



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MARIA APARECIDA MAIA GOMES

**AS PRÁTICAS GERENCIAIS NAS INDÚSTRIAS TÊXTEIS:
UM ESTUDO EM SÃO BENTO-PB, A CAPITAL MUNDIAL DAS
REDES**

**SOUSA - PB
2009**

MARIA APARECIDA MAIA GOMES

**AS PRÁTICAS GERENCIAIS NAS INDÚSTRIAS TÊXTEIS:
UM ESTUDO EM SÃO BENTO-PB, A CAPITAL MUNDIAL DAS
REDES**

**Monografia apresentada ao Curso de
Ciências Contábeis do CCJS da
Universidade Federal de Campina
Grande, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharela em
Ciências Contábeis.**

Orientador: Professor Me. José Ribamar Marques de Carvalho.

**SOUSA - PB
2009**

MARIA APARECIDA MAIA GOMES

AS PRÁTICAS GERENCIAIS NAS INDÚSTRIAS TÊXTEIS: UM ESTUDO EM SÃO BENTO – PB, A CAPITAL MUNDIAL DAS REDES.

Esta monografia foi apresentada em _____ de _____ de 2009, para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande – PB.

BANCA EXAMINADORA

Prof. MSc. José Ribamar Marques de Carvalho
Orientador

Prof. MSc. Marconi Araújo Rodrigues
Examinador 1

Prof. Especialista Fábio José Lira dos Santos
Examinador 2

SOUSA/PB, Dezembro de 2009.

Dedico ao meu pai Geraldo Gomes, minha mãe Joselina Maia que são minha fortaleza, meu tudo. Meus irmãos, sobrinhos e meu noivo Lucivan Maia. À minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que nas suas palavras eu me apeguei para criar força e não desistir da minha caminhada, sempre me confortando. Sem ele não teria chegado onde cheguei.

Aos meus pais, Geraldo Gomes e Joselina Maia que sempre me apoiaram. Meu pai, que sempre apoiou as minhas decisões, aconselhando a seguir os melhores caminhos. Minha mãe, que também sempre esteve ao meu lado com suas conversas, mostrando sempre o certo e o errado para me tornar uma pessoa cada vez melhor. Mãe e Pai, amor eterno, sou muito agradecida por tudo que vocês fizeram por mim.

Aos meus irmãos, Francisco das Chagas, Cláudia Cristina, Cleide Jeane que mesmo distante e sem falarem muito, me deram muita força na minha caminhada. Em especial ao meu irmão José Carlos que foi minha companhia durante esses 5 anos, mesmo em algumas discussões a gente se entendia e no final ele percebia que era pro melhor dele. Sempre me apoiando para não desistir.

Aos meus sobrinhos, que em alguns momentos de tristeza, trouxeram a alegria trazendo cada vez mais força para a minha caminhada. Amores eterno.

Ao meu amado noivo, Lucivan Maia que sempre me apoiou e me deu forças para continuar nos momentos que mais precisei, sem medir esforços esteve sempre disposto a me ajudar. Pela paciência e compreensão da nossa distância. Não tenho palavras para expressar o amor que sinto por você.

Aos meus amigos da faculdade, Janáina, Katiane, Mônica, Mirian, Rachel, Rossana, Rodrigo, Gerlandia Tavares. Pelos momentos de muita alegria e pelas conversas divertidíssimas. Momentos inesquecíveis. Grandes amigos.

Em especial a Gerlandia Tavares que sempre esteve ao meu lado nos momentos que mais precisei, me ajudando e apoiando sem medir esforços. Amiga e irmã. Não tenho palavras para agradecer tudo que você fez por mim. Obrigada amiga. Estou disposta para ajudar sempre que precisar.

Ao meu orientador José Ribamar, que fez jus ao seu título, tendo me orientado não somente nesse trabalho, mas durante todo o tempo que passamos juntos na faculdade. Sinto-me feliz por tê-lo conhecido e por fazer parte das lembranças boas que levarei dessa faculdade.

Ao meu professor Marconi Rodrigues, que não mediu esforços para me ajudar, tirando todas as minhas dúvidas e me orientando. Obrigada professor.

A todos os funcionários, em especial a Elisângela e Remédios que sempre me tratou muito bem quando precisava da ajuda delas, ajudando sempre com muita boa vontade.

Por fim, agradeço a todas aquelas pessoas que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização desse trabalho.

"Toda longa caminhada começa
com um primeiro passo".
(Provérbio chinês).

RESUMO

A evolução da contabilidade gerencial tem a tendência de conferir ao administrador uma necessidade de visualizar a organização como um todo não se limitando apenas às práticas pré-estabelecidas, é indispensável gerenciar os recursos mantendo o equilíbrio econômico e financeiro a fim de alcançar seus objetivos futuros. O processo das práticas gerenciais, em sentido amplo, envolve o gerenciamento, que através de recursos utilizados com informações úteis dará suporte às decisões do negócio. Nesse sentido, a pesquisa teve como objetivo observar quais as práticas gerenciais utilizadas na tomada de decisão pelos gestores das indústrias têxteis na cidade de São Bento-PB. Nos procedimentos metodológicos fez-se uso da pesquisa qualitativa, quantitativa e exploratória, quanto aos meios, pesquisa bibliográfica e estudo de campo e quanto aos fins, pesquisa descritiva e método dedutivo. O instrumento de coleta de dados foi o questionário. A população e amostra do estudo foi realizado numa população de 95 indústrias da cidade de São Bento-PB com uma amostra de 50 indústrias. No tratamento estatístico foi realizada uma análise descritiva dos dados com a utilização do software SPSS versão 8.0. De acordo com os resultados obtidos as organizações apresentam algumas falhas no controle de gestão, nos recursos para dar suporte às decisões e nas práticas gerenciais. Com isso, acredita-se que os resultados irão auxiliar os gestores na utilização das técnicas para tomada de decisão, mostrando que as práticas que são adotadas pelos administradores se bem aplicadas acrescentarão contribuições para as organizações no processo de gestão.

Palavras-chave: Gestão Empresarial; Medição de Desempenho; Indústria Têxtil.

ABSTRACT

The evolution of the managerial accounting has the tendency of checking the administrator a need to visualize the organization as a whole if just not limiting to the pré-established practices, it is indispensable to manage the resources maintaining the economical and financial balance in order to reach their future objectives. The process of the managerial practices, in wide sense, involves the administration, that used with useful information through resources will give support to the decisions of the business. In that sense, the research had as objective observes which the managerial practices used in the socket of decision by the managers of the textile industries in the city of São Bento-PB. In the methodological procedures they were made the use of the research qualitative, quantitative and exploratory, as for the means, he/she researches bibliographical and field study and as for the ends, he/she researches descriptive and deductive method. The instrument of collection of data was the questionnaire. The population and the sample of the study were accomplished in a population of 95 industries of the city of Saint Bento-PB with a sample of 50 industries. In the statistical treatment a descriptive analysis of the data was accomplished with the use of the software SPSS version 8.0. in agreement with the obtained results the organizations introduce some fail in the administration control, in the resources to give support to the decisions and in the managerial practices. With that, it is believed that the results will go auxiliary the managers in the use of the techniques for socket of decision, showing that the practices that are adopted by the administrators if very applied they will increase contributions for the organizations in the administration process.

Key words: Business administration; Measurement of Acting; Textile industry.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Natureza Jurídica.....	41
TABELA 2 – Regime de Tributação.....	41
TABELA 3 – Tempo que a empresa exerce as atividades.....	42
TABELA 4 – Número de funcionários da empresa.....	42
TABELA 5 – Função do entrevistado.....	42
TABELA 6 – Tempo de experiência no setor.....	43
TABELA 7 – Grau de instrução.....	43
TABELA 8 – Controles de Gestão.....	44
TABELA 9 – Evolução do número de vendas.....	44
TABELA 10 – Conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes.....	44
TABELA 11 – Previsão de vendas e despesas.....	45
TABELA 12 – Observação dos prazos de vendas.....	45
TABELA 13 – Práticas Gerenciais utilizadas pela empresa.....	46
TABELA 14 – Comparação entre o planejado e o executado.....	46
TABELA 15 – Comparação entre o seu desempenho e o desempenho de outras organizações.....	47
TABELA 16 – Situação apresentada na empresa.....	49
TABELA 17 – Recursos utilizados para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios.....	50

LISTA DE SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE – Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo Geral.....	18
1.3.2 Objetivos Especificos.....	18
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
1.4.1 Pesquisa quanto a abordagem do problema.....	19
1.4.2 Pesquisa quanto aos meios.....	20
1.4.3 Pesquisa quanto aos fins e o método.....	20
1.4.4 Instrumento de coletas de dados.....	21
1.4.5 População e amostra do estudo.....	21
1.4.6 Tratamento estatístico.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Contabilidade Gerencial.....	23
2.2 Processo de Gestão.....	24
2.3 Planejamento Empresarial.....	25
2.4 Medição de Desempenho.....	27
2.4.1 Medição de Desempenho Não-Financeiro.....	29
2.4.2 Benchmarking.....	31
2.5 Práticas Gerenciais Empresariais.....	32
2.6 Estratégia Empresarial.....	33
2.7 Problemas Empresariais para Tomada de Decisão nas Micro e pequenas Empresas.....	36
3 ANÁLISE DOS DADOS	41
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51

REFERÊNCIAS

APÊNDICE

1 INTRODUÇÃO

Diante da nova realidade, as organizações vem passando por grandes mudanças devido o mercado está cada vez mais dinâmico e competitivo. Com isso, passaram a sentir a necessidade de buscar novas técnicas para gerenciar suas atividades e garantir a posição almejada.

Diante da crescente conjuntura que o mercado e os negócios atualmente vêm apresentando a adoção e utilização de novas práticas gerenciais para a análise do mercado em geral e tomada de decisões empresariais pode contribuir para a gestão das atividades organizacionais. Essa nova realidade remete à necessidade que os gestores possuem de visualizar toda a empresa através de suas estratégias com foco na continuidade, competitividade e crescimento futuro.

Dentro do ambiente empresarial, as práticas de gestão tornam-se importantes principalmente pela possibilidade de direcionar as atividades para a obtenção de resultados mais satisfatórios com a utilização de situações realistas, com vistas a promover o equilíbrio de suas ações.

Percebe-se que as atividades empresariais tornaram-se mais importantes com o passar do tempo requerendo maior responsabilidade de seus executores, a partir da utilização de estratégias inovadoras que possam gerar a capacidade de reduzir as dificuldades e incertezas do processo de gestão.

Desse modo, é importante destacar que o uso das práticas gerenciais na cidade de São Bento-PB é um fator decisório e indispensável que pode garantir a continuidade das organizações, aumentando cada vez mais a vantagem competitiva e o aperfeiçoamento do processo decisório.

Na velocidade com que vem surgindo novas empresas, novos produtos, as organizações vem necessitando cada vez mais das práticas gerenciais, já que estas servem para dar suporte as decisões da empresa.

A proposta do estudo é de apresentar as práticas utilizadas pelos gestores, com o intuito de trazer novas formas que possam contribuir para uma mudança de postura por parte dos gestores, direcionando, dessa forma mecanismos para enfrentar as mudanças empresariais,

já que é evidente a adoção de práticas de gestão, todavia, percebe-se que existe uma ausência de modelos consistentes, segundo a literatura, para que dessa forma possa monitorar melhor a realidade do empreendimento.

Acrescente-se ainda que existe uma grande dificuldade, por parte dos gestores, em saber selecionar os modelos gerenciais, uma vez que os quesitos essenciais de toda a sociedade são respondidos pelas forças de mercado podendo este influenciar no resultado desejado. Essa dificuldade se torna mais eminente em micro e pequenas empresas onde geralmente os administradores desconhecem rotinas básicas e conceitos primordiais como o planejamento. Numa pesquisa realizada em 2005 pelo Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as micro e pequenas empresas representam 99% das empresas nacionais e mais de 57% dos empregos formais, e ainda verificou que de dez empresas brasileiras sete encerram suas atividades antes dos cinco anos, isso representando cerca de 71% dessas organizações.

Assim, esse trabalho tem como propósito descrever as práticas gerenciais utilizadas na tomada de decisão pelos gestores das indústrias têxteis na cidade de São Bento-PB. Para o alcance dos objetivos pretendidos, a presente monografia foi estruturada em quatro capítulos.

O capítulo 1 aborda breves comentários introdutórios acerca da temática, bem como a problematização, os objetivos gerais e específicos propostos para a elucidação e o esclarecimento sobre a importância do tema proposto, elencando ainda a metodologia aplicada com base na população, devido a aspectos culturais, dificuldades de obter informações, pois em alguns casos os gestores apresentavam resistência para responder os questionários. Neste capítulo está inserido a justificativa para o tema escolhido, qual seja as empresas do setor têxtil necessitem cada vez mais de ferramentas para a tomada de decisão e para perceberem as falhas que ocorrem no processo de gestão. E para trazer também ao meio acadêmico uma análise mais aprofundada, contribuindo e mostrando aos gestores do setor em estudo, a importância do uso das práticas gerenciais.

O capítulo 2 elenca a fundamentação das teorias apresentado para a materialização da problemática, apontando aspectos peculiares dos fatos estudados.

No capítulo 3 é apresentada a análise dos dados, o qual traz os resultados obtidos no estudo, mostrando a relevância do presente trabalho, bem como apontando características importantes das informações pesquisadas.

No que se refere ao capítulo 4, este apresenta as considerações finais mostrando as falhas que ocorrem no setor têxtil, devido ao mal uso das práticas gerenciais pelos gestores. Buscando melhorias e mostrando aos gestores a importância de serem aplicadas, para um melhor processo na tomada de decisão.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

Com a crescente competitividade entre as organizações, o interesse pelo emprego de práticas gerenciais tem se tornado ainda mais relevante, tendo em vista que o acompanhamento das atividades do empreendimento, pois estas práticas podem contribuir para o desenvolvimento de estratégias que venham garantir a satisfação das necessidades dos clientes, a sobrevivência do negócio e a sua posição competitiva no mercado.

Para a realização desta pesquisa, delimitou-se como campo de observação, empresas de do setor Têxtil, especificamente fabricação de redes de dormir. As indústrias estão localizadas no município de São Bento, no Estado da Paraíba.

A pesquisa optou pelo setor têxtil, devido sua representatividade para a economia do município, além do fato da cidade em estudo ser considerada a capital mundial das redes. Nesse sentido, e a partir da investigação proposta espera-se a partir dos resultados encontrados pode contribuir para a definição de novos rumos empresariais, no intuito de fazer surgir novas estratégias operacionais, com vistas a subsidiar o surgimento de possíveis intervenções em busca do desenvolvimento econômico e social do município.

Diante do exposto, percebe-se a importância de se realizar essa pesquisa no setor têxtil visando ainda contribuir para o uso e a adoção de novas práticas gerenciais por parte dos gestores.

Diante do contexto apresentado e dado à importância da aplicação e utilização de práticas gerenciais nas organizações, a pergunta que motiva esse estudo é a seguinte: ***Quais são as práticas gerenciais que estão sendo utilizadas pelos gestores das indústrias têxtil da cidade de São Bento-PB?***

1.2 JUSTIFICATIVA

As empresas necessitam cada vez mais de ferramentas que auxiliem os gestores no processo de gestão. Muitas vezes estas ferramentas já estão disponíveis tanto na empresa quanto na literatura, só que os gestores em algumas vezes por falta de conhecimento não o percebem. É evidente que toda empresa utiliza determinada prática gerencial, no entanto, por falta de conhecimento os gestores não conseguem explorar todo o seu potencial que dar auxílio a gestão.

Para tanto, o instrumento de coleta de dados utilizado foi a aplicação de questionários nas indústrias têxteis, onde o administrador ou responsável fez o preenchimento. Os dados apurados visam refletir o pensamento dos gestores e responsáveis pelas empresas visitadas, servindo de base para a análise dos resultados.

A cidade de São Bento-PB, tem representatividade nacional e internacional do seu produto, pois a mesma é a maior produtora nacional das redes de dormir, gerando riqueza para a cidade e aumentando a economia. Conhecida como a capital mundial das redes, esses produtos são exportados para todos os estados do Brasil e para a maioria dos países da América do Sul, dados do IBGE (2005).

Sendo a fabricação desse produto sua maior geração de emprego, gerando um dos maiores ICMS do estado da Paraíba. Esses produtos são confeccionados tanto nas grandes fábricas, como em pequenas fábricas de fundo de quintal.

A falta de conhecimento e de informação pode ser um dos fatores dessa resistência, e também em muitas vezes por serem empresas de pequeno porte, pensam que não há a necessidade de serem aplicadas.

O estudo vem mostrar através de seus resultados que qualquer empresa seja ela de pequeno, médio ou grande porte tem a necessidade de se aplicar alguma prática gerencial, para que a empresa venha crescer e competir de igual com seus concorrentes.

Diante desse cenário, se fez o estudo procurando contribuir para a melhoria desse setor. Os resultados buscam mostrar como está sendo aplicada as práticas gerenciais no intuito de dar subsídios aos gestores e contribuir para que as empresas obtenham melhores resultados.

A importância do presente trabalho, espera ainda que possa trazer para o meio acadêmico resultados a serem refletidos pelos estudantes, profissionais e gestores que tenham interesse nessa área específica, tendo em vista, inclusive que poderá contribuir para a minimização dos riscos em relação a continuidade dos empreendimentos, já que de acordo com o SEBRAE (2005), as empresas que ultrapassam seus cinco anos de sobrevivência, geralmente adquirem uma boa probabilidade de continuar realizando suas atividades.

Dentro desse contexto, na proporção com que as indústrias têxteis estão conquistando o mercado nacional e internacional, as práticas gerenciais vão ganhando mais espaço e os gestores estão sentindo cada vez a necessidade de buscar essas informações, para dar continuidade e auxiliar nas decisões de negócios trazendo cada vez mais melhores resultados para suas empresas. Essas informações são de grande importância para as empresas industriais da cidade de São Bento-PB, trazendo contribuições para uma maior eficácia na gestão.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral:

- Descrever as práticas gerenciais utilizadas na tomada de decisão pelos gestores das indústrias têxteis na cidade de São Bento-PB.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Traçar o perfil das indústrias pesquisadas;
- Traçar o perfil dos empresários do setor;
- Descrever os aspectos relativos às características das práticas gerenciais utilizadas;
- Descrever os elementos de suporte a decisão utilizada.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

1.4.1 Quanto à abordagem do problema

Pesquisa Qualitativa, Quantitativa e Exploratória

Tendo em vista a necessidade de compreender o problema, a pesquisa se classifica como qualitativa já que visa descrever quais as práticas de gerenciamento são utilizadas pelas micro e pequenas empresas do comércio de redes da cidade de Sousa-PB.

No entender de Sousa, Fialho e Otani (2007), a pesquisa qualitativa busca interpretar os fenômenos atribuindo significados aos mesmos.

De acordo com Richardson (1999), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Dentro desse contexto e com a finalidade de descrever quais as práticas gerenciais são utilizadas nas indústrias do segmento em estudo, realizou-se uma pesquisa exploratória, que segundo Gil (1999), diz que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com o intuito de torná-lo explícito ou de construir hipótese.

Para analisar dos dados colhidos, o estudo utilizou-se também de métodos estatísticos como base do processo de análise do problema caracterizando como uma pesquisa quantitativa.

Segundo Sousa, Fialho e Otani (2007), a pesquisa quantitativa se caracteriza pelo emprego da qualificação tanto no processo de coleta de dados, quanto a utilização de técnicas estatísticas para o tratamento do mesmo.

1.4.2 Quanto aos Meios

Pesquisa Bibliográfica

O estudo se fundamentou na pesquisa bibliográfica, pois foi feita a revisão de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos, periódicos e atualmente com material disponível na internet.

Estudo de Campo

Para a realização da pesquisa de campo foi construído um questionário com perguntas de múltipla escolha direcionadas aos gestores das MPEs de redes da cidade de Sousa-PB.

Para Sousa, Fialho e Otani (2007, p. 40), a pesquisa de campo é elaborada em campo aberto, junto à natureza ou a sociedade, melhor dizer que é feita no terreno, junto ao objeto de estudo.

1.4.3 Quanto aos Fins e ao Método Utilizado

Pesquisa Descritiva

A pesquisa também se caracteriza como descritiva que segundo Gil (1999), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento entre variáveis.

O método Utilizado

Considerando a necessidade de compreender o problema, o método utilizado foi o dedutivo, que segundo Matias-Pereira (2007, p.24) “o método aplicado em uma investigação pode ser indutivo (das observações à teoria) ou dedutivo (da teoria às observações). O método científico empregado nas ciências sociais é o empírico.”

1.4.4 Instrumentos de Coleta de dados

A coleta de dados foi feita a partir de um questionário que segundo Matias-Pereira (2007, p.73), já que “o instrumento de coleta de dados escolhido deverá proporcionar uma interação efetiva entre você, o informante e a pesquisa que está sendo realizada”. O questionário seguiu o modelo proposto por Carvalho *et al* (2007).

1.4.5 População e Amostra do Estudo

O estudo foi realizado numa população de 95 indústrias na cidade de São Bento-PB. Porém, em relação à amostra, Matias-Pereira (2007, p. 74), diz que “é a parte da população ou universo, selecionado de acordo com uma regra ou plano”. A escolha pela amostragem não probabilística foi devido à dificuldade de dimensionar a amostra, pois o segmento em estudo apresenta uma pequena população. Há também uma dificuldade natural de acesso a essas pessoas, inclusive por questões culturais. Sendo assim, não será abordado o segmento de redes de dormir como um todo e sim a análise de uma amostra de (50 indústrias) válidas para todo o estudo.

1.4.6 Tratamento Estatístico

No tocante ao tratamento estatístico foi realizada uma análise descritiva dos dados com a utilização do software SPSS versão 8.0 para efetuar a execução das tabelas. E para coleta

dos dados foi utilizado questionários com a finalidade de responder as perguntas relativas as práticas gerenciais para a análise dos dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade Gerencial

O enfoque utilizado da contabilidade gerencial para subsidiar o processo de gestão empresarial é visto como elemento catalisador de vantagem competitiva.

Garrison *et al* (2007, p.4) afirmam que a contabilidade gerencial se preocupa com o fornecimento de informações aos administradores, ou seja, a indivíduos no interior de uma organização, que dirigem e controlam suas operações.

Para Padoveze (2003, p.11), “alguns entendem que a verdadeira contabilidade, que realmente auxilia os gestores empresariais, é a contabilidade Gerencial.” Sendo esta, uma ferramenta indispensável no processo de tomada de decisão.

Nesse sentido, a contabilidade gerencial pode ser uma grande aliada para os gestores em todos os segmentos empresariais e industriais, independente do seu porte, natureza jurídica, etc.

Iudícibus (1998, p.21) afirma que:

A contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidas e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na análise financeira e de balanço etc., colocados em uma perspectiva diferente em um grau de detalhe mais analítico ou em uma forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Com isso, percebe-se que a introdução e aperfeiçoamento de técnicas têm uma tendência de minimizar os erros e falhas cometidos pelos gestores criando um grau de incerteza pouco significativo se comparado à algumas décadas atrás. Essa informação é de grande importância para a organização no sentido de quando se tem um risco elevado na empresa ela compromete o seu desempenho, e quanto menor o seu risco mais confiável, oferecendo vantagens e a capacidade de crescimento e continuidade, mostrando isso aos seus acionistas, investidores e clientes.

Padoveze (2004 apud Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos, através do seu relatório nº 1^a) conceitua Contabilidade Gerencial como sendo:

Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

Tendo em vista que suas técnicas podem ser aplicadas no intuito de melhorar o monitoramento das atividades empresariais.

Percebe-se que a utilização da contabilidade gerencial tanto nas indústrias têxteis quanto em qualquer outro segmento podem otimizar o desempenho de suas atividades empresariais sendo esta uma ferramenta indispensável para a tomada de decisão oferecendo recursos que auxiliem os gestores no seu processo de gestão.

2.2 PROCESSO DE GESTÃO

Entende-se que o processo de gestão, é um processo do qual as empresas necessitam para estabelecer as metas estratégicas de uma situação atual com vistas a atingir cenários futuros, afim de atender aos objetivos da empresa.

De acordo com Horngren *et al* (2004), é um meio de agrupar e usar informações para auxiliar e coordenar as decisões de planejamento e controle no gerenciamento de uma organização e para direcionar o comportamento de gerentes e funcionários. Afim de definir onde a organização pretende chegar.

Conforme Schmidt *et al* (2006, p.11), argumenta que o “processo de gestão inicia-se na missão da empresa e no modelo de gestão, em que pode ser observado o conjunto das crenças e valores que devem nortear o comportamento dos gestores”. É necessária neste momento a harmonia entre os funcionários desde a alta administração até a parte operacional para que todos possam, partindo do mesmo pressuposto, alcançar o mesmo objetivo.

Mcgee e Prusak (1994, p.156) enfatizam que:

Para que uma empresa seja bem-sucedida na tarefa de gerenciar a informação, precisa haver um consenso sobre o que é a informação dentro de uma organização, quem a possui, sob que forma é conservada, quem é o responsável pelo seu gerenciamento, e mais importante ainda, como controlar e utilizar a informação que existe em todas as organizações.

No entendimento dos autores, o processo de gestão é uma ferramenta muito útil para a empresa, e bastante importante, pois, é muito utilizada pelos gestores na tomada de decisão, para cumprir e garantir a continuidade da empresa, comparando o que foi executado com o planejamento para que se tenham melhores resultados na empresa, para isso conta com a disseminação da informação de forma correta entre os usuários desta.

2.3 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

O planejamento está presente em tudo o que se faz o ato de planejar comumente traz bons resultados dentro da empresa. Contudo, não adianta somente planejar se não executá-las, uma empresa que planeja, é mais organizada desenvolvendo suas tarefas de maneira eficiente e eficaz. Planejar é necessário também para o conhecimento e identificação de seus pontos fortes e fracos e poder compará-los, fazendo uma relação com planejado e o executado, trazendo melhores resultados dentro da organização.

Para Garrison *et al* (2007), a primeira etapa do planejamento é identificar alternativas, e depois selecionar aquela que melhor atende os objetivos da organização. Alternativas incompatíveis devem ser descartadas no começo para evitar a perda de tempo e dinheiro.

De acordo com Kuazaqui *et al* (2006), para se fazer um bom planejamento deve-se observar os seguintes requisitos fundamentais, como:

- Conhecer-se;
- Conhecer o oponente;
- Dominar as regras do jogo;
- Competências técnicas;
- Criatividade e inteligência;
- Perseverança e motivação;
- Controle emocional.

Com isso, percebe-se que para cada objetivo existem vários caminhos que a empresa pode seguir para chegar mais rápido e atingir seus objetivos de uma maneira melhor e rápida, diminuindo seus custos e os caminhos a serem percorridos. As empresas que são líderes em seu segmento servem de comparação para as outras organizações.

Para Schmidt *et al* (2006), o planejamento também pode ser entendido como uma incursão no futuro para identificar uma situação desejável. Pode ser entendido também como um diagnóstico da situação atual da empresa, permitindo a constatação atual com o desejável.

Ou seja, o planejamento serve para comparar a situação atual com a situação futura que a empresa deseja alcançá-la, a fim de aperfeiçoar o desempenho da organização, atingindo os objetivos e as metas que foram traçadas para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Fazem-se necessárias informações mais apuradas para que se tenha um planejamento bem feito com objetivos e metas alcançáveis, e venha trazer cada vez melhores resultados na organização.

Conforme Costa (2006), o planejamento estratégico é interessante que se tenham profissionais capazes de interpretar os planos descritos pela empresa, pois não adianta ter um bom planejamento se não tem pessoas capacitadas para interpretar e executa-las.

Essas informações que eles têm acesso devem ser utilizadas adequadamente para que alcance os objetivos desejados pela organização.

Na visão de Mosimann e Fisch (1997, p.47):

“pode-se conceituar, então, planejamento estratégico como aquele planejamento que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes estratégicas”.

Dessa maneira planejamento estratégico serve para definir em que estado a empresa se encontra e o que ela deseja ser.

Para Kuazaqui (2006), preleciona que não é a estratégia que determina o fracasso ou sucesso de uma empresa, a competência é tão importante quanto a estratégia, e se bem aplicada chegará a situação desejada.

A estratégia tem que ser econômica, inteligente, original, viável, em algumas vezes dolorosa, simples e de fácil entendimento para que seja utilizada da maneira correta.

Em alguns casos, o planejamento só é implantado na organização depois que ela passa por algum fracasso ou sucesso, daí desperta a implantação desse plano, assim elas intensificam suas estratégias devido à competitividade, a concorrência e a exigência dos clientes que só aumentam cada vez mais.

Nos termos de Kuazaqui (2006), aponta que o planejamento estratégico é muito complexo e depende de alguns fatores e condições da organização que são a estrutura, cultura, capital, colaboradores, clientes, fornecedores, etc.

Sobre esse aspecto fica evidente que se ter uma estratégia bem aplicada e viável é preciso da colaboração e da participação de todos, e principalmente deve ser feita de acordo com os recursos disponíveis pela empresa, uma vez que na fase de planejamento existe desafios, objetivos e metas a serem vencidas ou a conquistarem, já sem eles seria inviável verificar se o planejamento está dando certo ou não, e com isso, perceber as oportunidades e os objetivos que necessitam de mecanismos que permitam medir e verificar se foi cumprido ou superado por parte dos colaboradores da empresa.

2.4 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Através da medição do desempenho os estudiosos procuram uma maneira mais científica para a tomada de decisão, um processo que se aproxime cada vez mais da realidade da empresa contribuindo para o aprimoramento, deixando esse processo menos aleatório, usando o indicador correto para cada atividade, para que se tenha uma aproximação maior do que se deseja medir.

Figueiredo (2002, p.18) afirmam que:

“O objetivo de um sistema de medição de desempenho nas organizações é estabelecer o grau de evolução ou de estagnação de seus processos, assim, como da adequação ao uso de seus bens e serviços, fornecendo informações adequadas, no momento preciso, a fim de tomar as ações preditivas e/ou corretivas que levem à conquista das metas organizacionais”.

Nesse sentido Sink e Tuttle (1993) procuram destacar que, além de servir como uma ferramenta de controle, o sistema de medição pode impulsionar a melhoria do desempenho,

da mesma forma que as melhorias obtidas podem incentivar a medição. Sem a medição, é praticamente impossível medir os pontos fracos e o desempenho da empresa.

Para Barcellos (2002), poucas ações são tão importantes para a medição de desempenho empresarial como o monitoramento de suas atividades, pois é muito difícil gerenciar o que não se consegue medir. Nesse sentido, existem vários motivos pelo qual se deseja medir, como a capacidade dos funcionários, inovação, entre outros, na tentativa de obter sucesso empresarial.

Kardec (2005) afirma que os indicadores de desempenho funcionam como guias, que permite medir não apenas a eficácia das ações tomadas, mas também os vieses entre o planejamento e o realizado. Aqui o autor mostra que o conhecimento, a capacidade intelectual dos funcionários é de grande importância para a empresa, porque através dela pode-se transformar esse conhecimento para maximizar riqueza.

Harrington (1993) ressalta para que se tenha um processo de medição de desempenho adequado é preciso:

- Entender melhor o que está acontecendo;
- Avaliar as necessidades de adequações e melhorias nos seus processos, bem como o impacto de tais mudanças;
- Preservar os avanços e ganhos obtidos;
- Corrigir situações fora de controle com agilidade;
- Estabelecer uma ordem de prioridades coerentes com os objetivos organizacionais;
- Gerenciar as responsabilidades com mais segurança;
- Administrar um sistema de treinamento de forma mais eficaz;
- Planejar as ações direcionadas para atender as novas expectativas do cliente;
- Estabelecer cronogramas mais realistas.

Nesse sentido, se faz necessário observar o que foi citado acima, não podendo se desconsiderado esse processo de medição, pois, é de bastante importância para o entendimento, a avaliação, a eficácia, a implementação das estratégias e para tomada de decisão nas organizações. Os indicadores de desempenho pode fortalecer os negócios, conduzir a mudanças e a direcionar as atividades do empreendimento fornecendo subsídios para melhor competitividade, todavia faz-se necessário estudar internamente quais os indicadores poderão ser adequados.

Moreira (2002) destaca que:

Existe uma diferença conceitual em termos de nomenclatura de indicador e medida. Segundo ele, a medida é entendida como um atributo, qualitativo ou quantitativo, usado para verificar ou avaliar algum produto por meio de comparação com um padrão-grandeza de referência. Já o indicador é o resultado de uma ou de mais medidas que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites-referências ou metas-estabelecidas.

Continua o pensamento finalizando que essa diferença de nomenclatura é apenas conceitual não sendo utilizada pelos autores que preferem tratar de medida e indicador como sinônimos.

Para Oliveira *et al* (2007, p. 168) “uma empresa transforma-se naquilo que ela consegue medir. Se algo não pode ser medido, não será possível o controle, o qual é essencial”. Ou seja, deve-se procurar a melhor estratégia, não basta apenas a implantação de um sistema de medição, é necessário saber o que se quer medir para conseguir alcançar o objetivo desejado e ter o controle da organização.

De acordo com Harrington (1993), os indicadores podem ser divididos em dois grupos: os qualitativos ou de atributos e os quantitativos ou de variáveis. O qualitativo indica juízo de valor e o quantitativo é a partir de coleta de valores numéricos. Com isso, orienta o administrador a capacidade de desempenhar suas tarefas e alcançar os objetivos desejados resolvendo os problemas importantes da organização.

2.4.1 MEDIDAS DE DESEMPENHO NÃO-FINANCEIRO

É fácil perceber que as medidas não-financeiras estão se inserindo nas empresas, na perspectiva de melhorias para que os gestores consigam medir não somente seu capital de giro, mas também medir o capital intelectual de cada funcionário, o desempenho dos clientes, fornecedores, tecnologia etc, beneficiando a estratégia da empresa, aumentando seu desempenho e sua vantagem competitiva, verificando se a estratégia da organização está de acordo com o planejado.

Callado *et al* (2007 *apud* MORISSETE, 1996), afirmam que o indicador não-financeiro é uma medida quantitativa que não será expressa em valor monetário, ou seja, é apresentada

em uma métrica diferente de uma unidade monetária. Como exemplo de indicadores não-financeiro têm-se: participação no mercado e evolução do volume de vendas. Com isso, permite avaliar o seu desempenho e o seu objetivo, na qual a ausência de indicador se torna inviável na identificação dos pontos fracos da organização.

Os ativos intangíveis constituem grande parte dessas medidas. Edvinsson e Malone (1998), revelam que à medida que os anos passam, o papel dos ativos intangíveis torna-se cada vez mais importante, até ao ponto que, em algumas empresas, ele suplante totalmente os tangíveis. Aqui percebe-se a preocupação de se medir os intangíveis, pois, essa tentativa de mensuração pode auxiliar na tomada de decisão, no seu planejamento e no desempenho das organizações.

Entende-se ainda que dentro do processo de decisão é importante combinar medidas de desempenho financeiro e não financeiro, haja vista que essa combinação detêm forte relação.

Carvalho (2007) diz que a partir de um novo paradigma existente no cenário americano por volta da década de 80, Kaplan (1997) afirmou que as pesquisas na área da contabilidade gerencial tinham um novo desafio pela frente, oriundos da irrelevância dos sistemas tradicionais de Contabilidade. Como a Contabilidade não tinha conseguido acompanhar as modificações ocorridas no cenário econômico, já que o seu foco excessivo estava direcionado para as medidas financeiras de curto prazo, partiu-se em busca de uma solução que pudesse atender melhor às necessidades dos tomadores de decisões.

Assim, Kaplan e Norton (1997) propõem o modelo de gestão BSC (*Balanced Scorecard*), no qual existe um conjunto de relações de causa-efeito entre as medições de desempenho e os fatores determinantes da estratégia. Esse modelo deve ser desenvolvido sob a ótica de quatro perspectivas.

Perspectiva Financeira – no qual se busca avaliar a rentabilidade da estratégia, verificando se as etapas de implementação e execução estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro. Nessa perspectiva é importante procurar saber como a empresa está analisando a redução de custos em relação aos concorrentes e como os acionistas estão vendo esse desempenho.

Perspectiva do cliente – essa perspectiva procura identificar segmentos que busquem traduzir a missão, no que se refere ao atendimento ao cliente, a número de clientes novos, satisfação, buscando melhorar a visão destes perante a empresa.

Perspectiva interna – visa concentrar-se nas atividades internas que sejam capazes de contribuir para criar valor para os clientes, na intenção de atender às suas necessidades e manter-se forte no mercado em busca da excelência.

Perspectiva de inovação e aprendizado – identifica as potencialidades em que a organização se sobressai e tenta buscar outras em que ela possa se sobressair, por exemplo, capacitação de colaboradores, novos sistemas e processos.

Expostos esses entendimentos, verifica-se que o processo de gestão deve ser fundamentado com o uso contínuo de tais medidas – combinação de medidas financeiras e não financeiras, visto que se a organização dispõe de clientes satisfeitos, produtos de qualidade, conhece as potencialidades dos seus concorrentes, detém um bom conhecimento do mercado em que atua, têm boa estratégia de vendas, capacidade de assumir riscos, têm um gestor com perfil de liderança, oferece produtos de modo diferente dos concorrentes, realiza reuniões visando a melhoria no desempenho profissional dos colaboradores, bem como dispõe de outros indicadores destacados na literatura, é possível afirmar que os indicadores que representam a perspectiva financeira tendem a se comportar conforme o monitoramento de tais perspectivas não financeiras.

2.4.2 BENCHMARKING

No mundo globalizado e competitivo no qual estamos inseridos atualmente se faz necessário o uso de práticas cada vez mais inovadoras para acompanhar as transformações ocorridas e se obter um diferencial competitivo. Sobre esse aspecto, o benchmarking é o resultado. Para Schmidt *et al* (2006, p.23), dizem que benchmarking significa “buscar na concorrência, ou mesmo em empresas de outra área de atuação, as melhores práticas em termo de preço, qualidade, entrega, serviço, tecnologia e desempenho do produto”. Isto é, veja como os melhores fazem e busque alcançá-los e até mesmo superá-los.

Com isso, os gestores podem concentrar esforços a essas práticas, haja vista que a sua efetiva implantação dessa prática, pode gerar resultados satisfatórios.

A empresa que usa o benchmarking pode se distanciar em relação às outras empresas, buscando as melhores práticas e aumentando cada vez mais sua vantagem competitiva e conseqüentemente o seu desempenho, uma vez que é uma maneira mais eficiente e eficaz de acompanhar, controlar e avaliar o seu desempenho gerencial em relação aos dos concorrentes.

Todavia, algumas dificuldades podem ser encontradas com o uso dessa prática, do tipo: que pode está sendo utilizada em uma organização, de repente podendo dar certo ou não, devido a aspectos de cultura, nível de conhecimento do gestor, satisfação do cliente entre outros.

2.5 PRÁTICAS GERENCIAIS EMPRESARIAIS

São muitas as práticas gerenciais, e elas são escolhidas de acordo com o segmento de suas organizações para atingir os seus objetivos. Em todos os setores e áreas da empresa pode-se encontrar diferentes práticas gerenciais que venham ajudar no desenvolvimento e influenciar nas metas que foram traçadas pela empresa.

Esse é um ponto bastante importante para a organização, pois, quando se trabalha em uma estrutura que realmente oferece o bem estar do funcionário, o desempenho aumentará, e assim, desenvolver um melhor trabalho aumentando sua produção, melhoria dos seus produtos, a competitividade, atendimento aos clientes, reduzir os custos etc.

Oliveira (1998) ressalta que cada unidade da empresa adota a estrutura que melhor se adapta a sua realidade organizacional. Ou seja, cada empresa deve levar em consideração a sua complexidade, para que haja definições claras da distribuição de seu ambiente, onde cada funcionário deve se estabelecer, ocupando somente o seu lugar de trabalho fazendo com que o seu desempenho aumente, trazendo ao funcionário satisfação pessoal. Essa departamentalização se dá através de atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa.

Essa divisão é muito importante tanto para o funcionário como para o cliente, ajudando no desempenho e desenvolvimento da empresa, deixando-a muito mais organizada. Essas

práticas são consideradas como formação de grupos e equipes de trabalho dentro da estrutura e do ambiente organizacional da empresa, dando uma cara de empresa inovadora, acompanhando as mudanças mercadológicas.

2.6 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia empresarial é como chegar a um lugar primeiro que seus concorrentes traçando metas, objetivos e determinando uma direção para atingir seus principais objetivos a longo e à curto prazo de forma a apresentar uma empresa mais competitiva, e ela deve estar sempre em busca de informações, devido às constantes mudanças organizacionais.

Para Horngren *et al* (2004), a estratégia especifica como uma organização combina suas próprias capacidades com as oportunidades existentes no mercado para realizar seus objetivos. Ao formular sua estratégia, uma organização precisa compreender totalmente o setor em que opera para que não haja dúvidas sobre a melhor estratégia a ser implantada.

Mintzberg e Quinn (2001), afirmam que não existe uma única definição universalmente aceita para estratégia. Alguns autores incluem metas e objetivos na estratégia enquanto outros fazem uma definição entre eles.

A estratégia serve para melhorar na competitividade, no produto, o crescimento, o desempenho e no seu diferencial. Mas com isso, a empresa deve definir suas estratégias de maneira original, ou seja, estratégias que podem ser alcançadas e não aquelas impossíveis de realizar, para que a empresa cresça e não haja uma descontinuidade.

Gimenez (1998, p. 72) define estratégia como “o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Nesse sentido, serve para definir as necessidades da empresa, de como conduzir a organização e traçar suas metas e objetivos a serem alcançados da melhor forma possível, diminuindo o tempo de trabalho, os custos, aumentando sua produção etc., é para isso que serve a estratégia, para o aperfeiçoamento e para corrigir onde está havendo falhas para solucioná-las, aumentando seu desempenho e sua riqueza fazendo com que a organização seja conhecida por executá-las suas tarefas de uma maneira melhor, mostrando aos seus

concorrentes que sua empresa é organizada e que está acompanhando as mudanças mercadológicas.

Na gestão estratégica o processo de transformação deve ser voltada para o futuro detectando as falhas, pois se estas não forem corrigidas no tempo certo, podem comprometer o sucesso futuro da empresa.

Para o professor Martins (1998, p.8):

“um compromisso muito forte na contabilidade estratégica diz respeito com o longo prazo, à obrigação de começar a introduzir indicadores, procurar identificar quais são, implantar acompanhamento para verificar as aderências da empresa com relação ao seu plano estratégico e uma ampliação muito forte para que passem a agregar informações, além das monetárias, as físicas, de produtividade, de qualidade, amplamente subjetivas”.

É necessário que haja uma estratégia de longo prazo para que informações de todos os setores possam ser inseridas e estudadas.

Muitas vezes existe o problema em que os empresários têm pensamentos, comportamentos próprios e atitudes em relação a visão de sua organização sem deixar que os profissionais mostrem quais os caminhos a serem percorridos para se chegar a situação desejada, daí vão improvisando sem pensar no futuro e na continuidade da empresa.

Mas, não se pode esquecer aqueles que são capazes de explicar suas próprias idéias, pensando no que pode fazer para melhorar sua organização aumentando sua riqueza, fazendo com que sua empresa sobreviva e cresça cada vez mais, pois a cada dia que passa fica mais difícil de manter a empresa viva, devido às dificuldades, crises e outros fatores internos e externos que podem alterar a rotina da organização. Sem falar que o mercado está em constante mudança e a empresa deve está preparada para acompanhar essas mudanças, fazendo com que a organização seja competitiva e tenha tendência de crescimento.

É comum se utilizarem de uma comparação pensando somente no que deu certo ou errado no passado, evitando o que deu errado e continuando a fazer somente o que está dando certo, isso elimina o aproveitamento de oportunidades que possam surgir e mudar completamente o rumo da empresa.

Acontece que essa é uma dificuldade real e alarmante, as oportunidades surgem, mas na maioria das vezes os gestores não conseguem perceber ou detectar a chance de se

diferenciar das outras tantas existentes por falta de capacitação para tal ou até mesmo por medo de arriscar. É interessante observar que o pequeno empresário detém um viés para coisas fáceis, rápidas e diretas, pois não dispõem de muito tempo. Todavia, essa tendência pode afetar demasiadamente a continuidade do empreendimento.

Corroborando com este pensamento Costa (2006), afirma que muitos não percebem que o futuro é diferente e que as experiências, bem ou malsucedidas, do passado ou do presente, pouco contribuem para obter sucesso ou evitar fracasso no futuro.

Com isso, percebe-se que o mercado está em constante mudança, e o que se deve fazer é pensar no que está acontecendo no momento para que se tome alguma decisão, deve-se observar o que está acontecendo nos dias atuais, a realidade da empresa é a do momento e a partir daí se traçar os caminhos futuros, os objetivos em busca de bons resultados para a organização.

Acrescente-se ainda que muitas vezes as oportunidades passam na frente dos empresários e eles não percebem. O problema é que eles direcionam sua visão para um determinado local e muitas vezes aquilo que eles buscam está bem ali ao lado deles, basta somente que ele mude sua visão e perceba.

Costa (2006), esclarece que na gestão estratégica é preciso que as informações sejam claras e fáceis de ser entendidas pelos colaboradores, para que se alcancem os objetivos e cheguem aos resultados desejados pela administração.

Muitos desses empresários voltam sua atenção para o passado, sem pensar no que pode vir acontecer no futuro. O sucesso pode vir acontecendo há muito tempo, mas caso eles não mudem sua visão pensando no futuro, esse sucesso pode ser fracassado futuramente.

Deve-se está pensando no futuro porque o mercado está sempre em mutação, e o que ocorreu no passado e o que está acontecendo no presente é diferente do que ocorrerá no futuro devido a constante mudança aumentando cada vez mais a competitividade, pois, empresas que existiam no passado, já não existem mais.

2.7 PROBLEMAS EMPRESARIAIS PARA TOMADA DE DECISÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O processo de tomada de decisão é de fundamental importância nas organizações em qualquer setor. O administrador deve ser possuidor de habilidades que o ajudem a escolher alternativas que proporcionem o sucesso empresarial, sendo a contabilidade uma grande aliada nesse processo. Já que é capaz de fornecer informações úteis para a tomada de decisão.

Assaf Neto (2007, p.33), afirma que:

O processo de tomada de decisão reflete a essência do conceito de Administração. Reconhecidamente, administrar é decidir, e a continuidade de qualquer negócio dependem da qualidade das decisões tomadas por seus administradores nos vários níveis organizacionais. E essas decisões, por sua vez, são tomadas com base em dados e informações viabilizados pela Contabilidade, levantados do comportamento do mercado e do desempenho interno da empresa.

Sabe-se que muitos são os problemas relacionados a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas, dentre eles: a falta de conhecimento, descontrole no fluxo de caixa, problemas financeiros, a falta de informações úteis para tomada de decisão e principalmente a falta de planejamento que é um dos problemas mais observados.

De acordo com o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE 2005), as micro e pequenas empresas representam 99% das empresas nacionais e mais de 57% dos empregos formais. Para o SEBRAE (2005) a cada dez empresas brasileiras sete encerram suas atividades antes dos cinco anos, representando cerca de 71%.

Entende-se que muitas dessas, não estão preparadas para gerenciar conflitos organizacionais, talvez pela falta de planejamento, conhecimento do gestor, fatores culturais etc.

Ainda de acordo com o SEBRAE (2005), no Brasil, nove em cada dez empresas são classificadas como micro e pequenas empresas, denotando sua representatividade econômica.

As micro e pequenas empresas requerem uma política especializada de gestão, um bom planejamento por parte dos administradores, executando e controlando suas tarefas,

analisar a controladoria e com isso exigir profissionais especializados que consigam atender as suas necessidades, porque eles conseguem ter uma visão mais ampla dos negócios.

De acordo com Kwasnicka (2007, p.215):

"Independentemente do nível da tomada de decisão, verifica-se que o processo é o mesmo. Ampla extensão de modelos de decisão tem sido proposta, mas cada um deles possui as mesmas características envolvidas:

- Busca de objetivos;
- Formulação de cursos alternativos de ação;
- Avaliação dos resultados;
- Seleção das alternativas (estratégias) para atingir os objetivos".

O processo de tomada de decisão como foi sugerido pela autora deve possuir as características acima citadas. Essa seqüência é desenvolvida ao longo do seu andamento podendo sofrer transformações conforme o seu tomador de decisões e seu ponto de vista.

Silva (2003), diz que muitos empresários defendem que o principal motivo para o fechamento de suas empresas seria a instabilidade econômica, a dificuldade para aquisição de financiamentos, os juros altos e a queda do poder aquisitivo.

Já de acordo com o SEBRAE (2005), ele constatou que o principal motivo para o encerramento das atividades das micro e pequenas empresas no Brasil é a falta de planejamento, tanto financeiro como estratégico.

Diante do exposto, percebe-se que existem outros problemas encontrados nas empresas pelos administradores, dentre os quais a falta de informações e a falta de instrução dos gestores, colocando em risco suas empresas, e supostamente a permanência no mercado.

Schmidt (2002), diz que na controladoria se trabalha os dados e informações fornecidas pela contabilidade e pela administração, visando sempre mostrar aos administradores, os pontos de estrangulamento presentes e futuros que podem colocar em risco ou reduzir a rentabilidade da empresa.

O autor mostra a importância da controladoria na tomada de decisão, visando situações que poderão ocorrer na empresa, e com isso, tentar solucionar sem colocar em risco a empresa.

Na visão de Oliveira (1998, p.159)

“no desempenho de suas funções como uma das responsáveis pela administração da informação no contexto das corporações empresariais de todos os setores, atividades e finalidades, a controladoria, em nível internacional, procura se caracterizar como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa, para a pessoa certa, no momento certo. Analisar a massa de dados, formular diagnósticos os mais precisos e atualizados possíveis, estudar alternativas e gerar relatórios compactos passa a ser, conseqüentemente, a filosofia máxima da moderna controladoria”

O autor enfatiza a controladoria como ferramenta para a transformação empresarial e sua contribuição na tomada de decisão.

Muitos dos gestores afirmam que o motivo maior pelo o encerramento de suas empresas é a instabilidade econômica. Mas, de acordo com o SEBRAE (2005), ele mostrou que a realidade é outra. Foi realizado um curso de capacitação administrativo em todo o Brasil junto aos pequenos empresários que representavam de 60% a 70%, no sentido de formar empreendedores com capacidade de tomarem decisões dentro da empresa. E no início do curso percebeu-se que a maioria deles diziam que a falta de dinheiro era o principal problema pelo encerramento de suas empresas, mas ao final do curso o pensamento da maioria já era outro. Daí percebeu-se que o problema maior não era o econômico, e sim, a falta de planejamento, falta de controle dos custos, uma visão de administrador e a falta de informação.

Koliver (2005), além disso, um dos grandes entraves de uma maior aceitação de profissional em gestão seria o custo do investimento, que muitas vezes essas empresas não tem como bancá-las, pela falta de estrutura financeira.

Mas, isso não implica dizer que a parte financeira é o maior problema como foi mostrado até o presente estudo.

Outro grande problema, é também a maneira como se emprega o dinheiro, que muitas vezes fazem uma má administração dos seus recursos, empregando em coisas que não são necessárias naquele momento, e como se sabe tudo gira em torno dos resultados econômicos da empresa.

Em conseqüência disso, muitos empresários não se sentem preparados para tomar decisões e fazerem investimentos dentro da empresa, por medo de adquirirem dívidas e não

poderem pagar, daí outro motivo pelo encerramento das micro e pequenas empresas no Brasil.

Schmidt (2002), o planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento.

Nas micro e pequenas empresas, a falta de planejamento é o processo de gestão mais ausente. Existe porque os administradores não enxergam os problemas futuros, porque para eles o que mais interessa no momento é se a empresa está tendo lucro, sem pensar no futuro da empresa. Esse planejamento auxilia bastante determinando preços, vendas, crescimento da empresa etc. Mas, nada adianta se for planejado e não for executado. O planejamento deve ser feito de acordo com a realidade da empresa.

Diante de tudo isso, percebe-se as grandes dificuldades encontradas para a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas do Brasil. Mostrando que cada empresa tem que ter seu caminho traçado, para compará-las o realizado com o planejado.

Segundo o SEBRAE (2005), as empresas de sucesso e as que se mantêm no mercado, são por causa das habilidades gerenciais, ter a capacidade empreendedora, ter um bom administrador, fazer uso do capital próprio e reinvestir os lucros na empresa. Esses são os fatores de sucesso e de continuidade da organização. Para que se tenha bons resultados e para a empresa crescer, ela precisa utilizar desses fatores para que cresça cada vez mais e que dê continuidade aos seus trabalhos.

Nas micro e pequenas empresas há os negócios de baixo risco que proporciona baixos lucros e que não precisa de um conhecimento mais especializado, e há os negócios de alto risco que proporciona altos lucros, mas que precisa de um conhecimento mais especializado, pois aqui as organizações são mais complexas.

Um dos problemas percebidos é também que muitos empresários tem dificuldades de perceber o que nunca foi pensando antes, ou seja, estão acostumados a fazerem as mesmas coisas e, com isso, se acostumam com a situação da empresa e não percebem que é preciso mudar ou fazer algum diferente para melhorar seu desempenho e fazer com que a organização cresça.

Deve-se perceber que a cada momento surgiu um novo concorrente, produzindo melhor e vendendo mais barato, essas mudanças são tão rápidas que algumas empresas não

conseguem acompanhar o ritmo e acabam quebrando, e em outros casos demitindo seus funcionários para que a empresa continue.

Outro problema é o fato de empresas não quererem passar o seu poder para outra pessoa, isso acontece bastante em empresas familiares, os donos vão envelhecendo ficando incapazes de levar os negócios e mesmo assim não passa o seu poder e, com isso, vem a falência. Em outros casos os sucessores não estão preparados para assumirem a empresa e quando assumem a empresa descontinua.

Outra coisa que deve ser percebida são as constantes mudanças que o mercado enfrenta, e isso, deve ser percebido rapidamente pelos administradores para que não venha atrapalhar o desenvolvimento de suas tarefas, esse problema pode estar ligado também a cultura da empresa, a estrutura organizacional e até mesmo ao modo de gerenciar.

As dificuldades apresentadas podem ser verificadas pelos gestores de micro e pequenas empresas servindo como um alerta no sentido do que pode ser melhorado para se ter uma boa gestão de negócios. É possível observar, e principalmente no setor de redes de dormir, que na maioria das vezes os problemas são identificados pelos gestores, mas por falta de recursos, informação e conhecimento os erros tendem a persistirem contribuindo para um desenvolvimento lento e pouco estruturado.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção serão apresentados os resultados da pesquisa a partir das tabelas e dos procedimentos realizados com os questionários de pesquisa.

Na tabela 1 no que diz respeito à natureza jurídica, 100% dos entrevistados são empresários individuais, denotando uma característica peculiar no segmento de suas atividades na cidade de São Bento-PB. Percebe-se aqui, que de acordo com o resultado da pesquisa, possivelmente seja uma questão cultural. É interessante ressaltar que na maioria dos casos são indústrias familiares.

Tabela 1 – Natureza Jurídica

	Frequência	%	% Acumulado
Empresário Individual	50	100	100
Total	50	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Em relação ao regime de tributação, verificou-se que na tabela 2 que 98% dos entrevistados adotam o simples nacional, enquanto que 2% o lucro real. De acordo com o resultado é possível observar que eles optam pelo simples nacional, por pensarem que irão pagar menos impostos, e também, para eles é o melhor de fazer, ser entendido e o que custa menos.

Tabela 2 – Regime de Tributação

	Frequência	%	% Acumulado
Simple nacional	49	98	98
Lucro real	1	2	100
Total	50	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

A tabela 3 refere-se ao tempo que a empresa exerce as atividades. Detectou-se que 66% das empresas existem há mais de 10 anos, percebe-se um índice bastante elevado na sobrevivência. Enquanto que 20% entre 6 e 10 anos e que 14% até cinco anos de existência. Percebe-se, pelo resultado obtido a capacidade de sobrevivência e continuidade da empresa na realização de suas tarefas com uma maioria de 66% das empresas exercem suas atividades a mais de 10 anos. De acordo com o SEBRAE (2005), as empresas que ultrapassarem os cinco anos de sua existência, tendem a dar continuidade as suas atividades. Com isso, percebe-se que de acordo com os resultados obtidos pela pesquisa, 86% já passaram por essa fase, que para eles é como se fosse uma prova, se vão ou não continuar suas atividades.

Tabela 3 – Tempo que a Empresa Exerce as Atividades

	Frequência	%	% Acumulado
Até 5 anos	7	14	14
Entre 6 e 10 anos	10	20	34
Acima de 10 anos	33	66	100
Total	50	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

No que diz respeito ao número de funcionários das empresas pesquisadas, a tabela 4 apresenta 52% acima de 10 funcionários e 48% até 10 funcionários. É importante destacar que as empresas que apresentam um número maior de funcionários, são as empresas de maior porte, 26 empresas possuem mais de 10 funcionários.

Tabela 4 – Número de Funcionários da Empresa

	Frequência	%	% Acumulado
Até 10 funcionários	24	48	48
Acima de 10 funcionários	26	52	100
Total	50	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Pode-se observar na tabela 5 que a maioria dos entrevistados ocupa a função de administrador, representando 82% dos entrevistados, enquanto 12% exercem a função de gerente. Esse resultado elevado no cargo de administrador se dá pelo fato de que a entrevista foi direcionada para esse público alvo. Significa também que 82% dos empresários administram seu próprio negócio não destinando o cargo de gerência a outros.

Tabela 5 – Cargo do Entrevistado

	Frequência	%	% Acumulado
Administrador	41	82	82
Gerente	6	12	94
Sócio-administrativo	1	2	96
Auxiliar de Escritório	1	2	98
Diretor	1	2	100
Total	50	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Na tabela 6 foi analisado o tempo de experiência, mostrando que as empresas entrevistadas representam um índice de 80% das que exercem a função há mais de 10 anos e de 18% entre 6 e 10 anos. E que apenas 2% dos entrevistados até 5 anos. Esses resultados demonstram uma boa experiência por parte dos gestores.

Tabela 6 - Tempo de Experiência

	Frequência	%	% Acumulado
Até 5 anos	1	2	2
Entre 6 e 10 anos	9	18	20
Acima de 10 anos	40	80	100
Total	50	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Considerando o grau de instrução, detectou-se na tabela 7 que 20% dos entrevistados cursaram o nível médio completo, 2% possuem o nível médio incompleto, enquanto que 4% o nível superior completo e incompleto. Já na opção "outros", percebeu-se número bastante elevado, 74% dos entrevistados não possuem sequer o nível fundamental completo. Pode-se deduzir a falta de instrução acadêmica na grande maioria dos entrevistados. Contudo, isso não significa dizer que não possuem habilidades empreendedoras, como confirma a tabela anterior com o tempo de experiência, logo, é necessário traçar novas estratégias educacionais que possam estimular e impulsionar os profissionais desse setor.

Tabela 7 – Grau de Instrução

	Frequência	%	% Acumulado
Nível Médio Completo	10	20	20
Nível Superior Completo	1	2	22
Nível Médio Incompleto	1	2	24
Nível Superior incompleto	1	2	26
Outros	37	74	100
Total	50	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Na tabela 8, em relação ao controle de gestão das indústrias têxteis da cidade de São Bento-PB, é possível verificar que 96% dos entrevistados fazem o controle de contas a pagar, 90% controle de contas a receber, 64% fazem o controle de vendas. Os estoques constituem uma parte significativa dos ativos da empresa e o correto controle deste é essencial. Nota-se que apenas 38% fazem o controle do estoque. Assaf Neto (2007, p.587) preconiza que quantidades excessivas de estoques são desnecessárias servindo basicamente para gerar lentidão ao giro do ativo e reduzir a rentabilidade.

Já 76% das empresas pesquisadas não fazem controle de caixa, um índice curioso e preocupante. No entendimento de Assaf Neto (2007, p.544) para suportar as atividades de uma empresa é necessário a administração do caixa. Continua o pensamento salientando que é necessário ter um certo nível de caixa para se precaver de alguma incerteza

associada ao fluxo de recebimentos e pagamentos. Como também um saldo mínimo de caixa que possa honrar com seus compromissos programados. Nesse sentido percebe-se que este índice indica o quão despreparados estão esses empresários para, principalmente, uma ociosidade de recursos.

Tabela 8 – Controles de Gestão

Assertivas	Sim	%	Não	%	Total	Total %
Controle de contas a pagar	48	96	2	4	50	100
Controle de contas a receber	45	90	5	10	50	100
Controle de caixa	12	24	38	76	50	100
Controle de vendas	32	64	18	36	50	100
Controle de estoques	19	38	31	62	50	100

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Na tabela 9, segundo os entrevistados, no que se refere a evolução no número de vendas, 62% mantêm uma evolução em suas vendas, enquanto que 38% não. Mostrando que na maioria dos casos suas estratégias estão obtendo resultados satisfatórios em relação às vendas.

Tabela 9 – Evolução do Número de Vendas

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	31	62	62
Não	19	38	100
Total	50	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

A respeito dos conhecimentos das potencialidades e fraquezas dos concorrentes na tabela 10, pode-se verificar que 68% responderam sim e 32% não. Nesse aspecto é interessante observar a facilidade que o empresário têm de conhecer os pontos fortes e fracos dos concorrentes. Isso é importante, pois estes podem sobressair em relação a qualidade do produto de seus concorrentes. Acredita-se que essa é uma poderosa ferramenta que pode ajudar os gestores no desenvolvimento de suas tarefas, obtendo melhores resultados em suas atividades.

Tabela 10 – Conhecimento das Potencialidades e Fraquezas dos Concorrentes

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	34	68	68
Não	16	32	100
Total	50	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Em relação a previsão de receitas e despesas, a tabela 11 mostra o resultado obtido. Verificando que 46% dos entrevistados fazem previsão e 54% não o fazem, denotando um certo nivelamento nas respostas. Esse procedimento é de fundamental importância dentro de qualquer organização. As contas de resultado necessitam de um controle.

Tabela 11 – Previsão de Vendas e Previsão de Despesas

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	23	46	46
Não	27	54	100
Total	50	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

A tabela 12 verifica se os entrevistados observam os prazos das vendas, e 94% responderam que sim, enquanto 6% que não. Percebe-se que, em se tratando de interesses que envolvem recursos, eles estão preocupados em atender as necessidades dos seus clientes em tempo hábil garantindo assim a satisfação e fidelidade destes.

Tabela 12 – Observação dos Prazos de Vendas

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	47	94	94
Não	3	6	100
Total	50	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Na tabela 13, que se refere às práticas de gerenciamento verificou-se que 96% dos entrevistados têm bom conhecimento do mercado onde atuam. A tabela ainda evidencia que 100% dos entrevistados fazem o uso de capital próprio. Essa unanimidade requer um estudo mais apurado. No aspecto de criatividade, 68% responderam sim e 32% não. Aqui os gestores mostram que estão inovando, modificando e criando produtos novos para acompanhar seus concorrentes na competitividade. No tocante à estratégia de vendas, 80% responderam que sim e 20% que não. Todavia, como percebido na aplicação dos questionários, essas estratégias acontecem por acaso, nenhum planejamento ou estudo de uma área onde a empresa está inserida é feita por parte dos gestores para desenvolverem alguma estratégia.

Já 94% dos entrevistados responderam que são persistentes e perseverantes, e 6% disseram que não. Como também 78% reinveste os lucros na própria empresa, enquanto 22% não. Na questão capacidade de liderança do empresário 88% responderam que sim e 12% não. Percebe-se que 74% dos entrevistados responderam que não aproveitam as oportunidades de negócio e 26% dizem que sim. Percebe-se o medo que os gestores têm

na hora de tomar alguma decisão que não seja do cotidiano devido ao risco que envolve os recursos da empresa, pois a situações de incerteza por parte deles é muito grande, daí o medo de assumir uma situação que poderia mudar os rumos dos negócios. Com isso, eles perdem bastante, pois uma oportunidade boa poderia trazer muitos benefícios, e como consequência disso maximização de sua riqueza. E na capacidade para assumir riscos 78% responderam que sim e 22% que não. É interessante observar a contradição entre essas duas assertivas visto que toda oportunidade envolve um risco, não seria possível dissociar um elemento do outro. Nesse caso é possível perceber a falta de clareza e de percepção dos entrevistados na hora de responder a essas assertivas.

Tabela 13 – Práticas Gerenciais Utilizadas pelas Empresas

Práticas Gerenciais	Sim	%	Não	%	Total	Total %
Bom conhecimento do mercado onde atua	48	96	2	4	50	100
Aproveitamento das oportunidades de negócios	13	26	37	74	50	100
Empresário com persistência ou perseverancia	47	94	3	6	50	100
Reinvestimentos dos lucros na própria empresa	39	78	11	22	50	100
Uso de capital próprio	50	100	0	0	50	100
Criatividade do empresário	34	68	16	32	50	100
Boa estratégia de vendas	40	80	10	20	50	100
Capacidade de liderança do empresário	44	88	6	12	50	100
Capacidade do empresário para assumir riscos	39	78	11	22	50	100

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Na tabela 14, os entrevistados foram questionados se a empresa faz comparação em relação ao planejado e executado. Verifica-se que 56% dos entrevistados faz comparação, e que 44% não o fazem. Mostrando uma falta de visão estratégica, pois, para se obter melhores resultados e crescer cada vez mais é interessante usar o comparativo com exercícios anteriores onde é possível analisar e corrigir possíveis falhas que possam vir afetar o desenvolvimento da organização.

Tabela 14 – Comparação entre o Planejado e o Executado

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	28	56	56
Não	22	44	100
Total	50	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

A tabela 15 representa se a empresa faz comparação da organização com outras que exercem o mesmo tipo de função. Como resultado, 36% responderam que sim e 64% responderam que não. É um número alarmante haja vista que a concorrência cresce em

ritmo acelerado e não observar e comparar seu desempenho com outra do mesmo segmento pode estar levando a organização à estagnação. O processo de comparação de desempenho visa estar atualizado e atender os clientes melhor que seu concorrente fazendo com a organização esteja sempre à frente. Com tanta competitividade a empresa tem que crescer e mudar junto às outras. Todavia, foi observada uma contradição nesta tabela e na tabela 10 no que diz respeito das potencialidades e fraquezas dos concorrentes, na qual 68% dos entrevistados responderam que sim. Daí percebe-se a contradição dos gestores, no que se refere aos fatores externos das organizações. Será que eles sabem o que é ponto forte e ponto fraco?

Tabela 15 – Comparação entre o seu Desempenho e o Desempenho de Outras Organizações Similares

	Frequência	%	% Acumulado
Sim	18	36	36
Não	32	64	100
Total	50	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Nas assertivas, a situação apresentada na empresa da tabela 16. Detectou que 78% das organizações não fazem reuniões visando uma melhoria no desempenho e 22% responderam que sim. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.208) "O ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o quadro geral." Um dado relevante, pois se a organização apresentar alguma falha no seu processo e se nada for feito o resultado final obtido irá apresentar falhas, e não irá apresentar os resultados descritos pelos gestores, pois os erros apresentados não foram corrigidos.

Já em aspecto de apresentação e qualidade, 96% dos entrevistados responderam que estão melhorando cada vez mais, e 4% responderam que não. As empresas estão bastante preocupadas em estarem cada vez mais melhorando e modificando seus produtos em algum aspecto para que os clientes continuem comprando, motivados pela qualidade e apresentação dos seus produtos. Um ponto bastante positivo foi se a empresa faz substituições dos produtos, caso apresente defeito ou descontentamento pelos clientes, e 94% dos entrevistados disseram que sim e 6% não. Pois, aqui o cliente se sente mais seguro para comprar. Quando perguntado se a empresa realiza contato de pós vendas aos seus clientes, 68% responderam que sim e 32% que não. Alguns esperam que o cliente volte, mas com tanta competitividade não se pode está esperando, tem que ir atrás e oferecer seus produtos, mostrando interesse pelo cliente.

No aspecto de desenvolver as tarefas com atenção e presteza por parte dos funcionários, nota-se uma desatenção, representando 18%, enquanto que 82% responderam que sim, que realizam as tarefas com atenção e presteza. Aqui tem que ser destacado, que quando um funcionário não está trabalhando com atenção os resultados serão comprometidos, e o resultado não será de acordo com o esperado pela empresa. Já em termos de mudanças que ocorre no estilo de vida dos clientes e as mudanças mercadológicas, 82% responderam que sim e 18% que não. Outro ponto é se a empresa realiza pesquisa de satisfação de seus clientes, 66% disseram que sim e 34% não. Quando perguntado se os funcionários da empresa empenham-se na realização de suas tarefas, pois sabem que são recompensados com o aumento de seus rendimentos quando a empresa apresenta resultados positivos, 72% disseram que sim e 28% que não.

Tabela 16 – Situação Apresentada na Empresa

Assertivas	Sim	%	Não	%	Total	Total %
Os planos descritos e elaborados pela administração direcionam as atividades desenvolvidas pela empresa	33	66	17	34	50	100
A empresa oferece seus produtos de modo diferente e melhor que os concorrentes.	40	80	10	20	50	100
A empresa observa as mudanças que ocorre no estilo de vida de seus clientes e observa as mudanças mercadológicas de oferta de seus produtos.	41	82	9	18	50	100
A empresa sabe por que seus clientes estão comprando, motivados pelo benefício e características de seus produtos.	45	90	5	10	50	100
A empresa realiza contatos de pós vendas aos clientes.	34	68	16	32	50	100
A empresa responde rapidamente a reclamações e substituições de produtos com defeitos, caso o cliente apresente descontentamento.	47	94	3	6	50	100
A empresa realiza pesquisa de satisfação de seus clientes.	33	66	17	34	50	100
A empresa continuamente busca melhorar a venda de produtos em aspectos de apresentação e qualidade.	48	96	2	4	50	100
Os funcionários da empresa empenham-se na realização de suas tarefas, pois sabem que são recompensados com o aumento de seus rendimentos quando a empresa apresenta resultados positivos.	36	72	14	28	50	100
Percebe-se que as atividades desenvolvidas na empresa são realizadas com presteza e atenção por todos os colaboradores.	41	82	9	18	50	100
Existe reuniões na empresa visando a melhoria no desempenho profissional dos colaboradores.	11	22	39	78	50	100

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Na tabela 17, segundo os entrevistados os resultados foram bastantes altos e preocupantes na parte de gerenciamento, detectando bastantes falhas. No que se refere a parte informatizada e eletrônica os números foram bastante alarmantes. Como percebe-se, 96%

responderam que não fazem relatórios informatizados e 94% não utilizam planilhas eletrônicas, e se esses relatórios não são feitos a empresa não terá como tomar alguma decisão. E que 50% responderam que fazem relatórios manualmente e 50% não. Daí pode-se perceber uma grande falha por parte dos gestores.

Outro dado é que 46% agem com intuição e 54% não. De acordo com a literatura deve ser feito um planejamento antes de tomar alguma decisão para que a organização não venha a se complicar futuramente. Quando é feito um planejamento, os resultados são obtidos de maneira mais fácil e clara, alcançando o objetivo desejado. No que diz respeito a idéias e influências dos cliente, verifica-se que 74% dos entrevistados responderam que sim e 26% que não. Aqui pode ser percebido que é interessante pegar algumas idéias, mas também não se pode pegar tudo que eles falam. Já 50% falaram que pega idéias e influências dos funcionários, e outros 50 que não.

Quando perguntado se a empresa tem banco de dados 8% responderam que sim, já 92% que não, um índice bastante alto. No aspecto se as informações gerenciais expressam a realidade da empresa 68% responderam que sim e 32% que não. Pode-se perceber que existe uma inconsistência na resposta dos entrevistados, já que 68% afirmam que as informações gerenciais tentam expressar a realidade do empreendimento, como justificar que apenas 4% utilizam relatórios gerenciais informatizados? Já em consulta a internet, 92% não fazem uso de internet, enquanto que 8% fazem.

Tabela 17 - Recursos Utilizados para dar Suporte às Decisões no Gerenciamento dos Negócios

Assertivas	Sim	%	Não	%	Total	Total %
Intuição do gestor	23	46	27	54	50	100
Idéias e influências dos clientes	37	74	13	26	50	100
Idéias e influências dos funcionários	25	50	25	50	50	100
Planilhas eletrônicas	3	6	47	94	50	100
Consultas à internet.	4	8	46	92	50	100
Relatórios gerenciais preparados manualmente	25	50	25	50	50	100
As informações gerenciais tentam expressar a realidade do empreendimento.	34	68	16	32	50	100
Relatórios gerenciais informatizados.	2	4	48	96	50	100
Banco de dados da empresa.	4	8	46	92	50	100

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo observar quais as práticas gerenciais estão sendo utilizada para tomada de decisão pelos gestores do setor têxtil da cidade de São Bento-PB. Os resultados obtidos confirmam a necessidade de ferramentas que ajudem no processo gerencial para a tomada de decisão nas organizações. Talvez o uso ou o não uso dessas práticas poderá está ligado a falta de informação e conhecimento dos gestores.

Os resultados evidenciam que as empresas utilizam algum tipo de práticas, porém, não fazem o uso de maneira adequada. Alguns apresentam índices preocupantes, porém, em outros os índices foram satisfatórios.

Em alguns casos foi percebido que as empresas buscam melhorar em alguns aspectos, para que a mesma der continuidade no mercado. Como, a falta de interação dos colaboradores e gestores comprometendo o crescimento da empresa. Outra situação, é que os gestores estão bastante preocupados com a apresentação e a qualidade de seus produtos, pois se sabe que esse índice tem que ser destacado, porque se apresentar alguma falha nesse aspecto a empresa não irá competir de igual com os concorrentes.

É possível observar, que os gestores da cidade de São Bento-PB, faz pouco uso dos recursos informatizado, sem perceber que essas inovações poderia dar suporte para a tomada de decisão. Essas empresas entrevistadas já exercem as atividades a muito tempo, é fácil observar que as práticas aplicadas por eles de alguma forma está trazendo resultado para as organizações.

Um índice bastante alarmante, foi a respeito do controle de caixa, denotando que são muitos os gestores que não fazem esse controle, podendo trazer para a empresa resultados negativos, pois o mesmo não sabe dos resultados obtidos e não consegue avaliar a folga financeira se ela existir na empresa, por não ter o controle desse indicador.

Já o controle de estoque também apresentou um alto índice, pois os gestores que não o fazem pode trazer consequências ruins para a empresa. De acordo com o estudado, é interessante evitar quantidades excessivas de estoque, porém, baixos níveis de estoque

também podem trazer riscos às empresas. É necessário uma verificação constante para que a empresa nem o cliente se prejudiquem.

Em algumas respostas, os entrevistados foram pouco claros quando questionados sobre assuntos interligados gerando contradições. Daí, pode-se perceber o pouco conhecimento dos gestores em relação a alguns assuntos e até mesmo em algumas práticas.

Percebe-se então que no atual contexto, os gestores utilizam práticas gerenciais. Todavia essa utilização não é sistemática, já que fazem uso de maneira aleatória, principalmente agindo de intuição. Acrescenta-se ainda que talvez o motivo que reflete essa realidade seja a falta de conhecimento que inevitavelmente contribui ao setor em estudo, que a partir desse diagnóstico identifica que poderá oferecer subsídios à melhoria no gerenciamento das atividades desse importante setor.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativa e valor. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARCELLOS, P. F. P. Estratégia Empresarial. In: SCHMIDT, P. (Org.). Controladoria: Teoria e Prática. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; HOLANDA, Marques de Almeida; LEITÃO, Carla Renata. Caracterizando a Utilização de Indicadores de Desempenho no Setor Hoteleiro. XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa-PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007.
- CARVALHO, José Ribamar Marques de. Medição de Desempenho Empresarial: Um estudo nas Organizações do Setor Salineiro no Estado do Rio Grande do Norte. Dissertação de Mestrado do Programa Multiinstitucional e InterRegional de PósGraduação em Ciências Contábeis UnB, UFPE, UFPB e UFRN. Natal, RN, 2007.
- CARVALHO, José Ribamar Marques de; DINIZ, Rodrigo Mello; PINTO, Rossana Gomes Trigueiro; SILVA, Rachel Ribeiro da. Uma contribuição ao estudo das práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor de confecções da cidade de Pombal-PB. XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa-PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007.
- COSTA, Eliezer Arantes. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FIALHO, Francisco Antonio Pereira; SOUZA, Antonio Carlos; OTANI, Nilo. Métodos e Técnicas. Florionópolis: Visual Books, 2007.
- FIGUEIREDO, José Rômulo Macedo de. Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard. 2002. (online) disponível na internet via <http://teses.ufcs.br/defesa/pdf/5992.pdf>. Acesso em: 12 de outubro de 2009
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. Contabilidade Gerencial: tradução e revisão técnica Antonio Zoratto Sanvicente. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. In: Revista de administração contemporânea, v. 2, n. 1, 1998.
- HARRINGTON, H. James. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. Contabilidade de Custos, v. 1: uma abordagem gerencial. 11ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 2005. IBGE (<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>). Acesso em: 16 de novembro de :

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade gerencial. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 23ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARDEC, Alan. Gestão Estratégica e Avaliação Empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobrás, 2005.

KOLIVER, O. A contabilidade e a controladoria: tema atual e de alta relevância para a profissão contábil. Porto Alegre, 2005.

KUAZAQUI, Edmir et al. Administração para não administradores. São Paulo: Saraiva, 2006.

KWASNICKA, Eunice Laçava. Introdução à administração. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. Os desafios da controladoria e contabilidade estratégica. São Paulo: Anefac, 1998.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de metodologia da pesquisa científica. São Paulo: Atlas, 2007.

MCGEE, J. e PRUSAK, L. Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, James Brian (2001) – O processo de estratégia. 3ª Edição. Porto Alegre: Brookman.

MOREIRA, E. Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho. 2002. Tese (Doutorado em engenharia de produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. Sistema, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial. 10ª Edição, São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Luiz Martins; PEREZ Jr., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luis Martins de. Controladoria: Conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Básica. São Paulo: Pioneira Thomson Lear 2004.

_____; Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estruturas, aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDT, P. et al. Controladoria: agregando valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz; MARTINS, Marco Antonio. Avaliação de Empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2005). Disponível em: www.sebrae.com.br/customizado/estudos_e_pesquisas. Acesso em 10 de outubro de 2009.

SILVA, A. C. R. Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. Planejamento e medição para performance. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1993.

APÉNDICE

09. A empresa faz comparações entre o seu desempenho e o desempenho de outras organizações de características similares?
 Sim Não

10. Marque com um X as opções abaixo em relação às práticas de gerenciamento utilizadas por sua empresa.

Controles de Gestão	Sim	Não
Controle de contas a pagar		
Controle de contas a receber		
Controle de caixa		
Controle de vendas		
Controle de estoques		
Evolução do número de vendas		
Conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes		
Previsão de vendas e previsão de despesas		
Observação dos prazos de vendas		
Bom conhecimento do mercado onde atua		
Aproveitamento das oportunidades de negócios		
Empresário com persistência ou perseverancia		
Reinvestimentos dos lucros na própria empresa		
Uso de capital próprio		
Criatividade do empresário		
Boa estratégia de vendas		
Capacidade de liderança do empresário		
Capacidade do empresário para assumir riscos		

11. Nas afirmativas que seguem indique sua opinião assinalando com um X a opção que a empresa mais se identifica.

Assertivas	Sim	Não
Os planos descritos e elaborados pela administração direcionam as atividades desenvolvidas pela empresa		
A empresa oferece seus produtos de modo diferente e melhor que os concorrentes.		
A empresa observa as mudanças que ocorre no estilo de vida de seus clientes e observa as mudanças mercadológicas de oferta de seus produtos.		
A empresa sabe por que seus clientes estão comprando, motivados pelo benefício e características de seus produtos.		
A empresa realiza contatos de pós vendas aos clientes.		
A empresa responde rapidamente a reclamações e substituições de produtos com defeitos, caso o cliente apresente descontentamento.		
A empresa realiza pesquisa de satisfação de seus clientes.		
A empresa continuamente busca melhorar a venda de produtos em aspectos de apresentação e qualidade.		
Os funcionários da empresa empenham-se na realização de suas tarefas, pois sabem que são recompensados com o aumento de seus rendimentos quando a empresa apresenta resultados positivos.		
Percebe-se que as atividades desenvolvidas na empresa são realizadas com presteza e atenção por todos os colaboradores.		
Existe reuniões na empresa visando a melhoria no desempenho profissional dos colaboradores.		

--	--	--

12. Marque com um X as opções abaixo (Sim ou Não) em relação aos recursos utilizados para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios em sua empresa.

Controles de Gestão	Sim	Não
Intuição do gestor		
Idéias e influências dos clientes		
Idéias e influências dos funcionários		
Planilhas eletrônicas		
Consultas à internet.		
Relatórios gerenciais preparados manualmente		
As informações gerenciais tentam expressar a realidade do empreendimento.		
Relatórios gerenciais informatizados.		
Banco de dados da empresa.		