

“Tomada de Decisão Intuitiva ou Baseada em Informações Contábeis”

Autores: Celma Duque Ferreira (*), Julia Martins Lamin (), Fabrícia da Silva Rosa (***), Rogério João Lunkes (****)**

ÍNDICE

Resumo

Resumen

Abstract

1. Introdução

2. Referencial Teórico

3. Metodologia

4. Análise dos Dados

5. Conclusão

6. Referências

(*)Graduada em contabilidade pela Universidade Federal de Mato Grosso, mestre em contabilidade pela Universidade Federal de Pernambuco, doutoranda pela Universidade Federal de Santa Catarina. É professora adjunta na Universidade Federal de Goiás. Atua nos temas: contabilidade gerencial, contabilidade pública e sustentabilidade em cidades. celmaduke@hotmail.com

(**)Graduada em contabilidade pela Universidade Federal de Goiás. Atua como Gerente administrativo/financeiro no segmento de distribuição de gás. jujulamin@hotmail.com

(***)Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina, mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, realizou doutorado sanduíche em Contabilidade pela Universitat de València e pós-doutorado em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina por meio do programa CAPES/PNPD. Atualmente é professora adjunta da Universidade Federal de Santa Catarina. Atua como Editora Adjunta da Revista Contemporânea de Contabilidade da UFSC/Br, e Editora Associada da Revista de Contabilidad y Negócio da PUC/Perú. Tem experiência em Ciências Contábeis, atuando nos seguintes temas: contabilidade pública, contabilidade ambiental de cidades, custos no setor público, transparência e gestão fiscal. fabriciasrosa@hotmail.com

(****)Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina, mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Doutorado pela Universidad de València-Espanha. Atualmente é professor Associado III da Universidade Federal de Santa Catarina. Tem experiência na área de Ciências Contábeis, com ênfase em Controladoria e Contabilidade Gerencial, atuando principalmente nos seguintes temas: planejamento, controle e sistema de informações e instrumentos como, balanced scorecard e orçamento; além de estudos ambientais. rogeriolunkes@hotmail.com

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi identificar a predominância dos instrumentos gerenciais e da intuição na tomada de decisão. Os dados coletados por meio da aplicação de questionário estruturado em cinquenta empresas revendedoras de gás. Foram citados três fatores que podem influenciar a tomada de decisão: informação (contábil ou gerencial), intuição e experiência. Quase todas as empresas possuem sistema formal de contabilidade sendo o serviço de contabilidade realizado por empresa terceirizada. O encontro presencial entre o gestor da empresa e o contador é raro. Verificou-se que não há o fornecimento de informações contábeis e gerenciais adequadas ou sobressalentes as obrigações legais por parte dos contadores. A intuição e a experiência são direcionadores predominantes no momento da tomada de decisão quando comparado com a utilização das informações contábeis.

Palavras-chave: Tomada de decisão - Decisão intuitiva - Decisão racional - informações contábeis.

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue identificar el predominio de los instrumentos gerenciales y de la intuición en la toma de decisión. Los datos recolectados por medio de la aplicación de cuestionario estructurado en cincuenta empresas revendedoras de gas. Se han citado tres factores que pueden influir en la toma de decisiones: información (contable o gerencial), intuición y experiencia. Casi todas las empresas poseen sistema formal de contabilidad siendo el servicio de contabilidad realizado por empresa tercerizada. El encuentro presencial entre el gestor de la empresa y el contador es raro. Se comprobó que no existe el suministro de información contable y de gestión adecuada o de repuesto de las obligaciones legales por parte de los contadores. La intuición y la experiencia son directores predominantes en el momento de la toma de decisión en comparación con la utilización de la información contable.

Palabras clave: Toma de decisión - Decisión intuitiva - Decisión racional - Información contable.

ABSTRACT

The objective of the research was to identify the predominance of management tools and intuition in decision making. The data collected through the application of a questionnaire structured in fifty gas companies. Three factors were mentioned that can influence decision making: information (accounting or management), intuition and experience. Almost all companies have formal accounting system being the accounting service performed by outsourced company. The face-to-face meeting between the company manager and the accountant is rare. It was found that there is no provision of adequate accounting or management information or spare legal obligations by the accountants. Intuition and experience are predominant drivers at the moment of decision-making when compared to the use of accounting information.

Keywords: Decision making - Intuitive decision - Rational decision - Accounting information.

1. Introdução

A intuição é considerada como um processo mental que produz uma visão intuitiva ou um julgamento que é usado como base para decidir pela tomada de decisão (Elbanna, 2015), o julgamento possui um fundo afetivo e surge de associações não explícitas e não conscientes que ainda não são bem compreendidos.

Há uma suposição que as decisões baseadas análises racionais são superiores às decisões baseadas na intuição (Behling e Eckel, 1991), no entanto, a tomada de decisão racional não deve ser considerada oposta a decisão intuitiva e sim complementar (Fredrickson, 1985). Tomar uma decisão racional é difícil ao confrontar quantidades enormes ou insuficientes de informações em situações de duração limitada. De acordo com Agor (1986), a tomada de decisão intuitiva é preferível quando houver incerteza; ausência de precedente; necessidade de usar dados e informações limitadas; existência de alternativas igualmente plausíveis, ou pressão de tempo. Vários pesquisadores sugerem que as decisões intuitivas são indicadas quando há decisões de alta complexidade, enquanto a decisão racional funciona perfeitamente quando se deva a decisões bem estruturadas.

Em um estudo realizado por Grzybovski e Vieira et al (2015) em uma amostra de 30 empresas revendedoras de gás liquefeito de petróleo estudadas, cerca 70% apresentavam estrutura de propriedade de empresa familiar com algum membro envolvido na gestão da organização, mostrando a forte tendência de gestão familiar para esse nicho de mercado.

De acordo com Borba e Murcia (2005) a maneira mais simples de se conceituar empresa familiar é a ideia é que um membro da família constitua um negócio e nesse processo envolva os seus parentes mais próximos. Estima-se que, no Brasil, as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional, é o tipo de organização que mais cresce no país (Gueiros, 1998).

Uma das principais causas do insucesso das pequenas empresas, segundo o SEBRAE (2014) é que os gestores não possuem qualificação profissional para exercerem tal função. Assim, a administração do negócio acaba sendo desamparada de informações contábeis e gerenciais, ou seja, administração é feita de forma intuitiva. Nas empresas familiares, principalmente naquelas de pequeno porte, os empreendedores desenvolvem o papel de gestores e suas decisões empresariais acabam sendo tomadas com base na intuição (Borba e Murcia, 2005). Os altos índices de mortalidade das micro e pequenas empresas estão ligados direta ou indiretamente às falhas no processo de gestão (Hutchinson; Quintas, 2008). Assim surge o problema desta pesquisa: Qual é a predominância dos instrumentos contábeis, gerenciais e da intuição na tomada de decisão em empresas revendedoras de gás de cozinha?

Destacada a importância da atividade de revenda de GLP e das empresas familiares dentro da economia brasileira esta pesquisa tem como objetivo identificar a predominância dos instrumentos gerenciais e da intuição na tomada de decisão em empresas revendedoras de gás de cozinha.

Conforme expõe Grzybovski e Vieira et al (2015) os administradores das revendas de gás sentem muita dificuldade na condução de seus negócios devido à ausência de planejamento das atividades mercadológicas e de gestão. Este trabalho visa contribuir acerca da gestão de micro e pequenas empresas familiares em revenda de gás, demonstrando a predominância entre informações contábeis, gerenciais e o feeling do empresário (intuição e experiência) na tomada de decisão. Visa também contribuir com a literatura sobre este nicho de mercado, ainda pouco explorado pela academia.

2. Referencial Teórico

Toda organização é um sistema de decisões, onde todos os membros estão continuamente tomando alguma decisão. É impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório (Freitas e Kladis, 1995). A tomada de decisão por si só é um processo complexo porque engloba diversos atores como as aprendizagens anteriores e a auto-observação sobre as situações, podendo gerar, por exemplo, a insegurança, o medo e a resistência (Oliveira e Simonetti, 2105). Fatores como a intuição, a racionalidade e a percepção podem influenciar uma decisão. A diferença entre racionalidade e intuição está na proporção de informação e sentimentos que o indivíduo possui (Maximiano, 2009), sendo assim, a intuição nasce da experiência.

Para Caravantes; Panno e Kloeckner (2005) a tomada de decisão e a resolução de problemas podem ser abordadas baseadas em dois modelos: comportamental e racional. No modelo comportamental o gestor na sua tomada de decisão leva em consideração, além das alternativas e informações (imperfeitas) que possui, fatores imensuráveis como: sua percepção e experiência. Já no modelo racional supõe-se que o gestor possui informações perfeitas e que ele é capaz de tomar uma decisão imparcial sobre o que é melhor para a organização.

Em um ambiente organizacional permeado por complexidades e inserido em um contexto de extrema competitividade, o indivíduo se depara com uma série de dificuldades que comprometem o processo decisório (Oliveira e Simonetti, 2015). Mas, conforme explana Vieira et al (2015) a decisão nem sempre é o resultado de um processo sequencial e estruturado, mas a informação é um recurso primordial para a tomada de decisão.

Ludícibus (1994) enfatiza que o objetivo da contabilidade é fornecer informações econômicas relevantes para que o usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança.

Para cumprir seu papel como fonte de informações úteis para o processo de tomada de decisão, a contabilidade tem que ser útil, oportuna, clara, íntegra, relevante, flexível, completa e preditiva, além de ser direcionada à gerência do negócio (Oliveira; Müller; Nakamura, 2000).

Moreira et al (2013) expõem a fragilidade das micro e pequenas empresas associada à falta de informações contábil-financeiras no processo decisório, tornam estas empresas mais suscetíveis a riscos diante da concorrência. E afirmam ainda

que, a informação contábil é importante na tomada de decisão empresarial, entretanto as informações apresentadas nos demonstrativos contábeis não são compreensíveis aos seus usuários devido a utilização de termos específicos contábeis.

A contabilidade gerencial baseia-se fundamentalmente em traduzir e interpretar os dados constantes nos relatórios contábeis, de forma a proporcionar ao administrador condições de entender essas informações, tornando-as úteis no processo decisório (Beuren, et al, 2009). A informação contábil gerencial é a fonte primária para o processo decisório dentro de uma entidade (Atkinson et al, 2010). A contabilidade gerencial é uma ferramenta útil para auxiliar o empresário a traçar objetivos e metas (Moraes e Coelho, 2012), fornecendo informações úteis e práticas para a tomada de decisão. Garrison et al (2007) expõem que a contabilidade gerencial é focada em atender as necessidades do usuário interno da organização e, para tanto, oferece informações oportunas para o processo decisório.

Diversas informações gerenciais podem ser utilizadas como: custo de produção, preço de venda do produto, prazos de recebimento e pagamento, fluxo de caixa e controle de estoque (Cassanego e Ansuaj, 2006). Os instrumentos mais utilizados conforme pesquisa realizada por Beuren, et al (2009) são: formação de preço de venda e fluxo de caixa. Já Freitas e Stroehrer (2008) identificaram como variáveis importantes para o processo decisório: ponto de equilíbrio, endividamento, faturamento, custos, despesas, preço de venda e margem de lucro. No estudo de Borges e Leal (2015) os gestores consideram de alta relevância os controles gerenciais como: controle de custos, orçamento operacional e financeiro, fluxo de caixa, controle de vendas, formação do preço e o planejamento tributário.

De acordo com Freitas e Stroehrer (2008) para que os usuários acreditem que a contabilidade pode ser útil é necessária uma mudança também por parte do profissional contábil. Vieira et al (2015) conclui em seu trabalho que, a informação é um recurso imprescindível para o processo decisório e que quanto mais estruturada e acessível essa informação estiver, há mais chances do gestor da empresa familiar utilizá-lo, eliminando assim, subjetividade e a emoção do processo decisório.

O tema sobre empresas familiares e processo de tomada de decisão é alvo de diversos estudos tais como Borba e Murcia (2005) que teve como objetivo evidenciar, em quatro empresas familiares de pequeno porte de Santa Catarina, quais são as informações que são utilizadas no processo de gestão e as necessidades informacionais dos gestores. Obtiveram a conclusão que nessas pequenas empresas familiares analisadas a tomada de decisão ocorre de forma simples, com base nos conhecimentos dos proprietários e que há pouco controle formal das atividades.

A pesquisa de Borges e Leal (2015) teve como objetivo analisar qual a importância atribuída pelos gestores de MPEs às informações contábeis gerenciais e identificar a periodicidade de uso destas. A amostra foi composta por 75 gestores de micro e pequenas empresas vinculadas ao Programa Empreender desenvolvido pela Associação Comercial e Industrial de Uberlândia (ACIUB). De acordo com suas conclusões, os gestores das pequenas empresas buscam as informações gerenciais para o processo decisório, mas nesta pesquisa não foi possível verificar qual a frequência da utilização dessas informações gerenciais.

Conforme Grzybovski e Vieira et al (2015) os dados obtidos em um estudo com 30 empresas revendedoras de gás liquefeito de petróleo do Rio Grande de Sul sobre o ciclo de vida das pequenas empresas familiares, demonstraram que os gestores dessas empresas estudadas utilizavam o modelo de gestão baseado na intuição.

Moreira et al, (2013) teve como objetivo avaliar a percepção dos gestores sobre a importância atribuída às informações contábeis e sua utilização nos negócios em Teófilo Otoni/MG. Sua amostra foi composta por 146 empresas e concluiu que, os gestores consideraram as informações contábeis importantes no suporte à tomada de decisão, mas, ao se questionar a respeito do recebimento de relatórios por parte da Contabilidade, boa parte dos indivíduos afirmaram não receber nenhum relatório.

3. Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida nas empresas revendedoras de gás de cozinha devidamente credenciadas à Agência Nacional de Petróleo (ANP) no Estado de Goiás, restringindo-se apenas micro e pequenas empresas (MPE) e empresas de pequeno porte (EPP). A população desta pesquisa de acordo com dados da ANP é de 4.785 revendas de gás autorizadas. A amostra da população foi composta por 50 revendas espalhadas pelo estado em um plano amostral não probabilístico, sendo formado pelas empresas que aceitaram responder o questionário.

Nas empresas que aceitaram participar da pesquisa os dados foram coletados através da aplicação de questionário estruturado, o qual não conteve a identificação do entrevistado, e continha 23 questões objetivas e de múltiplas escolhas que abordavam questões relativas ao processo decisório da empresa. O questionário foi aplicado nas revendas de gás no período de setembro e outubro de 2016, sendo aplicado por telefone, e-mail e pessoalmente de acordo com a disponibilidade do gestor.

O questionário foi adaptado de Moreira et al (2013) sendo dividido em 3 partes: caracterização do respondente, caracterização da empresa e processo decisório. As duas primeiras partes tratam da contextualização do respondente e da empresa, quanto tempo tem de experiência no ramo e há quanto tempo trabalha na empresa, grau de instrução, tipo de tributação da empresa. A terceira parte trata do aspecto do processo decisório, relatórios fornecidos versus relatórios utilizados e fatores utilizados na tomada de decisão.

4. Análise dos Dados

Em relação à função do respondente com a empresa (dono, dono e administrador e gerente contratado) os resultados mostraram que 50% dos entrevistados eram gerentes contratados, 44% eram donos e administradores e 6% eram apenas donos das empresas.

Quanto a escolaridade dos respondentes, 42% possuem nível médio, 38% ensino superior e 18% apenas ensino fundamental. Em pesquisa semelhante realizada

por Grzybovski e Vieira et al (2015), a idade média das empresas era de 12 anos e seus gestores, na maioria de 87%, possuíam apenas ensino fundamental.

Na pesquisa realizada por Beuren et al (2009) e Faria et al (2012), a predominância da escolaridade dos entrevistados, assim como nesta, foi o ensino médio completo. Nos casos em que os entrevistados citaram a sua formação de ensino superior em maior parte ela não é na área de negócios, sendo às vezes contraditórias como, por exemplo, na pesquisa de Borges e Leal (2015) em que o gestor de uma empresa de materiais para construção era graduado na área de saúde. Isso demonstra a necessidade que os gestores e empresários tem em capacitação e atualização perante a área gerencial e de negócios para obterem melhores resultados comerciais.

O tempo em que os respondentes trabalham no ramo é em média 8 anos, sendo que 46% possuem até 5 anos, 22% de 5 a 10 anos e 20% mais de 10 anos dedicados ao ramo de revenda de gás. Coincidindo com a idade média das empresas, que também é de 8 anos. Portanto, grande parte dos entrevistados possuem experiência no ramo, o que aliado a uma boa formação educacional pode ser fator diferencial para que o revendedor se sobressaia no ramo, criar uma marca, tradição, despertar no mercado um sentimento de confiança em seus serviços e não ser apenas mais um depósito de gás.

Das empresas entrevistadas 52% são micro e pequenas empresas e 48% são empresas de pequeno porte. As empresas possuem em média 5 funcionários. Sendo que 50% dos entrevistados possuem algum tipo de parente trabalhando na empresa e 50% não possui. Daqueles que possuem parentes trabalhando na empresa 76% possuem até dois parentes e 24% mais do que dois parentes. No estudo de Grzybovski e Vieira et al (2015) 70% das empresas possuíam algum membro da família envolvido direta ou indiretamente na empresa, fator característico do negócio, que se inicia pequeno, muitas vezes com o marido fazendo entrega e a esposa atendendo o telefone, até que se encorpe e necessite de mais funcionários e siga o fluxo normal de um comércio.

Cada revenda, dependendo do tipo de contrato assinado com a distribuidora, pode revender mais de uma marca. Nesta pesquisa a marca que foi encontrada com mais frequência sendo a predominante foi a Liquigás (40%), seguida pela Ultragaz (18%), ficando as demais marcas (Supergás, Nacional Gás e Consigás) cada uma com 14% da amostra. A Liquigás no mercado nacional de gás de cozinha é destaque, pois ser subsidiária da Petrobrás logo é relacionada com confiança e qualidade sendo a marca mais bem aceita no mercado pesquisado, sem ressalvas.

Pertinente à influência que a distribuidora de gás exerce na gestão da empresa 56% afirmaram que a distribuidora exerce muita influência, enquanto 26% afirmaram que sofrem pouca influência, 14% não sofre nenhum tipo de influência e 4% são influenciados apenas no preço do gás. De acordo com a pesquisa realizada por Grzybovski e Vieira et al (2015) as decisões gerenciais e estratégicas da empresa fornecedora são julgadas pelos empresários da rede de vendas como erradas/equivocadas/comprometedoras para um relacionamento ético. Afirma ainda, que os empresários culpam a empresa distribuidora pela estagnação das atividades e do empreendimento, o que evidencia uma dependência destas com a distribuidora, o

que corrobora com os achados da pesquisa. Ou seja, as distribuidoras muitas vezes acabam tomando decisões estratégicas globais ou locais, que os pequenos empresários não estão esperando e não possuem habilidades administrativas ou até mesmo financeiras para suportar tais manobras, causando assim uma dependência não benéfica para o revendedor, mas por outro lado favorável para a distribuidora.

A tributação das empresas pesquisadas em sua maior parte é Simples Nacional (38%), seguida por 30% no Lucro Presumido, 14% no Lucro Real e 18% não souberam responder. Os benefícios concedidos às pessoas jurídicas optantes pelo Simples Nacional e o sistema de tributação com alíquotas diferenciadas favorece a escolha desse tipo de tributação (Simples Nacional) em micro e pequenas empresas brasileiras (Moraes e Coelho, 2012). A não opção pelo tratamento simplificado do Simples Nacional, por vezes pode ser dado pela falta de informação dos empresários, assim como, pela falta de um planejamento tributário eficaz. Destaca-se que 18% dos respondentes não tem conhecimento sobre qual é o tipo de tributação adotado pela empresa. Nesses casos, presume-se que a relação entre o contador e gestor é falha, que o gestor não tem interesse por particularidades da gestão da empresa ou que o contador apenas fornece as guias para pagamento.

A contabilidade é realizada por escritório terceirizado em 90% das empresas e 10% dos respondentes afirmaram não possuir contabilidade. O fato da contabilidade ser realizada por um escritório terceirizado é bastante comum em todos os segmentos comerciais de micro e pequeno porte, pois o custo de se manter um profissional contábil dedicado ao seu negócio é caro e em muitos casos inviável. No quesito encontro com o contador, 68% afirmaram nunca ou quase nunca se encontram pessoalmente com o contador, 26% só quando é necessário, 4% anualmente e apenas 2% se encontram mensalmente com o seu contador. Desta maneira, a contabilidade não faz parte da vida e do gerenciamento das empresas, sendo vista pelos empresários como uma despesa no caixa, uma atividade burocrática “fiscalizadora” do governo e sem utilidade para a gestão, fato que, Freitas e Stroehrer (2006) também abordam em sua pesquisa, afirmando que o pequeno empresário na maioria dos casos não possui conhecimentos contábeis suficientes e não reconhece a importância do profissional contábil.

Com o contador sendo uma figura tão distante de trazer benefícios à gestão do negócio, 50% das empresas não fazem o repasse integral de informações, 34% eventualmente passam integralmente as informações, apenas 14% passam todas as informações do negócio para o contador e 2% não responderam. Essa falta de comunicação entre contador e empresário ocorre por diversos motivos, dos quais pode-se citar: medo da alta tributação (apesar de maior parte das empresas serem do Simples Nacional e não sofrerem incidência direta de ICMS, PIS e COFINS), a falta de consciência dos empresários de que devem emitir, guardar e enviar as notas fiscais mensalmente para o contador. E por outro lado, as pequenas empresas são vistas como clientes pouco lucrativos, não motivando os profissionais contábeis a oferecerem serviços além do cumprimento à legislação fiscal e tributária (Freitas e Stroehrer, 2008), aliados também à falta de interesse de ambos em trabalharem juntos.

Em consequência do desalinhamento de objetivos entre contador e empresário, quando os respondentes foram questionados ao nível de relevância das informações contábeis recebidas para o suporte à tomada de decisão 46% afirmaram que as

informações recebidas por meio da contabilidade não são relevantes, 30% as consideram relevantes e 24% concordam que eventualmente são relevantes. Quanto à área contábil, 32% responderam que nenhuma área da contabilidade é útil, 28% consideram a área fiscal, 7% a área gerencial, 6% a área trabalhista, 4% a tomada de decisão, conforme tabela 1:

Tabela 1: Utilidade da Contabilidade na Percepção dos Gestores

Descrição	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Nenhuma	16	32%	32%
Fiscal	14	28%	60%
Gerencial	7	14%	74%
Trabalhista	6	12%	86%
Tomada de decisão	4	8%	94%
Não respondeu	3	6%	100%
Total	50	100%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados na pesquisa de Moreira et al (2013) revelaram que quase metade dos respondentes atribuem importância às informações da área fiscal revelando que os empresários desconhecem a contribuição que a contabilidade pode oferecer para a gestão e tomada de decisão. O que difere dos achados da pesquisa.

No questionário aplicado foram apresentadas diversas opções de relatórios fornecidos pelo contador que podem ser utilizadas para a tomada de decisão, conforme apresentado na tabela 2:

Tabela 2: Relatórios Fornecidos pelos Contadores aos Gestores

Tipos de relatórios	For necidos
Folha de pagamento	32
	%
Relatórios Fiscais	40
	%
Balanço Patrimonial	26
	%
Outros	22
	%
DRE	20
	%
Relatórios Trabalhistas	20
	%
Informações pessoalmente	16
	%
DFC	10
	%
Relatórios gerenciais	6%
Endividamento/Despesas	0%
Ponto de Equilíbrio	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os relatórios mais fornecidos pelos contadores são a folha de e os relatórios fiscais e o relatório mais utilizado para a tomada de decisão é o relatório fiscal.

Tabela 3: Relatórios Fornecidos pela Contabilidade e Utilizados pelos Gestores

Tipos de relatórios	Utilizados
Relatórios Fiscais	32%
Endividamento/Despesas	26%
Balanço Patrimonial	22%
Outros	22%
Relatórios Trabalhistas	16%
Ponto de Equilíbrio	12%
Folha de pagamento	10%
DFC	10%
DRE	6%
Informações pessoalmente	2%
Relatórios gerenciais	2%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os respondentes também citaram como informação relevante para tomada de decisão o endividamento e o ponto de equilíbrio, mas que esses dados não são disponibilizados pela contabilidade, são calculados internamente na empresa. Ou seja, o empresário baseia sua tomada de decisão mais em suas obrigações, do que nos diversos relatórios e informações recebidos da contabilidade.

Borges e Leal (2015) destacaram em sua pesquisa importantes ferramentas gerenciais como: gestão de custos, fluxo de caixa projetado, análise da margem de lucro, entre outros. Quanto à utilização e frequência de uso das informações gerenciais, todos os gestores entrevistados consideraram as ferramentas como importantes e informaram que utilizam o fluxo de caixa, complementado por controle de contas a pagar e a receber para o processo decisório. Contrariando os resultados da pesquisa de Borges e Leal (2015) nenhum dos entrevistados deram destaque as ferramentas gerenciais, isso pode ser dado pelo pouco conhecimento da importância e dos benefícios de tal ferramenta para a gestão do negócio e uma grande preocupação com os recursos que saem imediatamente (como: custos e despesas) e menos com projeção e análise de recursos e benefícios futuros, fator que já havia sido levantado na pesquisa de Grzybovski e Vieira et al (2015) o qual o entrevistador afirmou que todos os revendedores de gás vivem apenas o presente e não conseguem projetar nem mesmo um futuro próximo para o seu negócio.

- *Processo decisório*

O profissional que os donos e gestores das vendas contratariam para produzir informações que ajudasse no controle e desempenho da empresa seria o administrador (40%), seguido pelo contador (38%) conforme a tabela 4.

Tabela 4: Profissional para Controle e Desempenho

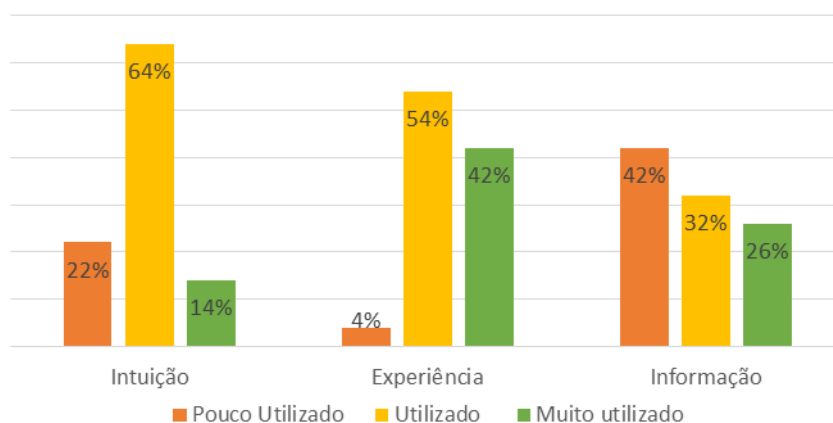
Descrição	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Administrador	20	40%	40%
Contador	19	38%	78%
Advogado	5	10%	88%
Economista	1	2%	90%
Outro	3	6%	96%
Não respondeu	2	4%	100%
Total	50	100%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Moreira et al (2013) também identificaram que o administrador seria o profissional mais indicado para realizar o controle e a avaliação da empresa, sendo este um indicativo de que o contador não é reconhecido pela maioria dos gestores como um profissional que produz informações úteis para a empresa. O contador é o profissional mais indicado para fornecer informações que auxiliaram a gestão de uma empresa por ser um profissional com conhecimentos amplos, de legislação e prática, o que enriquecerá administração do negócio.

No que tange os fatores utilizados para direcionar as ações dos gestores na empresa, pode-se afirmar que predomina o uso da intuição e da experiência como direcionador de decisões. O processo decisório, conforme Borba e Murcia (2005), em micro e pequenas empresas de diversos segmentos acontece de forma simples e com base nos conhecimentos dos proprietários. O mesmo acontece com as empresas estudadas nesta pesquisa, as quais o conhecimento do gestor do negócio, intuição (64%) e experiência (54%), são os fatores que norteiam a tomada de decisão, conforme figura 1.

Figura 1: Fatores Direcionadores da Tomada de Decisão

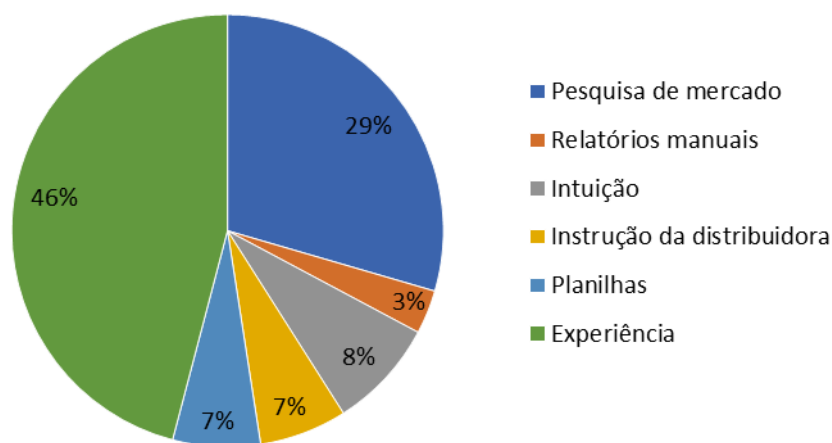


Fonte: Dados da Pesquisa.

Logo, os controles dos mecanismos gerenciais econômicos das empresas não são criteriosos, controlados e aproveitados regularmente. Das empresas entrevistadas, 50% realizam o controle formal, de vendas, contas a pagar, custos,

despesas, através de sistemas e programas, 38% das revendas entrevistadas não possuem nenhum tipo de controle formal de suas atividades. No estudo de Grzybovski e Vieira et al (2015) 57% das empresas entrevistadas não possuíam controles formais de gestão e que quando possuíam eram controles manuais. Apesar de metade dos entrevistados fazerem o controle informatizado de suas empresas, 40% dos entrevistados afirmaram que utilizam pouco a informação (tanto gerencial quanto contábil) em suas decisões, citando como os principais recursos utilizados para a tomada de decisão a experiência e a pesquisa de mercado, conforme a figura 2.

Figura 2: Principais Recursos Utilizados para Tomada de Decisão



Fonte: Dados da Pesquisa.

Pesquisas como as de Moreira et al (2013) e Borges e Leal (2015) destacam que partes significantes dos participantes de suas pesquisas destacaram a experiência como um forte fator de influência na tomada de decisão, muitas vezes chegando a ser mais preponderante que outros fatores como: pesquisa de mercado e informações gerenciais.

5. Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a predominância dos instrumentos gerenciais e da intuição na tomada de decisão em empresas revendedoras de gás de cozinha. O qual foi realizado por meio de aplicação de questionários em 50 empresas dentro do estado.

Quanto aos relatórios fornecidos pela contabilidade e a sua utilidade para a gestão do negócio, detectou-se que os relatórios fornecidos são os obrigatórios (como folha de pagamento, apuração de impostos, balanço patrimonial e DRE). Os relatórios fornecidos não possuem caráter gerencial e alguns empresários não conseguem interpretar os dados apresentados.

Procurou-se também identificar a existência de controles internos ou contabilidade interna e se essas informações influenciam a tomada de decisão. 50%

das empresas entrevistadas possuem controle operacional da empresa (cadastro de clientes, vendas, contas a pagar, custos, despesas) mas não utilizam essas informações, primárias, como apoio a gestão.

Por fim, neste estudo com base na análise das repostas dos questionários, observou-se que a contabilidade e o profissional contábil não possuem notoriamente valor para a gestão dos negócios, sendo utilizados apenas para o cumprimento das questões legais. A informação gerencial é subutilizada, trazendo à tona a importância de trabalhos de educação empresarial para os gestores.

O resultado da análise dos questionários permite inferir que a intuição e a experiência são direcionadores predominantes no momento decisório quando se comparado a utilização das informações (contábeis ou não). Este fato por ser dado pelo tempo médio de experiência no ramo que os gestores possuem (em média 8 anos) e pela falta de importância atribuída à contabilidade pelos empresários (32% dos entrevistados não acham a contabilidade importante no gerenciamento da empresa). Portanto, conclui-se que a tomada de decisão dos gestores de revendedoras de GLP são baseadas na intuição e experiência do gestor, não sendo levado em conta informações contábeis.

Neste estudo abordou-se apenas qual a predominância do uso dos direcionadores da tomada de decisão e a contabilidade como geradora de informações para a tomada de decisão. Como sugestão para futuras pesquisas sugere-se a investigação do impacto da intuição nos resultados da organização.

6. Referências

Agência Nacional do Petróleo (ANP). (2016). Revenda, obtido em 11 de Abril de 2016 de: <http://www.anp.gov.br/?id=418>

Agor, W. (1986). *The Logic of Intuitive Decision Making: A Research-based Approach for Top Management*. Quorum Books, NewYork.

Atkinson, A., Banker, R., Kaplan, R. e Young, S. (2000). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas.

Behling, O. e Eckel, N. (1991). Making sense out of intuition. *Executive* 5, 46–54.

Beuren, I., Santos, V., Rengel, S. e Paterno, A. (2009). Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais e disponibilizados por empresas de serviços contábeis. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 8(24), 41-58.

Borba, J., Martendal, T., & Murcia, F. (2011). Analisando a utilização da contabilidade nas empresas familiares de pequeno porte de Santa Catarina: um estudo múltiplo de casos - DOI: <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v5n14p9-22>. *REVISTA CATARINENSE DA CIÊNCIA CONTÁBIL*, 5(14), 09-22.

- Borges, L. e Leal, E. (2015). Utilidade da informação contábil gerencial na gestão das micro e pequenas empresas: um estudo com empresas do programa empreender de Uberlândia – MG. *Revista de Empreendedorismo E Gestão de Pequenas Empresas*, 116-146.
- Caravantes, G., Panno, C. e Kloeckner, M. (2005). *Administração: teorias e processo*. São Paulo: Pearson.
- Cassanego, P., Ansuj, A. e Maehler, A. (2006). Gerenciamento financeiro utilizado em micro e pequenas empresas familiares e não familiares do município de São Vicente do Sul - RS. *Revista de Administração* nº4, 49-71.
- Elbanna, S. (2015). Intuition in project management and missing links: Analyzing the predicating effects of environment and the mediating role of reflexivity. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1236-1248. doi:10.1016/j.ijproman.2015.02.004.
- Faria, J., Oliveira, M. e Azevedo, T. (2012). A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. *Revista Da Micro E Pequena Empresa*, 6(2), 89-106. <http://doi.org/10.6034/404>.
- Fredrickson, J. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Acad. Manage. J.* 28, 821-843.
- Freitas, H. e Kladis, C. (1995). O processo decisório: modelos e dificuldades. *Revista Decidir*. Rio de Janeiro, ano 2, n.08, mar, 30-34.
- Freitas, H. e Stroehel, A. (2008). O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. *Eure Revista Latinoamericana De Estudios Urbano Regionales*, 1-25.
- Garrison, R., Noreen, E., e Brewer, P. (2007). *Contabilidade gerencial*. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Grzybovski, D. e Vieira, L. (2012). Ciclo de Vida das Empresas Familiares Brasileiras de Pequeno Porte: Uma Análise das Características e Dinâmica Estrutural em uma Rede de Revenda de Gás Liquefeito de Petróleo, *Teoria e Prática em Administração*, v. 2, n. 2, 78-96.
- Hutchinson, V. e Quintas, P. (2008). Do SMEs do Knowledge Management? Or Simply Manage What They know? *International Small Business Journal*, v. 26(2), 131-154.
- Iudícibus, S. (1994). *Análise de balanços*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. (2009). *Introdução à Administração*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas.
- Moraes, L. e Coelho, M. (2012). A importância da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas brasileiras, *Revista científica Semana Acadêmica*, 1-32.

Moreira, R., Neto, O., Bispo, D., Angotti, M. e Colauto, R. (2013). A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 119-140.

Oliveira, A.; Müller, A. e Nakamura, W. (2000). A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. *Revista FAE*, Curitiba v 3, n 3, 1-12; set/dez.

Oliveira, S. e Simonetti, V. (2015). A intuição e a racionalidade na tomada de decisão em uma empresa de pequeno porte. *Congresso Virtual Brasileiro de Administração*.

SEBRAE-SP. (2014). Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, São Paulo.

Vieira, A., Maccarini, G., Freire, P., Zilli, J. e Sousa, I. (2015). Análise de modelos de tomada de decisão para implantação em empresas familiares. *Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca* v. 2, n. 3.