

# A TEORIA DA DECISÃO E SUA UTILIZAÇÃO PELA CONTABILIDADE

Gabriela Barreto Araujo Swerts

Aluna do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ

## 1 INTRODUÇÃO

**E**m todos os momentos estamos decidindo sobre qualquer coisa em nossas vidas. A necessidade de decisão ocorre quando existe uma situação diferente da que desejamos ou temos mais de um caminho a seguir. Eis que surge um problema: se vamos ao trabalho de carro ou de metrô, se assistimos televisão ou lemos um livro; são decisões que não nos trazem muitas conseqüências caso as tomemos de forma inadequada. Mas existem decisões que são muito importantes e requerem maior estudo e cautela, como decidir por um emprego, pelo casamento, por ter um filho, etc.

Nas organizações, as decisões são tomadas pelos tomadores de decisão, gerentes, executivos de negócios, diretores, administradores, etc. Elas seguem a mesma linha das decisões pessoais, algumas não tão importantes, mas devem ser tomadas; e outras merecem maior atenção por serem decisivas na vida da organização.

A identificação do problema a ser solucionado é a primeira etapa do processo decisório.

Existem quatro alertas para problemas que normalmente chamam a atenção dos executivos de negócios:

1. quando ocorrem situações diferentes das que aconteceram no passado;
2. quando ocorrem situações diferentes

do que tinha sido planejado;

3. quando o concorrente tem um desempenho melhor ou, quando dentro da mesma organização, ocorre competição de desempenho entre filiais;
4. quando clientes, fornecedores, subordinados trazem problemas.

## 2 PROBLEMA COMO UMA OPORTUNIDADE DISFARÇADA:

Às vezes, aquilo que parece um problema pode ser uma oportunidade para o tomador de decisões reestruturar a organização.

David B. Gleicher, citado por Stoner & Freeman, diz ser problema algo que põe em perigo a capacidade da organização em alcançar suas metas, e oportunidade algo que oferece chance de estas serem superadas.

## 3 CATEGORIAS DE DECISÃO:

Decisões Administrativas

Ex: organização, estruturação das relações de autoridade e responsabilidade, fluxos de informação, fluxos de trabalhos

Decisões Estratégicas

Ex: escolha das linhas de produção,

escolha dos mercados onde os produtos serão vendidos, identificação de ramos de negócios onde poderá vir a operar.

#### Decisões Operacionais

Ex: alocação de recursos por meio de orçamentos entre as diferentes áreas funcionais e as linhas de produtos, programação das operações, acompanhamento da execução, aplicação de medidas de controle.

#### 4 TIPOS E CARACTERÍSTICAS DE DECISÃO

Cada problema requer um tipo de decisão.

##### 1 – Ausência de Estrutura

Existem problemas que acontecem com uma certa normalidade, como, por exemplo, devolver uma mercadoria. Para estes utilizamos procedimentos, políticas ou regras previamente programados, aos quais chamamos de **Decisões Programadas**.

Esses problemas, chamados de rotineiros, são previamente resolvidos pela organização e não pelo tomador de decisão; isso limita, em parte, a ação do tomador mas, muitas vezes, deixa de utilizá-lo para coisas pouco relevantes, a não ser em casos excepcionais.

Ex: Ao invés de o tomador de decisão decidir se aceita ou não a troca de uma mercadoria vendida por sua empresa todas as vezes que isso acontecer ele estabelece que todas as mercadorias poderão ser trocadas com algum prazo.

Por outro lado, existem problemas cujas decisões são mais importantes e não estão programadas, talvez por sua anormalidade ou exigirem mais cautela. Essas são as **Decisões não Programadas**.

Ex.: O que fazer com uma linha de produtos decadente.

A maioria das decisões está envolvida com o que pode acontecer no futuro e por isso o tomador de decisão está sempre lidando com a certeza, a incerteza, o risco e a turbulência.

A **Certeza** ocorre quando o tomador de decisões conhece a meta a ser alcançada, dispõe de informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre o resultado de cada alternativa a ser considerada.

Já a **Incerteza** se dá quando o administrador não sabe o que pode acontecer, ou seja, quando as condições estão fora do seu controle ou quando ele não pode ter acesso às informações mais importantes.

Existe **Risco** quando o tomador de decisões conhece o objetivo de determinada alternativa mas não consegue prever qual será o seu resultado.

A **Turbulência** ocorre quando as metas não estão bem definidas ou quando existe muita e rápida mudança no meio ambiente.

#### 5 TOMADA DE DECISÕES UTILIZANDO O MODELO RACIONAL

O Modelo Racional tem utilidade para as Decisões não Programadas e visa auxiliar os tomadores de decisão a pensarem que nem sempre a decisão lógica ou óbvia é a correta. Não existe uma regra que leve os administradores a tomarem uma decisão acertada, mas se utilizarem uma abordagem racional, sistêmica e inteligentes têm mais condições de alcançarem seus objetivos da melhor forma possível.

Este modelo possui quatro estágios, a saber:

- 1- o exame da situação;
- 2- a criação de alternativas;
- 3- a avaliação das alternativas e a escolha da melhor;
- 4- a implementação e o monitoramento da decisão.

##### 1 – O Exame da Situação:

- a) reconhecer se existe realmente o problema ou se, existindo, ele não passa de uma oportunidade para melhorar o desempenho organizacional;
- b) diagnosticar a verdadeira causa do

problema; por exemplo, se o problema é uma Queda nas Vendas, a causa pode ser:

- entrada de produtos concorrentes;
- a equipe de vendas está inoperante;
- alterações de variáveis macro econômicas;
- investimentos em Marketing e Propaganda reduzidos; etc.

## 2 – A Criação de Alternativas:

Para Stoner e Freeman, “nenhuma decisão importante deve ser tomada até que sejam criadas várias alternativas. Para melhorar sua criatividade nessa tarefa, alguns administradores recorrem a *brainstorms* individuais ou grupais, nos quais os participantes espontaneamente propõem alternativas, mesmo quando elas parecem irreais ou fantásticas”.

## 3 – A Avaliação das Alternativas e a Escolha da Melhor:

- 1) é executável?
- 2) é satisfatória?
- 3) terá conseqüências positivas ou neutras?

Nem sempre uma solução ideal é executável: às vezes queremos comprar algo mas não dispomos de dinheiro.

Nem sempre uma solução ideal e executável é satisfatória: será que a alternativa atende às metas da decisão?; terá ela uma possibilidade aceitável de dar certo (partindo do pressuposto que a probabilidade possa ser calculada)?

Nem sempre uma solução ideal, executável e satisfatória terá conseqüências positivas ou neutras: será que proceder mudanças em uma área pode afetar, agora ou posteriormente, outras áreas?

Na verdade a informação disponível e o tempo que um administrador tem para tomar uma decisão são cruciais na escolha de uma alternativa.

## 4 – A Implementação e o Monitoramento da Decisão:

Após a escolha da melhor alternativa, é hora de implementar e monitorar a Decisão.

O fato de implementar uma decisão não se resume somente em dar ordens corretas, mas também organizar os recursos a serem utilizados à medida em que forem sendo necessários e verificar se as ações estão sendo corretamente cumpridas. Isso vai tornar possível a apreciação, pelo tomador de decisões, do progresso das soluções, principalmente se ficarem estabelecidos cronogramas e orçamentos, para as ações, os quais são essenciais para o controle dos administradores.

### LIMITES DO MODELO RACIONAL

Nem todas as decisões podem ser tomadas de forma racional. Os tomadores de decisões não são calculadoras humanas, eles usam a “Racionalidade Limitada” de Herbert Simon.

## 1 – Teoria de Racionalidade Limitada (Herbert Simon):

Algumas informações necessárias aos administradores para sua tomada de decisões são limitadas e/ou inadequadas, mas eles aceitam, como melhores, as primeiras que os satisfizerem.

## 2 – Princípios Heurísticos (Amos Tversky e Daniel Kahneman):

São princípios utilizados por administradores com a finalidade de simplificar a tomada de decisão.

Segundo Stoner e Freeman, existem três heurísticas que podem surgir nas tomadas de decisão:

### a) Disponibilidade:

Ocorre quando alguém mantém disponível em mente alguma decisão, ou por ter vivenciado recentemente o problema ou por estar sempre decidindo sobre o mesmo. Um bom exemplo pode-se evidenciar: quando acontece um incêndio fatalmente o gerente irá decidir por fazer um seguro ou, se já o possuir,

aumentar a importância segura.

Neste caso o problema foi vivenciado recentemente e a decisão está disponível na memória do gerente.

**b) Representatividade:**

Tomar decisões comparando-as com uma categoria preexistente e considerando a possibilidade da sua ocorrência pode não ser a melhor solução. Por exemplo, apostar na aceitação de seu produto no mercado comparando-o a outros com desempenho já conhecido. Não devemos julgar a parte pelo todo, pois nas decisões não deve haver representatividade.

**c) Ancoragem:**

Joyce e Biddle, citados por Hendriksen dizem que a ancoragem ocorre quando os administradores selecionam certas informações disponíveis, fazendo ajustes para produzir previsões.

Entende-se, então, que as decisões não surgem do nada, elas têm um ponto de partida escolhido, mesmo de forma aleatória, e depois ajustado até chegar à decisão final. Conclui-se que esse processo se chama Ancoragem pelo fato de todas as decisões possuírem uma âncora ou uma escora ou uma base de sustentação.

A ancoragem é uma das barreiras do modelo racional pelo fato de encobrir outros critérios relevantes.

**3 - Vieses Psicológicos na Tomada de Decisão:**

Stoner e Freeman afirmam que cada uma dessas três heurísticas levam a uma tal quantidade de vieses profundamente ligados ao pensamento humano que fica difícil enxergá-los como ilógicos.

**a) Lembrança Fácil:**

Quando lembramos dos acontecimentos por eles se repetirem de forma constante ou serem recentes, imaginamos que voltem a se repetir. Toma decisões dessa forma pode ser bastante arriscado. Por exemplo, um gerente decidiu escolher como seu único fornecedor uma empresa cujo nome lhe era familiar. Logo

após, lembrou-se de tê-lo visto recentemente nos jornais estorquindo dinheiro dos clientes.

**b) Procura Fácil:**

Ocorre quando os administradores procuram informações diretamente onde eles acham que podem encontrar, sem se darem conta que nem sempre aquele é o lugar exato para aquelas informações.

**c) Insensibilidade à probabilidade anterior:**

Às vezes as informações representativas superam em importância as tendências básicas, levando a conclusões distorcidas e, conseqüentemente, a decisões erradas.

Por exemplo, se um médico, que está fazendo residência em cirurgia plástica, gostar muito de crianças, é muito fácil acharmos que ele deveria ser um cirurgião plástico pediátrico. As pessoas podem ignorar o fato de ele estar estudando para operar pessoas de qualquer faixa etária somente porque gosta de criança. Neste caso, a informação representativa é ele gostar de criança e a tendência básica é estar estudando cirurgia plástica.

**d) Insensibilidade ao Tamanho da Amostra:**

Muitas vezes julgamos como verdade conclusões retiradas de pesquisas estatísticas sem conhecermos o tamanho da amostra; e decidir com base nessa verdade pode não ser muito útil.

Exemplo: Se uma confecção fizer uma pesquisa para lançamento de um jaquetão de pele de carneiro e concluir que 87% dos entrevistados não o comprariam, tal resultado poderá levar o administrador a não produzi-lo. Se a pesquisa, entretanto, for realizada no verão do Rio de Janeiro com pessoas de baixa renda, a amostra demonstrará ter sido insignificante para a decisão de não produzir o jaquetão.

**e) Conceituação Errada do Acaso:**

Muitas pessoas acreditam que quando um acontecimento aleatório vem se repetindo algumas vezes, provavelmente não irá se repetir na próxima vez. Um bom exemplo é quando

jogamos "cara-ou-coroa" várias vezes e por dez vezes seguidas deu "coroa"; as pessoas tendem a apostar na "cara" por não acreditar na chance de dar coroa novamente.

**f) Ajuste Insuficiente:**

Quando as informações são baseadas num ponto de partida inadequado para depois serem ajustadas, as decisões serão inadequadas também.

Exemplo: O aluguel da fábrica é reajustado anualmente conforme contrato de locação, porém se o valor contratado estiver fora da realidade o ajuste será insuficiente para atualizá-lo.

**g) Excesso de Confiança:**

Algumas pessoas são demasiadamente confiantes ao exporem afirmações sobre coisas de que não estão familiarizadas.

**h) A Armadilha da Confirmação:**

Quando as pessoas tomam decisões tendem a procurar evidências de que elas foram corretas. Por exemplo, ao decidir contratar rapidamente um empregado sem conhecer suas habilidades, é mais fácil acreditar ter acertado na decisão e procurar nele essas habilidades do que procurar e encontrar suas deficiências.

**i) Visão após o fato:**

Ocorre quando, depois de uma decisão, são constatadas suas conseqüências e é concluído que poderiam tê-las previsto antes de decidir. As evidências contra a decisão tomada parecem agora ser mais claras do que no momento da mesma realmente o eram.

Concluindo o modelo racional, mais precisamente as regras heurísticas, percebemos que elas possuem vantagens e desvantagens no processo decisório:

**Vantagens:**

- 1 - geralmente produzem resultados corretos pois são bem formuladas;
- 2 - geram uma economia de tempo muito grande que compensa a perda da qualidade de algumas decisões.

**Desvantagens:**

- 1 - como são regras racionais, advindas da intuição humana, nem sempre são lógicas. São utilizadas involuntariamente.

**6 TOMADA DE DECISÕES UTILIZANDO MODELOS PARCIAIS**

Há algumas ferramentas de decisão que são chamados de Modelos Parciais de Decisão por analisarem parte de um problema maior. Nos modelos parciais de decisão são utilizados métodos matemáticos (ou quantitativos) auxiliares. Como exemplo, podemos citar a análise do custo-volume-lucro (ou análise do ponto de equilíbrio), a matriz de resultados, a árvore decisória e a análise de decisões sobre inventários e estoques, os quais abordaremos individualmente.

**1) Análise do custo-volume-lucro (análise do ponto de equilíbrio):**

Ao compararmos os custos e as receitas estamos analisando o ponto de equilíbrio que é onde eles se igualam.

Os custos fixos (aqueles que existem até mesmo no caso da não fabricação) somados aos variáveis (aqueles diretamente relacionados com as quantidades produzidas) resultam nos custos totais. No momento em que estes se igualam à receita total, encontramos o ponto de equilíbrio. É o ponto que limita a linha de prejuízos e lucros, permitindo algumas tomadas de decisão como do tipo fabricar ou não uma nova linha de produtos.

Uma deficiência desta análise para fins de decisões é ela partir do princípio que os preços e certos custos não se alteram e os custos variáveis se alteram de forma proporcional às quantidades produzidas. Se a realidade for outra, este método perde sua utilidade.

**2) Matriz de Resultados:**

É uma tabela que apresenta os vários resultados que poderiam surgir da execução de estratégias alternativas tendo em vista diversas

condições.

Para sermos mais claros, vamos analisar um caso adaptado de Hampton:

Uma empresa de TV deseja lançar no mercado uma nova linha de televisores, mas não tem conhecimento dos novos produtos que os concorrentes lançarão e por isso ignora sua demanda. Com base em experiências passadas com outros lançamentos de produtos, acredita na possibilidade de três níveis de demanda, cada qual com um volume de vendas específico: baixo, médio e alto. Conseqüentemente, o nível de produção também é incerto, e o classificaremos como

baixo, médio e alto.

As possibilidades apresentadas, ou valores condicionais, estão classificadas da seguinte forma: se a produção e a demanda forem baixas, o faturamento será de 1.000,00; se médias, 2.000,00 e se altas, 3.000,00.

A matriz de resultados serve para esses casos quando utilizamos os dados para prevermos os possíveis resultados (ou faturamento) sob qualquer um dos três estados naturais.

Vejamos a matriz:

Produção	Demanda		
	Baixa	Média	Alta
Baixa	1000	1000	1000
Média	1000	2000	2000
Alta	1000	2000	3000

O maior problema da matriz de resultados é a determinação das probabilidades associadas aos resultados. Digamos que neste exemplo a empresa de TV tem condições de obter informações quanto à probabilidade de acontecimento da cada estado natural. Deverá,

então, multiplicar os faturamentos pelo índice de probabilidade e, após somados, encontrará o valor total esperado para cada estratégia.

- a) demanda baixa: 25%
- b) demanda média: 50%
- c) demanda alta: 25%

Produção	Demanda			Valor Esperado
	Baixa (25%)	Média (50%)	Alta (25%)	
Baixa	250	500	250	1000
Média	250	1000	500	1750
Alta	250	1000	750	2000

Se o objetivo for maximizar os resultados, os administradores irão decidir pela estratégia de produção elevada.

### 3) Árvore Decisória:

Assim como a matriz de resultados, a árvore decisória requer a utilização de

probabilidade de ocorrência de algum evento futuro, porém evidência as alternativas (ou estratégias) como um ramo de uma árvore. Cada ramo mostra as condições, as probabilidades e seu valor final esperado.

Por exemplo, se a empresa de TV tiver uma encomenda de um cliente potencial

solicitando antecipação na entrega, pode tomar uma dentre duas decisões: atender à solicitação, podendo aumentar as vendas para o ano seguinte ou não aceitar a solicitação podendo vir a reduzir as vendas para o próximo ano.

Na árvore de decisão, este problema ficaria assim exposto:



Os 1.700.000 seriam o aumento nas vendas e os 1.000.000 a redução, sendo que 70% do aumento e 30% da redução seriam de responsabilidade da empresa que atendeu a solicitação. Caso esta fosse recusada, o aumento das vendas seria de 1.400.000 dos quais 30% seriam de responsabilidade da empresa que recusou a solicitação e da redução de 800.000, 70% seria por causa dessa recusa.

#### 4) Análise de Decisões sobre Inventários e Estoques:

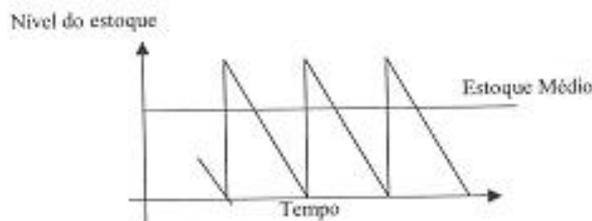
Um outro problema enfrentado pelos administradores é decidir o quanto manter em estoque e pedir (comprar) de forma mais

econômica, levando em consideração as encomendas a serem cumpridas. A manutenção de estoques gera custos chamados *custos de estocagem* que são o armazenamento, o seguro, os juros e as taxas, o aluguel do depósito, etc. Por outro lado, empresa que decidir por não estoque incorrerá em custos de fornecimento ou custo de pedir que envolve despesas de recebimento e estocagem de cada fornecimento.

O tempo irá fazer variar os níveis de estoque. No momento do recebimento, o estoque está no seu ponto culminante que diminuirá com as vendas até ficarem no nível zero. O administrador deve conhecer o tempo que o estoque leva para zerar para decidir o momento de fazer mais pedidos. Na verdade, em condições normais de funcionamento, a

decisão de pedidos (compras) já está preestabelecida, ou seja, se o estoque levar 3 dias para ser entregue, quando faltarem 3 dias para acabar (chegar ao tempo 0) já está feito o pedido. O administrador deve sempre trabalhar com uma margem de estoques, contando com

contingências que possam vir a ocorrer, principalmente se só possuir um fornecedor. Por exemplo, o fornecedor pode entrar em greve ou sofrer um incêndio, impedindo a entrega conforme combinado.



## 7 COMO TORNAR A TOMADA DE DECISÃO E O PROCESSO DE SOLUCIONAR PROBLEMAS MAIS EFICAZES

### 1 - Melhorando o Processo Individual de Solucionar Problemas:

Em uma decisão, por melhor que seja, é visível a existência de riscos quanto aos fatos imprevisíveis. Por isso, o administrador nunca deve afirmar não existe outra igual ou melhor ainda.

O fato de ser responsável por uma decisão deixa o administrador temeroso ao solucionar um problema e futuramente ser avaliado por seu sucesso ou fracasso. Ele fica em estado de tensão ter a consciência de que somente as decisões fracassadas serão discutidas.

Um perfil importante do profissional que toma decisões deve ser a coragem para enfrentar desafios e encarar os problemas no momento em que devem ser solucionados.

#### a) Dificuldades do administrador em solucionar problemas individualmente:

A primeira dificuldade do administrador em solucionar problemas sozinho é a falha na identificação do problema:

**Abstenção Relaxada:** O administrador se omite, ou seja, se abstém de decidir, isto acontece no momento em que souber ser esta não decisão imune a grandes consequências. Tal fato pode ocorrer se o gerente tiver conhecimento de que um possível fracasso colocaria seu emprego em "jogo". Neste caso, seria muito mais fácil não agir a arriscá-lo.

**Mudança Relaxada:** Ocorre depois da abstenção relaxada, se observar que não agindo poderá provocar graves consequências. O gerente resolve, sem fazer uma análise, decidir por uma alternativa que pareça conter menos riscos, e esta às vezes pode não ser a melhor decisão.

**Abstenção Defensiva:** O administrador se omite de uma decisão por não conseguir encontrar uma solução viável. Considerando as consequências, ele poderá adiar a decisão ou deixá-la para outra pessoa, transferindo, para esta, os riscos.

**Pânico:** O administrador fica estressado por não conseguir encontrar uma boa solução juntamente com a falta de tempo. Este estado de estresse pode provocar a incapacidade do

gerente em aceitar ajuda de outras pessoas e analisar de maneira realista as possíveis soluções. Com isso, a situação de pânico tende a se agravar.

#### 2 - Como superar essas dificuldades:

Os administradores se sentem mais seguros ao em decidir sobre assuntos com os quais estão mais familiarizados utilizando o modelo racional. Essa segura confiança faz com que os administradores tenham vontade de localizar os problemas e as oportunidades fazendo-os realmente encontrarem boas soluções para aqueles e condições para aproveitarem estas.

Existem outros modelos específicos que auxiliam os tomadores de decisão. São eles:

- Estabelecer Prioridades

Os administradores devem sempre estabelecer prioridades de decisões conjugando-as ao tempo disponível para realizá-las.

- Obter Informações Relevantes

No momento da identificação de um problema é muito importante que os administradores separem as informações de que casualmente irão precisar para tomar as decisões.

- Prosseguir Metódica e Cuidadosamente

O modelo racional, em todas as suas formas, só funciona se for usado de forma adequada. Quando da identificação do problema, a primeira coisa a ser feita é encontrar suas causas e não somente investigar suas conseqüências. No desenvolvimento das alternativas, não avaliá-las no primeiro momento, mas estabelecer um número razoável para análise. Quando dessa as pessoas não usam as informações de uma forma metódica e sim com base no sistema de ensaio e erro. E, finalmente, na fase da implementação das decisões, podem ocorrer vários desvios que irão provocar o aumento das críticas e isso pode ser evitado nesta fase. Como exemplo, os administradores podem não estimular o pessoal

envolvido ou omitir as instruções claras; eles podem também não conseguir a aceitação da decisão.

- Ter Consciência das Heurísticas e dos Desvios Tendenciosos

Utilizar somente as experiências para tomadas de decisões pode ter conseqüências boas ou ruins, como excesso de confiança e dependência de experiências passadas.

## 8 DECIDINDO QUEM DECIDE

Quando um administrador delega decisões, enfrenta o primeiro problema de decidir quem vai decidir. Nesta situação, deve-se levar em consideração o nível da decisão ser tomada e se o tomador vai utilizar o modelo racional ou um outro modelo criado para resolver problemas técnicos. Se outras pessoas forem afetadas pelas decisões, a aceitação delas também deve ser analisada. Muitas vezes o delegado tem qualidade mas não tem aceitação por outras pessoas. O que pode acontecer é o administrador obrigar os subordinados a reconhecerem a decisão do tomador. Mas isso pode gerar conflitos internos fazendo os mesmos apresentarem bons argumentos para a não aceitação. Envolver os subordinados na decisão é uma boa solução pois pode elevar seu ego. Uma outra boa solução é usar equipes para auxiliar no processo decisório, porém com cautela. Os indivíduos só se sentirão estimulados quando os benefícios superarem os custos no sentido de decidir. O desenvolvimento pessoal e profissional deve ser considerado maior que o tempo e o aborrecimento das tomadas de decisões.

## 9 TOMADA DE DECISÃO EM GRUPOS

Quando um administrador convoca um grupo para tomar decisões é por que concorda com o dito popular "duas cabeças pensam melhor que uma".

## VANTAGENS E DESVANTAGENS

### - Vantagens em utilizar o grupo para tomar decisões

Há mais informações, idéias para a solução de problemas, pontos de vista e experiências diferentes dentro de um grupo, do que individualmente pois se alguma pessoa não conhecer todos os fatos ou não compreendê-los, outra pessoa poderá fazê-lo.

Outra grande vantagem é que os membros do grupo irão conhecer os argumentos relevantes motivadores de uma decisão e sentir-se-ão comprometidos a contribuir para a solução, gerando uma alta motivação para o sucesso da decisão.

Para tanto, o administrador deve envolver pessoas com experiências, conhecimentos e perspectivas diferentes, disponibilizando-lhes todas as informações; logicamente, essas pessoas devem ser as responsáveis pela implementação da decisão.

### - Desvantagens na utilização de grupo para tomar decisões

Existem pessoas que costumam liderar e dominar reuniões, e nestes casos, suas decisões são como se fossem tomadas individualmente. Mas, nem sempre o líder tem as melhores opiniões e, mesmo as tendo, a reunião somente foi uma perda de tempo para os outros membros.

A maioria das pessoas acha que reuniões são uma perda de tempo, e neste caso não discutem alternativas melhores ou novas, não buscam a otimização de soluções, decidem satisfatoriamente.

Outro grande problema das decisões em grupos é o deslocamento de metas. Quando o grupo é reunido para decidir a melhor solução para um problema e um membro tem opiniões diferentes, apresentando seus argumentos conflitantes, pode provocar calorosas discussões e discordâncias. Neste caso, o problema original dá lugar a uma nova meta.

## ADMINISTRAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO

### - Liderança

O líder de um grupo

- não pode ter domínio da situação, e nem permitir que outro membro o tenha, para que os outros tenham chance de expor suas opiniões e sugestões;
- deve estar atento aos conformismos pressionados pelo grupo;
- deve perceber os perigos de pensamento grupal e satisfação;
- deve manter a discussão sempre em torno do problema a ser solucionado (não perder o problema de vista e tomar uma decisão).

### - Conflito construtivo

Todos os membros concordarem com tudo pode ser muito perigoso, podendo conduzir ao pensamento grupal, falta de criatividade, perda de conhecimento. De certa forma, o conflito deve existir para estimular os membros do grupo a pensarem, debaterem, exporem e desenvolverem suas idéias e suas opiniões.

### - Encorajamento da Criatividade

Os administradores devem permitir aos membros do grupo utilizarem a criatividade, trazendo algo novo, associando coisas que ainda não possuem relação. Para conseguirem extrair a criatividade dos membros do grupo, os administradores devem dar ouvidos às idéias, por mais mirabolantes que sejam, aceitando os esforços criativos e não criticando os fracassos.

## 10 REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Nem sempre os administradores podem fazer o que querem. A decisão de um novo negócio pode se tornar invável por limitações no mercado financeiro ou no mercado de bens de consumo. Uma transação internacional pode não ocorrer por causa de restrições legais. A

realidade da vida nas organizações devem ser levadas em consideração pelos tomadores de decisão.

- Política e Negociação

Algumas decisões dependem de negócios realizados com o governo local, com os consumidores, com grupos ambientais. Até mesmo dentro das organizações, certas decisões devem ser negociadas com o vice presidente e o presidente. Quando falamos neste tipo de negociação, estamos, indiretamente, falando de política. As decisões baseadas em políticas dentro das organizações são um grande desafio para os administradores.

- Tomada de Decisão no momento de crise

Em momentos de crise, normalmente, as decisões são tomadas sob pressão e a eficácia dessas decisões será sempre comprometida. A pressão psicológica e a falta de tempo geram decisões muito simples, sem muitas alternativas nem análise das conseqüências a longo prazo.

## 11 A CONTABILIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO

Conhecendo a teoria do processo decisório e entendendo que as decisões são tomadas com o objetivo de solucionar problemas, paramos para refletir sobre o verdadeiro papel da Contabilidade. O que o usuário da informação contábil espera da Contabilidade visando atender às suas necessidades e expectativas? Na verdade, devemos nos perguntar: quando, como, o que, para que e para quem informar? Se soubermos responder a estas perguntas e, com base nelas, realizarmos a Contabilidade, estaremos atingindo seu objetivo primordial: informação (ao usuário, interno ou externo) confiável, útil, oportuna e de fácil compreensão. Deve-se levar em conta, também, que o custo da informação deve ser inferior ao benefício que ela venha a trazer.

Como um banco de dados, a Contabilidade é o centro de informação de toda

ocorrência dentro da empresa. Para tanto, ela registra, informa o registrado e projeta os vários cenários dentre as diversas alternativas que a empresa pode seguir (fluxos financeiros, orçamentos físicos, resultados futuros, etc.) e, nestes casos de projeções, a incerteza é um ponto forte que lida com a subjetividade e proporciona um certo grau de risco, formalizando, assim, as opiniões intuitivas e os palpites dos gestores. Existe uma forte relutância em quantificar coisas supostamente intangíveis, imensuráveis, não quantificáveis ou qualitativas. Mas a Contabilidade tem condições de calcular através dos Modelos Parciais auxiliares, como Matrizes de Resultado, também chamado de tabelas de rendimento, Árvore de Decisão ou quadros de decisão, que envolvem as probabilidades da ocorrência de um evento. Um outro auxiliar das tomadas de decisões subjetivas do tipo programação de máquinas, combinação de produtos e matérias primas, movimentação física da produção, etc. é a Programação Linear. Para que o Contador entenda ou os gestores compreendam que um problema possa ser resolvido utilizando o modelo de programação linear, pelo menos deverão ser cometidos os tipos de problemas, enfrentados por suas organizações, que poderiam ser solucionados com esse precioso modelo, ficando responsáveis apenas pela análise da solução, deixando as complicações técnicas para os matemáticos e analistas de sistemas.

Para as informações prestadas pela Contabilidade terem utilidade nas tomadas de decisões, deve ser permitida, ao usuário interno, uma análise minuciosa de todas as operações, posições, comparações, evoluções, projeções e desempenhos da empresa.

Quanto às disponibilidades, rendimentos das aplicações financeiras, fluxo e orçamento de caixa (que ajudam os gestores a evitar o caixa ocioso desnecessário e as insuficiências de caixa), os índices de liquidez serão importantes para as Decisões Administrativas, como alterações na política de compras e vendas, para atrair mais Caixa. Já nas compras e vendas é necessário que se informem, também, as quantidades físicas compradas e

vendas, as formas e os prazos médios de recebimento e pagamento, os estoques e o prazo de permanência dos estoques e/ou o giro dos estoques justificado pelo estudo do modelo do lote econômico, que é um modelo parcial auxiliador desse tipo de tomada de decisões e consiste na comparação de custo de estocar com custo de comprar (pedir). O critério de avaliação dos estoques também deve ser informado, pois dele dependem os resultados e algumas decisões.

Quanto aos investimentos em coligadas e controladas, as informações sobre as avaliações pelo Método da Equivalência Patrimonial ou pelo custo, os rendimentos de cada investimento e/ou os benefícios extraídos de cada um, serão necessários para as Decisões Estratégicas sobre novos investimentos.

Relativamente ao imobilizado, as informações mais importantes são o custo da depreciação, o orçamento de capital para atender às necessidades de futuras aquisições já previstas, as alienações e seus resultados, a imobilização do capital próprio e sua participação no ativo total, que terão utilidade para as Decisões Operacionais, tendo em vista seu objetivo de atender às operações da empresa através dos recursos disponíveis.

Quanto à captação de recursos, seja de terceiros ou próprios, os projetos de capitalização, a alavancagem financeira (os juros dos empréstimos comparados aos juros do capital próprio), a margem de garantia de capitais de terceiros, o grau de endividamento são necessários para as Decisões Administrativas de obtenção de recursos.

Os acionistas estarão interessados nas informações relativas ao capital próprio quanto a sua evolução, ao retorno sobre o investimento, à distribuição de dividendos e ao resultado global da empresa pois com essas informações poderão tomar decisões no tocante aos seus investimentos.

A Contabilidade deve propiciar, também, análises do resultado global da empresa e sua formação ou, se for necessário, resultados setoriais, por produto, região, célula de trabalho, comparados com o orçamento global ou setorial, se assim a empresa o adotar.

Quanto ao orçamento, é importante lembrar que ele é a expressão quantitativa formal dos planos da administração, não podendo, portanto, ser baseado em dados passados, pois estes podem ocultar as ineficiências da administração.

Quanto à formação do resultado várias informações são importantes, como as despesas administrativas e de vendas, o resultado financeiro, as receitas e despesas não operacionais. Mas o mais importante é o usuário receber as informações de Receita de Vendas, sabendo que, nos relatórios externos, seus valores estão obedecendo à legislação fiscal, tendo em vista que a tributação ocorre sobre os valores de venda e não, necessariamente, sobre os recebidos. É importante ressaltar ser a legislação fiscal um fator de grande influência nas decisões dos gestores e por isso a informação do Planejamento Tributário deve ser um trabalho inerente do Contador.

Outra informação muito importante, serão a mais importante sobre o resultado, é o custo e, por isso, existe a Contabilidade de Custos que estuda, controla e informa os custos de uma empresa com o objetivo de propiciar condições de tomadas de decisões o mais corretamente possível. Podemos listar algumas decisões, como determinar os preços de venda (utilizando, por exemplo o preço-meta com base num percentual desejado de lucro operacional sobre vendas), aceitar uma encomenda especial (quando são analisados os custos relacionados a essa encomenda), extinguir, manter criar ou incrementar um departamento ou um produto (analisando, para isso, os conceitos de custos evitáveis e inevitáveis, espaço físico ou capacidade produtiva), produzir ou comprar uma matéria prima que terá utilidade no processo produtivo, levando-se em consideração as instalações ociosas e os custos que interessam para cada situação específica, os custos de oportunidade, quando temos recursos limitados e mais de um caminho a seguir (estes custos de oportunidade podem e devem ser contemplados nos relatórios contábeis internos e representam o lucro que deixa de ser obtido quando uma alternativa é rejeitada; envolvendo, portanto, receitas e

desembolso).

As Decisões Estratégicas requerem informações de desempenho da empresa e de interação de seu meio ambiente, como desempenho histórico desde seu surgimento ou ao longo de um período, como comparação do seu desempenho atual global com o de empresas do mesmo setor e com o de várias outras empresas de outros setores de forma geral.

A Contabilidade, mais precisamente o Contador, pode conseguir evidenciar todas essas informações dentre várias outras que não citamos. Mas, para tanto, a organização deve estar bem estruturada, com um sistema de informações integrado de tal forma que, ao comprar uma mercadoria ou matéria-prima, vender uma mercadoria ou produto, pagar uma conta, receber uma Duplicata, comprar um ativo fixo, investir no mercado financeiro, etc, esses dados cheguem de forma instantânea nas mãos do Contador para que ele possa transformá-los em informações úteis de forma tempestiva e confiável para o processo decisório, valorizando assim seu trabalho como profissional e a Contabilidade como ciência e técnica.

## 12 CONCLUSÃO

Segundo Horngren (1985), "a teoria das decisões é um corpo complexo e um tanto mal definido de conhecimentos criados por estatísticos, matemáticos, economistas e psicólogos, que procura estabelecer normas para a tomada de decisões e descrever sistematicamente as variáveis que afetam as escolhas". Com essa afirmação concluímos que a teoria das decisões envolve além do controle, características de um profissional disposto a informar valores necessários às tomadas de decisões, como por exemplo os aspectos psicológicos.

O Processo Decisório consiste num conjunto de decisões, relacionadas com a certeza e a incerteza, que são tomadas para atingirem algum objetivo traçado pelos gerentes ou pela organização como um todo. Uma

decisão pode ser crucial, positiva ou negativamente, para a continuidade de uma organização.

A Contabilidade tem um importante papel nesse processo tendo em vista que as decisões são ou deveriam ser tomadas com base em informações por ela prestadas, a ela incorporando uma grande parcela de responsabilidade pelo desempenho da organização e dos gestores ou gerentes, pois se essa informação for precisa, útil e oportuna, os gerentes provavelmente decidirão da melhor maneira possível.

Conhecendo o papel da Contabilidade no processo decisório, compreendemos e defendemos a idéia de que ela está inserida na Teoria das Decisões, apesar dessa relação não estar contemplada nos livros de Administração, os quais não a comentam com uma certa profundidade.

## BIBLIOGRAFIA

- ARANTES, Nélso. *Sistemas de Gestão Empresarial*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. *Do Planejamento Estratégico a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. *Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BLANCHARD, Kenneth, JOHNSON, Spencer. *O gerente minuto: como tomar decisões rápidas*. 5.ed. São Paulo: Record, 1981.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

- CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAWSON, Roger. *Decisões certas e seguras sempre*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1993.
- HAMPTON, David R. *Administração Contemporânea*. 3.ed. São Paulo: Makron Books – McGraw Hill.
- HENDRIKSEN, Eklon S., BRENDA, Michael F. Van. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HORNGREN, Charles T. *Introdução a Contabilidade Gerencial*. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. *A relevância da Contabilidade de Custos*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KOLB, David A., RUBIN, Irwin M., McINTYRE, James M. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinha Reboças de. *Sistemas de Informações Gerenciais*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.