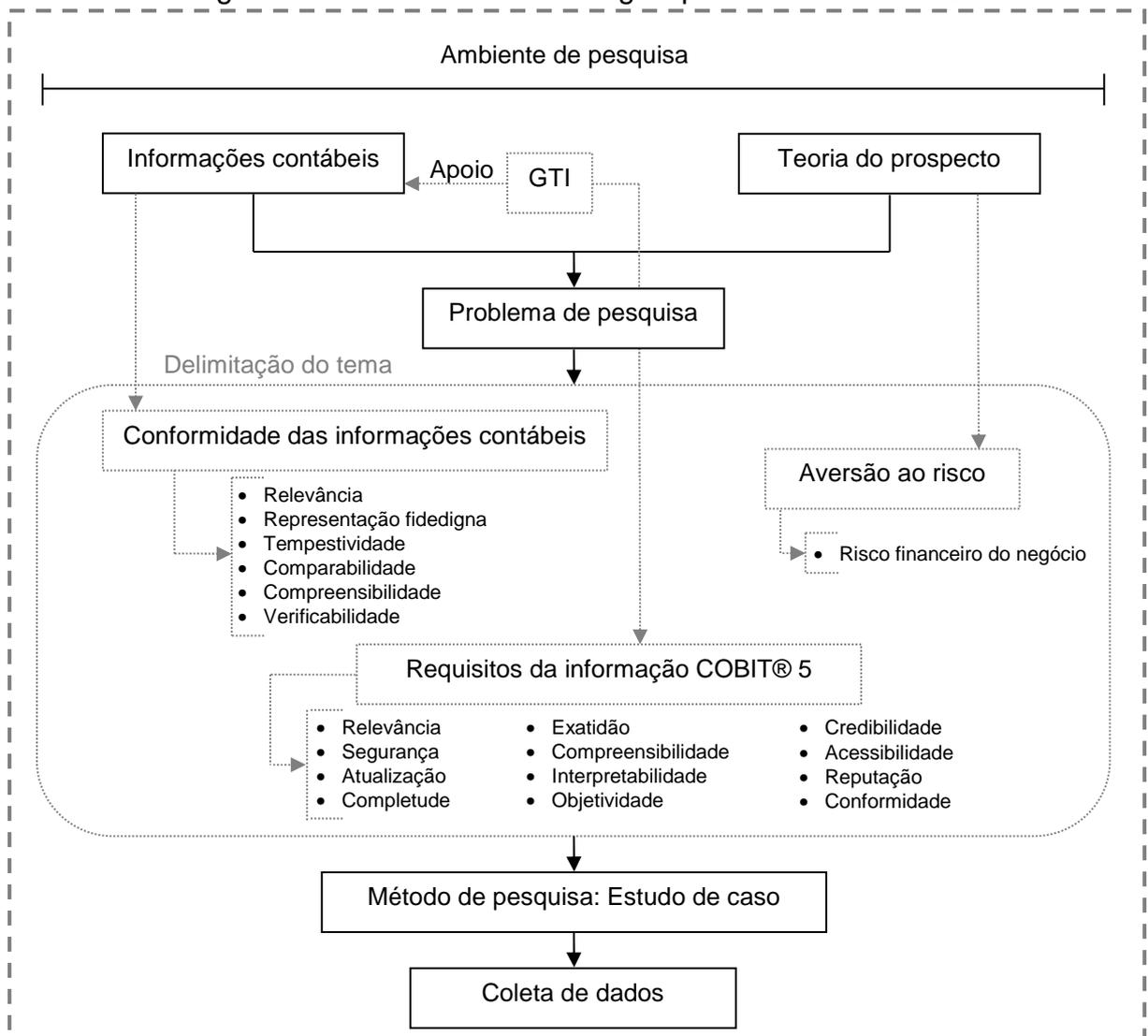
Por fim, quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que o estudo busca entender o significado e não a frequência dos fenômenos. Collis e Hussey (2005) argumentam que o método qualitativo é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter entendimento sobre atividades sociais e humanas.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi orientada por meio de protocolo de pesquisa (Apêndice A). Conforme Yin (2010) o protocolo contém os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas previamente e durante a coleta de dados. Yin (2010) afirma que o protocolo é uma das principais táticas para o aumento da confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso.

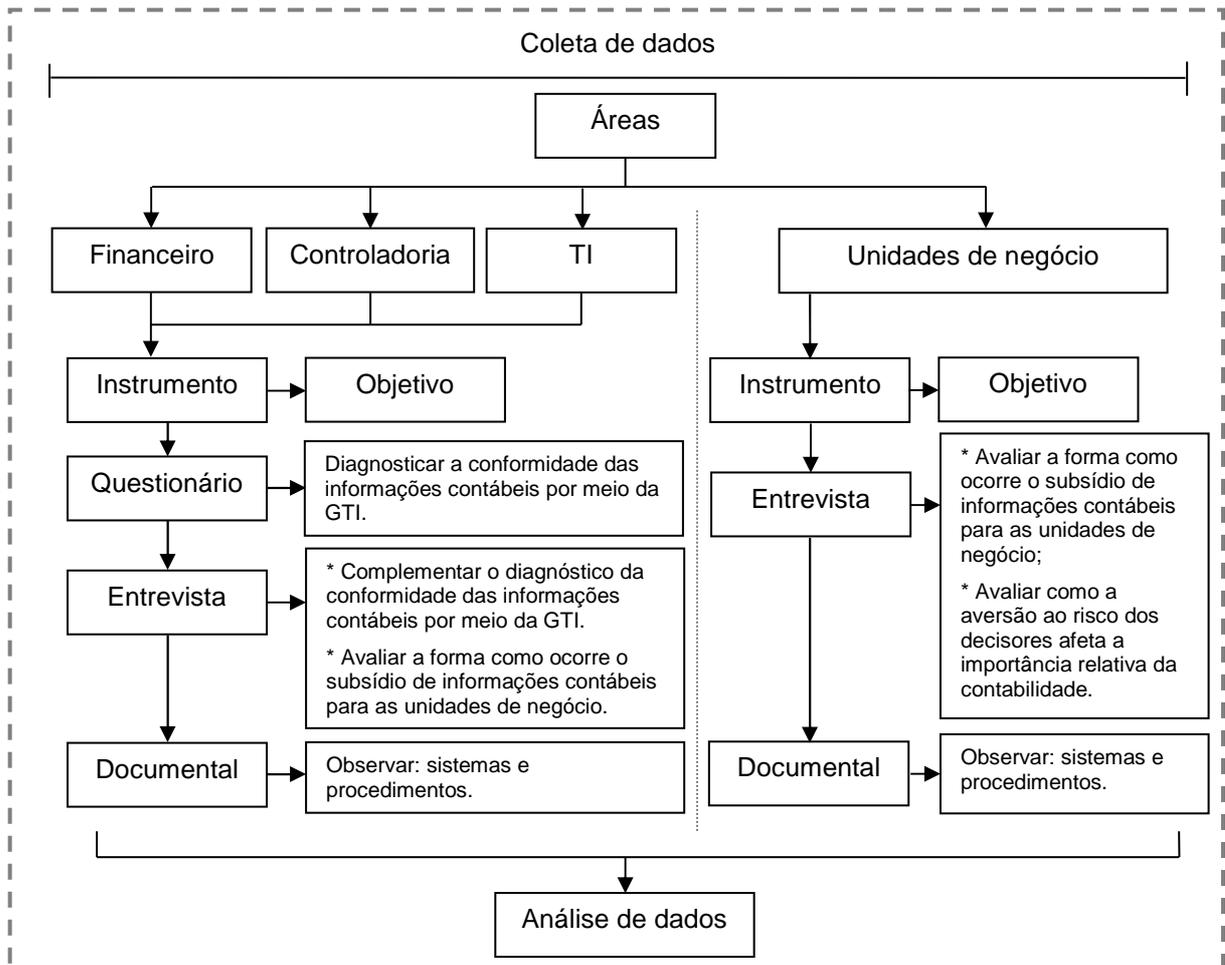
De acordo com o protocolo definido e com vistas ao alcance dos objetivos propostos neste estudo, a coleta de dados foi realizada da seguinte forma: um questionário, dois tipos de entrevistas e análise documental com observações *in loco*. A Figura 2 apresenta o *framework* metodológico utilizado para a coleta.

Figura 2 – *Framework* metodológico para coleta de dados



(continua)

(conclusão)



Fonte: Adaptado de Coser e Vanti (2015, p.12).

O primeiro instrumento de coleta de dados foi o questionário (Apêndice B), utilizado com o propósito de diagnosticar a conformidade das informações contábeis por meio da GTI. O questionário foi aplicado junto aos setores: Financeiro, Controladoria e TI, visto que os mesmos foram identificados como departamentos que afetam de forma direta as informações contábeis. Participaram desta etapa vinte e quatro funcionários, dentre eles: gerentes, coordenadores e assistentes.

O questionário foi elaborado integrando as características qualitativas das informações contábeis preconizadas pelo CPC, e os requisitos da informação estabelecidos pelo COBIT® 5. O instrumento abordou processos de TI que possam influenciar a conformidade das informações contábeis.

A identificação desses processos deu-se da seguinte maneira: foram verificados os objetivos corporativos genéricos estabelecidos pelo COBIT® 5 (ISACA, 2012, p.54-55), relacionando-os ao apoio da conformidade das informações

contábeis. Após essa verificação, identificou-se o tipo de relação existente (primária ou secundária) entre os objetivos corporativos genéricos selecionados com os objetivos específicos de TI (Anexo A). Posteriormente, os objetivos de TI com processos de TI (Anexo B).

Para este estudo, optou-se por analisar apenas os processos com relação primária, pois a relação primária (P) ocorre “quando houver uma relação direta importante, ou seja, quando o processo do COBIT® 5 for um apoio fundamental para a consecução de um objetivo de TI”. Já a relação secundária (S) existe “quando houver uma relação ainda forte, mas menos importante, ou seja, quando o processo do COBIT® 5 for um apoio secundário para o objetivo de TI” (ISACA, 2012, p. 53).

Essa triagem foi necessária, uma vez que para este estudo importam apenas os processos que possam influenciar a conformidade das informações contábeis, excluindo-se os demais que não possuam essa relação. Para confirmação de que os processos foram selecionados de forma adequada, realizou-se pré-teste junto a um gestor industrial, com experiência acadêmica e no COBIT® 5. Melhorias foram sugeridas pelo profissional e adotadas no instrumento.

Os processos observados do COBIT® 5, alinhados às bases teóricas, foram utilizados por meio do Modelo de Capacidade de Processo, o qual está estruturado em sua plenitude em trinta e sete processos distribuídos entre cinco domínios: EDM; APO; BAI; DSS; e MEA. Cabe salientar, no entanto, que a partir da triagem realizada (apoio a conformidade das informações contábeis e relação primária) destes trinta e sete processos, trinta e um encaixaram-se para observação neste estudo.

Foram excluídos do questionário o domínio EDM (contendo cinco processos) e o processo BAI08 – Gerenciar o conhecimento. A exclusão do domínio EDM deu-se pelo fato deste tratar-se sobre processos específicos de governança e, segundo a ISACA (2012), a governança é de responsabilidade do Conselho de Administração (ou Corpo Diretivo), sob a liderança do presidente. Como o presente estudo tem foco operacional (gestores/ funcionários) e não diretivo, a verificação deste domínio torna-se inadequada. Em relação ao processo BAI08 – Gerenciar o conhecimento, o mesmo foi excluído da coleta de dados visto que foi o único processo pertencente aos domínios do COBIT® 5 que apresentou relação secundária. O Quadro 6 apresenta os trinta e um processos analisados neste estudo.

Quadro 6 – Processos analisados dos domínios do COBIT® 5

| Domínios  | Processos de TI  |
|---|--|
| <b>APO</b><br>(Alinhar,<br>Planejar e<br>Organizar)     | APO01 – Gerenciar a estrutura de gestão de TI                              |
|   | APO02 – Gerenciar a estratégia   |
|   | APO03 – Gerenciar arquitetura da organização                               |
|   | APO04 – Gerenciar inovação   |
|   | APO05 – Gerenciar portfólio  |
|   | APO06 – Gerenciar orçamento e custos                                       |
|   | APO07 – Gerenciar recursos humanos   |
|   | APO08 – Gerenciar relacionamentos  |
|   | APO09 – Gerenciar contratos de prestação de serviços                       |
|   | APO10 – Gerenciar fornecedores   |
|   | APO11 – Gerenciar qualidade  |
|   | APO12 – Gerenciar riscos   |
|   | APO13 – Gerenciar segurança  |
| <b>BAI</b><br>(Construir,<br>Adquirir e<br>Implementar) | BAI01 – Gerenciar programas e projetos                                     |
|   | BAI02 – Gerenciar definição de requisitos                                  |
|   | BAI03 – Gerenciar identificação e desenvolvimento de soluções              |
|   | BAI04 – Gerenciar disponibilidade e capacidade                             |
|   | BAI05 – Gerenciar capacidade de mudança organizacional                     |
|   | BAI06 – Gerenciar mudanças   |
|   | BAI07 – Gerenciar aceitação e transição da mudança                         |
|   | BAI09 – Gerenciar ativos   |
|   | BAI10 – Gerenciar configuração   |
|   | <b>DSS</b><br>(Entregar,<br>Reparar e<br>Suportar)                         |
| DSS02 – Gerenciar solicitações e incidentes de serviços |  |
| DSS03 – Gerenciar problemas                             |  |
| DSS04 – Gerenciar continuidade                          |  |
| DSS05 – Gerenciar serviços de segurança                 |  |
| DSS06 – Gerenciar controles do processo de negócio      |  |
| <b>MEA</b><br>(Monitorar,<br>Avaliar e<br>Medir)        | MEA01 – Monitorar, avaliar e analisar desempenho e conformidade            |
|   | MEA02 – Monitorar, avaliar e analisar o sistema de controle interno        |
|   | MEA03 – Monitorar, avaliar e analisar conformidade com requisitos externos |

Fonte: ISACA (2012, p.78).

A verificação do Modelo de Capacidade de Processo junto às bases teóricas permitiu diagnosticar como a TI apóia e se enquadra na empresa em relação à conformidade das informações contábeis, mapeando a situação atual da capacidade de cada processo. Da mesma forma permitiu identificar os níveis de capacidade (definidos no Quadro 3) existentes para cada processo de TI.

De modo a complementar o diagnóstico da conformidade das informações contábeis por meio da GTI, proporcionado pela aplicação do questionário (Apêndice B), e avaliar a forma como ocorre o subsídio de informações contábeis para as

unidades de negócio, realizou-se após o mesmo (Apêndice B), uma entrevista (Apêndice C) direcionada ao gerente do setor financeiro e a gerente da controladoria, ambos identificados como informantes-chave. Os informantes-chave não apenas fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sob um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais se podem buscar evidências corroborativas à pesquisa. (YIN, 2010). Salienta-se, ainda, que para prevenir qualquer viés nas respostas oferecidas pelos informantes-chave, comentários e conclusões prévias sobre a análise do questionário (Apêndice B) foram evitados, visto que os respondentes participaram das duas etapas da coleta de dados.

A entrevista (Apêndice C) foi elaborada a partir dos posicionamentos teóricos tratados na revisão da literatura, associando os temas informações contábeis, conformidade das informações contábeis e GTI. A mesma conteve dez questões abertas, de natureza semi-estruturada.

Para Marconi e Lakatos (2010), questões abertas são perguntas não limitadas, permitindo ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões, ou seja, as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Já questões semi-estruturadas representam um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões intrínsecas às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para validação do instrumento foi realizado pré-teste com dois docentes do magistério superior, vinculados a programa de pós-graduação em ciências contábeis, atuantes em teorias normativas em contabilidade, evidenciação de informações contábeis e finanças comportamentais.

Além do questionário e da entrevista, foram observados nas áreas Financeira e de Controladoria, sistemas e procedimentos referentes a processos de negócios e processos de TI (relatórios digitais e impressos, *emails*, planilhas eletrônicas, *layout* e abas do sistema). Tal observação teve como objetivo, constatar por meio de documentos o atendimento à conformidade das informações contábeis. Da mesma forma, objetivou-se verificar o atendimento de requisitos da informação, conforme destacados no Quadro 2, utilizados pela GTI por meio do modelo de governança de TI COBIT® 5.

Em relação a aversão ao risco, com ênfase na percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista (Apêndice D), com o objetivo de avaliar a forma como ocorre o subsídio

de informações contábeis para as unidades de negócio e também avaliar como a aversão ao risco dos decisores afeta a importância relativa da contabilidade. Nesta fase, a entrevista foi direcionada aos gestores (decisores) das unidades de negócio da empresa, visto que tais indivíduos possuem autonomia para decisão e essas decisões afetam financeiramente a entidade. Conforme organograma funcional disponibilizado pela companhia, onze gestores foram identificados e selecionados para participar do estudo, porém, apenas oito concordaram em compor a pesquisa.

A entrevista (Apêndice D), conteve onze questões abertas (MARCONI; LAKATOS, 2010) que integraram os temas chaves deste trabalho: conformidade das informações contábeis, apoio da GTI e teoria do prospecto. O intuito do instrumento foi captar mediante a aplicação das questões, como a conformidade das informações contábeis afeta a percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio, quais as reações dos decisores das unidades de negócio ao nível de risco do negócio quando este é sustentado por um cenário contábil e se eles tornam-se mais avessos ou não ao risco financeiro. Para validação do instrumento (Apêndice D), o mesmo foi submetido como pré-teste a dois professores do magistério superior, vinculados a programa de pós-graduação em ciências contábeis com experiência em finanças comportamentais.

Por fim, de modo a corroborar o entendimento captado na entrevista direcionada aos decisores das unidades de negócio, também foram observados sistemas e procedimentos utilizados pelos profissionais (relatórios digitais e impressos, *emails*, planilhas eletrônicas, *layout* e abas do sistema). Tal observação, de forma complementar a coleta de dados, teve como propósito minimizar qualquer viés ocorrido durante a entrevista.

### 3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Para tratamento e organização dos dados do questionário, foi utilizado o *software Microsoft Excel®* para tabulação das respostas e elaboração de tabelas e gráficos. Já as informações captadas pela aplicação das entrevistas, foram transcritas da unidade de áudio para *software* de editor de texto (*Microsoft Word®*). Devido ao baixo número de entrevistados (dez respondentes) não foi necessária a utilização de *software* para a análise de conteúdo. A análise de conteúdo foi realizada de forma manual, utilizando-se a metodologia de Bardin (2011).

A análise de conteúdo serve para trabalhar as palavras fornecidas por emissores identificáveis, procurando conhecer o que está por trás dessas palavras. A análise de conteúdo busca realidades implícitas através das mensagens. É um instrumento de diagnóstico que proporciona interpretações causais sobre um dado aspecto da orientação comportamental do locutor. (BARDIN, 2011).

Seguindo as técnicas propostas por Bardin (2011), o método de análise de conteúdo utilizado no estudo observou as seguintes características verbais das entrevistas:

- Presença de elementos: presença significativa de palavras vinculadas aos temas do estudo.
- Ausência de elementos: a ausência de palavras pode veicular um sentido. Pode manifestar bloqueios, recalques e vontades escondidas.
- Frequência: regularidade de aparição de uma palavra. Quanto maior a frequência, maior sua importância.
- Intensidade: tempo do verbo (condicional, futuro, imperativo), advérbios de modo, adjetivos e atributos qualificativos.
- Direção: as palavras podem ser favoráveis, desfavoráveis ou neutras aos temas.
- Ordem: ordem de aparição dos elementos. Existência de constantes evidenciadas na ordem de sucessão das palavras.
- Co-ocorrência: presença simultânea de duas ou mais palavras em uma unidade de contexto. Modalidades: associação (elemento A aparece com elemento B); equivalência (elemento A ou elemento D aparecem em um contexto idêntico - substituição); oposição (elemento A nunca aparece com o elemento C).

O critério de categorização dos elementos foi definido por categorias temáticas. Conforme Bardin (2011), as categorias temáticas são rubricas que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro – palavras, frases analisadas) sob título genérico, reunidos em razão de suas características comuns. O Quadro 7 expõe as categorias temáticas analisadas e suas respectivas unidades de registro.

Quadro 7 – Categorias temáticas analisadas e unidades de registro

| <b>Categorias temáticas</b>            | <b>Unidades de registro</b>   |
|--|---|
| Conformidade das informações contábeis | Relevância<br>Representação fidedigna<br>Tempestividade<br>Comparabilidade<br>Compreensibilidade<br>Verificabilidade  |
| Governança de tecnologia da informação | Relevância<br>Segurança<br>Atualização<br>Compleitude<br>Exatidão<br>Compreensibilidade<br>Interpretabilidade<br>Objetividade<br>Credibilidade<br>Acessibilidade<br>Reputação<br>Conformidade |
| Aversão ao risco                       | Risco financeiro<br>Ganhos<br>Perdas<br>Emoções<br>Racionalidade<br>Contexto<br>Referência  |

Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura.

A classificação das categorias temáticas foi realizada por conceitos-chave. Segundo Bardin (2011, p.121), “cada um dos conceitos-chave reúne certo número de unidades de significação (palavras, frases) e representa uma variável da teoria do analista”. De acordo com a autora, os conceitos-chave são intermediários entre a teoria e os dados verbais (brutos). A análise temática recorta o conjunto das entrevistas por meio das categorias projetadas sobre os conteúdos, considerando os dados segmentáveis e comparáveis.

Em relação ao tratamento e análise documental, os mesmos foram realizados mediante observações *in loco* e classificação dos elementos em blocos de conteúdos. De acordo com Bardin (2011, p. 40), a análise documental é “uma operação visando representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar sua consulta e referência”. A análise de documentos foi realizada de forma complementar, com o intuito de identificar informações capazes de contribuir com as apuradas nas demais técnicas.

Os dados foram analisados em triangulação. Segundo Collis e Hussey (2005) a triangulação das informações proporciona maior validade e confiabilidade dos dados comparada a uma única visão metodológica.

### 3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi executada em um ambiente empresarial de prestação de serviços marítimos, situado na cidade de Rio Grande, no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A escolha pela empresa deu-se devido a quatro aspectos essenciais: a) estrutura organizacional; b) acesso à empresa; c) interesse e disponibilidade da empresa em participar da pesquisa; e d) a empresa detém cerca de 80% das instalações físicas do porto público de Rio Grande, o que a torna significativa no ramo e na região Sul do país.

Além dos aspectos supracitados, reforça-se que a unidade de análise escolhida possui as características fundamentais para aplicação do estudo, como por exemplo, utilização da contabilidade para subsidiar decisões de gestão, práticas de governança de tecnologia da informação e gestores com autonomia para decisão. Com vistas à execução de suas atividades, a empresa conta com uma equipe em torno de 561 profissionais e tem por missão criar soluções e serviços de confiança em logística portuária, bem como valores ligados a compromisso, qualidade, foco no cliente, foco no resultado e alegria.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo realiza-se a descrição e análise dos dados coletados no estudo de caso. São apresentadas: características da empresa e sua estrutura hierárquica; características dos participantes do estudo; diagnóstico da conformidade das informações contábeis por meio da governança de tecnologia da informação (GTI); avaliação da forma como ocorre o subsídio de informações contábeis para as unidades de negócio; e avaliação de como a aversão ao risco dos decisores afeta a importância relativa da contabilidade.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ESTRUTURA HIERÁRQUICA DA ORGANIZAÇÃO

A empresa objeto do estudo foi fundada em outubro de 2002. Em fevereiro de 2010, em função de oportunidades de crescimento, teve parte de seu capital social adquirido por dois grupos empresariais internacionais, sendo um do Chile e outro do Uruguai. Essa aquisição proporcionou aderência à padrões internacionais de gestão, consolidando a participação da entidade no mercado.

A empresa atua no ramo de navegação, possuindo terminais logísticos nos municípios de Rio Grande/RS (Matriz e filial porto), Pelotas/RS, Guaíba/RS e Imbituba/SC. Além dos terminais, desenvolve serviços, principalmente, nos seguintes segmentos:

- Agenciamentos marítimos;
- Operações portuárias;
- Manuseio de carga/THC e armazenagem;
- Centro de Processamento de Veículos – VPC;
- Locação de equipamentos;
- Logística internacional; e
- Serviços industriais.

Em dezembro de 2016, a companhia possuía 561 funcionários e 5 diretores. Para desenvolvimento de suas unidades de negócio (agenciamentos marítimos/ logística internacional/ THC/ operações portuárias), conta com uma equipe de 11 gestores. Além das unidades de negócio, possui unidades de apoio como, por

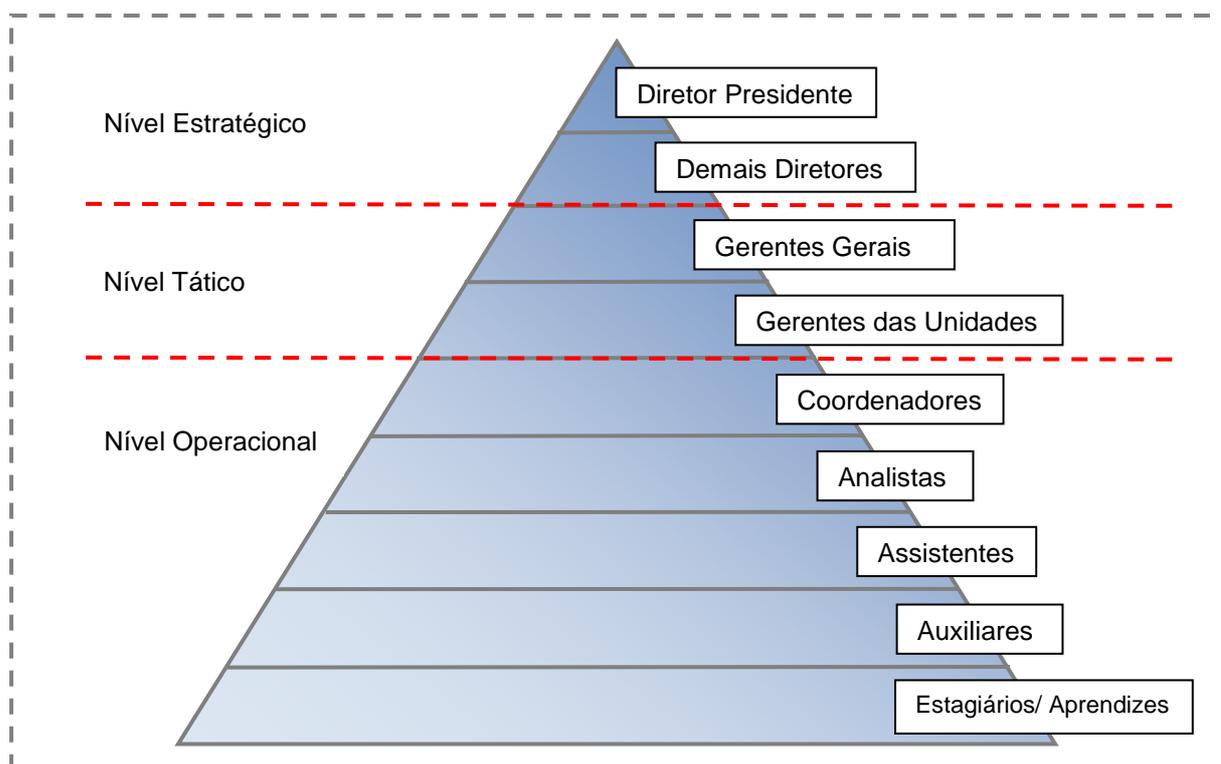
exemplo, setores de contratos, segurança do trabalho, gestão de projetos, desenvolvimento organizacional, administrativo, suprimentos, marketing, TI, controladoria, financeiro e jurídico.

Neste estudo, foram observadas todas as unidades de negócio, visto que as mesmas são geradoras de receitas para a empresa estando, dessa forma, suas decisões de gestão ligadas ao risco financeiro do negócio. Quanto as unidades de apoio, foram observadas as áreas de TI (implantada há cerca de um ano), Controladoria e Financeira, uma vez que as mesmas foram identificadas como áreas que afetam de forma direta as informações contábeis, fonte de dados para a gestão.

Cabe salientar, no entanto, que os dados obtidos na coleta de dados representam a realidade da empresa matriz e filial porto de Rio Grande, as demais filiais (Pelotas/RS, Guaíba/RS e Imbituba/SC) não retornaram aos contatos pré-estabelecidos, sendo desconhecido o motivo pelo qual não se dispuseram a participar da pesquisa.

Segundo organograma funcional disponibilizado pela empresa, a estrutura hierárquica da organização, no ano de 2016, estava definida conforme apresenta a Figura 3.

Figura 3 – Estrutura hierárquica da organização



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o exposto na Figura 3, no topo da estrutura hierárquica encontra-se o Diretor Presidente, e abaixo dele os demais diretores. São eles: Diretor Administrativo, Diretor Financeiro, Diretor Regional (representando as filiais Guaíba/RS e Imbituba/SC) e Diretor Institucional.

Subordinados diretos aos diretores da empresa estão os gerentes gerais. Os gerentes gerais atuam como: Gerente Geral de Logística Internacional, Gerente Geral de Venda de Operações Portuárias e THC, Gerente Geral de Operações e THC, ligados ao Diretor Presidente, e Gerente Geral de Desenvolvimento Organizacional, ligado ao Diretor Administrativo.

Abaixo dos gerentes gerais figuram os gerentes das unidades de negócio e os gerentes das unidades de apoio. De forma excepcional, alguns destes gerentes respondem diretamente ao Diretor Presidente, são eles: Gerente de Agenciamento Marítimo, Gerente Operacional de Agenciamento Marítimo, Gerente Sênior de Operações, Gerente Filial Pelotas (estes quanto às unidades de negócio) e Gestor de Contratos, *Marketing*, Gerente de Projetos (estes quanto às unidades de apoio).

Da mesma forma, o Gerente de Segurança do trabalho (unidade de apoio) responde diretamente ao Diretor Administrativo, enquanto que os Gerentes de TI, Controladoria e Financeiro (também unidades de apoio) respondem diretamente ao Diretor Financeiro. Em relação aos gerentes das filiais Guaíba/RS e Imbituba/SC, estes se dirigem diretamente ao Diretor Regional e conforme descrito anteriormente, por motivos desconhecidos, tais profissionais optaram por não participar do estudo.

Seguindo a hierarquia natural dos gerentes gerais, observa-se que subordinado ao Gerente Geral de Logística Internacional está o Gerente de Logística Internacional, ao Gerente Geral de Venda de Operações Portuárias e THC está o Gerente de VPC e quanto ao Gerente Geral de Operações e THC está o Gerente de THC Celulose.

Abaixo dos gerentes, figuram os coordenadores de cada unidade de negócio e de apoio. Os coordenadores são responsáveis por controlar as atividades operacionais das equipes, sendo submissos a eles os analistas, assistentes, auxiliares, estagiários e aprendizes.

## 4.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Participaram do estudo trinta e dois funcionários. O Quadro 8 expõe o cargo ocupado pelos mesmos, bem como a área de atuação de cada respondente, a qual tipo de unidade pertence (negócio ou apoio) e o instrumento de coleta de dados ao qual foi submetido.

Quadro 8 – Participantes do estudo

| <b>Cargo ocupado</b>                       | <b>Área de atuação</b> | <b>Tipo de unidade</b> | <b>Instrumento submetido</b>                        |
|--|------------------------|------------------------|---|
| Assistente de custeio II                   | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Coordenador de contas a receber I          | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Coordenador de contas a pagar I            | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Assistente de custeio I                    | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Assistente de tesouraria III               | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Assistente de contas a pagar I             | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Assistente de custeio I                    | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Assistente de custeio I                    | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Coordenador de tesouraria II               | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Assistente de tesouraria III               | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Assistente de contas a pagar I             | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Assistente de custeio I                    | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Assistente de contas a receber III         | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Assistente de custeio II                   | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Assistente de custeio II                   | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Coordenador de custeio IV                  | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Assistente de contas a pagar I             | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Gerente Financeiro                         | Financeiro             | Apoio                  | Questionário (apêndice B) e entrevista (apêndice C) |
| Analista de gestão III                     | Controladoria          | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Analista de gestão II                      | Controladoria          | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Assistente de contabilidade e finanças III | Controladoria          | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Gerente de Controladoria                   | Controladoria          | Apoio                  | Questionário (apêndice B) e entrevista (apêndice C) |
| Coordenador de TI I                        | TI                     | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |
| Gerente de TI I                            | TI                     | Apoio                  | Questionário (apêndice B)                           |

(continua)

(conclusão)

| <b>Cargo ocupado</b>                                 | <b>Área de atuação</b>  | <b>Tipo de unidade</b> | <b>Instrumento submetido</b> |
|--|-------------------------|------------------------|------------------------------|
| Gerente de Agenciamento Marítimo                     | Agenciamento Marítimo   | Negócio                | Entrevista (apêndice D)      |
| Gerente Operacional de Agenciamento Marítimo         | Agenciamento Marítimo   | Negócio                | Entrevista (apêndice D)      |
| Gerente Sênior de Operações                          | Operação Portuária      | Negócio                | Entrevista (apêndice D)      |
| Gerente de Logística Internacional                   | Logística Internacional | Negócio                | Entrevista (apêndice D)      |
| Gerente Geral de Venda de Operações Portuárias e THC | Operação Portuária/ THC | Negócio                | Entrevista (apêndice D)      |
| Gerente de VPC                                       | THC                     | Negócio                | Entrevista (apêndice D)      |
| Gerente de THC celulose                              | THC                     | Negócio                | Entrevista (apêndice D)      |
| Gerente Geral de Operações Portuárias e THC          | Operação Portuária/ THC | Negócio                | Entrevista (apêndice D)      |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto no Quadro 8, vinte e quatro dos trinta e dois respondentes pertencem a unidades de apoio, sendo 18 funcionários do setor Financeiro, 4 da Controladoria e 2 da área de TI. Dessas unidades, participaram da pesquisa indivíduos com cargos de gerente, coordenador, analista e assistente. Os demais cargos, por exemplo, auxiliares, estagiários e aprendizes foram dispensados da coleta de dados, uma vez que foram priorizados funcionários localizados na região intermediária da estrutura hierárquica da organização (Figura 3), ou seja, com maior maturidade hierárquica e operacional.

Para estes vinte e quatro respondentes, foi submetido o instrumento de coleta de dados questionário (Apêndice B), reforçando-se que os mesmos foram identificados como funcionários que afetam de forma direta as informações contábeis, portanto, sendo o público mais apropriado para auxiliar no diagnóstico da conformidade de tais informações. De forma complementar ao diagnóstico, uma entrevista em profundidade (Apêndice C) foi aplicada ao gerente financeiro e a gerente de controladoria, considerados como informantes-chave. Ressalta-se, ainda, que a área de TI foi incluída no estudo visto que a análise da conformidade das informações contábeis foi realizada por meio do apoio da GTI.

Quanto aos respondentes relacionados às unidades de negócio participaram da pesquisa 8 indivíduos, todos vinculados a cargos de gerência, ou seja, com

autonomia para tomada de decisão financeira. Destes, dois ocupam cargos de gerente geral. Os gestores pertencem às áreas de agenciamento marítimo, logística internacional, operação portuária e THC. Diferentemente dos demais respondentes, os gestores das unidades de negócio foram submetidos ao instrumento de coleta de dados entrevista (Apêndice D).

A aplicação do questionário e das entrevistas foi realizada na empresa. O questionário foi explicado pessoalmente aos respondentes que levaram cerca de 1 hora para preenchê-lo. Em relação às entrevistas, as mesmas foram realizadas de forma individual com cada gestor, resultando, ao todo, em 10 horas e 45 minutos de gravação de áudio, transcritos posteriormente em 95 páginas de texto.

De modo a resguardar a identidade de cada respondente, todos os participantes do estudo receberam uma codificação. Aqueles submetidos ao questionário - Apêndice B ganharam o código de A1 a A24, enquanto os submetidos à entrevista - Apêndice C foram denominados de B1 e B2, já os que receberam a aplicação da entrevista - Apêndice D ficaram registrados como C1 a C8.

Além das características apresentadas no Quadro 8, também foram observadas particularidades dos respondentes, como: tempo no cargo, tempo de empresa e área de formação. O perfil encontrado dos participantes do estudo é demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos participantes do estudo

| Variável         | Resposta         | Frequência (%) | Total de respondentes |
|------------------|------------------|----------------|-----------------------|
| Tempo de cargo   | Até 3 anos       | 87,5%          | 28                    |
|                  | Entre 3 e 5 anos | 3,1%           | 01                    |
|                  | Acima de 5 anos  | 9,4%           | 03                    |
| Tempo de empresa | Até 3 anos       | 56,4%          | 18                    |
|                  | Entre 3 e 5 anos | 21,8%          | 07                    |
|                  | Acima de 5 anos  | 21,8%          | 07                    |
| Área de formação | Pós-Graduação    | 9,4%           | 03                    |
|                  | Graduação        | 68,8%          | 22                    |
|                  | Técnico          | 21,8%          | 07                    |

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, de acordo com a Tabela 1, que 87,5% dos respondentes está no máximo a 3 anos ocupando o cargo atual. Da mesma forma, a maioria dos

funcionários participantes do estudo (56,4%) trabalha na empresa, no máximo, a 3 anos. A jovialidade da equipe de trabalho está vinculada, principalmente, ao fato da empresa estar em crescente expansão de suas atividades ao longo dos últimos 4 anos, necessitando, desse modo, ampliar seu quadro funcional e adequar o plano de cargos e funções ao novo cenário.

Em relação à área de formação dos respondentes, 3 indivíduos (9,4%) possuem pós-graduação *lato sensu*, 22 pessoas (68,8%) possuem graduação e 7 (21,8%) são formados em cursos técnicos. Dos cursos de graduação mencionados pelos participantes da pesquisa, observou-se que a maioria é formada em Ciências Contábeis, seguido por Administração e Ciências Econômicas.

#### 4.3 DIAGNÓSTICO DA CONFORMIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS POR MEIO DA GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (GTI)

Para diagnóstico da conformidade das informações contábeis por meio da GTI, dois instrumentos de coleta de dados foram aplicados na empresa. O primeiro instrumento foi o questionário (Apêndice B), que integrou CPC e COBIT® 5. Após este, houve a aplicação da entrevista em profundidade (Apêndice C), a qual observou aspectos teóricos acerca das informações contábeis, da conformidade das informações contábeis e GTI. Os dados encontrados são descritos a seguir.

##### 4.3.1 Resultados da aplicação do questionário (Apêndice B)

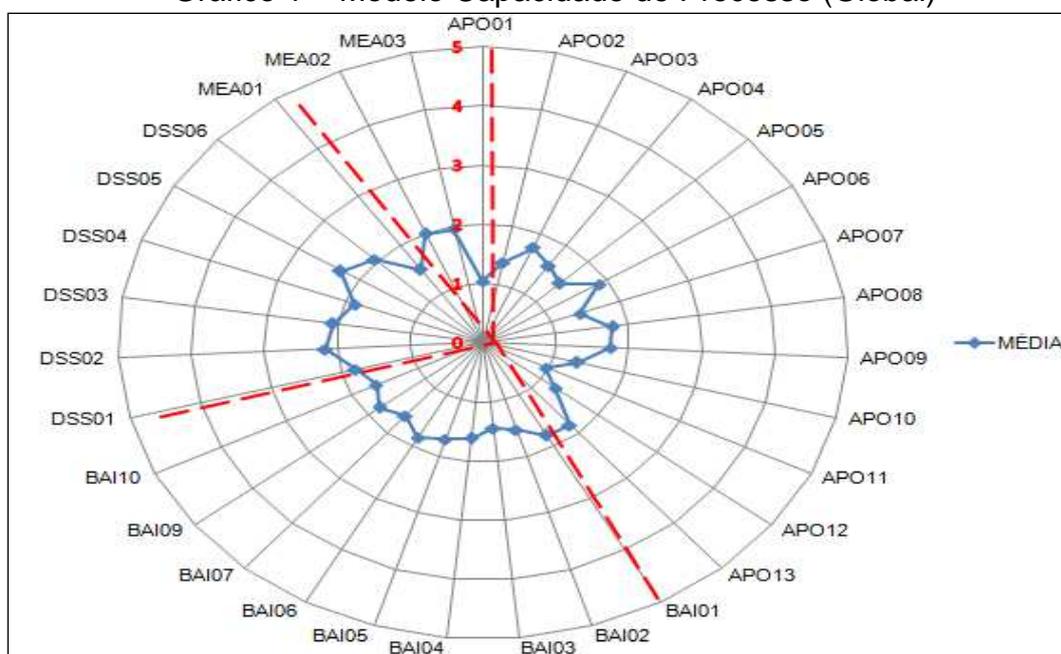
O questionário abordou o Modelo de Capacidade de Processo, proposto pelo *framework* COBIT® 5, alinhado às bases teóricas do estudo. Desse modo, foram contemplados processos de TI que de alguma forma pudessem influenciar a conformidade das informações contábeis.

Ao todo, foram ofertados aos respondentes 31 processos, pertencentes aos domínios APO (Alinhar, Planejar, Organizar), BAI (Construir, Adquirir, Implementar), DSS (Entregar, Reparar, Suportar) e MEA (Monitorar, Avaliar, Medir). Dentre as questões oferecidas, cada funcionário foi instruído de que as respostas a todas as questões eram obrigatórias, que não havia resposta correta e que deveriam assinalar dentre os níveis de capacidade de processo ofertados (de 0 a 5) aquele

que mais se aproximava de sua realidade de trabalho no que tange a conformidade das informações contábeis.

A verificação desses processos, pela óptica dos respondentes, permitiu visualizar como a TI apóia e se enquadra na empresa, quando tais processos se destinam ao auxílio do atendimento da conformidade das informações contábeis. A capacidade atual de cada processo, ou seja, o nível (definido no Quadro 3) onde cada um está localizado, foi obtido pela média aritmética das respostas dos questionários e pode ser vista no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Modelo Capacidade de Processo (Global)



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme mostra o Gráfico 1, a maioria dos processos localiza-se entre os níveis 1 e 2. O nível 1 representa que o processo é executado, ou seja, o processo implementado atinge seu objetivo. Já o nível 2, significa que além de atingir o objetivo, o processo é gerenciado. Isso quer dizer que o processo é implementado de forma administrativa sendo planejado, monitorado, ajustado e que seus produtos de trabalho são estabelecidos, controlados e mantidos de forma adequada.

Considerando-se que a TI foi implantada há cerca de um ano na empresa, percebe-se uma evolução equilibrada entre os processos, uma vez que, de acordo com a média global, não há um grande distanciamento entre os níveis apontados pelos respondentes. Cada nível de capacidade de processo só poderá ser atingido

quando o nível anterior tiver sido plenamente alcançado. Quanto maior o nível assinalado, maior é o apoio da TI no processo.

Dentre os 31 itens oferecidos no questionário, cinco processos foram observados como pontos fortes da GTI no apoio a conformidade das informações contábeis, são eles: DSS02 – Gerenciar solicitações e incidentes de serviços, DSS03 – Gerenciar problemas, DSS05 – Gerenciar serviços de segurança, DSS06 – Gerenciar controles do processo de negócio e MEA02 – Monitorar, avaliar e analisar o sistema de controle interno. Esses processos foram considerados como pontos fortes, visto que foram avaliados pelos funcionários com nível igual ou superior a 2, ou seja, nesses pontos o auxílio da TI para que o processo seja melhor desenvolvido na empresa é percebido de forma mais clara pelos funcionários.

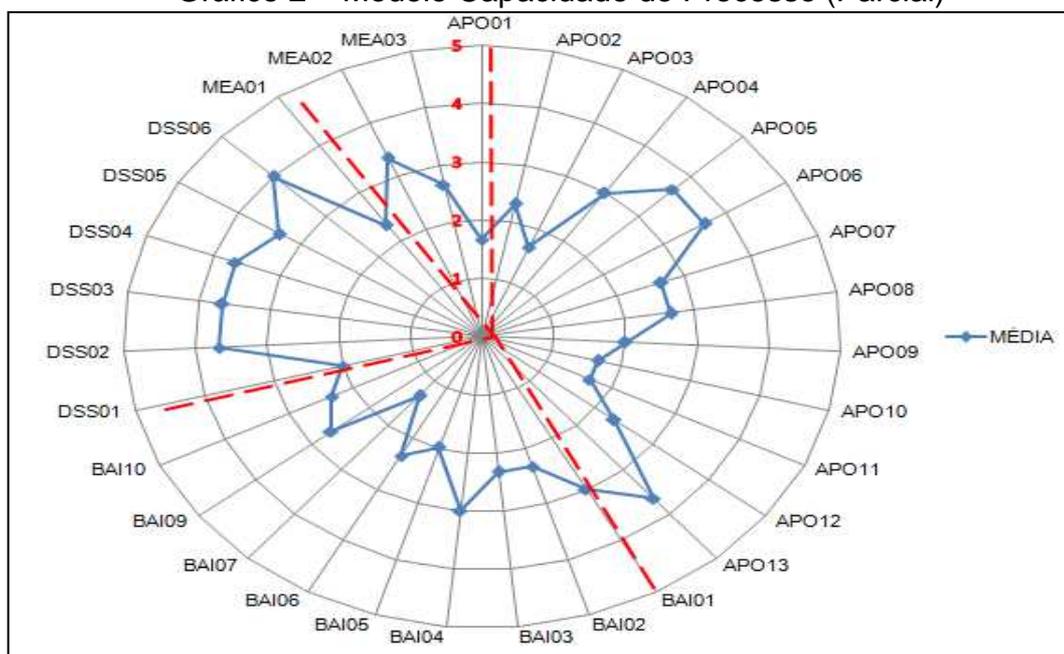
O processo DSS02 refere-se ao gerenciamento de requisições de serviços e incidentes fornecendo uma resposta rápida e eficaz às solicitações dos usuários e resolução de todos os tipos de incidentes, restaurando o serviço normal. O processo DSS03 representa a identificação e classificação dos problemas e suas causas-raízes fornecendo resoluções para prevenir incidentes recorrentes. O item DSS05 serve para proteger informações da organização e para manter o nível de risco aceitável conforme políticas de segurança, estabelecendo privilégios de acesso. Já o processo DSS06 está associado à definição e sustentação de controles de processo apropriados para assegurar que as informações processadas satisfaçam a tais requisitos de controle. Em relação ao MEA02, o mesmo está atrelado ao monitoramento e avaliação contínua do ambiente de controle interno/externo, permitindo a gestão identificar deficiências e iniciar ações de melhoramento.

Em contrapartida aos pontos fortes supracitados, um item passível de melhorias foi detectado (APO11 – Gerenciar qualidade), uma vez que sua avaliação pelos respondentes ficou estabelecida abaixo do nível 1. Isso significa que as equipes de trabalho não conseguem visualizar em suas rotinas diárias que tal processo foi implementado pela TI ou que atinge seu objetivo no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis. O processo APO11 refere-se ao gerenciamento da qualidade e representa a definição e comunicação de requisitos de qualidade, incluindo controles, monitoramento contínuo, uso de práticas comprovadas e padrões de melhoria contínua.

Além do Modelo de Capacidade de Processo contendo a visão global dos respondentes (Gráfico 1) sobre o nível da capacidade atual de cada processo,

também foi observada a capacidade dos itens, pela média aritmética das respostas dos questionários, apenas dos gerentes dos setores envolvidos (TI, Financeiro e Controladoria). Essa observação foi realizada para identificar se a visão dos gestores, situados em posição hierárquica superior (informantes-chave), corresponde à visão do grupo como um todo. O Gráfico 2 apresenta o Modelo de Capacidade de Processo parcial, contendo a perspectiva somente dos gerentes.

Gráfico 2 – Modelo Capacidade de Processo (Parcial)



Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, de acordo com o exposto no Gráfico 2, que há uma diferença significativa em relação ao que é percebido pela equipe total e o que é percebido apenas pelos gerentes da área de TI, Financeiro e Controladoria. Nota-se que a posição hierárquica superior, vinculada ao nível tático da estrutura organizacional, possui uma visão mais otimista da classificação dos níveis de capacidade dos processos no que tange ao auxílio à conformidade das informações contábeis.

Diferentemente do que foi apontado quando os dados incluíam todos os respondentes, a perspectiva dos gerentes considera que os níveis dos processos se encontram entre 1 e 4, ou seja, em alguns pontos, a diferença pode chegar a dois níveis acima. O nível 3 significa que o processo está definido e é capaz de atingir seus resultados, dessa forma, está estabelecido. O nível 4 define que o processo

opera dentro dos limites definidos para produzir seus resultados, ou seja, é previsível.

Tanto o nível 3 como o nível 4 não foram percebidos pelos funcionários em suas operações diárias. A diferença nas perspectivas de gerentes e equipes de trabalho pode representar o distanciamento entre nível desejado (visão dos gerentes) e nível real (visão operacional). Entretanto, de acordo com o ISACA (2012, p. 44) “atingir a capacidade nível 1, mesmo em uma escala de 5, já pode ser considerado uma importante conquista para a organização”.

Para os gerentes, os processos mais fortes da GTI no apoio à conformidade das informações contábeis são: APO05 – Gerenciar portfólio, APO06 – Gerenciar orçamento e custos, APO13 – Gerenciar segurança, DSS02 – Gerenciar solicitações e incidentes de serviços, DSS03 – Gerenciar problemas, DSS04 – Gerenciar continuidade e DSS06 – Gerenciar controles do processo de negócio. Ressalta-se que os itens DSS02, DSS03 e DSS06 também foram apontados pela visão global como fortes, sendo o ponto comum entre as duas análises.

O processo APO05 serve para executar, avaliar e priorizar orientações para investimentos considerando as restrições de orçamento e propondo ajustes em resposta as prioridades da organização. Já o item APO06 refere-se a administrar as atividades financeiras relacionadas a TI abrangendo gestão de custos, benefícios e priorização dos gastos com o uso de práticas formais de orçamento. O APO13 está vinculado à definição, operação e monitoramento de um sistema para a gestão de segurança da informação. Em relação ao processo DSS04, o mesmo estabelece e mantém um plano para permitir o negócio e TI responder a incidentes e interrupções, a fim de continuar a operação de processos críticos.

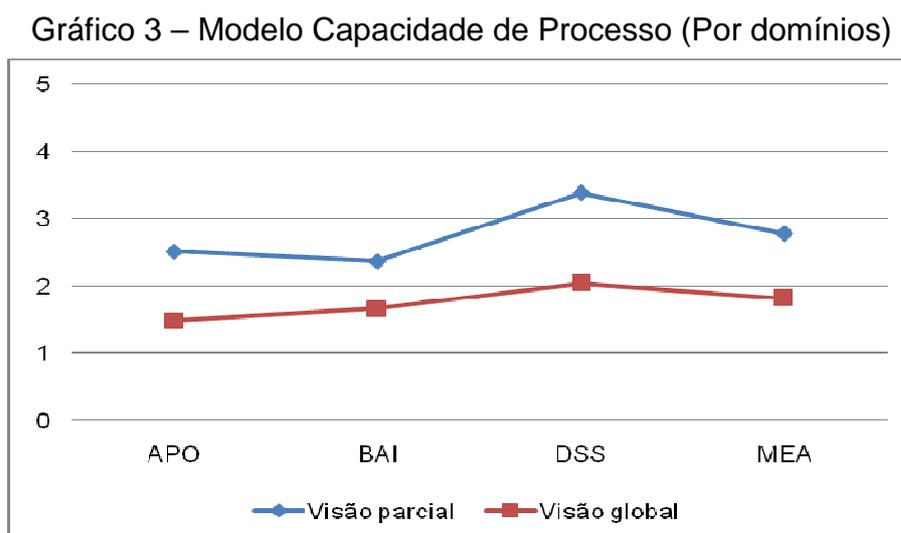
Por outro lado, o processo que é passível de melhorias por apresentar o nível mais baixo quanto ao apoio à conformidade das informações contábeis é o BAI07 – Gerenciar aceitação e transição da mudança. O BAI07 é definido como o aceite e a produção formal de novas soluções operacionais, incluindo o planejamento de implementação do sistema, conversão de dados e uma revisão pós-implementação. A descrição de todos os processos pode ser encontrada no Apêndice B.

Tanto o processo BAI07 (Gerenciar aceite e transição de mudança) como o APO11 (Gerenciar a qualidade), identificados como pontos fracos, podem estar nesse patamar uma vez que a área de TI está há pouco tempo formalizada na empresa. Dessa forma, processos de revisão pós-implementação bem como

requisitos de qualidade e padrões de melhoria contínua exigiram certo tempo até serem instaurados e refletirem resultados.

Por fim, os dados do questionário possibilitaram, ainda, a verificação dos níveis da capacidade de processo por domínios do COBIT® 5 (APO, BAI, DSS e MEA). A verificação por domínios torna-se da mesma forma interessante, visto que possibilita visualizar qual grupo de processos merece maior atenção da empresa elencando, posteriormente, dentro de cada um, as prioridades do negócio.

O Gráfico 3 apresenta os níveis da capacidade atual segmentada por domínios, com as duas perspectivas abordadas no estudo: a visão parcial (somente dos gerentes) e a visão global (incluindo todos os funcionários). Para confecção do Gráfico 3, seguiu-se a média aritmética das respostas dos questionários, conforme metodologia adotada na avaliação dos Gráficos 1 e 2.



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, conforme mostra o Gráfico 3, que mesmo a visão dos gestores dos setores envolvidos ser mais otimista em relação a quais níveis (de 0 a 5) os processos se encontram atualmente na empresa, existe um alinhamento entre as duas perspectivas, parcial e global, no entendimento de que os domínios que mais auxiliam a conformidade das informações contábeis são o DSS (Entregar, Reparar, Suportar) e MEA (Monitorar, Avaliar, Medir). Essa constatação dá-se pelo fato dos mesmos serem, em ambas as análises, os domínios classificados em níveis mais altos.

O domínio DSS representa a entrega dos serviços solicitados, gerenciamento da segurança e continuidade, serviços de suporte para os usuários e o gerenciamento de dados e recursos operacionais. Já o MEA aborda o gerenciamento de *performance*, o monitoramento do controle interno, a aderência regulatória e a governança.

No entanto, quanto aos domínios que menos auxiliam a conformidade das informações contábeis, APO (Alinhar, Planejar, Organizar) e BAI (Construir, Adquirir, Implementar), esse alinhamento nas duas perspectivas não é verificado. Na visão parcial (gerentes) o domínio APO está em nível superior ao domínio BAI, enquanto que na visão global (todos os funcionários) o domínio BAI é que representa a melhor avaliação em detrimento ao domínio APO. Desse modo, observa-se a existência de divergência quanto ao entendimento do domínio, e por consequência de processos, que colabora menos ao atendimento da conformidade das informações contábeis.

O domínio APO relaciona-se com a estratégia e as táticas, preocupando-se com a identificação da maneira em que a área da TI pode melhor contribuir para atingir os objetivos de negócios. Considerando que os gerentes pertencem ao nível tático da organização e são mediadores das estratégias de negócios, compreende-se ser este o motivo pelo qual eles visualizam melhor a contribuição do domínio para o apoio do tema em estudo. Porém, para o restante dos respondentes as estratégias e as táticas para alinhar o uso da TI ao negócio não são claramente definidas, fazendo com que os funcionários apontem o domínio APO como o que menos apóia a conformidade das informações contábeis.

Em relação ao domínio BAI, o mesmo está atrelado a soluções de TI. Soluções que devem ser identificadas, desenvolvidas ou adquiridas, implementadas e integradas ao processo de negócios. Inclui-se, também ao domínio BAI, alterações e manutenções nos sistemas existentes para assegurar que as soluções continuem a atender aos objetivos de negócios. Como soluções de TI estão próximas as rotinas diárias de trabalho das equipes, essa pode ser a razão para este domínio ser melhor avaliado pela visão global comparado ao APO. Entretanto, para os gerentes da área de TI, Financeiro e Controladoria, atualmente, é o domínio BAI que pode fragilizar o atendimento à conformidade das informações contábeis.

### 4.3.2 Resultados da aplicação da entrevista (Apêndice C)

De modo a complementar e aprofundar o diagnóstico da conformidade das informações contábeis por meio da GTI, obtido pelo questionário, foi aplicada uma entrevista aos dois funcionários identificados como informantes-chave. São eles: gerente financeiro e gerente de controladoria.

A primeira questão oferecida aos respondentes foi se eles concordam e como interpretam as afirmativas teóricas do CPC 00 R1 (2011) de que as informações contábeis são úteis na avaliação e na tomada de decisão de seus usuários e que para garantir essa utilidade, tais informações devem conter características qualitativas fundamentais e de melhoria. Para o respondente B1, as decisões da empresa são tomadas somente com base em dados contábeis, não existindo outra fonte de informação entendida como fidedigna.

“[...] a gente está sempre trabalhando conciliar a informação, buscando a realidade dos fatos, e é só contábil. Hoje as unidades de negócio conseguem trabalhar com base no resultado, ponto. É uma realidade que a gente está há pouco tempo, o pessoal hoje trabalha com o que está no sistema, e o que está no sistema está na contabilidade [...]”. (entrevistado B1).

De acordo com o entrevistado B1, apesar da utilização de um único sistema ser recente e encontrar-se em processo inicial para as unidades de negócio no que diz respeito ao planejamento para tomada de decisão, é percebido que controles paralelos estão desaparecendo e que as pessoas estão utilizando o sistema como ferramenta de informação. Segundo o entrevistado, a estrutura da empresa mudou consideravelmente, e hoje, todas as características da informação contábil são atendidas. Um exemplo fornecido pelo gerente foi que cada coordenador é responsável pela integridade da informação, conciliando módulo do sistema e contabilidade.

“o atendimento dessas características é nosso objetivo aqui”. (entrevistado B1).

Da mesma forma, o entrevistado B2 concorda que o atendimento das características qualitativas fundamentais e de melhoria das informações contábeis faz parte dos objetivos dos setores. Segundo o entrevistado, elas devem existir para o bom desenvolvimento do trabalho. De modo a garantir tais características, a

informação é comparada, checada, conciliada e fechada nos módulos, antes de passar para a contabilidade, e sempre é uma outra pessoa que faz a conciliação do trabalho do outro.

O sistema utilizado na empresa foi selecionado por meio de um consultor que apresentou 3 sistemas distintos. Vinte e cinco questões relativas às necessidades da entidade foram feitas por esse consultor e posteriormente pontuadas. O fator determinante para escolha do *software* foi o atendimento das necessidades operacionais da empresa, em detrimento ao custo.

A flexibilidade do *software* é apontada pelos respondentes como um fator relevante. O mesmo está estruturado em um *Data Center*, com acesso via conector. Há 75 usuários simultâneos, possuindo estes usuários alçadas diferentes de uso conforme cargo e responsabilidades.

Porém, o respondente B2 afirma, entre pausas e reflexões, que ainda existem muitas coisas a serem melhoradas, principalmente, em relação à estrutura de relatórios.

“[...] a gente solicita um relatório e a demora é muito grande... solicita para o TI... é muito demorado, muito demorado. Até quando tu abres um chamado aqui, demora muito para atender... e aí tu podes fugir do módulo, porque tu tens que fechar no dia um custeio, por exemplo, e isso pode gerar um serviço paralelo, retrabalho e erro né [...]”. (entrevistado B2).

“[...] se houver erro, ele será identificado e corrigido... mas o sistema me dará mais segurança [...]”. (entrevistado B2).

O entrevistado B2 menciona o aumento da margem de erro quando um processo sai do sistema e vai para uma planilha fora dele. O problema não é só o retrabalho, visto que depois da liberação da TI referente à solicitação realizada, tudo o que foi feito em planilha é refeito no sistema. O gerente comenta que o problema maior é a margem de erro criada, o que pode prejudicar a conformidade das informações contábeis.

A segunda questão da entrevista abordou quais os procedimentos adotados pelas equipes de trabalho para que as informações contábeis sejam: relevantes, confiáveis, livres de preconceitos e erros. Conforme os respondentes, o principal procedimento para manter os atributos supracitados da informação contábil, destacados por Nobes e Stadler (2015), é a conciliação das informações.

“o pessoal faz, o coordenador valida, vai para a contabilidade, a contabilidade concilia todos os relatórios, verifica que as contas estão certas e guarda o aparato para a auditoria”. (entrevistado B1).

Antes do fechamento do mês, um relatório do banco de dados do sistema é extraído e realiza-se uma pré-análise do mesmo. O resultado é encaminhado para cada unidade de negócio que retorna com as informações complementares que forem necessárias. A partir desse momento, começam as rotinas de fechamento e validação final do resultado.

Seguindo o roteiro das questões, a terceira pergunta indagou aos gerentes sobre a tempestividade das informações contábeis. De acordo com o CPC 00 R1 (2011), a informação contábil será oportuna quando estiver disponível em tempo hábil a seus usuários. Nesse quesito, os entrevistados relataram que existe muita exigência em relação ao tempo, principalmente porque as informações são apresentadas periodicamente em reuniões de diretório. O tempo é considerado curto em relação ao montante de informações processadas, mas entende-se que as equipes têm tempo hábil para desenvolverem suas atividades. No entanto, para o respondente B1 tal característica ainda poderia ser melhorada.

“[...] durante o transcorrer do mês, eu tenho um lapso de 2 dias, 3 dias para poder pegar a informação, porém ela ainda tem que ser trabalhada... históricos, isso eu tenho, agora o que está acontecendo agora, isso são as unidades de negócio que estão me dizendo, normalmente não acontece deles pedirem informações do agora, o fluxo da informação vem deles, agora se tu me perguntares se eles estão fazendo isso em tempo real... ainda não [...]”. (entrevistado B1).

O entrevistado B1 comenta que normalmente as informações não são solicitadas em espaços de tempo muito curtos, por exemplo, de um dia para outro, mas caso isso ocorra e seja necessária a disponibilidade de informações prévias, tratando-se de ponto relevante, mais sensível, ele mesmo cuida do assunto. A preferência por resolver pessoalmente a questão está atrelada ao fato de serem decisões e números muito grandes, que exigem um pouco mais da visão global da empresa.

Segundo o entrevistado B2, essa disponibilidade prévia das informações pode trazer riscos de erros. Todavia, o entrevistado alega que, até o momento, nada foi significativo, uma diferença, mas nada que altere o contexto da informação, sua

natureza ou que tenha relevância. Existem procedimentos de controle interno que estão sempre minimizando esse risco.

De acordo com o respondente B1, a cultura está mudando, mas ainda está em processo. O excesso de cobrança que vem do diretório potencializa essa mudança e favorece o atendimento das características das informações contábeis.

A quarta questão aplicada aos respondentes trouxe a afirmativa de Nakhaei, Nakhaei e Ahmadimousaabad (2014), de que informações relevantes ajudam os decisores a realizarem previsões sobre o futuro (valor preditivo) e a confirmar expectativas anteriores corretas (valor de *feedback*). Nesse sentido, foi questionado se existe a percepção de que a informação contábil gerada pelas equipes de trabalho apresenta valor preditivo e de *feedback*. Ambos os respondentes afirmaram que sim.

“na minha equipe de trabalho eu consigo ver isso.” (entrevistado B1).

“[...] sim, sim, com certeza, principalmente no orçamento, em cima do orçamento a gente faz o fluxo de caixa, por exemplo, para o outro ano, e consegue fazer bem entre previsto e realizado”. (entrevistado B2).

Para os entrevistados, a visão de valor preditivo e de *feedback* é ferramenta bastante utilizada na gestão. Conforme o respondente B2, a visão desses valores por ele e pelos funcionários é resultado direto da interação da equipe. As pessoas, hoje, questionam mais, seja uma colocação ou um procedimento. As equipes possuem liberdade para opinar e ajudar a decidir e essa interação ajuda a melhorar o entendimento e o alcance das atividades.

Em relação à consistência das práticas contábeis, comparações válidas entre os períodos e a identificação e compreensão das similaridades e/ou diferenças dos itens registrados conforme proposto por Unuigbokhai e Ohenhen (2016), indagados na quinta questão, o entrevistado B2 relata que as equipes de trabalho conseguem identificar esses fatores através das informações que o sistema permite, pela consulta do sistema, pelo histórico, e até mesmo pelo *feeling*, uma vez que as operações são muito dinâmicas. Existe plena consciência das equipes de trabalho quanto a alterações nos números, os funcionários possuem clareza e discernimento dos fatos.

No entanto, para o respondente B1, essa clareza e discernimento estão fragilizados na filial porto. Conforme o gerente, os indivíduos apresentam dificuldade

no entendimento de que padrões contábeis não podem ser alterados a todo o momento. Um exemplo dado pelo gestor é a tentativa de alteração indevida em centros de custos, o que prejudicaria históricos bem como comparações de dados. Desse modo, para assegurar a segurança e integridade das informações e práticas contábeis, mudanças nos processos só podem ser realizadas por níveis hierárquicos específicos.

Quanto ao sexto questionamento, o mesmo averiguou se a informação contábil é classificada, caracterizada e apresentada aos usuários internos com clareza e concisão. Nesse aspecto, o entrevistado B1 comenta sobre a necessidade de ser ofertado um curso de contabilidade básica aos usuários internos da informação contábil. Segundo o gerente, a empresa atualmente está em um patamar onde a informação contábil é apresentada muito mais para reuniões de diretório do que para o pessoal do operacional. O curso, previsto para o ano de 2017 é visto como uma capacitação que, primeiro, será oferecida aos diretores da empresa e posteriormente aos funcionários, respeitando a ordem decrescente dos níveis hierárquicos.

Já o entrevistado B2, dentre pausas longas e frases incompletas, com bloqueios, relatou que questionamentos existem, seja por *e-mail* ou por telefone, para melhorar a clareza das informações disponibilizadas. Porém, tais questionamentos realizados pelos usuários internos não estão direcionados ao uso das informações contábeis para gestão.

A questão sete abordou a afirmação de Ghasemi *et al.* (2011) sobre a tecnologia da informação ter criado benefícios significativos para os departamentos de contabilidade, como por exemplo, ter encurtado o tempo de espera das informações bem como melhorado a eficiência e precisão das informações contábeis, o que enfatiza as características de relevância e representação fidedigna preconizadas pelo CPC. Nesse sentido, os respondentes foram convidados a expressar sua análise sobre essa afirmativa, a especificar quais outros benefícios à contabilidade, devido ao apoio da TI eles destacariam, bem como desvantagens.

O respondente B1, favorável a afirmação exposta exclamou: “a TI ajudou bastante!”. Para o respondente, a questão não é tanto o tempo, mas sim a qualidade que a TI proporciona as informações. Qualidade essa obtida pela padronização dos processos.

“[...] a TI padroniza muita coisa, e a padronização por muitas vezes traz a burocracia, faz as pessoas andarem em um trilho... antes era só assinar uma nota e pronto, hoje um cria uma ordem de compra, só um superior vai conseguir ver aquela ordem para autorizar, por muitas vezes isso demora, se descuidar demora até mais, então ganhar em tempo eu não sei, mas em qualidade eu tenho certeza [...]”. (entrevistado B1).

Além da padronização, da criação de processos e da qualidade, para o entrevistado B1 a diminuição de retrabalho é notória. Antes, as informações eram lançadas de forma repetitiva, hoje, com a integração dos módulos e do sistema, o *input* de dados é realizado uma única vez. Nesse ponto, é percebido o ganho em tempo de trabalho e na confiança da informação. Já as desvantagens, essas são apontadas como: o alto custo para manter o apoio da TI nas atividades operacionais, e o suporte que a mesma oferece as atividades visto que o setor de TI ainda é pequeno para atender as demandas da empresa.

O respondente B2 expõe que TI é informação, tabulação de dados e que pelo volume da empresa não poderia ser diferente. Sem o apoio da TI as atividades operacionais não conseguiriam ser realizadas. O gerente elenca as vantagens da integração entre TI e contabilidade em: rapidez da informação e segurança. Porém, como desvantagens o gestor destaca a dependência da tecnologia. O respondente B2 explica que a dependência não é do conhecimento, mas sim da ferramenta tecnologia. Ainda assim, ambos os entrevistados ressaltam que muitas são as vantagens em relação às desvantagens, que a TI veio agregar e trazer melhorias.

Mantendo o questionamento sobre o avanço da tecnologia da informação proporcionar um fluxo de informações contábeis eficaz, a questão oito indagou em que medida os gerentes consideram que as informações contábeis, apoiadas por uma governança de TI, aumentam a capacidade da empresa para alcançar os objetivos corporativos e a estratégia de negócios (LIM, 2013).

Para o entrevistado B1, a certeza de que o apoio da TI às informações contábeis aumenta a capacidade da empresa em alcançar todos os seus tipos de objetivos é bastante clara. O entrevistado relata que os resultados são reflexos do conjunto. Percebe-se esse aumento da capacidade pela segurança da informação, pelas coisas tornarem-se muito mais explicáveis e pelo *feedback* positivo de auditorias externas.

O entrevistado B1 reafirma que a TI padroniza as operações e dessa forma cria limites que levam ao enquadramento de ações que maximizam o alcance dos

objetivos corporativos e a estratégia de negócios. No entanto, o respondente B2 ressalta que esse aumento, esse potencial em conquistar os objetivos, proporcionado pelo apoio da TI às informações contábeis, só se torna possível se a TI for bem estruturada, gerenciada, sólida. Caso contrário, pode trazer prejuízos e problemas.

Na questão nove, requisitos de qualidade da informação propostos pelo *framework* de governança de TI COBIT® 5 (ISACA, 2012) foram abordados. Foi questionado aos gerentes se a informação contábil gerada pela equipe de trabalho é rapidamente recuperável, se a informação é apresentada em linguagens, símbolos e unidades adequados com definições claras e de que maneira o acesso a informação é restrito as partes autorizadas.

Em relação à recuperação da informação, o gerente B1 destaca que pelo fato das informações estarem armazenadas em um *Data Center*, elas podem ser rapidamente recuperadas. Qualquer indivíduo autorizado pode acessar as informações de qualquer lugar, inclusive em 2017 esse acesso poderá ser realizado via celular. A segurança foi o fator principal que levou a empresa a adotar esse tipo de armazenamento de dados. O gerente B2 complementa que é necessário ter a informação. Logo, a centralização em um banco de dados é um casamento entre segurança e agilidade, principalmente se os dados consultados forem antigos.

Quanto a linguagens, símbolos e unidades adequados com definições claras, o entrevistado B1 afirma que para sua equipe de trabalho esses aspectos estão bem definidos. Existe entendimento claro sobre esses pontos e a interface do sistema. No entanto, para os demais usuários da informação, percebe-se uma carência no entendimento dos dados. Carência vinculada mais ao aspecto contábil do que propriamente ao que está sendo visualizado no sistema. Por isso a intenção da empresa em fornecer aos seus funcionários em geral um curso de contabilidade básica.

Já o entrevistado B2 expõe que o sistema é recente, existe o entendimento da equipe, porém, muitas coisas ainda estão em fase de exploração. Outro fator importante, é que a utilização total ou quase total do sistema depende do suporte oferecido pela área de TI, responsável pela liberação de ferramentas bem como adaptações do sistema as rotinas da entidade, uma vez que o *software* foi adquirido pronto e não desenvolvido pela companhia.

Sobre o acesso restrito aos dados, ambos os entrevistados comentam que na empresa essa restrição é realizada por alçadas. Além disso, cada funcionário tem sua senha de acesso, o procedimento que for realizado no sistema fica registrado e posteriormente tudo é auditado interna e externamente.

Por fim, a última questão encerrou a entrevista discorrendo sobre os riscos operacionais destacados por Machado (2012), que podem afetar o atendimento da conformidade das informações contábeis. Questionou-se aos respondentes, quais dos riscos operacionais apresentados (pessoal, processos, tecnologia e *compliance*) possuem maior impacto em suas equipes de trabalho e como eles entendem que esses riscos podem ser minimizados.

Conforme o respondente B1, os riscos de pessoal e processos, em sua equipe, são os que causariam maior impacto em detrimento aos riscos de tecnologia e *compliance*. No entanto, para o respondente B2, que possui outra equipe de trabalho, o risco que poderia ocasionar fragilidades ao atendimento da conformidade das informações contábeis é o de tecnologia.

O risco de pessoal representa acidentes de trabalho, paralisações, redução de pessoal disponível. O risco de processo está atrelado a modificações de processos sem alteração adequada nos protocolos administrativos, erros de execução de processo e ineficiência.

“[...] entendo que a gente trabalha com um grupo de pessoal bem mais seguro do que a gente trabalhava antes, nós passamos de 12 para 25, então acho que o risco de pessoal foi minimizado, mas é um risco que tu não consegues ainda eliminar... a minha equipe de trabalho ainda é muito pequena, se for ver só a minha equipe eu ainda posso ter alguma surpresa [...]”. (entrevistado B1).

De acordo com o entrevistado B1, os riscos de pessoal e processo estão relacionados, ou seja, uma mudança em um poderia afetar o outro. Os processos parecem bem amarrados, mas na falta de um funcionário, por ser a equipe pequena, a absorção das atividades por outros indivíduos torna-se difícil, podendo comprometer a execução plena das atividades. Como a empresa há pouco tempo expandiu seu quadro de funcionários, o respondente entende que trabalhar na eficiência e otimizar os recursos disponíveis é a forma de minimizar ambos os riscos.

“[...] é que não sei se comporta uma equipe maior... eu estou apostando muito mais em otimizar processos, trabalhar a eficiência, a disseminação de conhecimento, nivelar a equipe [...]”. (entrevistado B1).

Por outro lado, o respondente B2 relata que em sua equipe, tais riscos não são considerados, hoje, uma ameaça. Segundo o respondente, ações de melhoria minimizaram esses aspectos.

“[...] esse risco (de pessoal) eu já estou afastando ele, era o mais gritante quando cheguei aqui. 30% do pessoal foi trocado por falta de postura, capacitação que não adiantava... hoje, todo mundo têm conhecimento e sabe o que o outro faz [...]”. (entrevistado B2).

“[...] hoje se mudou, se mapeou, tem fluxograma dos processos, todas as mudanças são acordadas com as pessoas [...]”. (entrevistado B2).

Em relação ao risco de tecnologia, configurado como falha e indisponibilidade de equipamentos e sistemas que prejudiquem ou impossibilitem a continuidade das atividades regulares da organização, o respondente B1 explica que com o fato do armazenamento de dados ser atualmente em “nuvem”, esse risco foi bastante minimizado e hoje não é uma preocupação. Existem contratos, por exemplo, que estipulam prazos máximos para a solução de problemas do *software*.

No entanto, para a equipe do respondente B2, esse risco é o mais acentuado. O gerente B2 esclarece que falhas de equipamentos e/ou de algum parâmetro trazem prejuízos grandes. Como exemplo o gerente cita o fato das coisas estarem funcionando e de repente pararem de funcionar, seja fisicamente ou pela TI. É um risco que ocorre e compromete as atividades.

Quanto ao risco de *compliance*, definido como a falta de habilidade ou disciplina da organização para cumprir com a legislação e/ou regulamentação interna e externa, o respondente B1 menciona que muitos serviços que antes eram terceirizados, hoje são realizados na empresa. E que, somente quando a equipe está capacitada para realizar as novas funções é que estas atividades são incorporadas às rotinas de trabalho, minimizando nesse sentido riscos com o não cumprimento de legislações e/ou regulamentos de qualquer espécie.

O respondente B2 concorda que o risco de *compliance* está em parte ligado a terceiros, principalmente na questão de impostos. Existe a capacitação de funcionários e nesse ponto há a gestão sobre esse risco, porém, o que está terceirizado, a gestão é pouca ou nenhuma uma vez que foge a alçada dos entrevistados B1 e B2.

### 4.3.3 Síntese dos resultados

Conforme análise dos dados obtidos pelo questionário, identificou-se que existem duas percepções distintas na empresa quanto ao nível atual da capacidade de processo no que tange ao apoio da conformidade das informações contábeis. São elas: a visão global, proporcionada pela média aritmética das respostas de todos os respondentes, e a visão parcial, considerando apenas as respostas dos gerentes das unidades envolvidas (informantes-chave).

O diagnóstico decorrente da visão global revelou que os participantes classificam os processos, em maioria, entre os níveis 1 e 2 (executado/gerenciado). Entretanto, na visão parcial o diagnóstico apontou que os mesmos processos, em alguns casos, alcançam os níveis 3 e 4 (estabelecido/previsível).

Quanto à análise segmentada por domínios, mesmo a percepção dos gerentes sendo mais otimista comparada à visão do grupo como um todo, verificou-se um alinhamento no entendimento de que o domínio DSS (Entregar, Reparar, Suportar), atualmente, é o que mais apóia a conformidade das informações contábeis. Porém, esse alinhamento não ocorreu quando a análise observou o domínio que menos contribui para o atendimento da conformidade. Nesse aspecto, a visão parcial identifica o domínio BAI (Construir, Adquirir, Implementar), enquanto que a visão global aponta o domínio APO (Alinhar, Planejar, Organizar).

A diferença nas perspectivas de gerentes e equipes de trabalho pode representar o distanciamento entre nível desejado (visão dos gerentes) e nível real (visão operacional). Contudo, mesmo havendo esse distanciamento entre níveis, podem-se perceber indícios de governança de TI para o apoio da contabilidade e, conseqüentemente, para o atendimento da conformidade das informações contábeis. De acordo com o ISACA (2012, p. 44) “atingir a capacidade nível 1, mesmo em uma escala de 5, já pode ser considerada uma importante conquista para a organização”.

Na análise dos dados obtidos pela entrevista, verificou-se que o atendimento das características qualitativas fundamentais e de melhoria das informações contábeis faz parte dos objetivos dos setores Financeiro e de Controladoria, o que corrobora as normatizações preconizadas pelo CPC 00 R1 (2011). Nesse sentido, para garantir que tais características sejam alcançadas, a informação é comparada,

checada, conciliada e fechada em módulos para, posteriormente, ser passada a contabilidade. O principal procedimento é a conciliação das informações.

Em relação ao sistema utilizado na empresa, o mesmo foi escolhido conforme o atendimento das necessidades operacionais da entidade, em detrimento a custos. Apesar de ter sido implementado recentemente, percebe-se que controles paralelos estão desaparecendo e que as pessoas estão utilizando o *software* como ferramenta de informação, mesmo que ainda existam pontos a serem aprimorados, principalmente, em relação à estrutura de relatórios.

Os entrevistados destacaram como vantagens da integração entre TI e contabilidade fatores como segurança, padronização, criação de processos, qualidade e rapidez da informação, bem como a redução de retrabalhos. Fatores esses que ressaltam as afirmativas de Lim (2013) e Ghasemi *et al.* (2011) de que a contabilidade é fator crítico para o negócio e a TI pode melhorá-la, e de que a tecnologia da informação criou benefícios significativos para os departamentos de contabilidade.

Por outro lado, como desvantagens dessa integração os gestores relataram a dependência da ferramenta tecnologia, o alto custo para manter o apoio da TI nas atividades operacionais e a dependência do setor de TI, ainda pequeno para atender as demandas da empresa. Porém, ainda assim, os gerentes afirmaram que muitas são as vantagens comparadas às desvantagens.

Dentre os riscos operacionais que podem ocasionar fragilidades ao atendimento da conformidade das informações contábeis, o respondente B1 destaca que em sua equipe de trabalho os riscos de pessoal e processos possuem maior impacto. Já para o respondente B2, responsável por outra equipe, o risco de tecnologia é que representa a maior ameaça, convergindo com o estudo de Brum (2015) no sentido de excesso de retrabalho por controles paralelos e manuais devido à falhas ocasionais na tecnologia.

Em suma, percebe-se o empenho da empresa em garantir a conformidade das informações contábeis. Há o entendimento das equipes de que a contabilidade auxilia a tomada de decisões de seus usuários e que para influenciar o processo decisório tais informações precisam ser úteis e possuir qualidade, conforme expressam Beuren e Rengel (2012), Nakhaei, Nakhaei e Ahmadimousaabad (2014), Souza *et al.* (2016) e Unuigbokhai e Ohenhen (2016).

#### 4.4 AVALIAÇÃO DO SUBSÍDIO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PARA AS UNIDADES DE NEGÓCIO

Para avaliação da forma como ocorre o subsídio de informações contábeis para as unidades de negócio, dois dos instrumentos de coleta de dados oferecidos na empresa foram observados. São eles: a entrevista Apêndice C, também utilizada para o diagnóstico da conformidade das informações contábeis, aplicada aos emissores dessas informações (gestores financeiro e de controladoria) e a entrevista Apêndice D, direcionada aos receptores, ou seja, aos gestores das unidades de negócio, tomadores de decisões. De modo a contribuir com as entrevistas aplicadas, alguns documentos também foram observados. Os resultados obtidos são expostos a seguir.

##### **4.4.1 Resultados da aplicação da entrevista (Apêndice C)**

Segundo o respondente B1, um dos procedimentos utilizados para suprir as unidades de negócio com informações contábeis é a realização de reuniões mensais para fechamento dos saldos das contas de clientes (saldos a receber). O setor Financeiro e o setor de Controladoria encaminham relatórios, via *e-mail*, para as unidades de negócio, antes do fechamento final de resultados, com a situação contábil dos clientes e, nesse processo, as unidades de negócio possuem a liberdade para complementar as informações caso seja necessário. Desse modo, a conciliação dos dados provém da integração de todos os setores. Nesse momento é comparado orçado *versus* realizado e variações em clientes e custos. A preocupação com a validação dos saldos está atrelada não só a correta quantificação dos históricos que serão utilizados para tomada de decisões futuras, mas também ao cumprimento das metas estabelecidas pela empresa para cada unidade de negócio.

Para o entrevistado B2 a procura e solicitação de informações contábeis pelos gestores ainda é bastante pequena. Normalmente, a única preocupação que acarreta no contato entre as unidades é o saldo da conta Clientes. Nesse sentido, além das reuniões mensais, semanalmente cada unidade de negócio, cada gestor, discute diretamente com o setor Contas a Receber as informações de como andam

os processos de recebimentos de seus clientes, subsidiando cada gerente com dados para serem utilizados em próximas negociações.

Além dos relatórios que são enviados pelo Financeiro e pela Controladoria, os gestores das unidades de negócio recebem o apoio de uma funcionária designada para melhorar a compreensão dos dados contábeis recebidos por eles, intermediando a relação entre a Matriz da empresa e a filial porto. Dessa forma, de acordo com o respondente B1, os gestores não precisam, necessariamente, chegar até os setores Financeiro e Controladoria para terem conhecimento de seus resultados. Eles conseguem verificar essa informação dentro de suas próprias unidades.

Outra forma existente, de subsídio de informações contábeis, é a consulta pelo próprio gestor ao sistema. Todos têm acesso ao sistema. No sistema está disponibilizado o orçamento de cada unidade e, ao final do mês, é enviado por *e-mail* aos gestores o resumo com o patamar atual das margens, ou seja, quanto cada um já consumiu ou alcançou de suas margens pré-estabelecidas. Além disso, ocorre bimestralmente uma reunião para apresentação das metas.

Em suma, os respondentes alegam que as formas usuais de subsídio das informações contábeis para as unidades de negócio são: relatórios, *e-mails*, reuniões periódicas e consulta ao sistema. Os entrevistados comentam que essa troca de informações com as unidades de negócio no início foi difícil, uma vez que os gestores não eram muito participativos nas reuniões.

Porém, hoje, percebe-se gradativamente uma melhora nesse comportamento. Um exemplo é a existência de negociações durante os processos. Quando variáveis inesperadas aparecem durante processos que estão em andamento, os gestores conseguem perceber essas variáveis em tempo hábil. Desse modo, as informações contábeis possibilitam uma ação mais rápida dos gerentes. O respondente B1 afirma: “pela contabilidade, eu sinto os gestores muito mais seguros”.

#### **4.4.2 Resultados da aplicação da entrevista (Apêndice D)**

De acordo com o respondente C1, os valores acertados com clientes saem do setor operacional para, posteriormente, chegar à contabilidade, que depois trabalha em cima do fechamento informado e do contato fornecido. O fluxo de informações é operacional-financeiro. Quando uma operação semelhante se aproxima, primeiro o

gestor busca em seus registros próprios as informações necessárias ao novo fechamento e caso falte algum dado, aí o mesmo recorre ao custeio, dentro do setor financeiro. Não é comparado o fechamento do operacional com o fechamento do financeiro e se der prejuízo, por exemplo, não há de imediato um alerta para o gestor da unidade de negócio por parte da contabilidade. Existe uma reunião para tratar de resultados, mas a mesma só é realizada um tempo depois.

Segundo os respondentes C2 e C7, a informação contábil está disponível e existem várias fontes onde ela pode ser encontrada. A primeira é o sistema. O próprio gestor pode consultar via sistema os relatórios. O sistema da unidade de negócio é integrado com a contabilidade. Nesses relatórios é possível consultar o orçamento do departamento e verificar custos, comparar orçado com realizado e fazer projeções para tomada de decisão. A segunda fonte é o apoio do pessoal do setor de controle de gestão, que supre as unidades de negócio em caso de carência de informações pelo sistema. A terceira é o *feedback* do pessoal do setor contas a receber. Existem reuniões semanais para análise de clientes com saldos em aberto. A partir de trinta dias um alerta é disparado, o sistema avisa o contas a receber que por sua vez informa por meio de relatórios as unidades de negócio. As unidades de negócio fornecem o suporte ao setor de cobrança, indicando quem deve ser contatado e quais os caminhos que devem ser tomados junto aos clientes para não fragilizar as relações comerciais já estabelecidas.

O respondente C3 corrobora a prática do gestor C1, ao expor que quando uma operação semelhante se aproxima, a primeira ação é buscar nos registros próprios as informações necessárias ao novo fechamento. Apenas em segundo plano o setor financeiro é consultado. Quando essa consulta ocorre, o gestor menciona que as informações são disponibilizadas em tempo hábil, porém, nem sempre de forma compreensível, sendo necessária a intervenção de outro funcionário que possa interpretar esses dados e respaldar o gestor.

Conforme o respondente C4 existe a ciência de que todas as informações relevantes à tomada de decisão estão disponíveis no *software* utilizado pela empresa. Porém, por uma questão de tempo, o gestor afirma não usar a ferramenta com a assiduidade que deveria. Desse modo, quando uma informação é necessária, o mesmo a solicita ao setor controle de gestão. Em relação ao sistema, o respondente C4 comenta que sente falta de uma maior divulgação da empresa em como acessar a ferramenta, de um treinamento adequado. O gestor percebe, ainda,

que o sistema adotado poderia ser menos complexo, visto que está direcionado para o atendimento contábil e pouco voltado para cada área de negócio, poderia ser mais interativo e mais compreensível.

O respondente C5 complementa, que outro procedimento utilizado para suprir as unidades de negócio com informações contábeis, é o envio pelo setor financeiro de históricos dos clientes. Semanalmente há o recebimento desses históricos via *e-mail*. Recentemente, também foi adotada a comunicação sobre prejuízos em operações para reajustes de preços mais tempestivos.

De acordo com os respondentes C6 e C8, a criação de uma equipe de suporte que faz o *link* direto com o setor financeiro e a contabilidade facilitou o recebimento dos dados contábeis, bem como sua compreensão. Segundo os gestores, essa equipe faz a interpretação dos dados contábeis, minimizando a complexidade observada no sistema. Além disso, a equipe de suporte gera a informação dos fechamentos antes da mesma ir para a contabilidade. Dessa forma, a equipe interna tem um *feedback* real da situação proporcionando visibilidade, em tempo hábil, para tomada de decisão.

#### **4.4.3 Resultados da observação de documentos**

Para corroborar o entendimento sobre a forma como ocorre o subsídio de informações contábeis para as unidades de negócio, captado pelas entrevistas, foram observados, também, sistemas e procedimentos utilizados pelos profissionais. Tal observação, realizada de forma complementar a coleta de dados, teve como intuito identificar informações capazes de contribuir com as apuradas nas técnicas anteriores.

Nesse sentido, foram observados relatórios digitais, relatórios impressos, *e-mails*, planilhas eletrônicas, *layout* e abas do sistema, tanto da área Financeira e de Controladoria (emissores) como das unidades de negócio (receptores da informação). A relação de documentos mostrados pelos funcionários apontou indícios positivos quanto ao atendimento das características qualitativas da informação contábil como, por exemplo, representação fidedigna, relevância, compreensibilidade (ainda a ser aprimorada), comparabilidade e verificabilidade. Em relação ao apoio da GTI, requisitos como relevância, segurança, atualização, exatidão e acessibilidade da mesma forma puderam ser constatados.

#### 4.4.4 Síntese dos resultados

Conforme os gerentes dos setores Financeiro e de Controladoria, as formas usuais de subsídio das informações contábeis para as unidades de negócio são: relatórios, *e-mails*, reuniões periódicas (semanais, mensais e bimestrais), além da consulta pelo próprio gestor ao sistema. De posse das informações contábeis, as unidades de negócio, antes do fechamento final, ainda possuem a liberdade para complementar os dados, caso seja necessário. Desse modo, a conciliação das informações dá-se por meio da integração de todos os setores.

Os gestores das unidades de negócio corroboraram as formas de subsídio das informações apontadas pelos setores Financeiro e de Controladoria e acrescentaram que utilizam, também, o apoio de uma equipe de suporte interno que faz o *link* direto entre os setores, facilitando, dessa forma, o recebimento dos dados contábeis. No entanto, os entrevistados ressaltaram que o fluxo de informações é operacional-financeiro. Primeiro, o gestor busca as informações em seus registros próprios, para posteriormente, se necessário, consultar o setor financeiro.

Em relação à utilização do sistema, os entrevistados mencionaram a falta de uma maior divulgação de como acessar o *software* adotado pela entidade, de um treinamento adequado. Segundo os gestores, o sistema poderia ser menos complexo, mais interativo e mais compreensível. Para as unidades de negócio as informações contábeis nem sempre são apresentadas de forma compreensível. Nesse sentido, a maior crítica dos gestores é a necessidade da intervenção de outro funcionário que possa interpretar os dados contábeis.

De acordo com a análise complementar realizada pelas observações *in loco* de documentos, indícios positivos quanto ao atendimento das características qualitativas fundamentais e de melhoria das informações contábeis puderam ser notados, porém, de fato, a característica compreensibilidade ainda precisa ser aprimorada. Do mesmo modo, a existência de requisitos da informação tratados pela GTI também foram percebidos. Os documentos analisados foram: relatórios digitais, relatórios impressos, *e-mails*, planilhas eletrônicas, *layout* e abas do sistema.

Portanto, apesar da característica compreensibilidade ser detectada como uma fragilidade na empresa, os dados apontam que há o subsídio de informações contábeis para as unidades de negócio. Os métodos utilizados pela empresa possibilitam ao usuário interno verificar que a informação representa fidedignamente

o fenômeno econômico que se propõe representar, conforme sugere o CPC 00 R1 (2011), bem como possibilitam a recuperabilidade da informação, linguagens e símbolos adequados e acesso restrito às partes autorizadas, aspectos definidos e estabelecidos pela GTI segundo a ISACA (2012).

Além disso, ações de gestão mais rápidas puderam ser percebidas o que corrobora, também, a afirmativa de Unuigbokhai e Ohenhen (2016) de que o tempo de disponibilidade da informação contábil deve ser suficiente para permitir o uso da informação no processo de decisão. Do mesmo modo, as atitudes tempestivas dos gestores, com base em dados contábeis, reforçam o argumento de Nakhae, Nakhaei e Ahmadimousaabad (2014) e Taheri, Momeni e Hashemi (2016) de que informações relevantes ajudam os decisores a realizarem previsões sobre o futuro (valor preditivo) e a confirmar expectativas anteriores corretas (valor de *feedback*) proporcionando escolhas mais coerentes.

#### 4.5 AVALIAÇÃO DA AVERSÃO AO RISCO DOS DECISORES NA IMPORTÂNCIA RELATIVA DA CONTABILIDADE

A avaliação de como a aversão ao risco dos decisores afeta a importância relativa da contabilidade foi verificada por meio da aplicação da entrevista Apêndice D, aos gestores das unidades de negócio. A entrevista conteve 11 questões abertas, abrangendo tópicos sobre conformidade das informações contábeis, apoio da GTI e teoria do prospecto. A seção a seguir apresenta os dados coletados.

##### 4.5.1 Resultados da aplicação da entrevista (Apêndice D)

A primeira questão ofertada aos gestores indagou se os mesmos acreditam que suas decisões de negócio são ou podem ser influenciadas por suas emoções. Através de algumas pausas longas, hesitações e reflexões, os decisores afirmaram, em maioria, que sim, corroborando, nesse sentido, a afirmativa de Melo (2008), de que as decisões do homem também são influenciadas por seus sentimentos e por erros cognitivos. Apenas um gestor, o respondente C4, afirmou não ser influenciado por suas emoções.

“[...] é o que a gente chama de *feeling* na verdade, com certeza... a gente tem que ter muito essa percepção, aguçada, não é só a questão do

financeiro... acredito que em todos os aspectos a gente tem que ter o lado racional, que não vá ter prejuízo, mas ao mesmo tempo eu preciso me colocar no lugar desse cliente e ter a percepção que ele teria da empresa e procurar tomar minhas decisões da melhor forma possível, tanto para empresa quanto para o cliente [...]". (entrevistado C2).

"[...] sim... acho que principalmente dentro de uma empresa... onde você trabalha com pessoas... é... há um bom tempo... dependendo da afinidade com essas pessoas pode influenciar sim [...]". (entrevistado C3).

"[...] é... não... eu sou muito racional é... nas discussões sobre gestão. Eu não tenho dúvidas de que o ser humano imputa emoção em praticamente tudo o que ele faz é... no entanto, para um pensamento de gestão, eu tento ser muito racional e utilizar tudo o que eu tenho de ferramentas de gestão que eu estudei para tentar tomar a atitude mais racional possível disso [...]". (entrevistado C4).

"[...] sim, há... te diria emoções no sentido de que eu possa entender tomar uma decisão não tão vantajosa para empresa... tá... motivada por um potencial no futuro, por exemplo. Prevalece a parceria em detrimento de um ganho financeiro atual [...]". (entrevistado C5).

"[...] é... elas podem né, não deveriam, mas em alguns momentos elas até me influenciam... a gente tenta deixar ao máximo há... fora as emoções na hora de tomar uma decisão, mas em certos momentos sem dúvida elas influenciam [...]". (entrevistado C6).

"[...] sim, muito. Não pela emoção, mas pelo conhecimento empírico mesmo... uso bastante minha intuição, meu *feeling* [...]". (entrevistado C8).

Para o respondente C7, as emoções na tomada de decisão possuem um peso e este funciona como um alerta, um gatilho de segurança. O entrevistado C7 menciona que sua área de atuação possui alto risco atrelado ao nome da empresa, imagem da empresa e do cliente, quando esse gatilho é acionado, o gestor cessa o que está fazendo naquele instante para não ser influenciado somente por sentimentos.

De acordo com o respondente C1, para minimizar a tomada de decisão puramente intuitiva, com base apenas na emoção, a empresa propôs às suas equipes de gestores conversas periódicas com a psicóloga da entidade. Esse processo fez parte do denominado *coaching*. O *coaching*, segundo o entrevistado C1, estimulou a realização de análises sobre as operações, das necessidades de cada uma, para aí sim desempenhar as ações devidas sobre elas. Estimulou a prática de gerenciamento, de distribuição de tarefas, de confiança na equipe e de uma tomada de decisão mais racional.

Quanto à indagação sobre o procedimento utilizado na hora de decidir ou negociar com clientes, o entrevistado C4 comenta sobre a importância da utilização de informações para a tomada de decisão. O respondente C2 exemplifica que devem ser observados: o histórico do cliente, se ele é um bom pagador, o relacionamento entre a empresa e esse cliente e se já houve algum tipo de problema anterior entre as partes. Já o respondente C7 busca encontrar o que o cliente está procurando além do que é básico, para vender a diferença, agregando serviços e valores ao negócio.

Para o entrevistado C6, a empresa dispõe de funcionários próprios onde há uma margem de segurança e um custo fixo bem delimitado, porém, em determinados casos torna-se necessária a contratação de operários avulsos, fato que pode impactar financeiramente o negócio. Dessa forma, a negociação com terceiros deve estar previamente bem amarrada quanto a objetivos de produtividade.

O entrevistado C1 relata que seus clientes vêm de longa data, desse modo, operações passadas são observadas e preços e reajustes são validados. Segundo o respondente C1, a empresa melhorou bastante, nos últimos anos, o suporte dado aos gestores para analisar suas receitas, permitindo assim a previsão do que é mais viável.

“[...] temos relatórios de lucratividade, é mais difícil trabalhar sem acesso a estas coisas... eu tenho noção do material e equipamentos que vou usar, eu sei os custos desses materiais né, então de acordo com o valor que a gente for fechar, acima disso é lucro, ou a gente empata e tem casos que a gente faz isso para consolidação do próprio cliente [...]” (entrevistado C1).

Nesse aspecto, questionou-se os gestores sobre a utilização de informações contábeis para subsidiar a decisão conforme propõem Nakhae, Nakhaei e Ahmadimousaabad (2014), Lovo, Oliveira e Ziviani (2015), Souza *et al.* (2015) e Unuigbokhai e Ohenhen (2016). Em que medida esse tipo de informação é utilizado pelos mesmos. Dos oito respondentes, seis expuseram que utilizam os dados contábeis para gestão.

O respondente C1 afirma que ele e sua equipe de trabalho utilizam bastante os dados contábeis, uma vez que sem essas informações as negociações com clientes podem estar equivocadas, produzindo prejuízos financeiros. O uso da informação contábil proporciona, pela óptica do gestor C1, barganha para negociar.

O respondente C2 comenta que, antigamente, a decisão era realizada de forma tateada, muito mais com base no *feeling* do que em dados concretos. Nos dias atuais, pelo avanço do setor contábil na empresa, essa situação se inverteu. Quando o cliente faz uma solicitação, o gestor C2 consegue visualizar quem é este cliente, se ele tem um histórico negativo ou positivo na empresa. Há um acompanhamento diário das informações contábeis.

O gestor C4 relata que a visibilidade da contabilidade para as unidades de negócio auxiliou no bom fechamento do ano de 2016, comparado há anos anteriores. Respaldo sobre a análise contábil, o respondente C4 consegue visualizar se possuiu condições de fazer ou não algo, se está alinhado com a estratégia de negócio. O respondente conclui que estar a par dos dados contábeis é fundamental para tomada de decisão.

Os entrevistados C5 e C8 expõem o uso contínuo de históricos de clientes. Para os entrevistados, esse é o fator principal que irá influenciar na tomada de decisão. O gestor C6 concorda com os gestores C5 e C8, e explica que operacionalmente, poucas são as decisões que podem ser tomadas, pois o negócio já está fechado e a margem para alterações é muito pequena. Desse modo, a informação contábil será fundamental para negócios futuros, para planejamento de próximas operações, para visualizar pontos que devem ser melhorados e aqueles que sofreram pioras.

Por outro lado, dois dos entrevistados afirmaram que não usam as informações contábeis para tomada de decisão. O entrevistado C3 explica que não utiliza os dados contábeis, por não trabalhar diretamente com valores financeiros. O gestor também menciona que está há pouco tempo no cargo e que por enquanto, está visualizando o novo ambiente de trabalho, entendendo seu funcionamento. O entrevistado C7 justifica que as atividades do departamento possuem divisões, logo, a análise de dados contábeis não faz parte de sua alçada, mas que está tranquilo em relação a quem cabe cuidar dos dados contábil-financeiros, a confiança na equipe é plena. Nesse sentido, suas análises são fundamentadas pelo mercado, pela concorrência.

A segunda questão da entrevista trouxe aos gestores duas afirmativas do estudo de Martins, Girão e Monte (2015), relacionadas à teoria do prospecto. A primeira, de que as pessoas dão preferência a um ganho certo num tamanho menor, em detrimento de um ganho maior, porém incerto. A segunda, no caso inverso.

Indagou-se se ao invés do ganho, fosse probabilidade de uma perda financeira, porém, com expectativa de potencial retorno. Se há a preferência por uma perda certa num tamanho menor ou uma perda maior, porém incerta.

Conforme o discurso dos entrevistados, as preferências em evitar o risco e/ou buscar o risco financeiro em um negócio, independentemente de ganhos ou perdas, estão atreladas ao contexto em que a situação é exposta. De acordo com o respondente C2, o risco de perder ou ganhar sempre está presente, às vezes por um fator interno e às vezes por um fator externo. Existem limites mínimos e máximos, tabelas de valores referenciais, análise dos dados financeiros, não há uma preferência, conforme o contexto é que se saberá o quanto arriscar ou o quanto recuar na negociação.

No entanto, no caso genérico dos ganhos, verificou-se ser uma prática recorrente dos gestores optarem por ganhos menores em prol de parcerias futuras. Manter clientes com rentabilidade baixa, porém, estável ao longo dos anos. Quanto ao cenário genérico de perdas, quando há a expectativa de potencial retorno, mas sem o fato promissor de firmar uma parceria futura, ou seja, a operação será única, os gestores tendem a arriscar mais, mesmo que no final da operação o trabalho possa implicar em um resultado desfavorável financeiramente. Segundo o respondente C7, na pior das hipóteses, a operação vira uma estatística.

A terceira questão abordou a postura do gestor quando o mesmo é responsável por resultados de outra pessoa, bem como para o seu próprio, em uma situação de risco financeiro (tanto probabilidade de ganho, quanto de perda). Conforme o estudo de Pahlke, Strasser e Vieider (2015), no domínio ganho, para médias e grandes probabilidades, ser responsável por mais alguém aumenta a aversão ao risco, enquanto que no domínio perda, o que aumenta é a busca pelo risco.

De acordo com o respondente C1, a forma de decidir não se altera, seja o impacto individual ou coletivo. Toda a decisão é tomada visando ganhos. Caso algo de errado aconteça e prejudique financeiramente a operação, toda a equipe analisa a questão, se foi erro de planejamento, de gerenciamento, de acumulo de tarefas, é feita uma análise interna do ocorrido. A maioria dos gestores corrobora esse comportamento, exceto o respondente C4, para ele a postura frente à tomada de decisão é sim alterada quando o coletivo está envolvido.

“[...] na verdade quando tu tomas uma decisão, tu sempre tens que pensar na empresa, no cliente e no colaborador. Tudo o que tu fizeres automaticamente vai impactar no teu colaborador, vai impactar no teu cliente e na empresa de uma forma geral, então eu acho que não tem uma situação em que eu consiga separar isso [...]”. (entrevistado C2).

“[...] eu vou sempre pedir o conselho de uma pessoa que está acima de mim, dependendo do que a empresa e os gestores daquele setor decidirem, eu vou junto com eles [...]”. (entrevistado C3).

“[...] sim altera, se ele vai ter ou não ganhos ou perdas compartilhadas, pode alterar o meu perfil de tomada de decisão, e aí pode ser que eu compartilhe e discuta junto se a gente vai assumir isso. Se eu achar que o meu time tem a competência de discutir esse tema comigo, com propriedade para a gente decidir juntos se vamos ou não, posso ficar mais avesso [...]”. (entrevistado C4).

“[...] minha forma de decidir não mudaria [...]”. (entrevistado C5).

“[...] tentaria ser um pouco mais conservador, mas se coletivamente a gente entendesse que a melhor alternativa era arriscar... talvez eu arriscaria... seguiria a orientação da empresa [...]”. (entrevistado C6).

“[...] de um modo geral todas as nossas decisões impactam no todo né, é uma equipe e uma empresa, na saúde e na doença [...]”. (entrevistado C7).

“[...] para mim não muda, não muda, porque essa decisão simples não existe né, tu vais tomar uma decisão e sempre vai mudar a vida de alguém [...]”. (entrevistado C8).

Após a verificação da postura dos gestores frente a decisões arriscadas com resultados envolvendo terceiros, dentro da mesma questão, indagou-se se este mesmo comportamento, que na maioria dos entrevistados manteve-se inalterado, sofreria algum tipo de mudança caso os respondentes tivessem acesso as informações contábeis, podendo fazer uso de seu valor preditivo (previsões sobre o futuro) e de *feedback* (confirmar expectativas anteriores corretas) conforme destacam Nakhae, Nakhaei e Ahmadimousabad (2014). Nesse contexto, a maioria dos entrevistados afirma que a forma de tomar a decisão mudaria.

Segundo o respondente C1, o suporte oferecido pela contabilidade, por meio do *feedback* com o setor financeiro e com os arquivos, proporciona agilidade no tempo de reação do gestor quando este se depara, por exemplo, com resultados financeiros indesejados. Desse modo, os dados contábeis possibilitam esclarecer junto ao cliente os custos envolvidos no processo, fornecendo argumentos sólidos para reajustes em próximas operações para que o trabalho seja viável a ambas as partes.

O respondente C4 complementa que a tomada de decisão é realizada com base no que é entendido pelos gestores como correto. No momento em que a segurança dos dados contábeis traz essa confiança, por consequência, o gestor arrisca menos, pois o risco é minimizado pelo subsídio de informações. O respondente C5 concorda com exposto pelo respondente C4 e afirma que os dados contábeis ajudam a tornar a decisão mais segura, proporcionando menor risco ao negócio.

No entanto, para os gestores C3, C6, C7 e C8 ter acesso as informações contábeis possibilita enxergar os resultados auferidos em operações passadas, trazendo segurança para os mesmos arriscarem mais em operações futuras. O gestor C3 explica que arriscaria mais no sentido de minimizar custos.

Apenas o entrevistado C2 afirma que sua maneira de decidir não seria afetada. O respondente esclarece que a sua postura não mudaria, uma vez que ele já considera os valores preditivos e de *feedback* das informações contábeis em sua tomada de decisão. É um hábito utilizar esses valores.

A quarta questão investigou junto aos respondentes o efeito isolamento, tratado por Barros e Felipe (2015). No efeito isolamento, os indivíduos, de maneira geral, descartam componentes compartilhados por todas as probabilidades em consideração e focalizam suas respectivas análises sobre componentes que distinguem as opções de escolha. Dessa forma, são levados a preferências inconsistentes quando a mesma escolha é apresentada de maneiras distintas.

Nesse sentido, questionou-se aos entrevistados quando estes se deparam com diversas opções de escolhas, sendo que todas elas podem trazer riscos financeiros ao negócio, quais aspectos dessas opções são analisados. Conforme os respondentes são verificados: a solidez do cliente, sendo dada a prioridade de negócio ao cliente mais antigo, aceitação do cliente no mercado, tamanho do cliente, satisfação do cliente, qualidade do serviço, retorno financeiro, se há pendências financeiras com a empresa, tamanho do projeto a ser executado, tipo do projeto, durabilidade, tempo de execução do serviço e se o mesmo estará adequado as equipes de trabalho existentes. Quanto ao efeito isolamento, o mesmo foi confirmado pelos respondentes C2, C4, C5 e C7.

“[...] fatores iguais já descarto direto, analiso só o que é diferente, só o que é peculiar de cada um e o que é mais relevante... posso perder, mas eu não posso não ganhar nada [...]”. (entrevistado C2).

“[...] o que ficar no comum eu vou descartar [...]”. (entrevistado C4).

“[...] se a rentabilidade for igual para todas, isso já nem olho [...]”. (entrevistado C5).

“[...] o ponto de partida é o diferencial, o mesmo aspecto que cabe em todas as situações há... não vai fazer diferença, entendeu, não vai alterar o resultado, o que vai alterar é o diferencial [...]”. (entrevistado C7).

De forma complementar a quarta questão, também foi questionado aos entrevistados se eles entendem que o atendimento das características qualitativas das informações contábeis (relevância/ representação fidedigna/ comparabilidade/ verificabilidade/ tempestividade/ compreensibilidade) aumenta a transparência da informação disponibilizada, proporcionando escolhas mais coerentes segundo destacam Taheri, Momeni e Hashemi (2016). Todos os respondentes afirmaram que sim. Para os gestores o atendimento das características qualitativas das informações contábeis aumenta a transparência da informação utilizada para gestão e, com certeza, proporciona escolhas mais coerentes.

De acordo com o entrevistado C1, a veracidade da informação é a principal característica. Nesse aspecto, o respondente expõe que não pode haver distorções nos dados entre setores, desse modo, a confiabilidade da informação ainda poderia ser melhorada na empresa. Em relação ao uso do sistema, o gestor C1 comenta que, pela sua perspectiva, o *software* trava a operação em questões de planejamento. Além de ser pouco explicável.

O respondente C3 esclarece que tais distorções de dados entre setores, residem no fato de que no sistema a pessoa deve criar a ordem de compra, que vai para aprovação, passa por uma pessoa, passa por outra pessoa, até ser concluído o processo. Quando isso ocorre no final do mês, um dado que deveria ser registrado, por exemplo, em dezembro, acaba caindo em janeiro. Desse modo, gráficos e análises de dados setoriais acabam distintos de dados e análises oriundos do sistema. O respondente C3 ainda informa que, dentre as características qualitativas da informação contábil, a compreensibilidade é a mais difícil de ser atendida.

“[...] se fosse mais compreensível usaria mais o sistema, tem muitos gestores que aprovam por aprovar, porque não sabem, não entendem [...]”. (entrevistado C3).

Por outro lado, o entrevistado C2 afirma que o grau de confiabilidade dessas informações hoje é maior. É possível entrar no sistema e verificar tudo o que está registrado nele. Passado o tempo de adaptação ao sistema, o atendimento das características qualitativas das informações é facilmente percebido.

Da mesma forma o entrevistado C5 relata a percepção de que o setor financeiro já está atendendo estas características. Um exemplo fornecido pelo gestor C5 é a compreensão de relatórios recebidos. Porém, cabe salientar que esses relatórios são enviados por funcionários dos setores de apoio, abertos nas rubricas usuais. Quando indagado quanto ao uso do sistema, o gestor C5 informou que não acha o sistema muito bom, que o treinamento recebido foi fraco e que prefere lidar com as pessoas.

O entrevistado C7 menciona que a transparência da informação contábil pode vir a influenciá-lo, que o apoio dessa informação é importante, mas seu meio preferido para subsidiar as decisões, de acordo com suas atribuições e responsabilidades, é o mercado. Em relação ao atendimento das características qualitativas das informações contábeis, o respondente C7 comenta que algumas podem sim ser percebidas, dependendo, por exemplo, do interesse da pessoa a informação é tempestiva.

A quinta questão do instrumento de coleta de dados solicitou aos respondentes imaginar um cenário em que foram atingidas as metas estabelecidas pela empresa e eis que surge uma decisão de última hora a ser tomada. Considerando que essa decisão pode trazer riscos financeiros à organização, indagou-se aos gestores de que forma eles tomariam essa decisão, como fariam para subsidiá-la e que tipos de informações buscariam (COSKUN; KULALI, 2016). Ainda dentro desse cenário fictício, duas contrapartidas foram ofertadas, a primeira, se a expectativa de retorno relativa a essa decisão dobrasse a meta atingida, a segunda, se a expectativa de retorno fosse alta, porém, o risco atrelado a essa decisão compromettesse a meta alcançada.

O respondente C1, de forma objetiva, expõe que arriscaria uma lucratividade, mesmo que compromettesse a meta já alcançada. O respondente C2 comenta que esse tipo de situação é bastante comum na empresa, e que em ambas as alternativas há a necessidade de ser realizada uma análise dos dados. No entanto, a possibilidade de dobrar a meta empolga a equipe de trabalho, desse modo, ele assim como o respondente C1, arriscaria uma lucratividade. Desde que as escolhas

sejam justificáveis, no caso da meta ser perdida existe a flexibilidade da empresa em ter esse entendimento.

O respondente C8, afirma que arriscaria sempre e explica que estar na meta não significa que a meta foi atingida. Pode ser um pico momentâneo de meta, pode ser um pico sazonal de serviço.

Por outro lado, o entrevistado C3 alega que o cenário econômico não permite arriscar aquilo que já foi atingido. Dessa forma, manteria uma posição mais conservadora e preservaria a meta já alcançada. Do mesmo modo, o entrevistado C4 também não arriscaria. Segundo o gestor C4, as metas são hostis, pesadas e arriscar o trabalho de um ano de toda a equipe por uma decisão após o cumprimento da meta é algo bastante difícil.

Para o respondente C5, na alternativa em que a meta pode ser dobrada ele arriscaria, porém, na segunda opção, em que o risco torna-se alto podendo comprometer a meta já adquirida, a decisão de arriscar seria tomada apenas com o aval da diretoria. Pessoalmente, o gestor C5 afirma que não faria. Do mesmo modo, o entrevistado C7 agiria conforme orientação da diretoria, não decidiria sozinho.

O entrevistado C6 menciona que dependendo do cliente atenderia a demanda e justificaria o não atendimento da meta, visando o atendimento daquela demanda específica que pode gerar algum outro negócio futuro. Se a demanda fosse garantir uma parte no mercado, mesmo que houvesse um prejuízo financeiro da meta, a escolha seria factível. Em relação a como os respondentes fariam para subsidiar essa decisão e que tipos de informações buscariam, os entrevistados reiteraram procedimentos já destacados em questões anteriores (primeira e quarta questões).

A sexta questão apresentada aos gestores investigou como os mesmos analisam a afirmativa de Gomez-Mejia e Wiseman (2016) de que indivíduos são afetados em sua tomada de decisão por limitações cognitivas e, muitas vezes, dependem de soluções que levam a decisões menos racionais ou consistentes. A maioria dos entrevistados concorda com o exposto, ilustrando por meio de exemplos situações semelhantes vivenciadas por eles no passado.

“[...] isso já aconteceu comigo... pelo impulso de realizar o serviço para o cliente para que um terceiro não pegasse [...]”. (entrevistado C1).

“[...] existe isso, das decisões serem tomadas de forma errônea né, por questão do *feeling* ou porque aquela pessoa não tem um entendimento racional, não consegue ter a percepção daquela situação por falta de

informação, por falta de não conseguir analisar os dados, por não conseguir fazer a verificação de alguma informação [...]”. (entrevistado C2).

“[...] já vivi uma situação onde uma pessoa me reportou números e eu peguei esses números e fui me reportar ao cliente, só que os números estavam todos errados [...]”. (entrevistado C3).

“[...] isso acontece, hum... já vivenciei. Para mim a situação que mais acontece é o blefe [...]”. (entrevistado C4).

“[...] a afirmativa está correta né... mas que... a... a capacidade cognitiva ela pode ser ajudada com as informações disponíveis, ou não adianta tu teres uma grande capacidade cognitiva e não teres as informações disponíveis para tomares a decisão certa [...]”. (entrevistado C6).

“[...] o meu maior inimigo hoje é o tempo, o *time* de tomar ali a decisão, se eu tivesse é... como pensar melhor... eu tomaria melhores decisões, com certeza, mas às vezes eu não tenho tempo, isso me restringe [...]”. (entrevistado C8).

O respondente C2 comenta que erros ocorridos por culpa do gestor, nessas condições de limitações cognitivas, normalmente são suportados pela empresa. A reação da entidade não é hostil. A empresa auxilia com as ferramentas que ela possui para que esse gestor entenda, melhore e receba a capacitação adequada para desempenhar suas funções de gestão.

Nesse contexto, foi questionado em que medida os entrevistados acham que a disponibilidade e o acesso à informação, incluindo a contábil, são importantes para montagem de um quadro de referência adequado na hora de decidir sobre escolhas arriscadas (BERNSTEIN, 1997). De acordo com o respondente C1, sem a disponibilidade e o acesso à informação, a gestão fica inviável. O respondente C2 corrobora o entrevistado C1 ao expressar que esses dois requisitos são imprescindíveis, não há como fazer gestão sem informação contábil.

O entrevistado C3 comenta que a liberdade para tomar decisões mais arriscadas depende de um número confiável, bem apresentado, de forma clara. O gestor C4 expõe que a contabilidade traz segurança para discussões estratégicas. O respondente C5 afirma que a disponibilidade da informação demarca o horizonte dos negócios e desse modo, estaria menos propenso a arriscar. O gestor C6 complementa que quanto mais informação houver, menor o risco atrelado à decisão. Porém, a informação contábil deve vir acompanhada de avaliações, uma informação contábil pura seria pouco compreensível. O gestor C6, diferentemente do gestor C5, afirma que com uma previsibilidade maior dos dados, estaria disposto a arriscar

mais. O respondente C7 relata que por meio do acesso e disponibilidade das informações, do *feedback* fornecido pelo setor financeiro, sente-se mais confortável para decidir.

O respondente C8 explica que dentre todas as informações para tomada de decisão, a informação contábil é a variável que ele pode gerenciar. Questões climáticas, de mercado não permitem governabilidade, mas o direcionamento dado a um custo sim. Dessa forma, o acesso e a disponibilidade são importantes, mas a tempestividade desses dados é fundamental.

A sétima questão da entrevista abordou uma das afirmações do estudo de Nobes e Stadler (2015). Os autores neste estudo destacam a conformidade das informações contábeis e ressaltam que tais informações devem ser relevantes, materiais, confiáveis, livres de preconceitos, comparáveis, consistentes e compreensíveis. Nesse sentido, foi verificado junto aos respondentes se os mesmos concordam que um dos tipos de informações apropriadas ao apoio de decisões de gestão são as informações contábeis, conforme tratam Nakhae, Nakhaei e Ahmadimousaabad (2014) e como eles visualizam o papel da tecnologia nesse processo.

Todos os entrevistados concordam que sim, que a informação contábil faz parte do grupo de informações apropriadas ao apoio de decisões de gestão. Alguns entrevistados defendem que a informação contábil é a fonte principal para subsidiar a gestão, outros relatam a sua importância, mas que ela faz parte de um conjunto de fontes necessárias à decisão, que não seria sozinha um destaque.

No caso sobre o papel da tecnologia nesse processo, é percebido pelos gestores maior visibilidade de um setor para outro, financeiro com operacional, assim como visibilidade do gestor com processos. Os entrevistados percebem a informação de ponta a ponta na empresa, o que corrobora práticas de governança de TI definidas pela ISACA (2012).

Em relação a benefícios oriundos da tecnologia, os respondentes destacam a agilidade da informação, disponibilidade da informação, *link* entre fluxo operacional e fluxo financeiro, informação mais acurada, tempestiva, diminuição do retrabalho e otimização da produção. Quanto às desvantagens, os gestores apontam a dependência com a internet, onde falhas de conexão travam as operações do sistema, custo elevado para implantar e manter a tecnologia, aversão de usuários ao

uso da tecnologia, falta de treinamentos adequados para uso do sistema e complexidade do *software*.

Seguindo o tópico tecnologia, a oitava questão tratou sobre o avanço da tecnologia da informação proporcionar um fluxo de informações contábeis eficaz, destacado por Lim (2013). Nesse sentido, indagou-se aos entrevistados em que medida os mesmos consideram que as informações contábeis, apoiadas por uma governança de TI, aumentam a capacidade da empresa para alcançar os objetivos corporativos e a estratégia de negócios.

Para o respondente C1, a tecnologia trouxe agilidade no processo, possibilitando às equipes faturar mais rápido, a empresa a receber mais rápido e em caso de adversidades, a detectar problemas mais rápido. Dessa forma, os avanços da tecnologia da informação contribuem positivamente para o fluxo operacional e financeiro da empresa.

O respondente C2 menciona que no momento em que as informações são recebidas em um menor tempo, com uma melhor qualidade, de forma transparente em todas as unidades, a empresa irá alcançar o seu objetivo geral. Nesse aspecto, informações contábeis, apoiadas por uma governança de TI, aumentam sim e positivamente a capacidade da empresa para alcançar os objetivos corporativos. Os objetivos de todos os grupos ficam alinhados.

O respondente C4 reforça a importância da velocidade que a TI traz à informação. Segundo o gestor C4 quanto mais rápido a TI trouxer a informação e quanto mais disponível ela estiver, mais respaldado ele estará e melhor cumprirá sua estratégia. Para sua unidade de negócio a velocidade da informação gera vantagem competitiva.

De acordo com o entrevistado C6 o fluxo de informações melhor mapeado e mais acessível permite a tomada de decisão mais clara do gestor. Não que a decisão seja a mais correta, mas o gestor saberá exatamente o efeito positivo ou negativo que aquela decisão vai impactar no todo.

Em suma, todos os respondentes entendem que o apoio da GTI às informações contábeis proporciona o aumento da capacidade da empresa em alcançar seus objetivos e suas estratégias. No entanto, os entrevistados ressaltam que esse apoio ainda não ocorre de forma plena na empresa.

A nona questão ofertada aos gestores explorou a afirmativa de Damodaran (2009), de que os indivíduos, em suma, se preocupam com o risco porque

geralmente são avessos a ele e as escolhas que fazem refletem essa aversão. Nesse contexto, os gestores foram convidados a comentar se em suas escolhas, eles se percebem como gestores mais avessos ou propensos a correr riscos financeiros. Da mesma forma, os respondentes foram indagados como o uso da informação contábil para subsidiar a decisão afetaria esse comportamento com base em Lovo, Oliveira e Ziviani (2015).

O respondente C1 afirma ser avesso ao risco para manter a estabilidade com os clientes. Em relação ao uso da informação contábil, o gestor C1 menciona que a informação ajuda a minimizar o risco. Não quer dizer que ela evite, mas ajuda muito a descartar ações que possam futuramente revelar-se em prejuízos. A postura do gestor C1 permanece conservadora.

O respondente C2 expõe que sempre foi propenso a correr riscos. O gestor C2 comenta que o ser humano, por ele só, nunca quer perder, sempre quer ganhar, quer ter resultado positivo naquilo que faz e o risco, só essa palavra talvez já assuste as pessoas, mas é preciso que haja o entendimento de que o risco também pode fazer com que se ganhe alguma coisa, o risco faz parte do negócio. Segundo o gestor C2, o acesso às informações contábeis traz maior segurança para sua tomada de decisão, maior segurança para tomar o risco. O comportamento do gestor permanece propenso a correr riscos, porém, com o apoio contábil o risco é melhor calculado.

O respondente C3 considera-se conservador em suas decisões e a utilização de dados contábeis reforça essa postura avessa ao risco. O gestor C3 comenta que apenas arriscaria uma situação, se o percentual de risco com base em números contábeis estivesse abaixo da margem de risco estipulada por ele, ou seja, se o risco da operação fosse mínimo.

O respondente C4 alega ser propenso a correr riscos. Quanto às informações contábeis, o gestor C4 relata que a posse da informação contábil reduz a incerteza, e desse modo reduz a exposição ao risco. Esse fato faz com que seu comportamento seja alterado, tornando-o um gestor menos propenso a correr riscos.

O respondente C5, da mesma forma, considera-se propenso a correr riscos financeiros e justifica que corre riscos porque possui habilidades pessoais para isso. No entanto, o gestor C5 expõe que caso suas operações pudessem ser mapeadas e os dados contábeis pudessem traçar uma linha esperada, ele não correria o risco.

Desse modo, a influência de dados contábeis alteraria o comportamento do gestor C5, tornando-o um gestor menos propenso a correr riscos.

O respondente C6 afirma que em geral é conservador, avesso ao risco. O gestor C6 explica que essa postura está relacionada não ao fato de temer o risco ou o erro ou a responsabilidade sobre esse risco, mas sim pelo fato de evitar perdas. No caso do subsídio das informações contábeis para apoio da decisão, o gestor C6 comenta que os dados contábeis facilitam as decisões, uma vez que proporcionam condições para se avaliar o direcionamento a ser tomado, se será gerado risco ou não. A postura do gestor C6 permanece conservadora, no entanto, em respostas anteriores, o mesmo mostra-se disposto a arriscar mais.

O respondente C7 relata ser propenso a correr riscos financeiros e afirma que não deixa de realizar operações pelo fato de haver risco. Segundo o gestor C7, o risco pode consumir parte da receita a ser auferida, mas também pode oportunizar ganhos maiores. Enquanto houver expectativa de receita, as demandas serão absorvidas. Em relação à utilização das informações contábeis, conforme exposto anteriormente, o entrevistado C7 prefere subsidiar suas decisões de gestão com base em dados de mercado. Desse modo, o gestor C7 permanece propenso a correr riscos financeiros.

O respondente C8 apresenta-se como avesso ao risco. O gestor C8 argumenta que prefere situações estáveis, em que os custos sejam conhecidos e controlados, além de evitar situações que possam tornar suas atividades arriscadas. Contudo, o respaldo oferecido pelas informações contábeis por meio do uso dos valores preditivo e de *feedback* das informações, alteram o comportamento do gestor C8, tornando-o propenso a correr riscos financeiros.

Cabe salientar, no entanto, que três dos oito gestores supracitados encontram-se em níveis hierárquicos superiores aos demais, conforme estrutura hierárquica da organização (Figura 3). Nesse sentido, os riscos atrelados às suas atividades de gestão são maiores do que os riscos aos quais os outros gestores estão expostos. Ressalta-se, ainda, que dois dos respondentes que apresentaram mudanças de comportamento, por influência das informações contábeis na tomada de decisão, pertencem a essa classe hierárquica superior, onde os riscos do negócio são mais elevados.

A décima questão verificou a preferência dos respondentes em relação a trabalhar com pessoas conservadoras em suas escolhas ou indivíduos que tomam

decisões mais ousadas, quando se torna necessário efetuar um trabalho em equipe compartilhando os riscos financeiros (LI, SUN, CHEN, 2013). Apenas os gestores C4 e C7 corroboram a pesquisa de Li, Sun e Chen (2013), ao afirmar que, por afinidade, sinergia, preferem um colega de trabalho que também seja propenso a correr riscos.

O restante dos respondentes menciona que tem preferência por um *mix* de comportamentos, ou seja, se o gestor é conservador, prefere compartilhar riscos com outro gestor que tenha atitudes de propensão ao risco, se o gestor é propenso, prefere compartilhar riscos com outro que seja mais conservador em suas escolhas. Os respondentes justificam que esse *mix* possibilita dinamizar o trabalho e que a racionalidade do gestor avesso equilibra a emoção do gestor propenso a riscos.

Por fim, a décima primeira questão da entrevista indagou como a política de remuneração da empresa influencia a forma como os gestores tomam suas decisões de negócio. Se há maior liberdade para decidir quanto a cenários mais arriscados conforme expõem Tanaka, Camerer e Nguyen (2010) ou se o perfil da empresa não permite essa liberdade de escolha conforme destacam Li, Lin e Ye (2014).

Para a maioria dos respondentes a empresa possui o perfil de dar liberdade aos gestores, de propiciar o diálogo com a alta direção e dar suporte em decisões arriscadas. Conforme o respondente C1, a opinião dos gestores é respeitada pela diretoria e caso algo de inesperado aconteça, trazendo prejuízos financeiros ao negócio, em nenhum momento há um desconto ou cobrança financeira desse funcionário. As ações da empresa são sempre educativas e não punitivas.

Entretanto, de acordo com os respondentes C3 e C4 essa imagem de liberdade não se aplica plenamente. O gestor C3 esclarece que a entidade não permite essa liberdade de escolha, uma vez que em situações arriscadas o aval da diretoria é necessário. Dessa forma, o entrevistado C3 comenta que a empresa o torna mais conservador. Já o gestor C4 explica que sua remuneração é fixa e por muitas vezes, por uma decisão de diretoria, sua decisão fica sujeita a ser eliminada ou desconsiderada. Segundo o respondente C6, os limites de cada gestor ainda estão sendo moldados pela empresa.

#### **4.5.2 Síntese dos resultados**

Conforme análise dos dados obtidos pela entrevista, para a maioria dos gestores as decisões de negócio são ou podem ser influenciadas por emoções.

Apenas um respondente relatou não sofrer esse tipo de influência. A postura dos gestores, nesse quesito, corrobora a afirmativa de Melo (2008) bem como as premissas estabelecidas pelas finanças comportamentais de que a racionalidade não é sozinha, o centro das decisões humanas.

Existe a ciência por parte dos gestores sobre a importância da utilização de informações para a tomada de decisão. Nesse aspecto, na hora de decidir ou negociar com clientes, são observados: histórico financeiro do cliente, relacionamento entre a empresa e esse cliente, porte do cliente e o que ele está buscando. Quanto ao uso da informação contábil nesse processo, os gestores relatam que a mesma proporciona barganha para negociar. Dessa forma, a visibilidade da contabilidade para as unidades de negócio auxiliou no bom fechamento financeiro do ano de 2016.

De acordo com os respondentes, a contabilidade traz segurança para discussões estratégicas e a informação contábil faz parte do grupo de informações apropriadas ao apoio de decisões de gestão. Logo, sem a disponibilidade e o acesso a essa informação, a gestão, para a maioria dos entrevistados, fica inviável.

Percebe-se com base no discurso dos entrevistados, que o uso da informação contábil serve como um equilíbrio entre razão e emoção na tomada de decisão financeira do negócio. O reconhecimento do potencial da informação contábil para auxílio da gestão reafirma o exposto na literatura por Nakhae, Nakhaei e Ahmadimousaabad (2014), Lovo, Oliveira e Ziviani (2015), Unuigbokhai e Ohenhen (2016), Taheri, Momeni e Hasemi (2016) e, principalmente, Souza *et al.* (2015) que a contabilidade não deve ser realizada apenas com vistas ao cumprimento de requisitos legais, mas também como um instrumento gerencial que fornece informações úteis para o controle de tarefas e até mesmo para o controle estratégico. Para os gestores, o atendimento das características qualitativas das informações contábeis aumenta a transparência da informação utilizada para gestão e, dessa forma, proporciona escolhas mais coerentes.

Em relação ao uso do sistema, alguns gestores entendem que o *software* trava a operação em questões de planejamento, além de ser pouco explicável. A confiabilidade da informação na empresa ainda precisa ser melhorada. No momento, a compreensibilidade é a característica qualitativa da informação contábil mais difícil de ser atendida. Salienta-se, no entanto, que segundo Nakhae, Nakhaei e Ahmadimousaabad (2014) a compreensibilidade refere-se ao conhecimento por

parte de seus usuários, logo, a fragilidade dessa característica na empresa está vinculada mais à noção própria de cada gestor sobre como utilizar a informação contábil, do que a acessos e disponibilidades dessas informações.

No caso sobre o papel da tecnologia como apoio à contabilidade, é percebido pelos gestores maior visibilidade entre setores. O benefício mais destacado é a agilidade da informação. Para os gestores, os avanços da tecnologia da informação contribuem positivamente para o fluxo operacional e financeiro da empresa, conforme destacam Ghasemi *et al.* (2011) e Lim (2013).

Em relação às preferências em evitar o risco e/ou buscar o risco financeiro em um negócio, constatou-se que independentemente de ganhos ou perdas financeiras, as atitudes dos gestores estão atreladas ao contexto em que a situação é exposta, ou seja, o comportamento dos entrevistados legitima o posicionamento de Damodaran (2009). O autor expõe que a aversão ao risco do decisor depende da maneira como este percebe o risco, das opções dispostas a ele, bem como do cenário onde as mesmas estão estruturadas.

No caso genérico de ganhos financeiros, verificou-se ser uma prática recorrente dos gestores optarem por ganhos menores em prol de parcerias futuras. Quanto ao cenário genérico de perdas financeiras, os gestores arriscam mais no sentido de minimizar custos, assim como quando há a expectativa de potencial retorno, mas sem o fato promissor de firmar uma parceria futura. Seja o impacto da decisão individual ou coletiva, a forma de decidir, para a maioria, não se altera. Essa conduta reforça o efeito certeza de Kahneman e Tversky (1979) estabelecida na teoria do prospecto. Porém, alguns entrevistados afirmam que isso mudaria caso houvesse respaldo das informações contábeis.

Alguns dos gestores percebem-se mais avessos ao risco financeiro, enquanto outros mais propensos a ele. Para três dos respondentes, o uso da informação contábil para subsidiar a decisão alterou esse comportamento, pois mudou a percepção dos mesmos quanto ao nível de risco do ambiente. Desses gestores, dois pertencem à classe hierárquica superior, onde os riscos do negócio são mais elevados.

Quanto ao compartilhamento de riscos financeiros, os respondentes têm preferência por um *mix* de comportamentos, contrariando o estudo de Li, Sun e Chen (2013) de que os agentes preferem parceiros com níveis semelhantes de aversão ao risco, por causa de seus objetivos estarem mais alinhados. Segundo os

entrevistados, esse *mix* possibilita dinamizar o trabalho e a racionalidade do gestor avesso equilibra a emoção do gestor propenso a riscos. Para a maioria dos respondentes a empresa possui o perfil de dar liberdade aos gestores para tomada de decisão, entretanto, essa imagem de liberdade não se aplica plenamente pelo fato de decisões arriscadas necessitarem de aval hierárquico superior.

Diante do exposto, percebe-se que não há uma relação direta entre aversão ao risco dos decisores e importância relativa da contabilidade. Por exemplo, os gestores C1, C3, C6 e C8 são avessos ao risco, mas a importância que cada um dá a contabilidade é diferente. O respondente C1 utiliza diariamente os dados contábeis e afirma que sem eles não há gestão. O gestor C3 não utiliza a contabilidade para gestão e justifica com o fato de não lidar diretamente com valores financeiros. Já os gestores C6 e C8 utilizam basicamente históricos de clientes e afirmam que operacionalmente pouco pode ser feito.

Do mesmo modo, existem gestores propensos ao risco financeiro que dão extrema importância às informações contábeis, como é o caso dos gestores C2 e C4. No entanto, também existem os gestores C5 e C7, da mesma forma, propensos ao risco, em que um só utiliza o histórico de clientes, sem entender que outro dado contábil poderia ser relevante a decisão, e outro que prefere utilizar informações de mercado.

Portanto, o que pode ser verificado é que a importância relativa da contabilidade está atrelada a percepção que os decisores têm sobre o nível de risco do ambiente e não, necessariamente, sobre a aversão ao risco de cada um. Neste aspecto, as preferências de risco dos tomadores de decisão estão vinculadas às mudanças nos pontos de referência apresentados, em suas aspirações pessoais e expectativas de desempenho.

As informações contábeis, por meio do atendimento de sua conformidade e apoio da governança de tecnologia da informação, afetam essas preferências de risco uma vez que juntas, contabilidade e GTI, proporcionam cenários com maior visibilidade, agilidade, transparência e acessibilidade dos fatos, permitindo a tomada de decisão clara do gestor. O gestor saberá exatamente o efeito positivo ou negativo que suas decisões irão impactar. A conformidade das informações contábeis e o apoio da GTI melhoram a percepção do risco e proporcionam decisões financeiras coerentes e mais seguras.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo geral analisar como a conformidade das informações contábeis afeta a percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio. Nesse sentido, foram tratados aspectos relativos à conformidade das informações contábeis, governança de tecnologia da informação e teoria do prospecto com ênfase na aversão ao risco dos decisores.

No que tange a conformidade das informações contábeis, o estudo delimitou-se aos atributos que compõem essa conformidade, ou seja, as características qualitativas fundamentais e de melhoria recomendadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Esses atributos foram selecionados visto que, conjuntamente, tornam as informações contábeis úteis à tomada de decisão de seus usuários.

Quanto à governança de tecnologia da informação (GTI), o estudo restringiu-se ao alinhamento dos requisitos qualitativos da informação definidos e utilizados na GTI, por meio do *framework* COBIT® 5, com os atributos qualitativos da informação contábil. Foi considerado o apoio da GTI para o atendimento da conformidade das informações contábeis.

Referente à teoria do prospecto, o trabalho delimitou-se a premissa de que para tomada de decisão uma pessoa é avessa ao risco se preferir prospectos certos, seguros. Porém, para situações nas quais há perdas ou prejuízos certos envolvidos, os decisores tendem a apresentar comportamento de preferência ao risco, ou seja, o tomador de decisão avalia o valor de cada perspectiva apresentada, escolhendo de acordo com sua preferência. A preferência de risco pelo decisor está atrelada ao contexto oferecido e este foi verificado por meio de quadro de referência contábil.

Dessa forma, diante da análise proposta no estudo, três objetivos específicos foram traçados: diagnosticar a conformidade das informações contábeis por meio da governança de tecnologia da informação (GTI), avaliar a forma como ocorre o subsídio de informações contábeis para as unidades de negócio, e avaliar como a aversão ao risco dos decisores afeta a importância relativa da contabilidade.

Quanto ao diagnóstico da conformidade das informações contábeis por meio da GTI, os principais resultados encontrados apontaram que o atendimento das características qualitativas fundamentais e de melhoria das informações contábeis

faz parte dos objetivos dos setores Financeiro e de Controladoria. Além disso, a maioria dos gestores das unidades de negócio percebe esse atendimento e apenas a característica compreensibilidade recebeu críticas para melhorias.

Todavia, existem duas percepções distintas na empresa quanto ao nível atual da capacidade de processo, relativa ao apoio da GTI, na conformidade das informações contábeis. Uma é a visão global, representando os setores Financeiro, Controladoria e TI, e outra é a visão parcial, considerando apenas os gerentes dessas unidades, informantes-chave. Na visão global, os participantes identificaram que os processos classificam-se, em maioria, entre os níveis 1 e 2 (executado/gerenciado). Já na visão parcial, os gerentes apontaram que os mesmos processos, em alguns casos, alcançam os níveis 3 e 4 (estabelecido/previsível). A diferença nas perspectivas de gerentes e equipes de trabalho pode representar o distanciamento entre nível desejado (visão dos gerentes) e nível real (visão operacional).

Em relação à avaliação da forma como ocorre o subsídio de informações contábeis para as unidades de negócio, verificou-se que as formas usuais de subsídio dessas informações para as unidades de negócio são: relatórios, *e-mails*, reuniões periódicas (semanais, mensais e bimestrais), além da consulta pelo próprio gestor ao sistema. Os gestores das unidades de negócio acrescentaram que utilizam, também, o apoio de uma equipe de suporte interno que faz o *link* direto entre os setores. De acordo com a análise complementar realizada pelas observações *in loco* de documentos, sinais positivos quanto ao atendimento das características qualitativas fundamentais e de melhoria das informações contábeis puderam ser notados. Quanto ao apoio da GTI, requisitos como relevância, segurança, atualização, exatidão e acessibilidade da mesma forma puderam ser constatados.

Por fim, quanto à avaliação de como a aversão ao risco dos decisores afeta a importância relativa da contabilidade, os indícios encontrados revelaram que não há uma relação direta entre aversão ao risco dos decisores e importância relativa da contabilidade. Assim como existem gestores propensos ao risco financeiro que dão extrema importância às informações contábeis, da mesma forma existem gestores também propensos ao risco que não visualizam essa importância. Do mesmo modo foram observados gestores avessos ao risco que não fazem gestão sem o auxílio de dados contábeis, enquanto outros também avessos, sequer entendem que outro

dado contábil poderia ser relevante a decisão. O que pode ser verificado é que a importância relativa da contabilidade está atrelada a percepção que os decisores têm sobre o nível de risco do ambiente e não, necessariamente, sobre a aversão ao risco de cada um.

Diante do exposto, conclui-se que as informações contábeis, por meio do atendimento de sua conformidade e apoio da governança de tecnologia da informação, afetam as preferências de risco dos decisores uma vez que juntas, contabilidade e GTI, proporcionam quadros de referência com maior visibilidade, agilidade, transparência e acessibilidade dos fatos, permitindo a tomada de decisão clara do gestor. Desse modo, os dados contábeis afetam a percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio ao melhorar essa percepção e proporcionar decisões financeiras coerentes e mais seguras. À medida que a informação contábil é apresentada aos gestores com características como relevância, representação fidedigna, tempestividade, comparabilidade e compreensibilidade, os decisores ficam mais confiantes em utilizar os dados contábeis para gestão e decisões arriscadas, possibilitando ao mesmo assumir ou não o risco, de forma consciente.

Sugere-se para estudos futuros, aplicar a metodologia adotada nesta pesquisa em outros cenários empresariais, de modo a oferecer dados que possam ser comparados aos achados neste estudo, proporcionando reflexões sobre o tema em questão. Recomenda-se, ainda, a aplicação de uma metodologia quantitativa, que possibilite a análise complementar dos dados.

## REFERÊNCIAS

- ARSHAD, Y.; AHLAN, A. R.; AJAYI, B. A. Intelligent IT governance decision-making support framework for a developing country's public university. **Intelligent Decision Technologies**, v. 8, n.2, p. 131-146, 2014.
- BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 4, p. 1-17, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARROS, T. S.; FELIPE, I. J. S. Teoria do prospecto: evidências aplicadas em finanças comportamentais. **Revista de Administração FACES Journal Belo Horizonte**, v. 14, n. 4, p. 75-95, 2015.
- BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos deuses**: a fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BEUREN, I. M.; RENGEL, S. Uso dos atributos da contabilidade gerencial propostos por Moores e Yuen (2001) em empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 45, p. 453-479, 2012.
- BIN-ABBAS, H.; BAKRY, S. H. Assessment of IT governance in organizations: a simple integrated approach. **Computers in Human Behavior**, v. 32, n. 3, p. 261-267, 2014.
- BRUM, M. C. S. **Controles internos e de tecnologia da informação na mitigação dos riscos de conformidade das informações contábeis**. 2015. 107f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2015.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSER, T.; VANTI, A. A. **Análise da governança de tecnologia da informação (GTI) para reduzir problemas de agência**: estudo em assimetria da informação. In: WORKSHOP ESPANHOL-BRASILEIRO DE GOVERNANÇA EMPRESARIAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 1., 2015, Santander. **Anais...** Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria, 2015.
- COSKUN, M.; KULALI, G. Relationship between accounting based risk and return: analysis for Turkish companies. **International Journal of Business and Management**, v. 11, n. 4, p. 240-251, 2016.
- COUTO, E. S.; LOPES, M. F. C.; SOUSA, R. D. Can IS/IT Governance Contribute for Business Agility?. **Procedia Computer Science**, v. 64, n. 1, p. 1099-1106, 2015.
- CPC – COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 00 (R1)**: estrutura conceitual para elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro. 2011.

Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>>. Acesso em: 28 out. 2015.

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DE HAES, S. et al. Adoption and impact of IT governance and management practices: a COBIT 5 perspective. **International Journal of IT/Business Alignment and Governance (IJITBAG)**, v. 7, n. 1, p. 50-72, 2016.

DEHGHANI, M.; EMADI, S. Development of a framework to evaluate service-oriented architecture governance using COBIT approach. **Journal of AI and Data Mining**, v. 4, n. 2, p. 1-16, 2016.

DEVOS, J.; VAN DE GINSTE, K. Towards a theoretical foundation of IT governance - the COBIT 5 case. **Electronic Journal of Information Systems Evaluation**, v. 18, n. 2, p. 95-103, 2015.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão de processos e serviços**. 4 ed., Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

FREITAG, V. et al. Conformidade das informações contábeis: aspectos educacionais. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS & TECHNOLOGY MANAGEMENT – USP, 13., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: TECSI/EAC/FEA/USP, 2016.

FRESNEDA, P. S. V. Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 71-91, 2014.

GANTMAN, S.; FEDOROWICZ, J. Communication and control in outsourced IS development projects: mapping to COBIT domains. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 21, n. 2, p. 63-83, 2016.

GHASEMI, M. et al. The impact of information technology (IT) on modern accounting systems. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 28, n. 1, p. 112-116, 2011.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; WISEMAN, R. M. AMP bridging finance and behavioral scholarship on agent risk sharing and risk taking. **Academy of Management Perspectives**. 2016. Disponível em: <[http://works.bepress.com/geoffrey\\_martin/8/](http://works.bepress.com/geoffrey_martin/8/)>. Acesso em: 27 jun. 2016.

ISACA – IT GOVERNANCE INSTITUTE. 2012. Disponível em: <http://www.isaca.org/> Acesso em: 15 set. 2015.

KAHNEMAN, D. A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. **American psychologist**, v. 58, n. 9, p. 697-720, 2003.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica: Journal of the Econometric Society**, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.

KERR, D. S.; MURTHY, U. S. The importance of the CobiT framework IT processes for effective internal control over financial reporting in organizations: an international survey. **Information & Management**, v. 50, n. 7, p. 590-597, 2013.

LAFFONT, J.; MARTIMORT, D. **The theory of incentives: the principal-agent model**. Princeton: Princeton university press, 2001.

LI, Y.; LIN, Q.; YE, F. Pricing and promised delivery lead time decisions with a risk-averse agent. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 12, p. 3518-3537, 2014.

LI, S.; SUN, H.; CHEN, P. Assortative matching of risk-averse agents with endogenous risk. **Journal of Economics**, v. 109, n. 1, p. 27-40, 2013.

LIM, F. P. C. Impact of information technology on accounting systems. **Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology**, v. 3, n. 2, p. 93-106, 2013.

LOVO, O. A.; OLIVEIRA, J. L. R.; ZIVIANI, F. O uso da informação contábil pelos gestores das empresas dos municípios de Cacoal e Rolim de Moura - RO. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 20, n. 1, p. 80-91, 2015.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Um estudo empírico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional. **Produção**, v. 22, n. 3, p. 612-624, 2012.

MACHADO, R. **Análise da relação entre a gestão de riscos da tecnologia da informação (TI) e a gestão de riscos corporativos**. 2012. 215f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2012.

MANCINI, M.; ROSINI, A. M. O Cobit como modelo de governança de TI aplicado em uma instituição financeira do Brasil. In: WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, 8., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo, v.1, n. 1, p. 670-681, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, V. G.; GIRÃO, L. F. A. P.; MONTE, P. A. A teoria dos prospectos e a heurística do efeito manada: um estudo quanto à atitude de indivíduos na decisão de investimentos em cenários de risco. **Registro Contábil**, v. 6, n. 3, p. 1-21, 2015.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MELO, C. L. L. **Finanças comportamentais: um estudo da influência da faixa etária, gênero e ocupação na aversão à perda.** 2008. 133f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

MENEZES, C. B. **Contribuições das práticas de governança corporativa no alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e negócio: Estudo de caso em uma instituição paraestatal de educação.** 2012. 129f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2012.

NAKHAEI, H.; NAKHAEI, K.; AHMADIMOUSABAD, A. Surveying the effect of qualitative characteristics of accounting information on improvement of management decisions. **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, v. 8, n. 6, p. 645-648, 2014.

NOBES, C. W.; STADLER, C. The qualitative characteristics of financial information, and managers' accounting decisions: evidence from IFRS policy changes. **Accounting and Business Research**, v. 45, n. 5, p. 572-601, 2015.

PAHLKE, J.; STRASSER, S.; VIEIDER, F. M. Responsibility effects in decision making under risk. **Journal of Risk and Uncertainty**, v. 51, n. 2, p. 125-146, 2015.

PRASAD, A.; GREEN P.; HEALES, J. On IT governance structures and their effectiveness in collaborative organizational structures. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 13, n. 3, p. 199-220, 2012.

RAHIMIAN, F.; BAJAJ, A.; BRADLEY, W. Estimation of deficiency risk and prioritization of information security controls: a data-centric approach. **International Journal of Accounting Information Systems**. v. 20, n. 1, p. 38-64, 2016.

ROSA, I. R.; MILANI, B. Aversão ao risco: um estudo sobre o comportamento de estudantes de nível superior. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 2, p. 84-102, 2015.

RUSU, A. National and international perspectives on the quality of accounting information. **Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti**, v. 9, n. 18, p. 70-81, 2012.

SAAM, N. J. Asymmetry in information versus asymmetry in power: Implicit assumptions of agency theory? **The Journal of Socio-Economics**, v. 36, n. 6, p. 825-840, 2007.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro: Aliança para o progresso, 1965.

SIMON, H. A. **Administrative behavior.** New York: Macmillan, 1947.

SOARES NETTO, A. F. **Proposta de artefato de identificação de riscos nas contratações de TI da administração pública federal, sob a ótica da ABNT NBR**

**ISO 31000 – gestão de riscos.** 2013. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) – Departamento de Engenharia Elétrica, Faculdade de Tecnologia. Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.

SOUZA, P. et al. Estudo sobre o uso dos atributos da contabilidade gerencial em empresas de capital aberto do setor de energia elétrica. **Revista Ambiente Contabil**, v. 7, n. 2, p. 215-230, 2015.

TANAKA, T.; CAMERER, C. F.; NGUYEN, Q. Risk and time preferences: linking experimental and household survey data from Vietnam. **American Economic Review**, v. 100, n. 1, p. 557-571, 2010.

TAHERI, S.; MOMENI, A. R.; HASHEMI, H. Analyzing the result of the effect of information technology on qualitative features of information in accounting. **Journal of Current Research in Science**, v. 1, n. 1, p. 623-626, 2016.

THOMPSON, S.; EKMAN, P.; SELBY, D.; WHITAKER, J. A model to support IT infrastructure planning and the allocation of IT governance authority. **Decision Support Systems**, v. 59, n. 3, p. 108-118, 2014.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. **Journal of Risk and Uncertainty**, v. 5, n. 4, p. 297–323, 1992.

UNUIGBOKHAI, A. O.; OHENHEN, P. E. Accounting information qualitative characteristics gap: investors'and auditors'perspective. Disponível em:< [globalacademicgroup.com](http://globalacademicgroup.com)>. Acesso em: 09 jun. 2016.

VELUMONI, D.; RAU, S. S. Cognitive intelligence based expert system for predicting stock markets using prospect theory. **Indian Journal of Science and Technology**, v. 9, n. 10, p. 1–6, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WEBER, E. L. **Análise da transparência no gerenciamento de riscos à luz dos processos de tecnologia da informação: estudo em instituições bancárias com operação no Brasil.** 2015. 98f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2015.

WEILL, P.; ROSS, J. **Governança de tecnologia da informação: como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores.** São Paulo: M. Books, 2006.

WU, S. P.; STRAUB, D. W.; LIANG, T. How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: insights from a matched survey of business and IT managers. **Mis Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 497-518, 2015.

## APÊNDICE A: PROTOCOLO DE PESQUISA

### I – IDENTIFICAÇÃO

**TÍTULO:** ANÁLISE DA CONFORMIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS NA PERCEPÇÃO DO RISCO E TOMADA DE DECISÃO FINANCEIRA DO NEGÓCIO.

**PESQUISADORA RESPONSÁVEL:**

- **Nome:** Geruza Rodrigues Thiel
- **E-mail:** geruza.thiel@gmail.com

**INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL:**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS  
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação.  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis.

**ORIENTADOR:** Prof. Dr. Roberto Frota Decourt.

### II – VISÃO GERAL

**QUESTÃO DE PESQUISA:** como a conformidade das informações contábeis afeta a percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio?

**OBJETIVOS:**

**Geral:** analisar como a conformidade das informações contábeis afeta a percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio.

**Específicos:**

- a) diagnosticar a conformidade das informações contábeis por meio da governança de tecnologia da informação (GTI);
- b) avaliar a forma como ocorre o subsídio de informações contábeis para as unidades de negócio;

- c) avaliar como a aversão ao risco dos decisores afeta a importância relativa da contabilidade.

### **FONTES DE INFORMAÇÃO:**

Ambiente empresarial de prestação de serviços marítimos, situado na cidade de Rio Grande, no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

### **LEITURAS APROPRIADAS:**

- Informações contábeis;
- Conformidade das informações contábeis
- Governança de Tecnologia da Informação;
  - *Framework COBIT® 5*
- Teoria do Prospecto;
  - Aversão ao risco

### **ATIVIDADES:**

- Elaborar e validar questionário;
- Solicitar autorização da empresa para a realização da pesquisa com quadro de empregados;
- Selecionar as pessoas que atendem aos critérios e podem integrar a pesquisa;
- Contatar com as pessoas que interessam à pesquisa;
- Aplicar questionário;
- Analisar respostas obtidas;
- Elaborar instrumento para entrevistas;
- Agendar entrevistas;
- Realizar entrevistas;
- Gravar entrevistas;
- Coletar informações complementares para auxiliar na análise;
- Transcrever as gravações das entrevistas;
- Organizar material coletado;
- Analisar o material coletado, confrontando com a teoria de base;

- Analisar o caso;
- Analisar os resultados;
- Redigir o relatório.

### **III – PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

#### **SELECIONAR OS PARTICIPANTES:**

- Envolver os departamentos que afetem de forma direta as informações contábeis (Financeiro, TI e Controladoria);
- Identificar informantes-chave de cada departamento;
- Identificar decisores (gestores) das unidades de negócio.

#### **APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

- Contatar os participantes envolvidos de forma direta na geração, processamento e envio de informações contábeis;
- Agradecer pela disponibilidade e cooperação no estudo;
- Explicar os objetivos da pesquisa e informar do envio do questionário;
- Aplicar de forma presencial o questionário;
- Recolher o questionário;
- Organizar questionários coletados.

#### **OBSERVAÇÃO *IN LOCO* DE PROCESSOS DE NEGÓCIO E DE TI**

- Coleta de informações adicionais/complementares e documentos;
- Observação de sistemas e procedimentos operacionais;
- Validação com os responsáveis pelo processo.

#### **AGENDAR ENTREVISTAS**

- Contatar os participantes (gestores das unidades de negócio);
- Explicar os objetivos e métodos de condução da entrevista;
- Definir local e estrutura necessária;
- Marcar data e horário da entrevista.

#### **REALIZAR ENTREVISTAS E COLETAR DOCUMENTOS**

- Respeitar pontualmente horário agendado;
- Agradecer pela disponibilidade e cooperação no estudo;
- Explicar o objetivo do trabalho e destacar que as informações obtidas não serão associadas ao nome do entrevistado;
- Solicitar autorização para gravar áudio da entrevista;
- Informar que será utilizado um roteiro para guiar a entrevista;
- Iniciar e desenvolver a entrevista;
- Identificar e coletar documentos que contribuem à pesquisa;
- Utilizar como roteiro de entrevistas o instrumento de coleta de dados;
- Anotar principais pontos destacados pelo entrevistado;
- Agradecer e colocar-se à disposição para eventuais dúvidas ou sugestões futuras.

#### **ANALISAR OS DADOS E OS RESULTADOS**

- Compilar os dados do questionário;
- Transcrever as gravações das entrevistas;
- Analisar documentos pesquisados;
- Catalogar dados coletados nas entrevistas e documentos, confrontando-os com as teorias de base;
- Categorizar os dados;
- Analisar os dados coletados;
- Consolidar os dados coletados;
- Analisar os resultados.

#### **IV – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Apêndices B, C e D.

#### **V – CONVITE PARA PARTICIPAR DO PROJETO DE PESQUISA**

Prezado Diretor,

Conforme contato prévio por e-mail, em 16 de junho de 2016, envio esta mensagem com o objetivo de ratificar o convite para participar do projeto de pesquisa que está sendo desenvolvido com vistas a servir de suporte para a elaboração da Dissertação de Mestrado, no Programa de Pós-Graduação em

Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo/RS. Para tanto, disponibilizo algumas informações:

a) título do projeto de pesquisa: análise da conformidade das informações contábeis na percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio;

b) pesquisadora responsável: Geruza Rodrigues Thiel;

c) professor orientador: Prof. Dr. Roberto Frota Decourt;

d) objetivo do projeto de pesquisa: analisar como a conformidade das informações contábeis afeta a percepção do risco e tomada de decisão financeira do negócio;

e) fontes de informação: dois tipos de entrevistas, questionário, observações *in loco* para análise documental (se necessário);

f) para aplicação das entrevistas serão selecionadas pessoas envolvidas em cargos de gerência. Em relação à aplicação do questionário, serão selecionadas pessoas dos setores: Financeiro, TI e Controladoria, ligadas à geração, processamento e envio de informações contábeis;

g) cada entrevista terá duração média de uma hora;

h) todas as entrevistas serão previamente agendadas de acordo com a disponibilidade dos respondentes.

i) a aplicação do questionário terá duração média de uma hora e meia;

j) as informações obtidas serão analisadas em blocos codificados, não sendo divulgada a identificação dos participantes;

k) a pesquisadora fica compromissada em manter sigilo sobre os dados e quaisquer informações que por ventura vier a tomar conhecimento;

l) a empresa receberá uma cópia da Dissertação, podendo fazer uso e proveito das informações levantadas.

Desde já agradeço a atenção e ficaria honrada em poder contar com a vossa participação na pesquisa.

Atenciosamente,

Geruza Rodrigues Thiel

Mestranda em Ciências Contábeis – UNISINOS

geruza.thiel@gmail.com

## APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO MODELO DE CAPACIDADE DE PROCESSO

### Objetivo específico deste instrumento:

- Diagnosticar a conformidade das informações contábeis por meio da governança de tecnologia da informação (GTI).

### Contextualização do objetivo:

De acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC 00 R1 (2011)), as informações contábeis são úteis na avaliação e na tomada de decisão de seus usuários. Porém, para garantir essa utilidade, as informações contábeis devem conter características qualitativas fundamentais e de melhoria.

As características qualitativas fundamentais são identificadas como Relevância e Representação Fidedigna, enquanto que as características de melhoria são destacadas como Comparabilidade, Verificabilidade, Tempestividade e Compreensibilidade. Atendendo a essas características qualitativas, as informações contábeis estarão em conformidade ao recomendado pelo CPC.

Segundo Freitag *et al.* (2016) essa conformidade, apesar de terminologias distintas, assume, quanto à qualidade da informação, o mesmo significado proposto em *frameworks* de governança de tecnologia da informação (GTI), como por exemplo o COBIT® 5. Nesse sentido, observa-se que um processo de negócios estruturado, apoiado pela GTI, pode auxiliar a capacidade de atendimento da conformidade das informações, ou seja, de atender as especificações qualitativas da informação contábil, uma vez que ambos os pronunciamentos estão alinhados. (BRUM, 2015).

### I – PERFIL DO ENTREVISTADO

Favor preencher os campos a seguir: (\* = obrigatório)

|                    |  |
|--------------------|--|
| Nome*:             |  |
| Cargo*:            |  |
| Tempo de Cargo*:   |  |
| Tempo de Empresa*: |  |
| Área de Formação*: |  |

Observações: <informações adicionais prestadas livremente pelo entrevistado>

## II – NÍVEIS DE CAPACIDADE DE PROCESSOS DO COBIT® 5

| Nível de Capacidade              | Descrição  |
|----------------------------------|--|
| Nível 0 (processo incompleto)    | O processo não foi implementado, há pouca ou nenhuma evidência do processo.  |
| Nível 1 (processo executado)     | O processo foi implementado.   |
| Nível 2 (processo gerenciado)    | O processo é planejado, monitorado, ajustado, controlado e mantido.          |
| Nível 3 (processo estabelecido)  | O processo controlado atinge seus resultados.                                |
| Nível 4 (processo previsível)    | O processo opera dentro dos limites definidos para produzir seus resultados. |
| Nível 5 (processo em otimização) | O processo é continuamente melhorado.  |

Fonte: Adaptado de ISACA (2012, p.44).

## III – INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Características qualitativas que compõem a conformidade das informações contábeis e qualidades da informação preconizadas pelo COBIT® 5:

| Características/qualidades     | Descrição  | Autores base |
|--------------------------------|--|--------------|
| <b>Relevância</b>              | Informações contábeis capazes de fazer diferença nas decisões que possam ser tomadas por seus usuários;                            | CPC (2011)   |
| <b>Representação Fidedigna</b> | Informação contábil completa, neutra e livre de erros;   | CPC (2011)   |
| <b>Comparabilidade</b>         | Permite que os usuários das informações contábeis identifiquem e compreendam similaridades dos itens e diferenças entre eles;      | CPC (2011)   |
| <b>Verificabilidade</b>        | Ajuda a assegurar aos usuários que a informação contábil representa fidedignamente o fenômeno econômico que se propõe representar; | CPC (2011)   |
| <b>Tempestividade</b>          | Significa ter informação contábil disponível para tomadores de decisão a tempo de poder influenciá-los em suas decisões;           | CPC (2011)   |
| <b>Compreensibilidade</b>      | Denota classificar, caracterizar e apresentar a informação contábil com clareza e concisão tornando-a compreensível;               | CPC (2011)   |
| <b>Relevância</b>              | A informação é aplicável e útil à tarefa em questão.   | ISACA (2012) |
| <b>Segurança</b>               | A informação é disponibilizada quando necessário, ou fácil e rapidamente recuperável;  | ISACA (2012) |
| <b>Atualização</b>             | A informação está suficientemente atualizada;  | ISACA (2012) |
| <b>Completeza</b>              | A informação é completa e abrangente à tarefa;   | ISACA (2012) |
| <b>Exatidão</b>                | A informação é correta e confiável;  | ISACA (2012) |
| <b>Compreensibilidade</b>      | A informação é facilmente compreendida;  | ISACA (2012) |

(continua)

(conclusão)

| Características/<br>qualidades | Descrição  | Autores base |
|--------------------------------|--|--------------|
| <b>Interpretabilidade</b>      | A informação é apresentada em linguagens, símbolos e unidades adequados, com definições claras;  | ISACA (2012) |
| <b>Objetividade</b>            | A informação é imparcial e sem preconceitos;   | ISACA (2012) |
| <b>Credibilidade</b>           | A informação é considerada verdadeira e credível;  | ISACA (2012) |
| <b>Acessibilidade</b>          | O acesso à informação é restrito adequadamente às partes autorizadas;  | ISACA (2012) |
| <b>Reputação</b>               | A informação é altamente considerada em termos de sua fonte ou conteúdo;   | ISACA (2012) |
| <b>Conformidade</b>            | Representa aderência a Leis, regulamentos e obrigações contratuais aos quais processos de negócios estão sujeitos, externamente e/ou por políticas internas. | ISACA (2012) |

Fonte: Autores citados.

#### IV – PROCESSOS AVALIADOS

(todas as questões são obrigatórias, não há resposta correta, assinale dentre os níveis de capacidade de processo ofertados aquele que mais se aproxima de sua realidade)

##### 01) APO01 - Gerenciar o *Framework* de Gestão de TI

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Esclarece a missão e visão da Governança de TI da organização, implementa e mantém mecanismos e autoridades para gerenciar a informação e o uso da TI no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

- ( ) Nível 0 – Processo Incompleto
- ( ) Nível 1 – Processo Executado
- ( ) Nível 2 – Processo Gerenciado
- ( ) Nível 3 – Processo Estabelecido
- ( ) Nível 4 – Processo Previsível
- ( ) Nível 5 – Processo em Otimização

(nos demais processos ocultaram-se os níveis de capacidade a serem assinalados, mas na aplicação do instrumento junto à empresa os mesmos foram disponibilizados após cada questão)

##### 02) APO02 - Gerenciar a Estratégia

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Fornece visão geral do negócio e ambiente de TI atual, além de iniciativas necessárias para migrar para o ambiente futuro desejado no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

##### 03) APO03 - Gerenciar a Arquitetura Corporativa

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Estabelece informações, dados, aplicações e tecnologia para realizar de forma eficaz e eficiente as estratégias de negócio e de TI no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**04) APO04 - Gerenciar a Inovação**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Identifica oportunidades de inovação e planeja como se beneficiar delas no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**05) APO05 - Gerenciar o Portfólio**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Executa, avalia e prioriza orientações para investimentos considerando as restrições de orçamento e propondo ajustes em resposta as prioridades da organização no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**06) APO06 - Gerenciar Orçamento e Custos**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Administrar as atividades financeiras relacionadas a TI abrangendo gestão de custos, benefícios e priorização dos gastos com o uso de práticas formais de orçamento no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**07) APO07 - Gerenciar Recursos Humanos**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Fornece abordagem estruturada para garantir as habilidades dos recursos humanos, incluindo comunicação de papéis, responsabilidades definidas, planos de aprendizagem e crescimento, e expectativas de desempenho no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**08) APO08 - Gerenciar as Relações**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Gerencia o relacionamento entre o negócio e TI de maneira formal e transparente no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**09) APO09 - Gerenciar os Acordos de Serviço**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Alinha serviços de TI com as necessidades e expectativas da organização, incluindo identificação, projeto, publicação, acordo e acompanhamento de serviços de TI no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**10) APO10 - Gerenciar os Fornecedores**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Gerencia serviços relacionados a TI. Inclui: seleção de fornecedores, gestão de relacionamentos, gestão de contratos e monitoramento de desempenho de fornecedores no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**11) APO11 - Gerenciar a Qualidade**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Define e comunica requisitos de qualidade incluindo controles, monitoramento contínuo, uso

de práticas comprovadas e padrões de melhoria contínua no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**12) APO12 - Gerenciar os Riscos**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Identificar continuamente, avaliar e reduzir os riscos relacionados a TI dentro dos níveis de tolerância estabelecidos pela diretoria executiva da organização no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**13) APO13 - Gerenciar a Segurança**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Define, opera e monitora um sistema para a gestão de segurança da informação no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**14) BAI01 - Gerenciar Programas e Projetos**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Gerenciar programas/projetos de forma coordenada com revisão pós-implementação no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**15) BAI02 - Gerenciar a Definição de Requisitos**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Identifica soluções e analisa requisitos antes de aquisição ou criação, coordenando a revisão de opções viáveis, custos, benefícios e análise de risco no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**16) BAI03 - Gerenciar a Identificação e Construção de Soluções**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Estabelece e mantém soluções abrangendo design, desenvolvimento, aquisição/terceirização e parcerias com fornecedores/vendedores no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**17) BAI04 - Gerenciar a Disponibilidade e Capacidade**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Equilibra e avalia as necessidades atuais e futuras de disponibilidade, desempenho e capacidade de prestação de serviços no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**18) BAI05 - Gerenciar a Implementação de Mudança Organizacional**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Maximiza a probabilidade de implementar com sucesso a mudança organizacional de forma rápida e com risco reduzido no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**19) BAI06 - Gerenciar Mudanças**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Gerencia mudanças de maneira controlada, incluindo mudanças de padrão e de manutenção de emergência no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**20) BAI07 - Gerenciar Aceite e Transição de Mudança**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Aceita e produz formalmente novas soluções operacionais, incluindo planejamento de implementação do sistema, conversão de dados e uma revisão pós-implementação no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**21) BAI09 - Gerenciar os Ativos**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Gerencia ativos de TI assegurando que os ativos permaneçam operacionais e fisicamente protegidos e aqueles que são fundamentais para apoiar a capacidade de serviço são confiáveis e disponíveis no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**22) BAI10 - Gerenciar a Configuração**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Define e mantém descrições e relações entre os principais recursos e as capacidades necessárias para prestar serviços de TI no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**23) DSS01 - Gerenciar as operações**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Coordena e executa atividades e procedimentos operacionais necessários para entregar serviços de TI internos e terceirizados no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**24) DSS02 - Gerenciar Requisições de Serviço e Incidentes**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Fornecer uma resposta rápida e eficaz às solicitações dos usuários e resolução de todos os tipos de incidentes, restaurando o serviço normal no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**25) DSS03 - Gerenciar Problemas**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Identifica e classifica os problemas e suas causas-raízes e fornece resolução para prevenir incidentes recorrentes no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**26) DSS04 - Gerenciar a Continuidade**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Estabelece e mantém um plano para permitir o negócio e TI responder a incidentes e interrupções, a fim de continuar a operação de processos críticos no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**27) DSS05 - Gerenciar Serviços de Segurança**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Protege informações da organização para manter o nível de risco aceitável conforme políticas de segurança, estabelecendo privilégios de acesso no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**28) DSS06 - Gerenciar os Controles de Processos de Negócio**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Define e mantém controles de processo apropriados para assegurar que as informações processadas satisfaçam a tais requisitos de controle no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**29) MEA01 - Monitorar, Avaliar e Medir o Desempenho e Conformidade**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Coleta, valida e avalia objetivos e métricas dos processos de negócios e de TI, monitorando se estão realizados conforme metas e métricas de desempenho acordadas no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**30) MEA02 - Monitorar, Avaliar e Medir o Sistema de Controle Interno**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Monitora e avalia continuamente o ambiente de controle interno/externo, permitindo a gestão identificar deficiências iniciando ações de melhoria no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

**31) MEA03 - Monitorar, Avaliar e Medir a Conformidade com Requisitos Externos**

Qual o nível de capacidade da organização e de sua TI quanto ao processo: Avalia se processos de TI e de negócios estão em conformidade com leis, regulamentos e exigências contratuais, garantindo que os requisitos foram identificados e respeitados no sentido de apoiar a conformidade das informações contábeis.

## APÊNDICE C: ENTREVISTA DIRECIONADA À CONFORMIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

### Objetivos específicos deste instrumento:

- Complementar o diagnóstico da conformidade das informações contábeis por meio da governança de tecnologia da informação (GTI).
- Avaliar a forma como ocorre o subsídio de informações contábeis para as unidades de negócio.

### I – BLOCO DE QUESTÕES

- 1) As informações contábeis são úteis na avaliação e na tomada de decisão de seus usuários. Para garantir essa utilidade, tais informações devem conter características qualitativas fundamentais (relevância e representação fidedigna) e de melhoria (comparabilidade, verificabilidade, tempestividade e compreensibilidade). (CPC 00 R1, 2011). Como você interpreta essas afirmações? Concorde, acha relevante? Por quê? É um de seus objetivos que tais características qualitativas da informação sejam respeitadas? De que forma sua equipe de trabalho assegura que essas características sejam respeitadas? Qual sistema de informação é utilizado? Como foi escolhido? Como ele funciona?
- 2) Quais os procedimentos adotados por sua equipe de trabalho para que as informações contábeis sejam relevantes, confiáveis, livres de preconceitos e erros? (NOBES; STADLER, 2015). Explique qual o método que possibilita ao usuário interno verificar que a informação representa fidedignamente o fenômeno econômico que se propõe representar. (CPC 00 R1, 2011).
- 3) A informação contábil será oportuna quando estiver disponível em tempo hábil a seus usuários. (CPC 00 R1, 2011). Como você avalia o tempo de disponibilidade da informação contábil para os usuários? Esse tempo é suficiente para permitir o uso da informação no processo de decisão? (UNUIGBOKHAI; OHENHEN, 2016). Em que medida as informações são solicitadas pelos usuários? Quais os meios utilizados para essa disponibilidade? Considerando que a disponibilidade prévia de informações pode trazer riscos de erros, como sua equipe de trabalho lida com isso? Qual nível de risco de erro é aceito? Como ele é determinado?
- 4) Conforme Nakhaei, Nakhaei e Ahmadimousaabad (2014), informações relevantes ajudam os decisores a realizarem previsões sobre o futuro (valor preditivo) e a confirmar expectativas anteriores corretas (valor de *feedback*). Nesse sentido, como você percebe que a informação contábil gerada por sua equipe de trabalho apresenta valor preditivo e de *feedback*? Comente, dê exemplos.

- 5) A consistência das práticas contábeis, ao longo do tempo, permite comparações válidas entre os períodos. (UNUIGBOKHAI; OHENHEN, 2016). Como é permitido aos usuários internos da informação contábil identificar e compreender similaridades e/ou diferenças dos itens registrados? Por quê?
- 6) Como a informação contábil é classificada, caracterizada e apresentada aos usuários internos com clareza e concisão? (CPC 00 R1, 2011). Qual meio é utilizado para apresentar essas informações aos gestores das unidades de negócio? Por quê?
- 7) A tecnologia da informação criou benefícios significativos para os departamentos de contabilidade. A TI aliada à contabilidade tem encurtado o tempo de espera das informações bem como melhorado a eficiência e precisão das informações contábeis, o que enfatiza as características de relevância e representação fidedigna preconizadas pelo CPC. (GHASEMI ET AL., 2011). Como você analisa essa afirmativa? Quais outros benefícios à contabilidade, devido ao apoio da TI, você destacaria? E desvantagens?
- 8) Os avanços da tecnologia da informação proporcionaram um fluxo de informações contábeis eficaz. Em que medida você considera que as informações contábeis, apoiadas por uma governança de TI, aumentam a capacidade da empresa para alcançar os objetivos corporativos e a estratégia de negócios? (LIM, 2013). Por quê?
- 9) Em alinhamento as características qualitativas da informação contábil exigidas pelo CPC, requisitos de qualidade da informação também são propostos por *frameworks* de governança de TI, para que a informação gerada seja útil e possa subsidiar decisões. (BRUM, 2015). Nesse sentido, explique: a informação contábil gerada por sua equipe de trabalho é rapidamente recuperável? Como? De que forma você avalia que a informação é apresentada em linguagens, símbolos e unidades adequados, com definições claras? De que maneira o acesso à informação é restrito às partes autorizadas? (ISACA, 2012).
- 10) Dentre os riscos operacionais destacados abaixo (MACHADO, 2012), quais riscos possuem maior impacto na sua equipe de trabalho podendo afetar a conformidade das informações contábeis? Em sua opinião, como esses riscos podem ser minimizados?
  - a) Riscos de pessoal: acidentes de trabalho; redução de pessoal disponível, paralisações da produção de serviços.
  - b) Riscos de processos: modificações de processos sem alteração adequada nos protocolos administrativos; erros de execução de processo; ineficiência.
  - c) Riscos de tecnologia: falhas, indisponibilidade ou obsolescência de equipamentos e instalações produtivas, assim como de sistemas informatizados que prejudiquem ou impossibilitem a continuidade das atividades regulares da organização.



## APÊNDICE D: ENTREVISTA DIRECIONADA AOS GESTORES

### Objetivos específicos deste instrumento:

- Avaliar a forma como ocorre o subsídio de informações contábeis para as unidades de negócio;
- Avaliar como a aversão ao risco dos decisores afeta a importância relativa da contabilidade.

### Contextualização do objetivo:

A informação é elemento importante à tomada de decisões, principalmente, quanto a decisões arriscadas. (BERNSTEIN, 1997). Conforme Damodaran (2009, p. 24) risco “é uma combinação do termo “perigo” (crise) e “oportunidade”, e representa tanto o lado dos riscos de perda, quanto o lado dos riscos com oportunidades, numa distribuição de resultados”.

Para Kahneman e Tversky (1979) a tomada de decisões em situação de risco pode ser vista como uma escolha entre prospectos ou empreendimentos de risco. Essa abordagem é conhecida como teoria do prospecto. Na teoria do prospecto, uma pessoa é avessa ao risco se preferir prospectos certos, porém em situações nas quais há perdas ou prejuízos certos envolvidos, os decisores tendem a apresentar comportamento de preferência ao risco. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

Kahneman e Tversky (1979) afirmam que escolhas arriscadas dependem essencialmente do quadro de referência apresentado. Segundo os autores, quadro de referência significa o cenário em que as escolhas são contextualizadas.

Nesse sentido, as informações contábeis indicam recursos e elementos patrimoniais de uma organização e servem às partes interessadas promovendo informações que são úteis na execução de negócios e decisões econômicas (UNUIGBOKHAI; OHENHEN, 2016). Dessa forma, a contabilidade não deve ser realizada apenas com vistas ao cumprimento de requisitos legais, mas também como um instrumento gerencial que fornece informações úteis para o controle de tarefas e até mesmo para o controle estratégico. (SOUZA ET AL., 2015).

Deste modo, observa-se que as informações contábeis, podem fornecer quadros de referência adequados aos decisores perante escolhas arriscadas. Além disso, esclarecer se um contexto contábil contribui para um decisor mais avesso ou não ao risco.

## I – BLOCO DE QUESTÕES

- 1) Você acredita que suas decisões de negócio são ou podem ser influenciadas por suas emoções? Como você avalia essa questão? (MELO, 2008). Qual procedimento você utiliza na hora de decidir/ negociar com clientes? Em que medida você utiliza as informações contábeis para subsidiar a decisão? (NAKHAE; NAKHAEI; AHMADIMOUSABAD, 2014; LOVO; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2015; SOUZA ET AL., 2015; UNUIGBOKHAI; OHENHEN, 2016). Por quê? A informação contábil está disponível? Como isso ocorre? Ou você precisa solicitar? De que forma ocorre o *feedback* do setor contábil?
- 2) As pessoas dão preferência a um ganho certo num tamanho menor, em detrimento de um ganho maior, porém incerto. (MARTINS; GIRÃO; MONTE, 2015). Qual sua análise sobre essa afirmação? Por quê? E se ao invés de ganho, fosse probabilidade de uma perda financeira, porém, com expectativa de potencial retorno? (MARTINS; GIRÃO; MONTE, 2015). O que você prefere? (uma perda certa num tamanho menor ou uma perda maior, porém incerta). Por quê?
- 3) Quando você é responsável por resultados de outra pessoa, bem como para o seu próprio, como você procede a uma situação de risco financeiro (tanto probabilidade de ganho quanto de perda)? Como você trata essa situação? (PAHLKE; STRASSER; VIEIDER, 2015). Por quê? E se você tiver acesso as informações contábeis podendo fazer uso de seu valor preditivo (previsões sobre o futuro) e de *feedback* (confirmar expectativas anteriores corretas)? (NAKHAE; NAKHAEI; AHMADIMOUSABAD, 2014). De que forma você se posicionaria? Comente.
- 4) Quando você se depara com diversas opções de escolhas, sendo que todas elas podem trazer riscos financeiros ao negócio, como você faz para tomar a decisão? Quais aspectos dessas opções de escolhas você analisa? (BARROS; FELIPE, 2015). Você acha que o atendimento das características qualitativas das informações contábeis (relevância/ representação fidedigna/ comparabilidade/ verificabilidade/ tempestividade/ compreensibilidade) aumentaria a transparência da informação disponibilizada, proporcionando escolhas mais coerentes? (TAHERI; MOMENI; HASHEMI, 2016). Ou não influenciaria você? Comente.
- 5) Imagine um cenário, em que você atingiu as metas estabelecidas pela empresa e surge uma decisão de última hora a ser tomada. Considerando que essa decisão pode trazer riscos financeiros à organização, de que forma você decidiria? Como você faria para subsidiar a decisão? Que tipo de informações buscaria? Por quê? (COSKUN; KULALI, 2016). E se a expectativa de retorno relativa a essa decisão dobrasse sua meta atingida? E se a expectativa de retorno fosse alta, porém, o risco atrelado a essa decisão comprometesse a meta alcançada?

- 6) Indivíduos são afetados em sua tomada de decisão por limitações cognitivas e, muitas vezes, dependem de soluções que levam a decisões menos racionais ou consistentes. (GOMEZ-MEJIA; WISEMAN, 2016). Como você avalia essa afirmativa? Como gestor, você já vivenciou situação semelhante a essa? Em que medida você acha que a disponibilidade e o acesso à informação são importantes para montagem de um quadro de referência adequado na hora de decidir sobre escolhas arriscadas? (BERNSTEIN, 1997). E se essas informações forem contábeis? Como você se sentiria para decidir? Por quê?
- 7) Considerando que as informações contábeis devem ser relevantes, materiais, confiáveis, livres de preconceitos, comparáveis, consistentes e compreensíveis (NOBES; STADLER, 2015), você concorda que um dos tipos de informações apropriadas ao apoio de decisões de gestão são as informações contábeis? (NAKHAE; NAKHAEI; AHMADIMOUSABAD, 2014). Por quê? Como você vê o papel da tecnologia nesse processo? Comente.
- 8) Os avanços da tecnologia da informação têm proporcionado fluxos de informações contábeis mais eficazes, o que melhora a tomada de decisões gerenciais. (LIM, 2013). Em que medida você considera que as informações contábeis, apoiadas por uma governança de TI, aumentam a capacidade da empresa para alcançar os objetivos corporativos e a estratégia de negócios? Por quê?
- 9) Os indivíduos, em suma, se preocupam com o risco porque geralmente são avessos a ele, e as escolhas que fazem refletem essa aversão. (DAMODARAN, 2009). Em suas escolhas, você se percebe como um gestor mais avesso ou propenso a correr riscos financeiros? Por quê? Para você, como o uso da informação contábil para subsidiar a decisão afetaria esse comportamento? Influenciaria de algum modo suas decisões econômicas? (LOVO; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2015). Como?
- 10) Quando você precisa efetuar um trabalho em equipe e pode compartilhar os riscos financeiros, você prefere trabalhar com pessoas conservadoras em suas escolhas ou indivíduos que tomam decisões mais ousadas? (LI, SUN, CHEN, 2013). Por quê?
- 11) Como a política de remuneração da empresa influencia a forma como você toma suas decisões de negócio? Você percebe maior liberdade para decidir quanto a cenários mais arriscados? (TANAKA; CAMERER; NGUYEN, 2010). Ou o perfil da empresa não permite essa liberdade de escolha? (LI; LIN; YE, 2014). Comente.



## ANEXO A: MAPEAMENTO DOS OBJETIVOS CORPORATIVOS DO COBIT® 5 EM OBJETIVOS DE TI

|                 |   | Objetivos Corporativos  |   |  |  |                          |   |  |   |   |  |   |  |   |                                       |  |                                  |  |   |
|-----------------|---|---|---|--|--|--------------------------|---|--|---|---|--|---|--|---|---------------------------------------|--|----------------------------------|--|---|
|                 |   | Valor dos investimentos em negócio para as partes interessadas                                | Portfólio de produtos e serviços competitivos | Gestão de risco organizacional (salvaguarda de ativos) | Conformidade com as leis e regulamentos externos | Transparência financeira | Cultura de serviço orientada ao cliente | Continuidade e disponibilidade do serviço de negócio | Respostas rápidas para um ambiente de negócios em mudança | Tomada de decisão estratégica baseada na informação | Otimização dos custos de prestação de serviços | Otimização da funcionalidade do processo de negócio | Otimização dos custos do processo de negócio | Programa de gestão de mudanças no negócio | Produtividade operacional e da equipe | Conformidade com as políticas internas | Pessoas qualificadas e motivadas | Cultura de inovação de produtos e negócios |   |
|                 |   | 1   | 2   | 3  | 4  | 5                        | 6                                       | 7  | 8   | 9   | 10   | 11  | 12   | 13  | 14                                    | 15                                     | 16                               | 17   |   |
| Objetivos de TI |   | Financeira  |   |  |  |                          | Cliente                                 |  |   |   | Interna  |   |  |   |                                       | A&C                                    |                                  |  |   |
| Financeira      | 1 | Alinhamento estratégia de TI e de negócios  | P   | P  | S  |                          |   | P  | S   | P   | P  | S   | P  | S   | P                                     |  |                                  | S  | S |
|                 | 2 | Conformidade de TI e apoio para a conformidade do negócio com as leis e regulamentos externos |   |  | S  | P                        |   |  |   |   |  |   |  |   |                                       |  | P                                |  |   |
|                 | 3 | Compromisso da gerência executiva com a tomada de decisões de TI                              | P   | S  | S  |                          |   |  | S   | S   |  |   | S  |   | P                                     |  |                                  | S  | S |
|                 | 4 | Gestão do risco organizacional de TI  |   |  | P  | S                        |   |  | P   | S   |  | P   |  |   | S                                     |  | S                                | S  |   |
|                 | 5 | Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de Serviços                            | P   | P  |  |                          |   | S  |   | S   |  | S   | S  | P   |                                       | S                                      |                                  |  | S |
|                 | 6 | Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI   | S   |  | S  |                          | P                                       |  |   |   | S  | P   |  | P   |                                       |  |                                  |  |   |
| Cliente         | 7 | Prestação serviços de TI consoantes com requisitos de negócio                                 | P   | P  | S  | S                        |   | P  | S   | P   | S  |   | P  | S   | S                                     |  |                                  | S  | S |
|                 | 8 | Uso adequado de aplicativos, informações e soluções Tecnológicas                              | S   | S  | S  |                          |   | S  | S   |   | S  | S   | P  | S   |                                       | P                                      |                                  | S  | S |

(continua)

(conclusão)

|                 |    | Objetivos Corporativos  |   |  |  |                          |   |  |   |   |  |   |  |   |                                       |  |                                  |  |   |   |
|-----------------|----|---|---|--|--|--------------------------|---|--|---|---|--|---|--|---|---------------------------------------|--|----------------------------------|--|---|---|
|                 |    | 1   | 2   | 3  | 4  | 5                        | 6                                       | 7  | 8   | 9   | 10   | 11  | 12   | 13  | 14                                    | 15                                     | 16                               | 17   |   |   |
|                 |    | Valor dos investimentos em negócio para as partes interessadas  | Portfólio de produtos e serviços competitivos | Gestão de risco organizacional (salvaguarda de ativos) | Conformidade com as leis e regulamentos externos | Transparência financeira | Cultura de serviço orientada ao cliente | Continuidade e disponibilidade do serviço de negócio | Respostas rápidas para um ambiente de negócios em mudança | Tomada de decisão estratégica baseada na informação | Otimização dos custos de prestação de serviços | Otimização da funcionalidade do processo de negócio | Otimização dos custos do processo de negócio | Programa de gestão de mudanças no negócio | Produtividade operacional e da equipe | Conformidade com as políticas internas | Pessoas qualificadas e motivadas | Cultura de inovação de produtos e negócios |   |   |
| Objetivos de TI |    | Financeira  |   |  |  | Cliente                  |   |  |   | Interna   |  |   |  | A&C                                       |                                       |  |                                  |  |   |   |
| Interna         | 9  | Agilidade de TI   | S   | P  | S  |                          |   | S  |   | P   |  |   |  | P   |                                       | S                                      | S                                |  | S | P |
|                 | 10 | Segurança da informação, infraestrutura de processamento e aplicativos  |   |  | P  | P                        |   |  | S   | P   |  |   |  |   |                                       |  |                                  | P  |   |   |
|                 | 11 | Otimização de ativos, recursos/ capacidades de TI   | P   | S  |  |                          |   |  | S   |   | P  | S   | P  | S   | S                                     |  |                                  |  |   | S |
|                 | 12 | Capacitação e apoio dos processos de negócio através da integração de aplicativos e tecnologia nos processos de negócio | S   | P  | S  |                          |   | S  | S   |   | S  | P   | S  | S   | S                                     |  |                                  |  |   | S |
|                 | 13 | Entregas de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento, e atendendo requisitos e padrões de qualidade  | P   | S  | S  |                          |   | S  |   |   | S  |   | S  | P   |                                       |  |                                  |  |   |   |
|                 | 14 | Disponibilidade de informações úteis/ confiáveis para a tomada de decisão   | S   | S  | S  | S                        |   |  | P   |   | P  |   | S  |   |                                       |  |                                  |  |   |   |
| A&C             | 15 | Conformidade de TI com políticas internas   |   |  | S  | S                        |   |  |   |   |  |   |  |   |                                       |  | P                                |  |   |   |
|                 | 16 | Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas  | S   | S  | P  |                          |   | S  | S   |   |  |   |  |   | P                                     |  | P                                |  | S | S |
|                 | 17 | Conhecimento, expertise e iniciativas para a inovação dos negócios  | S   | P  |  |                          |   | S  | P   | S   |  | S   |  | S   |                                       |  | S                                |  | S | P |

Fonte: ISACA (2012, p. 52).

Legenda:

|     |                           |
|-----|---------------------------|
| A&C | Aprendizado e crescimento |
| P   | Relação primária          |

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| P | Relação primária utilizada no estudo |
| S | Relação secundária                   |





(conclusão)

|                            |       |  | Objetivos de TI  |   |   |   |   |         |   |   |   |    |    |    |  |  |    |     |    |   |  |  |  |
|----------------------------|-------|--|--|---|---|---|---|---------|---|---|---|----|----|----|--|--|----|-----|----|---|--|--|--|
|                            |       |  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5   | 6       | 7 | 8 | 9   | 10 | 11 | 12 | 13   | 14   | 15 | 16  | 17 |   |  |  |  |
|                            |       |  | Alinhamento da estratégia de TI e de negócios  |   |   |   | Conformidade de TI e apoio para a conformidade do negócio com as leis e regulamentos externos |         |   |   | Compromisso gerência executiva com tomada de decisões de TI             |    |    |    | Gestão do risco organizacional de TI   |  |    |     |    |   |  |  |  |
|                            |       |  | Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de Serviços   |   |   |   | Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI   |         |   |   | Prestação de serviços de TI em consonância com os requisitos de negócio |    |    |    | Uso adequado de aplicativos, informações e soluções Tecnológicas   |  |    |     |    |   |  |  |  |
|                            |       |  | Agilidade de TI  |   |   |   | Segurança da informação, infraestrutura de processamento e aplicativos                        |         |   |   | Otimização de ativos, recursos e capacidades de TI                      |    |    |    | Capacitação e apoio dos processos de negócio através da integração de aplicativos e tecnologia nos processos de negócios |  |    |     |    |   |  |  |  |
|                            |       |  | Entregas de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento, e atendendo requisitos e padrões de qualidade |   |   |   | Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão                    |         |   |   | Conformidade de TI com as políticas internas                            |    |    |    |  | Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas |    |     |    |   |  |  |  |
|                            |       |  | Conhecimento, expertise e iniciativas para a inovação dos negócios   |   |   |   |   |         |   |   |   |    |    |    |  |  |    |     |    |   |  |  |  |
| Processos do Cobit® 5      |       |  | Financeira   |   |   |   |   | Cliente |   |   | Interna   |    |    |    |  |  |    | A&C |    |   |  |  |  |
| Const./Aduq./Imple.        | BAI07 | Gerenciar Aceitação e Transição da Mudança                         |  |   |   | S | S   |         | S | P | S   |    |    | P  | S  | S  | S  | S   | S  | S |  |  |  |
|                            | BAI08 | Gerenciar conhecimento   | S  |   |   |   | S   |         | S | S | P   | S  | S  |    |  | S  |    | S   | P  |   |  |  |  |
|                            | BAI09 | Gerenciar ativos   |  | S |   | S |   | P       | S |   | S   | S  | P  |    |  | S  | S  |     |    |   |  |  |  |
|                            | BAI10 | Gerenciar Configuração   |  | P |   | S |   | S       |   | S | S   | S  | P  |    |  | P  | S  |     |    |   |  |  |  |
| Entregar, Atender e Apoiar | DSS01 | Gerenciar Operações  |  | S |   | P | S   |         | P | S | S   | S  | P  |    |  | S  | S  | S   | S  |   |  |  |  |
|                            | DSS02 | Gerenciar solicitações/Incidentes de Serviços                      |  |   |   | P |   |         | P | S |   | S  |    |    |  | S  | S  |     | S  |   |  |  |  |
|                            | DSS03 | Gerenciar Problemas  |  | S |   | P | S   |         | P | S | S   |    | P  | S  |  | P  | S  |     | S  |   |  |  |  |
|                            | DSS04 | Gerenciar Continuidade   | S  | S |   | P | S   |         | P | S | S   | S  | S  |    |  | P  | S  | S   | S  |   |  |  |  |
|                            | DSS05 | Gerenciar Serviços de Segurança                                    | S  | P |   | P |   |         | S | S |   | P  | S  | S  |  | S  | S  |     |    |   |  |  |  |
|                            | DSS06 | Gerenciar Controles do Processo de Negócio                         |  | S |   | P |   |         | P | S |   | S  | S  | S  |  | S  | S  | S   | S  |   |  |  |  |
| Monit./Aval./Anal.         | MEA01 | Monitorar, Avaliar e Analisar desempenho e Conformidade            | S  | S | S | P | S   | S       | P | S | S   | S  | P  |    | S  | S  | P  | S   | S  |   |  |  |  |
|                            | MEA02 | Monitorar, Avaliar e Analisar o Sistema de Controle Interno        |  | P |   | P |   | S       | S | S |   | S  |    |    |  | S  | P  |     | S  |   |  |  |  |
|                            | MEA03 | Monitorar, Avaliar e Analisar Conformidade com Requisitos Externos |  | P |   | P | S   |         | S |   |   | S  |    |    |  |  | S  |     | S  |   |  |  |  |

Fonte: ISACA (2012, p. 54-55)

Legenda:

|     |                           |
|-----|---------------------------|
| A&C | Aprendizado e crescimento |
| P   | Relação primária          |

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| P | Relação primária utilizada no estudo |
| S | Relação secundária                   |