



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VI POETA PINTO DO MONTEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

DIEGO DANTAS SIQUEIRA

**ASSOCIAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS E NECESSIDADE DE
INFORMAÇÕES GERENCIAIS: UM ESTUDO EMPÍRICO EM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE MONTEIRO/PB**

**MONTEIRO
2018**

DIEGO DANTAS SIQUEIRA

**ASSOCIAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS E NECESSIDADE DE
INFORMAÇÕES GERENCIAIS: UM ESTUDO EMPÍRICO EM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE MONTEIRO/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia)
apresentado ao curso de Bacharelado em
Ciências Contábeis da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade
Gerencial.

Orientador: Prof. Dr. Mamadou Dieng.

**MONTEIRO
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S615a Siqueira, Diego Dantas.

Associação entre variáveis contingenciais e necessidade de informações gerenciais [manuscrito] : um estudo empírico em Micro e Pequenas empresas de Monteiro/PB / Diego Dantas Siqueira. - 2018.

49 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2018.

"Orientação : Prof. Dr. Mamadou Dieng, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."

1. Micro, Pequenas e Médias empresas. 2. Teoria da Contingência. 3. Informações contábeis. 4. Contabilidade gerencial.

21. ed. CDD 658.1511

DIEGO DANTAS SIQUEIRA

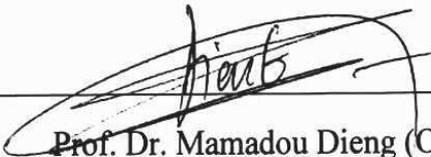
ASSOCIAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS E NECESSIDADE DE
INFORMAÇÕES GERENCIAIS: UM ESTUDO EMPÍRICO EM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE MONTEIRO/PB

Trabalho de Conclusão de Curso
(Monografia) apresentado ao curso de
Bacharelado em Ciências Contábeis da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade
Gerencial.

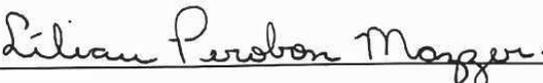
Aprovada em: 06/06/2018.

BANCA EXAMINADORA



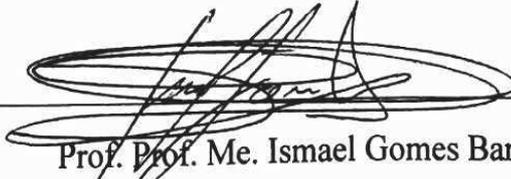
Prof. Dr. Mamadou Dieng (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Lílian Perobon Mazzer

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Prof. Me. Ismael Gomes Barreto

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha mãe, Maria do Socorro Dantas (in memoriam), que estará para sempre viva em meu coração, com amor e gratidão, Dedico.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por nunca me deixar desanimar e por estar presente em todos os momentos da minha vida. Por nunca me desamparar e me permitir a realização deste sonho.

À minha família, minhas tias, minha base. Maria, Cecília, Nedite e Gorete. Agradeço por tudo que fizeram por mim, pelo apoio e confiança depositados, e pelos valiosos ensinamentos. Agradeço de forma bem especial a minha Tia Marili Dantas por me acolher como um filho. O que sou hoje é reflexo do que aprendi com você. Aos meus primos/irmãos Fernando, Diego, Glauco e Valdecio por sempre estarem presentes em minha vida. Agradeço também ao meu primo Zacarias que tenho como um pai, a quem sempre recorro, obrigado pelos conselhos, preocupação e ensinamentos.

Agradeço também a uma das pessoas mais importantes em minha vida, minha namorada Vânia Borges, pessoa com quem sempre posso contar, obrigado por estar sempre ao meu lado, por todo o incentivo, ajuda, preocupação e por me permitir compartilhar contigo meus sonhos e planos. Agradeço a Deus por ter me presenteado alguém tão incrível como você.

Ao meu professor, orientador e amigo Dr. Mamadou Dieng, por toda sua contribuição, apoio e paciência. Obrigado também por todo incentivo, pelos conselhos, e por tudo que me ensinou dentro e fora de sala de aula. És uma grande inspiração como profissional e como pessoa.

A Universidade Estadual da Paraíba *Campus VI*, pela oportunidade e a toda equipe pela receptividade. Sou grato a todos os professores desta instituição pelas contribuições valiosas para meu aprendizado.

Agradeço também a todos que fazem parte do Banco do Brasil agência Monteiro, pela oportunidade e companheirismo durante esses dois anos que trabalhamos juntos. Em especial ao meu amigo João Damasceno pela confiança em mim depositada, compreensão e incentivo. Você é um exemplo de ser humano e profissional. Devo o meu agradecimento por tudo que aprendi contigo.

Aos meus amigos, Bruno, Mateus, Jonas, Netinho, Sidney e Júnior por todo apoio e incentivo. Agradeço também aos amigos que fiz dentro e fora da Universidade, Davi, Ramon, Samuel, Lucas, Paulo, Eduardo, Wagner, Dener, Júnior, Apollo, Simone, Márcia, Rita e Damiris que tornaram essa etapa mais fácil.

Meus sinceros agradecimentos a todos!

Uma experiência é qualquer coisa da qual saímos transformados em nós mesmos.

Michel Foucault.

RESUMO

A presente pesquisa busca investigar a associação entre fatores contingenciais organizacionais e individuais com a necessidade de informações contábeis gerenciais no contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Para tanto, foi realizada uma pesquisa de levantamento com abordagem quantitativa. A amostra não probabilística desse estudo foi formada por 52 MPEs atuantes no comércio e prestação de serviços do Município de Monteiro/PB. O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário aplicado aos gestores das MPEs investigadas. Para tratamento dos dados utilizou-se estatística descritiva e o teste não paramétrico *Kruskal Wallis*. Os resultados apontaram que no contexto da pesquisa, apenas as variáveis contingenciais organizacionais, influenciam na necessidade de informações. Além disso, verificou-se que as informações que os gestores mais sentem necessidade, dizem respeito a clientes, fornecedores, informações que permitam fazer previsões e formação de preços, respectivamente. Em relação as três hipóteses levantadas na pesquisa, verificou-se que a estratégia organizacional adotada, influencia na necessidade de informações sobre concorrentes, formação de preços, custos dos produtos/serviços e pesquisas de mercado. Além disso, verificou-se que a incerteza relacionada as atitudes da concorrência, exercem influência na necessidade de informações sobre lucro por produto, margem de segurança e custos dos produtos/serviços. Com relação ao processamento de decisão, foi constatado que ele não influencia a necessidade de informações.

Palavras-Chave: Micro e pequenas empresas. Teoria da Contingência. Informações contábeis.

ABSTRACT

The present research seeks to investigate the association between organizational and individual contingent factors with the need for management accounting information in the context of Micro and Small Enterprises (SMEs). For that, a survey was conducted with a quantitative approach. The non-probabilistic sample of this study was formed by 52 MPEs active in the commerce and services of the Municipality of Monteiro / PB. The instrument used for data collection was a questionnaire applied to the managers of the MSEs investigated. For the data treatment, descriptive statistics and the non-parametric Kruskal Wallis test were used. The results pointed out that in the context of the research, only organizational contingency variables influence the need for information. In addition, it was found that the information that managers feel most need, concerns customers, suppliers, information that allows for forecasting and pricing, respectively. In relation to the three hypotheses raised in the research, it was verified that the organizational strategy adopted influences the need for information on competitors, price formation, costs of products / services and market research. In addition, it was verified that the uncertainty related to competitive attitudes, influence the need for information on profit by product, margin of safety and costs of products / services. Regarding the decision processing, it was verified that it does not influence the need for information.

Keywords: Micro and small businesses. Contingency Theory. Accounting information.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Função.....	28
Tabela 2 –	Idade.....	29
Tabela 3 –	Escolaridade.....	29
Tabela 4 –	Tempo de atuação.....	29
Tabela 5 –	Tempo de funcionamento.....	30
Tabela 6 –	Número de empregados.....	31
Tabela 7 –	Incerteza percebida.....	32
Tabela 8 –	Estratégia.....	33
Tabela 9 –	Processamento de decisão.....	33
Tabela 10 –	Necessidade de informações.....	35
Tabela 11 –	Processamento de decisão e necessidade de informações.....	36
Tabela 12 –	Incerteza e necessidade de informações.....	37
Tabela 13 –	Estratégia e necessidade de informações.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

H1	Hipótese 1
H2	Hipótese 2
H3	Hipótese 3
MEI	Microempreendedor individual
MPEs	Micro e pequenas empresas
MPMEs	Micro, pequenas e médias empresas
PMEs	Pequenas e médias empresas
SCG	Sistema de Controle Gerencial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPSS	<i>Statistical Package Social Sciences.</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Necessidade de informações gerenciais nas MPEs.....	14
2.2 Teoria da contingência	15
2.2.1 Processamento de decisão e necessidade de informações.....	17
2.2.2 Incerteza e necessidade de informações.....	20
2.2.3 Estratégia e necessidade de informações	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 Natureza da pesquisa.....	24
3.2 Universo e amostra da pesquisa	24
3.3 Modelo e variáveis da pesquisa.....	25
3.4 Instrumento de coleta de dados	26
3.5 Tratamento dos dados	27
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1 Análise Descritiva	28
4.1.1 Caracterização dos gestores	28
4.1.2 Caracterização das MPEs participantes.....	30
4.1.3 Variáveis contingenciais organizacionais	31
4.1.4 Variáveis contingenciais individuais.....	33
4.1.5 Necessidade de informações	34
4.2 Análise Inferencial	35
4.2.1 Relações entre variáveis contingenciais organizacionais e individuais e necessidade de informação.....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	47

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de informações gerenciais é um fator inerente a variáveis contingenciais definidas no nível organizacional e individual do gestor, que contribui para o melhor desenho do sistema de controle gerencial (SCG). Mendonza e Bescos (2001) afirmam que poucos estudos identificaram os fatores que explicam a satisfação com informações para a tomada de decisão. Ainda segundo os autores, o primeiro corpo normativo de pesquisa aborda a definição da informação contábil gerencial em si e as características para a sua utilidade. O segundo corpo de pesquisa critica as informações contábeis gerenciais existentes e enfatiza a evolução e progressão necessária da contabilidade gerencial. E por último, alguns estudos baseados na Teoria da Contingência explicam a natureza das informações que os gerentes podem acessar e sua atitude em relação a essas informações.

A maioria dos estudos revisados nessa área, no contexto de pequenas e médias empresas (PMEs), têm adotado a abordagem da Teoria da Contingência como quadro teórico para examinar a influência das características do nível de empresa (tamanho) ou fatores do ambiente de atuação (competição) na sofisticação da utilização de técnicas de contabilidade gerencial (ABDEL-KADER e LUTHER, 2008), dos determinantes das características do sistema de informação contábil e seu impacto na performance financeira de PMEs (AFFES e CHABCHOUB, 2007) ou ainda dos fatores que determinam a demanda e a oferta de serviços de contabilidade e auditoria em PMEs (ADEYEMI, OBAH e UDOFIA, 2015) e da complexidade e contingência do sistema de informação contábil das PMEs (CHAPELLIER, MOHAMMED e TELLER, 2013).

É notável que ainda existem questões abertas no que se refere à investigação da necessidade de informações gerenciais por parte dos gestores e aos fatores explicativos dessas necessidades principalmente no contexto de MPEs. As únicas evidências obtidas neste foco resultam do trabalho de Mendonza e Bescos (2001) realizado em grandes empresas francesas.

No Brasil, os estudos que têm focado no tema adotaram diversas linhas de investigação. Estas pesquisas buscaram investigar a utilidade da informação contábil em micro, pequenas e médias empresas em diferentes espaços geográficos (LUCENA, 2004; CARDOSO DA SILVA *et al.*, 2010; DOS ANJOS *et al.*, 2012; MOREIRA *et al.*, 2013) e a relação entre fatores comportamentais e a informação contábil gerencial. Por exemplo, Caneca *et al.* (2009) investigaram as variáveis que afetam a qualidade dos serviços contábeis prestados por contadores externos, segundo a percepção dos gestores de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). O estudo revelou que algumas características dos contadores, bem como algumas

características dos serviços por eles prestados, influenciam a qualidade percebida pelos gestores, com relação a esses serviços. A oferta de contabilidade gerencial influencia positivamente a percepção dos gestores, com relação estatisticamente significativa.

O que se observa é que, tradicionalmente, as pesquisas que utilizaram a teoria da contingência como quadro teórico, tem voltado a atenção para variáveis contingenciais organizacionais. Entretanto, a tomada de decisões tende a adotar uma abordagem individual mais ligada à psicologia (OTLEY, 2016). Do mesmo modo, Chenhall (2007) observou que a área da psicologia proporciona contribuição relevante para uma melhor compreensão do Sistema de Controle Gerencial (SCG). O autor ainda sugere que é provável que a personalidade, orientação cognitiva e as questões relacionadas ao compromisso, confiança, percepção de justiça organizacional, ajudem a explicar o modo como os indivíduos reagem e respondem a diferentes aspectos dos SCG.

Portanto, é notório a incipiência de estudos que investigaram as características psicológicas dos gestores que recebem a informação, e a utilizam na tomada de decisões, principalmente no contexto das MPEs.

Diante do exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: **Quais são as associações entre as variáveis contingenciais organizacionais e individuais (psicológicas) dos gestores com a necessidade de informações para o processo de gestão?**

Dessa forma, o objetivo geral do presente estudo consiste em investigar a associação entre fatores contingenciais organizacionais e individuais com a necessidade de informações contábeis gerenciais no contexto das MPEs. Já os objetivos específicos são, identificar as necessidades de informações dos gestores das MPEs presentes na literatura específica; caracterizar as variáveis contingenciais organizacionais das MPEs e psicológicas dos proprietários-gerente; averiguar se as contingências organizacionais e/ou individuais se associam com as necessidades de informações; verificar a associação entre variáveis contingenciais psicológicas e necessidades de informações.

O estudo realizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em 2014, constatou que as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (MPE), ao longo dos últimos 30 anos, vêm conquistando importância crescente no país, devido ao relevante papel socioeconômico que estas empresas desempenham. Ainda segundo a pesquisa, no ano de 2011, as MPE geraram 27,0% no valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas no Produto Interno Bruto (PIB); além disso, em 2014 existiam cerca de 9 milhões de Micro e Pequenas Empresas no País, o que representa mais da metade dos empregos formais.

Sendo assim, verifica-se a relevância em investigar esse tipo de organização visto o papel fundamental que desempenha na economia e geração de empregos. Além disso, a motivação do estudo decorre de lacunas identificadas em pesquisas anteriores, assim como pela carência de estudos relacionadas ao tema.

Chenhall (2007), afirma que a maioria das pesquisas sobre SCG baseadas em contingências estudaram organizações de maior porte, e ressalta que o papel do SCG em entidades de menor ou médio porte recebeu pouca atenção na literatura de SCG baseada em contingência. Desta forma, a presente pesquisa justifica-se ainda, por tratar um tema relevante, porém pouco explorado na literatura de contingência.

Este trabalho contribui com a literatura ao apresentar a necessidade de informações dos gestores das MPEs investigadas. Possibilitando aos profissionais da contabilidade uma reflexão acerca dos serviços que estão sendo prestados. Além disso, fornece evidências empíricas dos fatores que influenciam a necessidade de informações. Por fim, espera-se que a presente pesquisa forneça aos gestores das MPEs um maior entendimento dos fatores que podem impactar no desempenho e conseqüentemente na sobrevivência de suas organizações.

Além dessa introdução, o trabalho encontra-se estruturado em quatro seções. A seção seguinte apresenta o referencial teórico que aborda a teoria de base assim como as variáveis dependentes, independentes e hipóteses da pesquisa. Em seguida, os procedimentos metodológicos são apresentados. Na seção quatro, encontram-se a análise e discussão dos resultados. A última seção traz as considerações finais da pesquisa, destacando as limitações e sugestões para investigações futuras e por fim, são apresentadas as referências utilizadas na presente pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Necessidade de informações gerenciais nas MPEs

Devido a tantas incertezas vivenciadas pelas organizações, a informação tornou-se ferramenta crucial para o sucesso de qualquer negócio. O aumento na competitividade e mudanças constantes no ambiente dos negócios, obrigam os gestores a se adequarem, buscando métodos que permitam melhor compreender e controlar sua empresa, com intuito de diferenciar-se dos demais concorrentes e garantir a continuidade do negócio.

A informação pode ser tida como uma ferramenta para lidar com problemas associados à gestão de empreendimentos, pois, em ambientes cada vez mais competitivos, onde os gestores precisam constantemente tomar decisões, aqueles que conseguirem aplicá-la de maneira eficiente, poderão obter vantagem em relação aos concorrentes (MOREIRA *et al.*, 2013).

Ao inserir-se no mercado, as organizações se deparam com inúmeros desafios, e a forma como a organização lida com essas dificuldades poderá ser fator determinante para o sucesso do negócio (SILVA, 2017). O cenário atual que as organizações estão vivenciando, demonstra que a informação, independente do mercado ou área de atuação da empresa, assume papel de destaque, tanto pela globalização dos mercados quanto pela rapidez das mudanças (KRAFTA e FREITAS, 2008).

O que se observa no contexto das micro e pequenas empresas é que elas fazem pouco uso de informações contábeis gerenciais. Morais (1999) observou que os pequenos empreendedores não têm o hábito de utilizar a informação, não percebem sua importância e não dispõem de recursos suficientes para investir nessa área.

Mesmo a literatura apontando inúmeros benefícios que as informações contábeis proporcionam, estudos que investigaram as MPEs, mostram que a informação predominante é a informal (LUCENA, 2004), e os gestores baseiam-se muitas vezes, na intuição e experiência adquirida ao longo dos anos. Além disso, normalmente, as informações em organizações de pequeno porte são centralizadas (BILESSIMO, 2002), isso ocorre muitas vezes em decorrência do risco de ocorrerem perdas para a empresa, devido a delegação da autoridade (ALBUQUERQUE, 2004).

O fato de alguns empresários conseguirem bons resultados na condução do negócio, pode criar uma falsa impressão de que eles não necessitem de ajuda. E isso acaba fazendo com que eles não busquem informações que poderiam melhorar o desempenho de sua empresa. Nesse sentido, Pereira (1983 *apud* CANECA, 2008), argumenta que mesmo aqueles gestores

que possuem uma excelente intuição, dom para gerenciar, podem ter chances maiores de sobrevivência, aumentando a probabilidade de acerto nas decisões, se fizerem adequado uso das informações financeiras.

Silva *et al.* (2010) em sua pesquisa com 55 gestores, constataram que 34,5% deles, apresentam dificuldades em utilizar informações contábeis. Além disso, o estudo revelou que a maioria dos gestores não utilizam as informações contábeis para acompanhar metas e avaliar desempenho e impactos financeiros em suas organizações. Da mesma forma Fiek e Loose (2017) constataram que 83% dos gestores das empresas analisadas não fazem uso de informações contábeis para a tomada de decisão.

Diversas pesquisas que investigaram as MPEs, constataram que para grande parte dos gestores investigados, a contabilidade é tida como ferramenta para atender a exigências fiscais e trabalhistas (FIEK e LOOSE, 2017; MOREIRA, *et al.*, 2013), sendo deixada para segundo plano no que se refere a tomada de decisão. A pesquisa realizada por Moreira *et al.* (2013) ainda constatou que, mesmo existindo a compreensão da relevância da contabilidade por parte de alguns gestores, eles não manteriam o contador caso existisse simplificação no recolhimento dos tributos.

Portanto, com base no exposto, pode-se afirmar que a informação e um bom planejamento são vitais para a sobrevivência de qualquer negócio, e que praticamente todos os gestores necessitam de informações que os auxiliem no gerenciamento da empresa. Entretanto, por desconhecerem os benefícios que a contabilidade pode proporcionar para o gerenciamento dos negócios, os gestores das MPEs podem considerar a contabilidade como sendo, apenas, algo oneroso e que não trará benefício algum para o empreendimento. Sendo, o papel do contador, fortemente associado ao cumprimento das funções burocráticas dentro das empresas.

2.2 Teoria da contingência

A pesquisa de contabilidade gerencial que adota a teoria da contingência, apresenta uma longa história em proporcionar informações sobre o papel e o funcionamento das práticas contábeis gerenciais nas organizações (HALL, 2016). Otley (2016), afirma que estudos utilizando a teoria da contingência apresentaram histórias de sucesso na pesquisa em contabilidade e controle gerencial nos últimos quarenta anos.

A teoria da contingência sugere que não existe um SCG ideal, que possa ser aplicado à todas organizações. Em vez disso, são circunstâncias específicas que determinam a melhor escolha de um SCG para situações particulares (REID e SMITH, 2000; MOLINARI e

GUERREIRO 2004; CHENHALL 2007; BEUREN e MACOHON 2011; e OTLEY 2016). Desta forma, é possível observar que não há um SCG universal, que seja eficaz em todas as circunstâncias, o SCG deve ser flexível de modo que possa se adequar às contingências inerentes a atividade empresarial. Nesse sentido, Otley (1994 p. 298), chama a atenção para o fato de que “o contexto e o funcionamento das organizações contemporâneas requerem flexibilidade, adaptação e aprendizagem contínua”.

Otley (2016), sugere que toda pesquisa em contabilidade gerencial é em sua essência contingente, tendo em vista que objetiva descobrir quando técnicas específicas, podem ser mais adequadas para organizações específicas, em circunstâncias específicas. Molinari e Guerreiro (2004) afirmam que uma organização não exerce poder sobre a contingência, entretanto, a contingência é capaz de influenciar a organização. Dessa forma, observa-se que se faz necessário conhecer os fatores contingenciais que afetam cada organização em particular, de modo que o desenho do SCG seja projetado para se adequar as contingências que o influenciam.

A pesquisa com abordagem contingencial não é recente. Molinari e Guerreiro (2004) afirmam que pesquisas que adotaram a Teoria da Contingência na gestão empresarial surgiram na década de 1960. Quando os pesquisadores começaram a considerar o ambiente externo no qual as organizações estavam inseridas (GUERRA, 2007). O autor ainda afirma que os primeiros estudos como os de Burns e Stalker (1961), Chandler (1962), Woodward (1965), e Lawrence e Lorsch (1967), influenciaram o surgimento da Teoria da Contingência, na medida em que buscaram entender como variáveis contingenciais (ambiente, tecnologia, estratégia) impactavam a estrutura organizacional das empresas. A partir desses estudos, um grande número de pesquisas na área de contabilidade, utilizando a teoria da contingência foi produzido.

Ao longo das pesquisas que adotaram a teoria contingencial, foram utilizadas uma série de variáveis que pudessem explicar as características do SCG. Otley (2016), descreve algumas variáveis bastante examinadas na literatura. Segundo o autor, as variáveis podem ser divididas entre independentes e dependentes; internas e externas. Algumas variáveis independentes externas comumente examinadas são tecnologia, concorrência no mercado ou hostilidade, incerteza ambiental.

Já as variáveis internas são tamanho, estrutura, estratégia, sistemas de informação, variáveis psicológicas. Como variáveis dependentes tem-se o desempenho, comportamento orçamentário, o design do sistema de controle de gestão, mudanças nas práticas e inovação de produtos (OTLEY, 2016).

A Teoria da Contingência tem sido amplamente utilizada em pesquisas que investigam grandes organizações, mas em relação à pequenas empresas, observa-se a escassez de pesquisas

que adotam esse quadro teórico. Um exemplo de estudo sobre contingências em pequenas empresas pode-se citar Reid e Smith (2000), onde investigaram o impacto das contingências no desenvolvimento do sistema de contabilidade gerencial de pequenas empresas escocesas.

Recentemente, Gardelin *et al.* (2011) investigaram o relacionamento entre o comportamento estratégico e a incerteza ambiental na percepção dos gestores de pequenas empresas. Do mesmo modo, Silva (2017) conduziu sua pesquisa com pequenas empresas do setor de construção civil investigando as relações existentes entre fatores contingenciais e a importância atribuída pelos gestores aos indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do Balanced Scorecard (BSC). O que demonstra que esse tipo de investigação ainda está se desenvolvendo.

Adicionalmente, atendendo aos apelos de pesquisas anteriores, como as de Chenhall (2007) e Otley (2016), que sugeriram uma maior atenção para investigação dos impactos de variáveis individuais dos gestores, no SCG. Foram investigadas, além das variáveis contingenciais organizacionais, incerteza e estratégia. As variáveis contingenciais individuais, que fazem parte do processamento de decisão. Esse processamento de decisão pode acontecer de maneira racional, experiente e emocional.

Sendo assim, por as contingências afetarem a forma organizacional da empresa, acredita-se que a incerteza percebida, assim como a estratégia adotada pelas MPEs, e a forma como os gestores processam a informação, acarretem a uma maior demanda de informações que possam auxiliá-los na adequação de suas práticas, as circunstâncias específicas em que se encontram.

2.2.1 Processamento de decisão e necessidade de informações

Durante muito tempo, o processo decisório vem chamando atenção dos estudiosos. Diferentes perspectivas foram utilizadas tentando compreender melhor esse processo complexo, aproximando-se da matemática, buscando modelar alguns processos mentais, até o extremo mais subjetivo, onde diferentes fatores pessoais acabam influenciando o modo que gestor age (ANDRIOTTI *et al.*, 2012).

Kaufmann *et al.* (2017) consideraram que os modos individuais de processamento de decisões acontecem de duas maneiras, de forma racional e baseada na intuição. Para os autores, a intuição se trata de uma construção bidimensional que se subdivide em processamento baseado na experiência e processamento emocional.

A tomada de decisão é tida como racional, quando o gestor conhece e organiza de forma lógica suas preferências, atribui com precisão probabilidades a eventos futuros, coleta informações relevantes, e analisa e processa todas as informações antes de tomar alguma decisão (ROGERS *et al.*, 2008; YOSHINAGA e RAMALHO, 2014).

Sobre os processamentos baseados em experiências e emoções, Kaufmann *et al.* (2017) afirmam que estão relacionados respectivamente aos processos de (a) relacionar novos acontecimentos a experiências armazenadas na memória, fazendo uma conexão entre a situação atual e anterior e (b) perceber sentimentos no estômago positivos ou negativos, instintos e palpites, que influenciam o processo decisório.

Nesse sentido, Rehfeldt (2004) argumenta que em alguns casos, os processos intuitivos, podem emitir sinais para o indivíduo através de sensações. Da mesma forma, Andriotti *et al.* (2012) apontam que na literatura, a sensação no estômago é comumente associada aos processos intuitivos nos nossos julgamentos.

Andriotti *et al.* (2012) argumentam que em certas ocasiões, é possível planejar de maneira estruturada, o gestor possui tempo e informações suficientes para desenvolver planos e estratégias mais ligados ao sistema racional. Ainda segundo o autor, a intuição, mais associada a processos rápidos, automáticos, com forte carga emocional pode, em indivíduos que possuam experiência adequada, ser ferramenta fundamental no auxílio de atividades do cotidiano, mesmo eventualmente estando sujeita a decisões equivocadas.

O que se observa em pesquisas que investigaram as MPEs, é que geralmente, as decisões são tomadas baseadas na intuição e experiência dos gestores (BILESSIMO, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; e LUCENA, 2004). Entretanto, por mais que essas formas de processamento proporcionem uma resposta rápida, e em alguns casos, satisfatória aos problemas, basear-se somente nesses mecanismos pode acabar levando a decisões equivocadas (CANECA, 2008).

Kaufmann *et al.* (2017) observaram que, tradicionalmente, as pesquisas têm dividido o processo de decisão em modos racionais e intuitivos, como se fossem coisas totalmente diferentes. Entretanto, pesquisas recentes apontam que não há uma divisão entre racionalidade e intuição, e sim uma complementaridade onde ambos funcionam em conjunto (HODGKINSON *et al.*, 2009; ANDRIOTTI *et al.*, 2012; e KAUFMANN *et al.*, 2017).

Kaufmann *et al.* (2017, p. 83) exemplificam a interação dos três modos de processamento de maneira simples:

Um gerente de compras pode ser responsável por selecionar um novo fornecedor para um material automotivo adquirido em uma base regular. Ao pentear as informações disponíveis e descobrir que o preço do material pode levar a favor do fornecedor A, o gerente de compras pode experimentar um sentimento negativo sobre a escolha desse fornecedor sem saber exatamente o primeiro porquê. Portanto, ela segue seus instintos e olha extensivamente para mais informações antes de chegar a uma conclusão. Além disso, o gerente de compras detecta paralelos com as decisões anteriores de seleção de fornecedores que ela pode usar para se concentrar em aspectos específicos, como o status de crédito da empresa e a estrutura do empregado. Finalmente, aspectos importantes podem ser encontrados que provam ou refutam os sentimentos instintivos e, após uma análise aprofundada, a decisão final da seleção de fornecedores é feita.

Sendo assim, ao analisar essa interação é perceptível que a intuição atua como um sinalizador (ANDRIOTTI *et al.*, 2012), fornecendo orientação sobre quais informações devem ser analisadas ou descartadas (KAUFMANN *et al.*, 2017). Por mais que a melhor escolha pareça evidente, um pressentimento pode fazer com que o gestor pense novamente antes decidir, e por meio de uma análise mais detalhada, o gestor irá determinar se aquela intuição pode ou não ser aceita (KAUFMANN *et al.*, 2017).

Portanto, acredita-se que independentemente do tipo de processamento utilizado, surge a necessidade de informações como fator de destaque. Essas informações irão apontar se as percepções emocionais do gestor, assim como relações feitas baseadas em experiências passadas, poderão servir como base para a tomada de decisão.

A discussão sobre a influência de aspectos comportamentais no processo decisório é pertinente e vem ganhando grande espaço no meio acadêmico. Recentemente, várias pesquisas foram desenvolvidas buscando entender como ocorre essa interação na tomada de decisão (LUCENA *et al.* 2011; EVANS, 2014; e KAUFMANN *et al.*, 2014;).

Nesse sentido, Andriotti *et al.* (2012) realizaram uma pesquisa com dirigentes de oito empresas de software do Rio Grande do Sul, buscando compreender como funciona a intuição em processos de tomada de decisão instantânea. Os resultados apontaram que a intuição tem papel importante na tomada de decisão instantânea, servindo como um sistema de alerta. Além disso, foi constatado que ela é um recurso para a tomada de decisão, não o único, mas ainda não possui reconhecimento como tal frente aos demais envolvidos na decisão. Os executivos procuram cercar-se de outras informações, confirmatórias, para justificar suas decisões. É uma habilidade fortemente associada às experiências e se manifesta através de sensações que são perceptíveis fisicamente.

Do mesmo modo, Kaufmann *et al.* (2017), em sua pesquisa com 117 gerentes de compras, investigaram: o impacto de vários modos de decisão (racional, baseado na experiência e emocional) sobre o resultado de uma decisão de seleção de fornecedores; a interação entre o

processamento racional e cada um dos modos de processamento intuitivos e como os padrões dos modos de decisão estão relacionados ao desempenho do fornecedor.

Seus resultados apontam que o processamento racional está positivamente relacionado ao desempenho financeiro e não financeiro. Além disso, ainda de acordo com os autores, os melhores valores de desempenho podem ser encontrados para os gestores que conseguiram combinar com sucesso graus elevados de processamento racional com graus médios de processamento baseado na experiência e emocional.

Portanto, fica evidente a necessidade de informações nos diferentes modos de processamento, seja para justificar uma decisão que se pretende tomar (ANDRIOTTI *et al.*, 2012), seja para deixar mais claro se a decisão pretendida é de fato a mais interessante (KAUFMANN *et al.*, 2017).

Nesse sentido, surge a hipótese 1 (H1) da pesquisa: **O processamento de decisão influencia na necessidade de informações.**

2.2.2 Incerteza e necessidade de informações

A incerteza ambiental, vem sendo amplamente discutida em pesquisas organizacionais (JACOMOSSI e SILVA, 2016). Devido à grande influência que exerce sobre a organização, à incerteza tem sido a variável organizacional mais pesquisada nos estudos originais sobre literatura de contingência (CHENHALL, 2007; OTLEY, 2016).

A incerteza caminha lado a lado com as organizações e está relacionada a falta de informação e conhecimento sobre determinados fenômenos que podem impactar a tomada de decisões. Miller (1993), define incerteza como sendo a imprevisibilidade de como variáveis ambientais ou organizacionais impactam no desempenho da organização. Para Chenhall (2007), incerteza está associada a situações em que não se podem anexar as probabilidades a acontecimentos particulares e até mesmo os elementos do ambiente podem ser imprevisíveis. Na visão de Milliken (1987, p. 135), “não é a mudança em si, ou igualmente as rápidas taxas de mudança, que geram incerteza; mas sim as mudanças imprevisíveis”.

Ambientes incertos, requerem soluções rápidas, sistemas flexíveis e adaptáveis para gerenciar atividades no momento em que ocorrem fatos inesperados (OTLEY, 2016). Na busca de lidar com as incertezas, e facilitar o processo decisório, os gestores aumentam o número de informações (BILK, VOGT e SILVA, 2017). Entretanto, nem sempre isso é possível. Muitas vezes, os sistemas de informações contábeis fornecem respostas lentas aos acontecimentos

(MENDONZA e BESCOS, 2001), fazendo com que a organização saia em desvantagem com relação às suas concorrentes.

Jacomossi e Silva (2016), observaram que a rapidez e o volume das mudanças no ambiente organizacional fizeram com que os gestores tenham pouco tempo de analisar e formular estratégias para se adaptar a estas mudanças.

Apesar de ser praticamente impossível prever eventos que poderão afetar o ambiente organizacional (SCHIEHLL e LANDRY, 2014), planejamento e um bom sistema de informações são cruciais para que sejam minimizados os riscos de decisões equivocadas. Como a incerteza tende a aumentar, se faz necessária a adoção de práticas e técnicas de previsão para que estratégias sejam implantadas visando preparar os gestores para eventos futuros (BILK *et al.*, 2017).

Da mesma forma, Vecchiato (2012), ressalta que para decisores estratégicos, ambientes incertos proporcionam oportunidades, que se bem aproveitadas podem resultar em vantagem competitiva ao longo do tempo. Por isso, é fundamental para empresa conhecer e analisar o ambiente na qual está inserida, para que os gestores consigam adotar mecanismos de controle que possibilitem a adaptação às incertezas, buscando garantir a obtenção dos objetivos e metas da organização (JACOMOSSI e SILVA, 2016).

Sendo assim, surge a hipótese 2 (H2) da pesquisa: **A incerteza influencia na necessidade de informações.**

2.2.3 Estratégia e necessidade de informações

A tomada de decisão estratégica pode ser entendida como uma forma especial de decisão diante de incertezas, envolvendo atividades como formulação de metas, identificação de problemas e criação de alternativas (SCHWENK, 1984). Johnson *et al.* (2005 *apud* FERREIRA E OTLEY, 2009) definem estratégia como sendo a direção que a organização decide prosseguir a longo prazo, buscando o alcance objetivos organizacionais.

Chenhall (2007) observou que a estratégia se diferencia um pouco das demais variáveis contingenciais, de certa forma, ela não faz parte do contexto, entretanto, é o meio pelo qual os gestores conseguem influenciar a natureza do ambiente externo. Ainda segundo o autor, se o mercado onde a organização oferta seus produtos é muito incerto, reformular a estratégia do produto, e o lançar em um mercado mais previsível, poderia acabar com a pressão do ambiente. Portanto, a estratégia possibilita aos gerentes sempre que julgarem necessário, mudar o posicionamento da organização.

O planejamento e implementação da estratégia é um processo que exige cautela, pois, falsas expectativas e erros ao julgar o ambiente podem impedir que a estratégia seja realizada (LANGFIELD-SMITH, 1997). Da mesma forma, Ferreira e Otley (2009), argumentam que é possível que uma organização tenha metas e objetivos claramente definidos, e estabelecido fatores chave, entretanto, se não for possível definir quais ações serão necessárias para alcançar os objetivos, o planejamento estratégico será falho. Sendo assim, nota-se que se faz necessário para os gestores, cercar-se de informações para que estratégias possam ser planejadas e implementadas.

Atkinson (2006) observou que para a estratégia ser implantada, é necessário que os sistemas de controle sejam flexíveis o suficiente para se adequarem a ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos. Da mesma forma, Chenhall (2007) afirma que o processo estratégico tem se tornado complexo devido a cobrança cada vez maior por parte dos consumidores, por produtos de baixo custo e de boa qualidade. Dessa forma, é imprescindível que as empresas se posicionem de maneira eficiente no mercado na qual buscam inserir-se.

Ao longo dos anos, várias tipologias genéricas de estratégias foram propostas nas pesquisas (FERREIRA E OTLEY, 2009). Estratégias como, defensor, analisador, prospector e reator de Miles e Snow (1978); estratégia conservadora e empreendedora de Miller e Friesen (1982), e estratégias relacionadas ao ciclo de vida, que abrangem missões estratégicas de construir, manter e colher de Gupta e Govindarajan (1984). Otley (2016) afirma que recentemente, houveram pesquisas mais detalhadas e qualitativas que buscaram captar detalhes das estratégias contemporâneas adotadas e a forma como estas impactam no uso de sistemas de controle gerencial, como exemplo, o autor cita a pesquisa realizada por Adler e Chen (2011).

Apesar de os estudos supracitados fornecerem uma ótima base para se analisar as estratégias de uma organização. Para fins desta pesquisa, serão utilizadas as classificações de estratégias genéricas, liderança em custos, diferenciação e enfoque de Michael Porter (1980), pelo fato de ser o mais influente autor de estratégia (BERTERO *et al.*, 2003), e por suas classificações serem as que mais possuem aceitação no âmbito empresarial e acadêmico (GUERRA, 2007). Entretanto, devido à dificuldade para mensurar a estratégia de enfoque, o estudo irá englobar apenas as estratégias de liderança em custos e diferenciação.

Segundo Porter (1980), na estratégia genérica de liderança em custos, o foco da empresa é voltado para redução de custos e a busca por economias de escala. A liderança em custos pode ser atingida por meio de tecnologias de produção eficientes, acesso preferencial a matérias-primas, redução de despesas indiretas, publicidade, assistência, etc.

Ainda de acordo com o autor, a empresa que adota a estratégia de diferenciação, busca ser única no mercado em que atua. A empresa se concentra em fornecer um ou mais atributos que tornam o produto exclusivo, de modo que possa justificar um valor elevado. Essa diferenciação ocorre de várias maneiras como, qualidade do produto, serviço de entrega diferenciado, assistência pós-venda, imagem da marca, durabilidade, ou qualquer outra característica que o cliente considera importante a ponto de pagar um valor maior pelo produto.

Finalmente, a estratégia genérica de enfoque é voltada para atender segmentos específicos do mercado que são atendidos de forma insatisfatória pelos concorrentes. Além disso, o enfoque possui duas variantes, o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação (PORTER, 1980).

Junqueira *et al.* (2016) investigaram o efeito das escolhas estratégicas genéricas e dos sistemas de controle gerencial (SCG) no desempenho organizacional de empresas de médio e grande porte, utilizando a teoria de contingência como plataforma teórica. Os resultados dessa pesquisa apontam que (i) as forças competitivas moldam a estratégia adotada pelas organizações pesquisadas; (ii) o desenho do SCG é influenciado pela estratégia escolhida; (iii) as escolhas estratégicas e o SCG possuem impacto positivo no desempenho organizacional.

Portanto, acredita-se que o processo estratégico, leva o gestor a demandar uma maior quantidade de informações, nesse sentido, surge a hipótese 3 (H3) da pesquisa: **A estratégia influencia na necessidade de informações.**

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização do estudo, evidenciando tanto a natureza da pesquisa, o universo e a amostra, o modelo e as variáveis da pesquisa, assim como os instrumentos de coleta e tratamento de dados.

3.1 Natureza da pesquisa

Quanto aos objetivos, o estudo se enquadra como uma pesquisa exploratória, visto que poucos estudos foram realizados sobre o tema abordado. Além disso, foi necessário aprofundar os conhecimentos sobre o assunto para deixá-lo mais claro (RAUPP, BEUREN 2004). É descritiva, visto que segundo Pronadov e Freitas (2013, p.52). “Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador”.

Quanto aos procedimentos, utilizou-se pesquisa bibliográfica e levantamento. Já em relação a abordagem do problema, a pesquisa é tida como quantitativa, pois, essa abordagem propicia maior precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação (RAUPP, BEUREN 2004).

3.2 Universo e amostra da pesquisa

A presente pesquisa foi realizada na cidade de Monteiro estado da Paraíba e o universo foi composto das micro e pequenas empresas das atividades econômicas, comércio e serviço. Como critério para definir o porte da empresa, foi considerado a classificação SEBRAE, de acordo com o número de funcionários. Dessa forma, as Microempresas são aquelas que possuem até 9 empregados e as pequenas empresas são as que possuem de 10 a 49 empregados.

A amostra da pesquisa é considerada não probabilística, e foi definida por conveniência, uma vez que este tipo de coleta depende muito da taxa de resposta recebida após aplicados os questionários da pesquisa. Justifica-se a escolha desse tipo de amostragem diante das limitações de acessibilidade às empresas, fato considerado inerente a estudos de levantamento.

Sendo assim, a amostra foi composta por 52 (cinquenta e duas) micro e pequenas empresas e o acesso a essas empresas deu-se pelo critério de acessibilidade. Além disso, para fins da presente pesquisa, não foram utilizados os microempreendedores individuais (MEI).

3.3 Modelo e variáveis da pesquisa

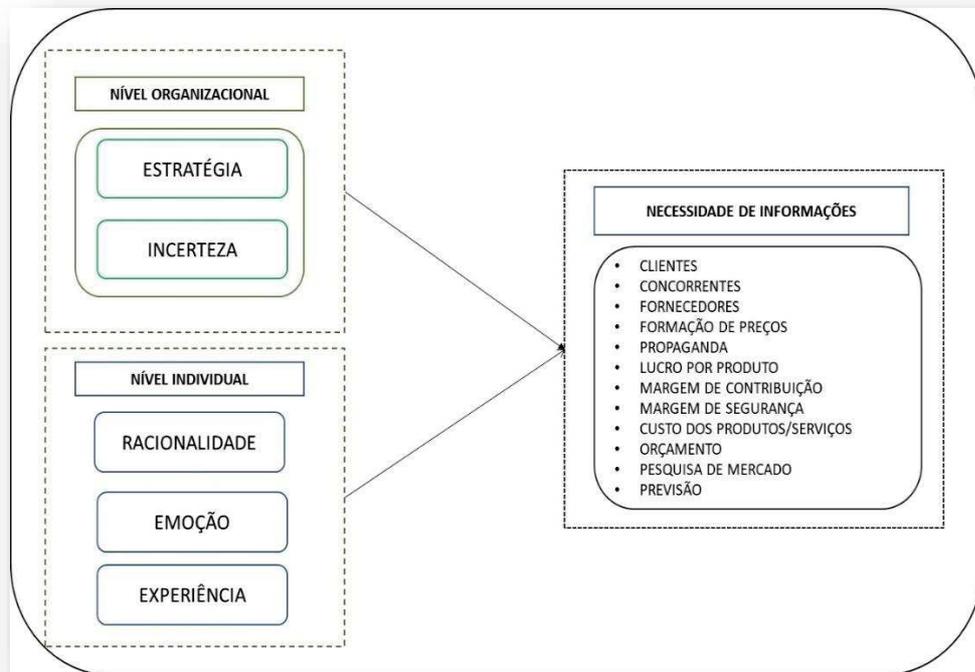


Figura 1 – Modelo da pesquisa

Variáveis Independentes – Variáveis contingenciais organizacionais e individuais

As variáveis contingenciais organizacionais utilizadas na pesquisa foram, a incerteza e a estratégia. Para mensurar a variável incerteza, o instrumento apresentava 6 dimensões dessa variável, que eram a tecnologia, concorrência, demanda de mercado, características dos produtos ofertados pela empresa, disponibilidade de mercadorias ou matérias-primas e preço das mercadorias ou matérias primas. Para cada uma das dimensões descritas, foi apresentada uma escala do tipo *Likert* contendo 5 (cinco) níveis que representavam a velocidade com que ocorriam as mudanças na organização.

No tocante a estratégia, o instrumento questionava aos respondentes qual era a maior prioridade da empresa, em seguida eram apresentadas as estratégias de liderança em custos ou diferenciação.

A variável individual utilizada foi o processamento de decisão. Para mensurar essa variável, o instrumento questionava aos gestores como era realizada a tomada de decisões dentro da empresa. Logo em seguida, eram elencadas 4 (quatro) opções, racional, experiência, intuitiva e como questão alternativa, a opção outro. Vale ressaltar que no questionário foi

utilizada a nomenclatura intuição ao invés de emoção, para tentar tornar mais fácil o entendimento dos gestores.

Variável Dependente – Necessidade de informações

Para mensurar a necessidade de informações, o instrumento utilizado elencava 12 (doze) informações distintas, e questionava aos gestores sobre quais informações eles solicitariam ao contador para ajudar a tocar o negócio. Adicionalmente, para cada informação, foi apresentada uma escala do tipo *Likert* contendo 5 (cinco) níveis que representavam a importância atribuída pelos gestores aquelas informações que eles solicitariam ao contador.

3.4 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário estruturado, aplicado com os proprietários e/ou gerentes das MPEs. O contato com os gestores foi realizado presencialmente, através de visitas aos estabelecimentos.

O período de realização da coleta dos dados deu-se nos meses de abril e maio de 2018. Grande parte dos questionários (36) foram respondidos na presença do pesquisador. Além disso, houve grande preocupação por parte do pesquisador, em ser imparcial no momento em que explicava alguma questão, para que não houvesse risco de influenciar o participante.

Em alguns casos (16), questionários foram deixados nas empresas a pedido dos gestores, para que depois pudessem responder com mais tempo. Quando isso ocorria, o questionário era entregue em mãos ao gestor da empresa, e em um segundo momento o pesquisador voltava para buscar os questionários respondidos.

O questionário aplicado nas micro e pequenas empresas procurou obter informações a respeito de dados pessoais dos gestores: função, idade, escolaridade e tempo de atuação; assim como informações relacionadas às MPEs: tempo de funcionamento e número de empregados. Também, o instrumento buscou coletar informações referentes às variáveis contingenciais organizacionais e individuais.

Para mensurar as variáveis incerteza e estratégia, as questões foram adaptadas do instrumento desenvolvido por Guerra (2007). Com relação as variáveis contingenciais individuais, que são os processamentos de decisão, as perguntas foram adaptadas do instrumento desenvolvido por Kaufmann *et al.* (2017). No tocante às necessidades de informações dos gestores das MPEs investigadas, as questões foram adaptadas do instrumento desenvolvido por Mendonza e Bescos (2001).

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com 3 (três) gestores de MPEs. Após as sugestões e observações, foram realizadas as devidas alterações. Cabe ressaltar que os questionários dos gestores que fizeram parte do pré-teste foram retirados da amostra. O questionário final foi composto por 10 (dez) questões fechadas, e em alguns casos foram utilizadas escalas do tipo *Likert*, contendo 5 (cinco) níveis para mensurar questões relacionadas a incerteza percebida, e importância atribuída. Essa escala foi utilizada, visando proporcionar uma maior flexibilidade para o respondente.

3.5 Tratamento dos dados

Os dados foram tratados com o auxílio do pacote estatístico *Statistical Package Social Sciences* (SPSS). Em uma primeira etapa processou-se o questionário com o auxílio da estatística descritiva gerando frequências absolutas e relativas que se caracterizaram como medidas descritivas das questões referentes ao objeto da pesquisa.

Em uma segunda etapa, realizou-se o tratamento da estatística inferencial por meio do teste não paramétrico *Kruskal Wallis* que permitiu a verificação da confirmação/refutação das hipóteses formuladas no referencial teórico da presente pesquisa.

Por fim, na terceira etapa do tratamento, usou-se o critério de nível crítico de significância de 0,05 para a tomada de decisão no que se refere a não rejeição/rejeição das hipóteses nula ou alternativa. Adicionalmente, o nível de significância de cada hipótese da pesquisa foi interpretado comparando o valor do teste, com o valor crítico pré-estabelecido. Dessa forma, quando o valor do teste é igual ou inferior a 0,05 a hipótese testada não é rejeitada, e quando é superior, rejeita-se a mesma. Cabe ressaltar que nos resultados dos testes houve hipóteses que apresentaram resultados marginalmente significantes do ponto de vista estatístico.

No teste de hipóteses da variável incerteza, a velocidade com que as mudanças ocorriam em cada dimensão, foram divididos em dois grupos: baixo nível de mudança e alto nível de mudança. Cabe ressaltar ainda, que para realização do teste de hipótese do processamento de decisão, pelo fato de a intuição se subdividir em processamento emocional e experiente. No momento do teste, foram considerados dois grupos: o processamento racional e o processamento intuitivo. Além disso, os gestores que responderam a opção outros, foram incorporados no grupo do processamento intuitivo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo aborda os resultados da pesquisa e é composta por 2 (duas) seções: A primeira apresenta os resultados descritivos, que consistem na caracterização dos gestores, caracterização das MPEs participantes da pesquisa, caracterização das variáveis independentes que são incerteza, estratégia, processamento de decisão, e da variável dependente, necessidade de informação. A segunda se trata da análise inferencial evidenciando os resultados dos testes de hipótese da pesquisa.

4.1 Análise Descritiva

Este tópico apresenta a análise das frequências, e foi dividido em cinco seções: caracterização dos gestores; caracterização das MPEs; variáveis contingenciais organizacionais; variáveis contingenciais individuais e necessidade de informações.

4.1.1 Caracterização dos gestores

Essa seção apresenta as características relacionadas ao perfil dos gestores participantes da pesquisa. Foram investigadas as seguintes variáveis: função; idade; grau de escolaridade; e tempo de atuação.

A Tabela 1 apresenta a função exercida pelos gestores responsáveis pelas empresas investigadas. Ao analisar os dados, verificou-se que 65,38% dos entrevistados são proprietários e 34,62% são gerentes.

Tabela 1 – Função

Função	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Proprietário	34	65,38
Gerente	18	34,62
Total	52	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A Tabela 2 evidencia a idade dos gestores investigados. Observou-se que a maior parte deles, 38,46% apresentam idade superior a 44 anos. Gestores com idades entre 38 e 43 anos representam 25% da amostra, 17,31% dos respondentes possuem idades entre 32 e 37 anos. Além disso, 15,38% da amostra apresentam idades entre 26 e 31 anos, e apenas 3,85% dos respondentes possuem idades inferiores a 25 anos.

Tabela 2 – Idade

Idade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Inferior a 25 anos	2	3,85
Entre 26 e 31 anos	8	15,38
Entre 32 e 37 anos	9	17,31
Entre 38 e 43 anos	13	25,00
Acima de 44 anos	20	38,46
Total	52	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A Tabela 3 apresenta o grau de escolaridade dos gestores. Com base na Tabela 3 constatou-se que a maioria dos respondentes, 48,08% possuem ensino médio completo. Os respondentes que iniciaram, porém não concluíram o ensino superior representam 7,69% da amostra, 25% dos entrevistados possuem ensino superior completo, e 3,85% possuem curso de pós-graduação. A quantidade de gestores que não concluíram o ensino médio e fundamental não foi representativa sendo, 7,69% e 7,69% respectivamente.

Tabela 3 – Escolaridade

Escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ensino fundamental incompleto	4	7,69
Ensino médio incompleto	4	7,69
Ensino médio completo	25	48,08
Ensino superior incompleto	4	7,69
Ensino superior completo	13	25,00
Pós-Graduação	2	3,85
Total	52	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A Tabela 4 evidencia o tempo de atuação dos proprietários e gerentes participantes da pesquisa. De acordo com os dados obtidos, observa-se que a maior parte dos gestores, 40,38% afirmam atuar a mais de 15 anos na empresa, 15,38% possuem de 11 a 15 anos de experiência, e 23,09% exercem essa função de 6 a 10 anos. Além disso, 21,15% da amostra, apresentaram tempo de experiência que varia entre 1 e 5 anos.

Tabela 4 – Tempo de Atuação

Tempo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Entre 1 e 5 anos	11	21,15
Entre 6 e 10 anos	12	23,09
Entre 11 e 15 anos	8	15,38
Mais de 15 anos	21	40,38

Total	52	100%
--------------	-----------	-------------

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Sendo assim, com base no exposto, sugere-se que a maioria dos gestores das MPEs analisadas, demonstraram possuir certo grau de maturidade. Pelo fato de a maior parte dos gestores, 63,46% possuírem faixa etária superior a 37 anos, e por, 55,76% deles, possuírem tempo de experiência igual ou superior a 11 anos. Outro ponto relevante é que boa parte dos gestores (36,54%) parecem preocupados em aprimorar seus conhecimentos, visto que, ingressaram em cursos de nível superior.

4.1.2 Caracterização das MPEs participantes

Essa seção apresenta as características relacionadas às MPEs participantes da pesquisa. Foram investigadas as seguintes variáveis: tempo de funcionamento da empresa no mercado; e número de empregados.

A Tabela 5 apresenta dados referente ao tempo de funcionamento das empresas objeto da pesquisa. Com base na Tabela 5, observou-se que 51,92% das empresas apresentaram tempo de funcionamento superior a 15 anos. Além disso, 9,62% da amostra investigada apresenta tempo de funcionamento que varia entre 11 e 15 anos. Empresas que funcionam entre 6 e 10 anos representam 21,15% da amostra, seguidas de empresas que funcionam entre 1 e 5 anos que representam 17,31% da amostra. Esses resultados mostram certa consolidação das empresas no mercado, visto que 61,54% delas estão funcionando há um período igual ou superior a 11 anos.

Tabela 5 – Tempo de Funcionamento

Tempo de Funcionamento	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Entre 1 e 5 anos	9	17,31
Entre 6 e 10 anos	11	21,15
Entre 11 e 15 anos	5	9,62
Mais de 15 anos	27	51,92
Total	52	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A Tabela 6 expõe dados referentes ao número de empregados das MPEs investigadas e conseqüentemente a classificação das empresas quanto ao porte.

Tabela 6 – Número de empregados

Número de empregados	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Até 3 Empregados	28	53,85
De 4 a 9 Empregados	15	28,85
De 10 a 30 Empregados	6	11,54
De 31 a 49 Empregados	3	5,77
Total	52	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Com base na Tabela 6, pode-se observar que 53,85% das empresas possuem até 3 funcionários (Microempresa). Empresas que possuem de 4 a 9 funcionários (Microempresa) representam 28,85% da amostra investigada. Além disso, 11,54% das empresas possuem de 10 a 30 funcionários (Pequena empresa). E uma pequena parcela da amostra, 5,77% possui de 31 a 49 funcionários (Pequena empresa).

4.1.3 Variáveis contingenciais organizacionais

Essa seção apresenta as variáveis contingenciais organizacionais que foram relacionadas às MPEs participantes da pesquisa. Foram investigadas as seguintes variáveis: Incerteza e Estratégia.

A Tabela 7 evidencia a incerteza percebida pelos gestores das MPEs analisadas. Em relação às tecnologias utilizadas nas MPEs, observa-se que ocorrem poucas mudanças. 26,92% dos gestores, afirmaram que as tecnologias mudam poucas vezes, 13,46% afirmaram que elas quase nunca mudam e, 15,38% da amostra investigada afirmaram que as tecnologias nunca mudam. Em contrapartida, os gestores que afirmaram que as tecnologias quase sempre mudam totalizaram 25%, seguidos dos que afirmaram que elas sempre estão mudando, 19,23%.

Com base na Tabela 7, o item atitudes da concorrência apresenta elevado índice de incerteza percebida pelos gestores das MPEs, 65,38% dos respondentes afirmaram que as mudanças são rápidas. Sendo que deste total, 40,38%, afirmaram que as atitudes da concorrência quase sempre mudam e, 25% deles, afirmaram que elas sempre mudam. Os gestores que afirmaram que as atitudes da concorrência mudam poucas vezes, quase nunca mudam, e nunca mudam, totalizam 34,62% da amostra, sendo as porcentagens individuais 25%, 1,92% e 7,70% respectivamente.

A demanda de mercado, é outro fator que apresenta considerável grau de incerteza percebida. A tabela 7 evidencia que 34,62% dos respondentes consideram que a demanda de mercado quase sempre muda. Da mesma forma, 21,15% deles consideram que a demanda, está

sempre em mudança. Os respondentes que afirmaram que a demanda muda poucas vezes, totalizam 28,85% da amostra, seguidos por 11,54% que afirmam que ela quase nunca muda e apenas 3,85% da amostra afirmam que a demanda de mercado nunca muda.

Como pode ser observado na tabela 7, com relação às características dos produtos lançados no mercado observa-se que o somatório dos dois níveis de incerteza percebida foram os mesmos. De modo que, 50% dos gestores indicam uma baixa taxa de mudança, seguidos dos mesmos 50%, que indicaram uma alta taxa de mudança para o mesmo item.

Situação semelhante a anterior acontece com o item disponibilidade de mercadorias ou matérias-primas. Como pode ser observado na Tabela 7, o somatório dos dois níveis de incerteza percebida foram os mesmos. Sendo assim, 50% dos gestores indicam uma baixa taxa de mudança, seguidos dos mesmos 50%, que indicaram uma alta taxa de mudança para o mesmo item.

Com base na Tabela 7, pode-se verificar que o item preço das mercadorias ou matérias-primas apresenta considerável grau de incerteza percebida pelos gestores das MPEs. A maioria deles, 61,54% afirmaram que o preço das mercadorias está em constante mudança. Deste percentual, 32,69% afirmam que os preços sempre mudam, e 28,85% dos respondentes, indicam que quase sempre ocorrem mudanças nos preços. Os gestores que afirmaram que os preços mudam poucas vezes, totalizaram 26,92% da amostra, seguidos dos que afirmaram que quase nunca mudam, 7,69%, apenas 3,85% dos respondentes, afirmaram que os preços nunca mudam.

Tabela 7 – Incerteza percebida

Incerteza	Nunca		Quase Nunca		Poucas Vezes		Quase Sempre		Sempre		Total	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Tecnologia utilizada na empresa	8	15,38	7	13,46	14	26,92	13	25,00	10	19,23	52	100%
Atitudes da concorrência	4	7,70	1	1,92	13	25,00	21	40,38	13	25,00	52	100%
Demanda de mercado	2	3,85	6	11,54	15	28,85	18	34,62	11	21,15	52	100%
Características dos produtos lançados no mercado	8	15,38	2	3,85	16	30,77	6	11,54	20	38,46	52	100%
Disponibilidade de mercadorias ou matérias-primas	12	23,08	8	15,38	6	11,54	8	15,38	18	34,62	52	100%
Preço das mercadorias ou matérias-primas	2	3,85	4	7,69	14	26,92	15	28,85	17	32,69	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A Tabela 8 evidencia as estratégias utilizadas pelos gestores das MPEs investigadas. Com base nesses dados, pode-se observar que a estratégia predominante é a diferenciação,

69,23% dos respondentes, afirmaram adotar esse tipo de estratégia. Os gestores que afirmaram que o objetivo da empresa é conquistar mercado oferecendo produtos ou serviços mais baratos que a concorrência, totalizaram 30,77% da amostra investigada.

Tabela 8 – Estratégia

Estratégia	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Liderança em custos	16	30,77
Diferenciação	36	69,23
Total	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Esses resultados mostram que os gestores das MPEs objeto de análise estão voltando a atenção para o fornecimento produtos e serviços qualidade superior à concorrência, ou que ofereçam atributos únicos aos clientes.

4.1.4 Variáveis contingenciais individuais

Essa seção apresenta os processamentos de decisão que são utilizados pelos gestores das MPEs participantes da pesquisa. Foram investigados os seguintes tipos de processamento: racional; experiência; intuitivo; e outro.

Como pode ser observado na Tabela 9, 73,08% dos gestores das MPEs analisadas, afirmaram tomar decisões fazendo uso do processamento racional. A tomada de decisão baseada na experiência é utilizada por apenas 11,54% dos gestores, seguidos do processamento intuitivo 7,69%, e outro processamento 7,69%. Com base no exposto, percebe-se a grande preocupação por parte dos gestores em analisar várias informações antes de tomar decisões.

Tabela 9 – Processamento de decisão

Processamento de decisão	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Racional	38	73,08
Experiente	6	11,54
Intuitivo	4	7,69
Outro	4	7,69
Total	52	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Sendo assim, por mais que associações entre situação atual com experiências passadas, assim como sentimentos percebidos pelo gestor no momento da decisão, apontem para uma

alternativa. É por meio de uma análise mais aprofundada que o gestor irá confirmar se aquelas associações e/ou sentimentos poderão servir ou não como base (ANDRIOTTI *et al.*, 2012; KAUFMANN *et al.*, 2017).

4.1.5 Necessidade de informações

Essa seção apresenta às necessidades de informações dos gestores das MPes participantes da pesquisa. As informações apresentadas aos gestores foram referentes a: clientes; concorrentes; fornecedores; formação de preços; propaganda; lucro por produto; margem de contribuição; margem de segurança; custo dos produtos ou serviços; orçamento; pesquisas de mercado e informações que permitam fazer previsões.

A Tabela 10 evidencia a necessidade de informações dos gestores analisados. Como pode ser observado na Tabela 10, as informações que os gestores mais sentem necessidade, dizem respeito a clientes (65,38%), fornecedores (61,54%), informações que permitam fazer previsões (55,77%), e formação de preços (53,85%).

Com relação a informação sobre clientes, 65,38% dos gestores entrevistados afirmaram que gostariam de receber esse tipo de informação. Em contrapartida, 34,62% deles, não solicitariam essa informação. Dos gestores que responderam sim, 76,47% consideram essa informação muitíssimo importante e 20,59% deles, a consideram muito importante. Apenas 2,94% dos gestores que responderam sim, consideram essa informação como sendo pouco importante.

Se tratando dos fornecedores, 61,54% dos gestores sentem necessidade de informações deste tipo para auxiliar no negócio. 38,46% dos gestores afirmaram que não solicitariam essa informação. Os gestores que responderam sim, atribuem elevado grau de importância a informações sobre fornecedores. Sendo que 56,25% deles considera essa informação muitíssimo importante e 28,13% a consideram muito importante. 12,50% dos respondentes consideram essa informação importante, e apenas 3,13% deles afirmam que ela tem pouca importância.

Com base na Tabela 10, observa-se que 55,77% dos gestores solicitariam aos seus contadores informações que permitissem fazer previsões. Os gestores que não solicitariam informação deste tipo, totalizam 44,23% da amostra. Dos gestores que gostariam de receber esta informação, 55,17% deles, a consideram muitíssimo importante, e 34,48% a consideram muito importante. 6,90% dos respondentes consideram esse tipo de informação importante, e apenas 3,45% deles, afirmaram que essa informação possui pouca importância.

Tabela 10 – Necessidade de informações

Informações	Sim		Não		Total		Sem importância		Pouca importância		Importante		Muito importante		Muitíssimo importante	
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%
Clientes	34	65,38	18	34,62	52	100%	0	0	1	2,94	0	0	7	20,59	26	76,47
Concorrentes	26	50,00	26	50,00	52	100%	0	0	2	7,69	9	34,62	9	34,62	6	23,08
Fornecedores	32	61,54	20	38,46	52	100%	0	0	1	3,13	4	12,50	9	28,13	18	56,25
Formação de preços	28	53,85	24	46,15	52	100%	1	3,57	2	7,14	6	21,43	7	25,00	12	42,86
Propaganda	21	40,38	31	59,62	52	100%	1	4,76	0	0	3	14,29	4	19,05	13	61,90
Lucro por produto	25	48,08	27	51,92	52	100%	0	0	0	0	4	16,00	13	52,00	8	32,00
Margem de contribuição	26	50,00	26	50,00	52	100%	1	3,85	0	0	2	7,69	9	34,62	14	53,85
Margem de segurança	24	46,15	28	53,85	52	100%	1	4,17	2	8,33	5	20,83	5	20,83	11	45,83
Custo dos produtos / serviços	26	50,00	26	50,00	52	100%	1	3,85	3	11,54	5	19,23	5	19,23	12	46,15
Orçamento	25	48,08	27	51,92	52	100%	0	0	0	0	3	12,00	9	36	13	52
Pesquisas de mercado	24	46,15	28	53,85	52	100%	1	4,17	0	0	4	16,67	11	45,83	8	33,33
Suporte para previsões	29	55,77	23	44,23	52	100%	0	0	1	3,45	2	6,90	10	34,48	16	55,17

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Por fim, outra informação bastante apontada pelos gestores investigados foi a informação referente a formação de preço de venda. Com base na Tabela 10, pode-se observar que 53,85% dos respondentes sentem necessidade dessa informação. Em contrapartida, 46,15% da amostra, afirma não necessitar de informações deste tipo. Os gestores que solicitariam essa informação, a consideram muito importante (25%) e muitíssimo importante (42,86%). Apenas 3,57% dos gestores afirmaram que essa informação não tem importância, 7,14% deles, atribuem baixa importância a essa informação, e 21,43% a consideram importante.

4.2 Análise Inferencial

Nessa seção, serão apresentados e discutidos os resultados dos testes de hipóteses. No decorrer da pesquisa, foram levantadas 3 (três) hipóteses. A hipótese 1, afirma que o processamento de decisão influencia na necessidade de informações; a hipótese 2, afirma que a incerteza influencia na necessidade de informações; e a hipótese 3, afirma que estratégia influencia na necessidade de informações.

4.2.1 Relações entre variáveis contingenciais organizacionais e individuais e necessidade de informação

A hipótese 1, verificou se o processamento de decisão influencia na necessidade de informações. A Tabela 11 evidencia a relação entre o processamento de decisão e a necessidade de informações. Após realizados os testes, constatou-se que o processamento de decisão não influencia na necessidade de informações. Portanto, rejeita-se a H1.

Tabela 11 – Processamento de decisão e necessidade de informações

H1: O Processamento de decisões influencia na necessidade de informações sobre												
	H1a	H1b	H1c	H1d	H1e	H1f	H1g	H1h	H1i	H1j	H1k	H1l
	Clientes	Concor.	Fornec.	Preços	Propaganda	Lucro	Contrib.	Segur.	Custos	Orçam.	Pesquisas	Previsões
Chi-Square	0,564	0,000	0,153	0,913	0,170	1,150	0,383	0,082	0,028	0,205	0,082	0,254
Asymp.Sig.	0,453	1,000	0,695	0,339	0,680	0,283	0,536	0,774	0,867	0,651	0,774	0,615
Decisão	Rejeitar											

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Esses resultados contrastam com as evidências de Kaufmann *et al.* (2017), no qual constataram que o processamento racional, está positivamente relacionado ao desempenho financeiro e não financeiro, ou seja, o uso estruturado e criterioso de informações afeta o desempenho empresarial.

Apesar de a grande maioria dos gestores afirmarem que tomam suas decisões de maneira racional, não houve associação com a necessidade de informações. Essa contradição nos resultados pode ser explicada a partir de alguns argumentos teóricos e técnicos da pesquisa. A interpretação da racionalidade pelos gestores das MPEs é feita não do ponto de vista acadêmico, que utiliza critérios científicos. Mas sim, da forma deles de estruturarem tudo aquilo que julgam importante para decidir. Ao contrário de gerentes de empresas de maior porte, os de pequeno porte podem possuir forma de racionalidade peculiar.

Alguns gestores podem ter afirmado que tomam decisões de maneira racional, mas fazem uso de outras fontes de informações para auxiliar a tomada de decisão. Já que em micro e pequenas empresas, sabe-se que muitas informações são construídas a partir da percepção do gerente-proprietário. Nesse sentido, um ponto que talvez explique parcialmente esses resultados, é o fato de alguns gestores, criarem seus próprios métodos para obter e analisar as informações (MENDONZA e BESCOS, 2001).

A hipótese 2, buscou verificar se as 6 dimensões da variável incerteza (tecnologia, concorrência, demanda, características, disponibilidade e preço) influenciam na necessidade de

informações. Ao analisar os testes, verificou-se que algumas das dimensões da variável incerteza, apresentaram influência significativa sobre as necessidades de informações.

A Tabela 12 evidencia a relação entre incerteza e a necessidade de informações. Com base na mesma, pode-se observar que das dimensões que foram utilizadas para mensurar a incerteza, a que mais se relaciona com a necessidade de informação é a incerteza sobre as atitudes da concorrência. Essa dimensão apresentou grau de significância estatística na associação com a necessidade de informações sobre lucro por produto, margem de segurança e custos dos produtos/serviços. Além disso, apresentou níveis marginalmente significantes na relação com a necessidade de informações sobre concorrentes, fornecedores e propaganda.

Tabela 12 – Incerteza e necessidade de informações

		H2: A Incerteza influencia na necessidade de informações sobre											
		H2a Clientes	H2b Concor.	H2c Fornec.	H2d Preços	H2e Propaganda	H2f Lucro	H2g M. Contrib.	H2h M.Segur.	H2i Custos	H2j Orçam.	H2k Pesquisas	H2l Previsões
Tecnologia	Chi-Square	1,165	0,710	0,183	0,107	2,578	1,214	0,710	0,056	0,291	1,214	0,793	0,793
	Asymp.Sig.	0,280	0,399	0,668	0,744	0,108	0,270	0,399	0,813	0,589	0,270	0,373	0,373
	Decisão	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar
Concorrência	Chi-Square	1,153	3,000	3,333	2,431	3,699	4,457	0,333	6,222	4,457	0,143	1,786	0,364
	Asymp.Sig.	0,283	0,083	0,068	0,119	0,054	0,035	0,564	0,013	0,035	0,706	0,181	0,546
	Decisão	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Não rejeitar	Rejeitar	Não rejeitar	Não rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar
Demanda	Chi-Square	0,364	0,688	0,430	0,590	1,663	0,343	0,688	0,117	1,297	2,864	0,117	1,035
	Asymp.Sig.	0,546	0,407	0,512	0,442	0,197	0,558	0,407	0,733	0,255	0,091	0,733	0,309
	Decisão	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar
Características	Chi-Square	0,000	0,302	0,000	0,000	1,959	0,076	0,000	0,304	0,076	0,680	0,304	0,076
	Asymp.Sig.	1,000	0,583	1,000	1,000	0,162	0,783	1,000	0,582	0,783	0,410	0,582	0,782
	Decisão	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar
Disponibilidade	Chi-Square	0,143	0,680	0,121	0,720	0,377	0,000	0,076	0,065	1,234	0,000	0,065	1,156
	Asymp.Sig.	0,706	0,410	0,728	0,396	0,539	0,992	0,783	0,799	0,267	0,992	0,799	0,282
	Decisão	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar
Preço	Chi-Square	0,002	0,000	0,032	1,004	0,384	2,184	0,319	3,347	2,184	0,047	0,486	0,008
	Asymp.Sig.	0,964	1,000	0,858	0,316	0,536	0,139	0,572	0,067	0,139	0,828	0,486	0,930
	Decisão	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nota – em negrito estão os valores marginalmente significantes

Portanto, os resultados apontam que a incerteza sobre as atitudes da concorrência, está positivamente associada a necessidade de informações. Esses resultados sugerem que, no contexto da pesquisa, essas informações possibilitariam aos gestores, minimizar as pressões ocasionadas por uma concorrência turbulenta.

Como pode ser observado na Tabela 12, a incerteza relacionada a demanda de mercado apresentou nível marginalmente significativo em relação a necessidade de informação sobre orçamento. Além disso, a incerteza sobre preço das mercadorias ou matérias-primas, apresentou marginalmente nível de significância em relação a necessidade de informações sobre a margem de segurança.

Não houve associação entre as demais dimensões da incerteza e a necessidade de informações. Sendo assim, constatou-se que a incerteza relacionada as atitudes da concorrência influenciam na necessidade de informações. Esses resultados se assemelham aos da pesquisa realizada por Brighenti e Silva (2016) que constataram que elevados níveis de incerteza percebida pelos gestores, os levam a implementar mecanismos de gerenciamento de riscos, objetivando minimizar impactos negativos na organização. E esse gerenciamento de risco pode ser efetuado por meio da utilização de informações gerenciais relacionadas às dimensões da variável incerteza.

Abdel-Kader e Luther (2008, *apud* KLEIN e ALMEIDA, 2017) observaram que a incerteza ambiental percebida é um fator que exerce influência significativa na adoção de práticas gerenciais, pois, práticas eficientes, proporcionam informações relevantes que contribuem para minimizar a incerteza. Entretanto, Klein e Almeida (2017), não encontraram relação entre a percepção de incerteza ambiental e a utilização de práticas gerenciais sofisticadas.

A hipótese 3, buscou verificar se a variável estratégia influencia na necessidade de informações. Ao analisar os testes, verificou-se que a estratégia está positivamente associada a necessidade de informações.

A Tabela 13 evidencia a relação entre a estratégia e a necessidade de informações. Com base na Tabela 13, pode-se observar que a estratégia se associa a necessidade de informações sobre concorrentes, formação de preços, custos dos produtos/serviços e pesquisas de mercado. Além disso, a relação entre a estratégia e a necessidade de informações sobre margem de contribuição e previsões, foram marginalmente significantes. Além disso, não houve associação entre a estratégia e as demais necessidades de informações.

Tabela 13 – Estratégia e necessidade de informações

H3: A estratégia influencia na necessidade de informações sobre												
	H3a	H3b	H3c	H3d	H3e	H3f	H3g	H3h	H3i	H3j	H3k	H3l
	Clientes	Concor.	Fornec.	Preços	Propaganda	Lucro	Contrib.	Segur.	Custos	Orçam.	Pesquisas	Previsões
Chi-Square	0,836	8,854	0,268	4,657	2,228	1,016	3,188	2,026	4,836	2,571	6,849	3,067
Asymp.Sig.	0,361	0,003	0,605	0,031	0,135	0,314	0,074	0,155	0,028	0,109	0,009	0,080
Decisão	Rejeitar	Não rejeitar	Rejeitar	Não rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Rejeitar	Não rejeitar	Rejeitar	Não rejeitar	Rejeitar

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nota – em negrito estão os valores marginalmente significantes

Essas evidências, vão ao encontro dos resultados da pesquisa realizada por Baines e Langfield-Smith (2003), ao qual verificaram que a crescente competitividade do ambiente, resultou em um foco maior nas estratégias de diferenciação. Esse evento influenciou mudanças na configuração organizacional, na tecnologia e nas práticas de contabilidade gerencial. Causando uma maior dependência de informações não financeiras. Da mesma forma, também se assemelham com as evidências do estudo de Klein e Almeida (2017) onde constataram que a utilização de práticas gerenciais sofisticadas é influenciada pela estratégia organizacional adotada pela empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, a presente pesquisa buscou investigar a relação entre fatores contingenciais organizacionais e individuais com a necessidade de informações contábeis gerenciais no contexto das MPEs. Sobre o processamento de decisão proposto por Kaufmann *et al.* (2017), constatou-se que a grande maioria dos gestores das MPEs investigadas, baseiam suas decisões no processamento racional.

No tocante, a necessidade de informações das MPEs analisadas, verificou-se que as informações que os gestores mais sentem necessidade, dizem respeito a clientes, fornecedores, informações que permitam fazer previsões, e formação de preços, respectivamente. Além disso, esses gestores apontaram um elevado grau de importância para essas informações.

Observou-se que a necessidade de informação mais apontada pelos gerentes investigados, foi a informação sobre clientes. Essa constatação, se assemelha aos resultados da pesquisa realizada por Mendonza e Bescos (2001) com grandes empresas francesas, onde constataram que os gerentes investigados também sentem necessidade de informações sobre clientes. Isso implica dizer que independente do porte da empresa a informação sobre clientes é considerada relevante, porém, grande parte dos gestores não recebem essa informação.

Quanto a Hipótese 1 verificou-se que o processamento de decisão não influencia a necessidade de informações. Em relação a Hipótese 2, constatou-se que a incerteza relacionada as atitudes da concorrência exercem influência na necessidade de informações sobre lucro por produto, margem de segurança e custos dos produtos/serviços. A Hipótese 3 evidenciou que a estratégia adotada pela empresa influencia na necessidade de informações sobre concorrentes, formação de preços, custos dos produtos/serviços e pesquisas de mercado.

Portanto, pode-se observar que no contexto da pesquisa, das variáveis contingenciais, organizacionais e individuais investigadas, apenas as variáveis relacionadas a empresa influenciam na necessidade de informações. Esses resultados sugerem uma reflexão em relação às informações que estão sendo prestadas às MPEs.

Percebe-se que para grande parte dos gestores dessas organizações, o contador é solicitado apenas para realizar atividades burocráticas dentro da organização. E por isso, o gestor acaba não usufruindo de toda a contribuição que esse profissional poderia oferecer. Portanto, faz-se necessário para os profissionais da contabilidade, ir um pouco além do mero cumprimento das obrigações fiscais e trabalhistas, e buscar mostrar para os gestores que podem contribuir para melhorar o desempenho do negócio. Este é o grande desafio que a contabilidade enfrenta nas MPEs.

Como limitações da presente pesquisa, pode-se ressaltar o tamanho da amostra e consequentemente a técnica estatística não paramétrica utilizada para analisar os dados. Pois, por se tratar de uma amostra por conveniência, os resultados aqui encontrados não poderão ser generalizados, sendo restritos apenas as MPEs objeto da pesquisa. Além disso, outra limitação inerente a pesquisas com questionário, diz respeito aos respondentes, que as vezes, por não compreenderem totalmente a questão, respondem de maneira equivocada. Entretanto, essa limitação foi parcialmente minimizada, pois, a maior parte dos questionários (36) foram respondidos na presença do pesquisador.

Além disso, outra limitação que pode ser apontada, diz respeito ao fato de que mesmo não sendo solicitado nenhum tipo de identificação por parte dos respondentes, percebeu-se em alguns casos, certo receio. E talvez essa preocupação em preservar a imagem da organização e evidenciar seus pontos positivos, pode ter influenciado, ou não, as respostas.

Recomenda-se para futuras pesquisas investigar o impacto de outras variáveis contingenciais nas necessidades de informações das MPEs, tais como tamanho, estrutura organizacional, tecnologia. Também, torna-se relevante explorar os aspectos da racionalidade no contexto de micro e pequenas empresas e sua relação com a necessidade de informações, isso permitiria a consolidação da literatura no sentido de elucidar a forma como se dá o processo racional da demanda por informações contábeis gerenciais. Outras sugestões dizem respeito, por exemplo, a investigação do tema nas MPEs de outras regiões. Assim como replicar essa investigação em organizações de maior porte.

REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, Magdy; LUTHER, Robert. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. **The British Accounting Review**, v. 40, n. 1, p. 2-27, 2008.
- ADEYEMI, Semiu Babatunde; OBAH, Sunday; UDOFIAA, Ini Etete. Determinants of demand and supply of accounting and audit services in SMEs: Evidence from Nigeria. **Accounting and Management Information Systems**, v. 14, n. 3, p. 546, 2015.
- AFFÈS, Habib; CHABCHOUB, Ahmed. Le système d'information comptable: les déterminants de ses caractéristiques et son impact sur la performance financière des PME en Tunisie. **La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion**, v. 42, n. 224/225, p. 59, 2007.
- ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão Estratégica das Informações Internas na Pequena Empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP**. 2004. 209 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos.
- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. M. R.; MARTENS, C. D. P.; BOISSIN J. P. O Processo de Tomada de Decisão Instantânea e a Intuição. In: XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** 22 a 26 de set. 2012.
- ATKINSON, Helen. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. **Management Decision**, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.
- BAINES, Annette; LANGFIELD-SMITH, Kim. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 7-8, p. 675-698, 2003.
- BEUREN, Ilse; MACOHON, Edson. Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência: Um estudo em indústrias de móveis em São Bento do Sul. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 10, n. 1-2, p. 78-91, 2011.
- BILESSIMO, L. D. **Instrumento para Diagnóstico da Expectativa de Sucesso da Micro e Pequena Empresa Brasileira**. 2002. 164 p. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC.
- BILK, ÂNGELA; VOGT, MARA; DA SILVA, MARCIA ZANIEVICZ. Incerteza Ambiental na Contabilidade Gerencial: Uma Revisão da Literatura e Perspectivas Futuras. In: XVII USP International Conference in Accounting. São Paulo/SP. **Anais...** 26 a 28 de jul. 2017.
- BRIGHENTI, JOSIANE; ZANIEVICZ DA SILVA, MARCIA. Percepção da incerteza do ambiente e gestão de risco: um estudo em organizações prestadoras de serviço de transporte rodoviário de cargas. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 13, n. 3, p. 200-215, 2016.

CANECA, R. L. **OFERTA E PROCURA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PARA MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO COMPARATIVO DAS PERCEPÇÕES DOS EMPRESÁRIOS E CONTADORES**. 2008. 181 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UNB/ UFPE/ UFPB/ UFRN. Recife-PE.

CANECA, Roberta Lira *et al.* A influência da oferta de contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas. **Pensar contábil**, v. 11, n. 43, 2009.

CARDOSO DA SILVA, D. J.; MIRANDA, L. C.; FREIRE, D. R.; MARQUES DOS ANJOS, L. C. Para que Serve a Informação Contábil nas Micro e Pequenas Empresas? **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 7, n. 13, 2010.

CHAPELLIER, Philippe; MOHAMMED, Abdallah; TELLER, Robert. Le système d'information comptable des dirigeants de PME syriennes: complexité et contingences. **Management & Avenir**, n. 7, p. 48-72, 2013.

CHENHALL, Robert H. Theorizing contingencies in management control systems research. **Handbooks of management accounting research**, v. 1, p. 163-205, 2007.

EVANS, J. S. B. T. Two minds rationality. **Think. Reason**. v.20, n. 2, p. 129-146. 2014.

FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management accounting research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FIEK, Nilton; LOOSE, Cleberson Eller. Uso das informações contábeis nas micro e pequenas empresas. **Revista de Administração de Roraima**, v. 7, n. 2, p. 348-365, 2017.

GARDELIN, João Paulo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. A percepção da incerteza ambiental e do comportamento estratégico no processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. **Encontro de Estudos em Estratégia**, v. 5, 2011.

GUERRA, Almir R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistemas de contabilidade sob a ótica da Teoria da Contingência**. 2007. 135 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – SP.

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management journal**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.

HALL, Matthew. Realising the richness of psychology theory in contingency-based management accounting research. **Management Accounting Research**, v. 31, p. 63-74, 2016.

HODGKINSON, G. P; SADLER-SMITH, E; BURKE, L. A; CLAXTON, G; SPARROW, P. R. Intuition in organizations: Implications for strategic management. **Long Range Planning**, v. 42, n. 3, p. 277-297, 2009.

JACOMOSSI, Fellipe André; DA SILVA, Márcia Zanievicz. Influência da incerteza ambiental na utilização de sistemas de controle gerencial em uma instituição de ensino superior. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 75-85, 2016.

JUNQUEIRA, E.; DUTRA, E. V.; FILHO, H. Z.; GONZAGA, R. P. Efeito das Escolhas Estratégicas e dos Sistemas de Controle Gerencial no Desempenho Organizacional. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, v. 27, n. 72, p. 334-348, 2016.

KAUFMANN, Lutz; MESCHNIG, Gavin; REIMANN, Felix. Rational and intuitive decision-making in sourcing teams: Effects on decision outcomes. **Journal of purchasing and Supply Management**, v. 20, n. 2, p. 104-112, 2014.

KAUFMANN, Lutz; WAGNER, Claudia M.; CARTER, Craig R. Individual modes and patterns of rational and intuitive decision-making by purchasing managers. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 23, n. 2, p. 82-93, 2017.

KLEIN Luciana; DE ALMEIDA, Lauro Brito. A Influência dos Fatores Contingenciais nas Práticas Gerenciais de Indústrias Paranaenses. In: XVII USP International Conference in Accounting. São Paulo/SP. **Anais...** 26 a 28 de jul. 2017.

KRAFTA, L.; FREITAS, H. Ação comercial baseada na gestão da informação de uma pequena empresa de TI. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. v.5, n.3, p. 483-504. 2008.

LANGFIELD-SMITH, Kim. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, organizations and society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

LOPES LUCENA, Wenner Glaucio; ARNOUD FERNANDES, Maria Sueli; GOMES DA SILVA, José Dionísio. A contabilidade comportamental e os efeitos cognitivos no processo decisório: uma amostra com operadores da contabilidade. **Revista Universo Contábil**, v. 7, n. 3, 2011.

LUCENA, W. G. L. **Uma contribuição ao estudo das informações contábeis geradas pelas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Toritama no agreste pernambucano**. 2004. 114 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UNB/ UFPE/ UFPB/ UFRN. João Pessoa-PB.

MARQUES DOS ANJOS, Luiz Carlos *et al.* Uso da contabilidade para obtenção de financiamento pelas micro e pequenas empresas: um estudo a partir da percepção dos gestores. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 1, 2012.

MENDOZA, Carla; BESCOS, Pierre-Laurent. An explanatory model of managers' information needs: implications for management accounting. **European Accounting Review**, v. 10, n. 2, p. 257-289, 2001.

MILES, Raymond E.; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. **Strategic management journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25, 1982.

MILLER, Kent D. Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 693-714, 1993.

MILLIKEN, Frances J. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. **Academy of Management review**, v. 12, n. 1, p. 133-143, 1987.

MOLINARI, Sarah KR; GUERREIRO, Reinaldo. Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. 2004.

MORAIS, E. F. C. **Inteligência competitiva: estratégias para pequenas empresas**. Brasília: GH comunicação gráfica Ltda, 1999.

MOREIRA, R. L.; ENCARNAÇÃO, L. V.; BISPO, O. N. A.; ANGOTTI, M.; COLAUTO, R. D. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 19, p. 119-140, 2013.

OSMAR BERTERO, Carlos; CARVALHO DE VASCONCELOS, Flávio; PEREIRA BINDER, Marcelo. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 43, n. 4, 2003.

OTLEY, David. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management accounting research**, v. 5, n. 3-4, p. 289-299, 1994.

OTLEY, David. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. **Management accounting research**, v. 31, p. 45-62, 2016.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRONADOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani César. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In.: BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

REHFELDT, K. H. Será. **A intuição prática (e a prática da intuição) na vida privada, no ambiente empresarial, e fenômenos PSI**. Blumenau: Editora Eko, 2004.

REID, Gavin C.; SMITH, Julia A. The impact of contingencies on management accounting system development. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 4, p. 427-450, 2000.

ROGERS, Pablo; FAVATO, Verônica; SECURATO, José Roberto. Efeito educação financeira no processo de tomada de decisões em investimentos: um estudo a luz das finanças comportamentais. In: II Congresso ANPCONT. Salvador/BA. **Anais...** 2008.

SCHIEHLL, Eduardo; LANDRY, Suzanne. Percepção de Controlabilidade e Equidade da Avaliação de Desempenho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 52, p. 484-503, 2014.

SCHWENK, Charles R. Cognitive simplification processes in strategic decision-making. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 111-128, 1984.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Julho de 2014**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 15 de abril de 2018.

SILVA, A. R. **RELAÇÕES ENTRE FATORES CONTINGENCIAIS DE EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL E A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA A INDICADORES DE DESEMPENHO**. 2017. 71 p. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba.

VECCHIATO, Riccardo. Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 79, n. 3, p. 436-447, 2012.

YOSHINAGA, Claudia Emiko; RAMALHO, Thiago Borges. Finanças comportamentais no Brasil: uma aplicação da teoria da perspectiva em potenciais investidores. **RBGN–Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 594-615, 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VI - POETA PINTO DO MONTEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Questionário da Pesquisa**1) Qual a função que você ocupa na empresa?**

Proprietário Sócio Gerente

2) Há quanto tempo você exerce essa função na empresa?

Menos de 1 ano Entre 11 e 15 anos
 Entre 1 e 5 anos Mais de 15 anos
 Entre 6 e 10 anos

3) Qual sua idade?

Inferior a 25 anos Entre 38 e 43 anos
 Entre 26 e 31 anos Acima de 44 anos
 Entre 32 e 37 anos

4) Qual o seu grau de escolaridade?

Ensino fundamental incompleto Ensino superior incompleto
 Ensino fundamental completo Ensino superior completo
 Ensino médio incompleto Pós-Graduação
 Ensino médio completo

5) Quantos funcionários sua empresa possui?

Até 3 funcionários De 31 a 49 funcionários
 De 4 a 9 funcionários De 50 a 99 funcionários
 De 10 a 30 funcionários Acima de 100 funcionários

6) Há quantos anos sua empresa está funcionando?

- Menos de 1 ano Entre 11 e 15 anos
 Entre 1 e 5 anos Mais de 15 anos
 Entre 6 e 10 anos

7) Classifique o mercado em que sua empresa está inserida, utilizando a escala abaixo para indicar a velocidade das mudanças na organização. A cor mais clara indica que aquele item, quase nunca muda, e a cor mais escura indica que as mudanças são rápidas, e é difícil estar preparado.

	Nunca	Quase Nunca	Poucas Vezes	Quase Sempre	Sempre
Tecnologia utilizada na empresa					
Atitudes da concorrência					
Demanda de mercado					
Características dos produtos lançados no mercado					
Disponibilidade de mercadorias ou matérias-primas					
Preço das mercadorias ou matérias-primas					

8) Qual dos objetivos abaixo é a maior prioridade em sua empresa?

- Aumentar as vendas oferecendo produtos e serviços mais baratos que a concorrência.
 Oferecer produtos e serviços de ótima qualidade ou que sejam diferentes dos oferecidos pela concorrência, de modo que o preço mais alto que a sua empresa cobra, seja justificado.

9) Como você toma as decisões na sua empresa?

- Analisando detalhadamente informações que considero importantes
 Na maioria das vezes, não tenho tempo para ficar analisando, então confio na minha experiência.
 Confio muito na minha intuição, principalmente, sigo meus instintos ao invés de tentar resolver as coisas.
 Outro

10) Se você fosse solicitar um apoio do seu contador, qual(is) informação(ões) você acredita que te ajudaria(m) a tocar o negócio? Por favor, ao selecionar alguma informação, indique qual a importância que você atribui a essa informação, utilizando a escala onde a cor mais clara indica que a informação não tem importância, e a cor mais escura indica que a informação é muito importante.

<input type="checkbox"/> Clientes (necessidades, preferências, satisfação).					
<input type="checkbox"/> Concorrentes					
<input type="checkbox"/> Fornecedores					
<input type="checkbox"/> Formação de preços					
<input type="checkbox"/> Propaganda					
<input type="checkbox"/> Lucro por produto					
<input type="checkbox"/> Quanto cada produto contribui para cobrir os custos fixos e dar lucro					
<input type="checkbox"/> Quanto as vendas podem cair sem que sua empresa tenha prejuízo					
<input type="checkbox"/> Custo dos produtos ou serviços prestados					
<input type="checkbox"/> Orçamento					
<input type="checkbox"/> Pesquisas de Mercado					
<input type="checkbox"/> Informações que permitam fazer previsões.					