



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



ROSSANA GOMES TRIGUEIRO PINTO

**AS PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES: UM COMPARATIVO DOS ANOS DE
2006 E 2011 NA CIDADE DE POMBAL - PB**

SOUSA - PB

2011



Biblioteca Setorial do CDSA. Janeiro de 2023.

Sumé - PB

ROSSANA GOMES TRIGUEIRO PINTO

**AS PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES: UM COMPARATIVO DOS ANOS DE
2006 E 2011 NA CIDADE DE POMBAL - PB**

Monografia apresentada ao curso de
Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade Federal de Campina Grande,
como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade Gerencial

Orientador: Prof. Msc Vorster Queiroga Alves

Sousa - PB

2011

ROSSANA GOMES TRIGUEIRO PINTO

AS PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES: UM COMPARATIVO DOS ANOS DE 2006 E 2001 NA CIDADE DE POMBAL – PB

Esta monografia foi apresentada em ____ de _____ de 2011, 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 do Centro de Ciências Jurídicas e sociais da Universidade Federal de Campina Grande - PB.

BANCA EXAMINADORA

Prof. MSC Vorster Queiroga Alves

Orientador

Prof.
Examinador 1

Prof.
Examinador 2

Sousa – PB

2011

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por esse termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido trabalho de conclusão de curso, intitulado: **“As práticas gerenciais utilizadas pelas Micro e Pequenas empresas do setor de confecções: um comparativo dos anos de 2006 e 2011 na cidade de Pombal - PB”**, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa, 13 de Junho de 2011.

Rossana Gomes Trigueiro Pinto

DEDICO

Ao meu Deus todo poderoso que me contemplou com sabedoria e paz na conclusão deste trabalho, aos meus pais que sempre me deram força para superar os obstáculos que surgiram na minha caminhada estudantil, a meu amado esposo Jackson que sempre me apoiou nesse projeto, e em especial ao meu filho Káyo Davi por todo o seu amor e carinho. Á minha família.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao todo poderoso, criador do céu e a da terra, meu único e fiel amigo, que não me desampara e está comigo todos os minutos da minha vida, enchendo meu coração de paz e alegria. Obrigada Senhor **Jesus** por tudo que tens me proporcionado!

Aos meus pais **Davis e Hozana**, que jamais deixaram de medir esforços, sempre investindo nos meus estudos, mostrando que, esse é o único caminho a ser percorrido para alcançar o sucesso e que a única herança que se pode deixar é a sabedoria. Obrigado pai e mãe, vocês são tudo na minha vida!

Ao meu filho **Káyo Davi**, minha fonte de inspiração, amor e felicidade. Te amo filho, você é o melhor presente que Deus me deu!

Ao meu amado esposo **Jackson** pela paciência e dedicação, sempre me apoiando e me dando forças para que eu consiga alcançar todos os meus sonhos. Amo-Te infinitamente!

As minhas irmãs **Roseane e Ranessa**, pelo amor e incentivo para que eu pudesse concluir o meu curso e em especial a minha vizinha **Lúcia e Tia Mavis** que sempre acreditaram em mim e na realização deste trabalho. Amo muito vocês!

Aos meus grandes amigos da faculdade, que estarão sempre no meu coração: **Rachel, Katiane, Gerlândia, Mirian, Cidão, Mônica, Rodrigo, Gleyrton, Janaína** e principalmente á minha prima **Aparecida** pelos momentos divertidíssimos que passamos juntas.

Ao meu grande amigo e orientador, **Vorster Queiroga** pela paciência e pelos ensinamentos, contribuindo de maneira ímpar no enriquecimento deste estudo, sempre disposto a me ajudar. Obrigada por tudo Mestre!

Aos meus queridos **professores** que durante o decorrer da minha vida universitária, me ajudaram de maneira exemplar, transmitindo conhecimentos e dividindo experiências essenciais para o alcance da minha carreira profissional.

A todos os funcionários, em especial a **Eliane** e as irmãs, **Remédios e Goretinha** pelo apoio e carinho que sempre tiveram por mim. Serei eternamente grata a vocês!

Enfim, agradeço a todas aquelas pessoas, que direta ou indiretamente contribuíram para a consecução desse estudo, em especial aos amigos comerciantes pela colaboração ao responderem prontamente aos questionários. Muitíssimo obrigada!

"Quanto melhor é adquirir a sabedoria do que o ouro! e quanto mais excelente é escolher o entendimento do que a prata".

(prov. 16:16)

RESUMO

As organizações modernas precisam de um sistema de gestão eficaz, utilizando-se das práticas de gestão como ferramenta indispensável para obter resultados favoráveis, através de situações reais com vistas a alcançar o equilíbrio estratégico de suas ações. Para conseguir abordar esses pontos é necessário atender o objetivo geral da pesquisa que é: Comparar as práticas gerenciais utilizadas na tomada de decisão pelos gestores das micro e pequenas empresas do setor de confecções na cidade de Pombal / PB. A metodologia da pesquisa destaca que o estudo deve ser considerado como pesquisa qualitativa e quantitativa, bibliográfica e estudo de campo, além de caracterizar-se com uma pesquisa descritiva e exploratória. O instrumento de coleta de dados foi o questionário, aplicado numa amostra de 70 micro e pequenas empresas da cidade de Pombal - PB, sendo não probabilística, por acessibilidade e conveniência, dessas empresas pesquisadas 62 responderam o questionário. Esse estudo denota a replicação da pesquisa aplicada no ano de 2006 por Carvalho et al. Quanto ao tratamento estatístico foi realizada uma análise descritiva dos dados através da utilização de planilhas eletrônicas. Alguns resultados evidenciaram que houve uma regressão na atual pesquisa, em relação ao ano de 2006, tanto no quesito relacionado aos recursos utilizados para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios, na qual houve redução de uso em todos os recursos, quanto às práticas gerenciais utilizadas pelas empresas, onde foi apurado que tanto os relatórios gerenciais preparados manualmente, quanto aos informatizados obtiveram pequenos índices, o que é considerado um fator preocupante, pois em um intervalo de 5 anos, deveria ter havido um aumento substancial na utilização dessas ferramentas, úteis e necessárias para o alcance de um ótimo desempenho empresarial. Quanto à utilização da informática e do acesso à internet, os gestores das MPE's de Pombal - PB devem se conscientizar de que esses instrumentos só trazem benefícios e o engrandecimento dos seus negócios, através de informações verídicas que contribuam para uma correta tomada de decisões. As empresas precisam investir mais nos seus diagnósticos, através da constante realização da análise dos seus negócios, baseado no entendimento e na utilização correta das práticas e relatórios gerenciais, pois isso possibilita a demonstração exata da empresa, a fim de colaborar na elaboração de estratégias que tenham como meta, alcançar os melhores resultados possíveis.

Palavras-chave: Práticas gerenciais; Micro e pequenas empresas; Tomada de decisão; Desempenho empresarial.

ABSTRACT

Modern organizations need an effective management system, using management practices as indispensable tool to obtain favorable results through real solutions, with a view for achieving the strategic balance of their actions. For to take these points it is necessary to meet the overall objective of research is: compare the management practices used in decision - making by managers of micro and small companies of clothing in the city of Pombal / PB. The methodology of the survey highlights that the study, should be considered as qualitative and quantitative research, literature and field study and be characterized with a descriptive and exploratory research. The data gathering tool was a questionnaire, applied on a sample of 70 micro and small companies of the Pombal-PB. Being non - probability, accessibility and convenience, of those companies surveyed 62 answered the questionnaire. This study denotes the replication of applied research in the year 2006 by Carvalho et al. As statistical processing was performed a descriptive analysis of data through the use of spreadsheets. Some results showed that there was a regression in current research in respect of the year 2006, both in the question related to the resources used to support business management decisions, in which there was reduction in use on all resources, as management practices used by companies, where it was found that both the management reports prepared manually, as regards the computerized obtained small indexes, and considered a factor of concern, because in a span of 5 years, should have been a substantial increase in the use of these tools, useful and necessary to achieve optimal business performance. Regarding the use of computers and internet access, managers of MPE's of Pombal-PB must become aware that these tools will only bring benefits and aggrandizement of their business through truthful information that contribute to a correct decision - making. Companies need to invest more in their diagnostics, through the an going realization of the analysis of your business, based on understanding and using correct practices and management reports, as this allows the exact demonstration of the company, in order to collaborate in the elaboration of strategies that have as their goal, to achieve the best results possible.

Key words: Management practices; Micro and Small companies; Decision - making; Business performance.

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-------------------|--|----|
| Tabela 1 | Cargo do entrevistado - 2006 / 2011..... | 47 |
| Tabela 2 | Tempo de experiência no setor - 2011..... | 48 |
| Tabela 3 | Grau de Instrução do Entrevistado - 2011..... | 49 |
| Tabela 3.1 | Grau de Instrução do Entrevistado - 2006..... | 49 |
| Tabela 4 | Enquadramento Empresarial - 2006 / 2011..... | 50 |
| Tabela 5 | Tempo que a empresa exerce as atividades - 2011..... | 51 |
| Tabela 5.1 | Tempo que a empresa exerce as atividades – 2006..... | 51 |
| Tabela 6 | Nº de funcionários na empresa – 2011..... | 52 |
| Tabela 7 | Faturamento Bruto Anual - 2006 / 2011..... | 53 |
| Tabela 8 | Realização das Vendas - 2006 / 2011..... | 54 |
| Tabela 9 | Controles de Gestão - 2006 / 2011..... | 55 |
| Tabela 10 | Gerenciamentos que dificultam o Controle Empresarial - 2011..... | 56 |
| Tabela 11 | Métodos de Avaliação da Qualidade do Crédito – 2006 /2011..... | 57 |
| Tabela 12 | Evolução das Vendas e do nº de Clientes – 2006 / 2011..... | 58 |
| Tabela 13 | Realização de comparativo entre o planejado e executado - 2011.... | 58 |
| Tabela 14 | Conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes - 2006/ 2011..... | 59 |
| Tabela 15 | Previsão das Vendas e Previsão das Despesas - 2006/ 2011..... | 60 |
| Tabela 16 | Controle de Despesas bancárias e/ou Juros pagos a Fornecedores 2011..... | 60 |
| Tabela 17 | Observação dos Prazos de Vendas – 2006 / 2011..... | 61 |
| Tabela 18 | Práticas gerenciais utilizadas pelas Empresas – 2006 / 2011..... | 62 |
| Tabela 19 | Recursos utilizados para dar suporte às decisões no gerenciamento negócios - 2006 / 2011..... | 64 |

LISTA DE SIGLAS

BSC - Balanced scorecard

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE's - Micro e Pequenas Empresas

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

PIB - Produto Interno Bruto

PE - Planejamento Estratégico

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPC - Brasil Serviço de Proteção ao Crédito

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 Delimitação do tema e do problema..... | 15 |
| 1.2 Justificativa..... | 16 |
| 1.3 Objetivos..... | 17 |
| 1.3.1 <i>Objetivo Geral.....</i> | 17 |
| 1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> | 17 |
| 1.4 Procedimentos Metodológicos..... | 18 |
| 1.4.1 <i>Quanto a abordagem do problema.....</i> | 18 |
| 1.4.2 <i>Classificação Quanto aos meios.....</i> | 19 |
| 1.4.3 <i>Pesquisa quanto aos fins.....</i> | 20 |
| 1.4.4 <i>Universo e amostra.....</i> | 20 |
| 1.4.5 <i>Ferramenta de coletas de dados.....</i> | 21 |
| 1.4.6 <i>Tratamento dos dados.....</i> | 22 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO 24..... | 24 |
| 2.1 Micro e Pequenas Empresas..... | 24 |
| 2.2 Contabilidade Gerencial..... | 24 |
| 2.3 Controladoria Empresarial..... | 29 |
| 2.4 Processo de Gestão..... | 32 |
| 2.5 Planejamento Empresarial..... | 34 |
| 2.5.1 <i>Estratégia Empresarial.....</i> | 37 |
| 2.6 Medidas de Desempenho Empresarial..... | 39 |
| 2.6.1 <i>Medidas de Desempenho Não Financeiro.....</i> | 42 |
| 2.7 Práticas Gerenciais Empresariais..... | 45 |
| 3 ANÁLISE DOS DADOS..... | 47 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 66 |
| REFERÊNCIAS..... | 68 |
| APÊNDICE..... | 72 |

1 INTRODUÇÃO

Com o processo de intensificação da globalização e a competitividade acirrada entre os mercados, as empresas atualmente vêm passando por grandes mudanças no seu cotidiano organizacional, isso devido ao surgimento de novas tecnologias. Diante disso, é de suma importância a utilização de informações contábeis e de técnicas gerenciais que venham garantir a sobrevivência organizacional e a permanência no mercado.

A contabilidade é uma ciência social aplicada, cujo enfoque principal é gerar informações úteis e confiáveis aos gestores organizacionais, para que as decisões tomadas sejam de qualidade e baseadas com o máximo de segurança e confiabilidade. Apoiando-se em ferramentas de gestão e práticas gerenciais que auxiliem os gestores a conduzir o seu negócio, com foco na continuidade e perspectiva de crescimento, através de estratégias que se transformem em vantagem competitiva, na busca da melhoria de seus processos e alcance de excelência empresarial.

Toda e qualquer organização empresarial, seja ela pequena, média ou de grande porte, necessita de um sistema de gestão eficaz, utilizando-se das práticas de gestão como ferramentas indispensáveis para obter resultados favoráveis, através de situações reais com vistas a alcançar o equilíbrio estratégico de suas ações, atingindo o seu diferencial no mercado consumidor e conseqüentemente o sucesso nos negócios.

Nesse aspecto, a controladoria tem um importante papel junto à contabilidade gerencial, pois, realiza o aprimoramento do desempenho empresarial, através de um eficiente sistema de informações úteis e verídicas para uma tomada de decisões acertadas, que contribuam de forma significativa com a otimização do resultado da empresa e conseqüentemente o adequado apoio ao processo de gestão.

No Brasil, as micro e pequenas empresas representam um elevado número de negócios em funcionamento e são indispensáveis para sua economia e desenvolvimento, sendo uma importante geradora de emprego e renda, contribuindo incessantemente para o aumento do PIB do país. Mas, apesar dessas informações, as micro e pequenas empresas não trazem apenas resultados positivos, pois a mortalidade precoce desses empreendimentos é um fato preocupante, devido a falta de conhecimento e de um sistema dinâmico de informações gerenciais, levando a mortalidade nos primeiros anos de existência.

De acordo com o Sistema Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em uma pesquisa realizada no ano de 2005, 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.

Segundo Carvalho et al (2007, p.1) "É notório que a utilização de práticas gerenciais permite acompanhar, agilizar e aperfeiçoar o processo decisório, fazendo com que o desempenho empresarial seja o mais satisfatório possível".

Diante disso, é perceptível a importância que o uso das práticas gerenciais utilizadas no desenvolvimento das micro e pequenas empresas do setor de confecções na cidade de Pombal / PB só vem a acrescentar, sendo um fator culminante e imprescindível, gerando vantagens que serão de grande utilidade, para que as mesmas consigam obter êxito no seu processo decisório.

Assim, este trabalho tem como escopo realizar uma análise das práticas gerenciais utilizadas na tomada de decisão pelos gestores das micro e pequenas empresas do setor de confecções da cidade de Pombal / PB.

Para o alcance dos objetivos almejados, a presente monografia foi estruturada em quatro capítulos: O trabalho inicia-se com breves comentários e conceitos introdutórios a respeito da temática proposta, assim como a delimitação do tema; os objetivos, geral e específicos para uma melhor compreensão do objeto de estudo; a metodologia utilizada no trabalho; a justificativa para a escolha do tema, qual seja as micro e pequenas empresas do setor de confecções necessitem cada vez mais de ferramentas para a tomada de decisão e para a perceptível ocorrência de falhas que venham a ocorrer no processo de gestão.

A seguir, no capítulo 2 foram descritos os principais conceitos e discussões dos autores com especialização na área, ou seja, a fundamentação teórica com base nas informações pertinentes ao tema proposto.

No capítulo 3 é a apresentação dos resultados, onde é possível analisar os dados obtidos no estudo, mostrando a relevância do presente trabalho, bem como apontando características importantes e necessárias sobre os dados averiguados.

E finalmente as considerações finais, com comentários a respeito da utilização ou não das práticas gerenciais utilizadas nas micro e pequenas empresas de confecções da cidade de Pombal - PB contribuindo com propostas para futuras pesquisas na área.

1.1 Delimitação do tema e do problema

Com o crescimento da competitividade entre as organizações e o constante dinamismo, as empresas estão buscando a inovação em seus processos de tomada de decisão, utilizando-se do emprego das práticas gerenciais como ferramenta de melhoria no desenvolvimento estratégico, através da análise de dados e informações úteis e confiáveis para a gestão sustentável dos seus negócios e a excelência em seu empreendimento, garantindo a sua posição e continuidade no mercado.

Para tornar-se realidade, esta pesquisa delimitou-se como campo de observação e análise, micro e pequenas empresas do setor de confecções. As empresas estão localizadas no município de Pombal, no Alto Sertão da Paraíba.

A pesquisa optou pelo setor de confecções, devido ao seu crescimento identificado nos últimos anos e pela sua representatividade para a economia do município. Além disso, é mister ressaltar que este setor vem ampliando e conquistando a cada dia mais espaço, respondendo a uma grande parcela do mercado, superando os outros setores.

Nesse contexto, através da investigação proposta espera-se poder contribuir com o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio e gestão nas micro e pequenas empresas de confecções, além de possibilitar novas estratégias, contribuindo com o desenvolvimento sócio-econômico do município.

Diante do exposto, compreende-se a importância de colocar em prática a pesquisa no setor de confecções visando contribuir para o uso e a adoção de novas práticas gerenciais pelos gestores.

A partir dessas considerações, a pergunta que motiva esse estudo é a seguinte: **Quais são as práticas gerenciais que estão sendo utilizadas pelos gestores das micro e pequenas empresas do setor de confecções da cidade de Pombal / PB?**

1.2 Justificativa

Algumas pesquisas foram desenvolvidas no Brasil, referenciando ao crescimento, grau de importância e a baixa taxa de sobrevivência verificadas nas micro e pequenas empresas, isso devido à falta de capacidade gerencial, fator preponderante e altamente influente, contribuindo para o elevado índice de mortalidade dessas empresas.

Diante de um cenário altamente competitivo, em que as empresas precisam se adaptar e acompanhar as constantes mudanças para conseguir a sua sobrevivência no mercado consumidor é de notável importância que os gestores se utilizem das práticas gerenciais, como forma de contribuir para que as empresas consigam obter os resultados almejados, através do seu crescimento, gerando lucros e reduzindo a taxa de mortalidade empresarial e o seu desemprego.

De acordo com o MPE DATA em parceria com o SEBRAE, segundo dados obtidos através do RAIS/MTE no ano de 2009, na Paraíba existem 60.051 MPE's e que aproximadamente 22.846 MPE's possuem empregados nos seus estabelecimentos. O número de empregados com carteira assinada chega à 131.823. No setor de comércio as MPE's representam uma quantidade de 37.820 empresas, superando as MPE's do setor de serviço e de indústria e construção civil. Também enfatiza que na Paraíba, segundo dados do SEBRAE (2005), a taxa de sobrevivência dessas Micro e Pequenas Empresas é de 80,8%.

Analisando os dados acima, percebe-se a existência de um grande número de empreendimentos informais na Paraíba, aproximadamente 202.817, segundo dados obtidos no IBGE tomado como referência o ano de 2003.

O setor de comércio de confecção da cidade de Pombal / PB é bastante relevante para a economia do município, uma vez que as micro e pequenas empresas estão deixando de se concentrar apenas no centro da cidade e expandindo para os bairros mais afastados, absorvendo um percentual significativo de emprego e contribuindo para a geração de renda e tributos.

Diante do crescimento desse segmento na cidade de Pombal – PB, é mister que esse setor passasse a ter uma maior visibilidade, divulgação e aplicabilidade das práticas gerenciais existentes nos pequenos negócios. Ao mesmo tempo, mostrasse a real necessidade que técnicas corretas de gerenciamento podem contribuir para transformar a empresa e a colocar em uma posição de diferença em relação aos seus concorrentes.

A relevância deste trabalho consiste em buscar um levantamento de informações que subsidiem os gestores a tomarem decisões acertadas, através da aplicação das ferramentas de gerenciamento, com o alcance de resultados positivos a serem transmitidos, gerando um aumento substancial para o meio acadêmico no tocante ao número de trabalhos voltados à análise da problemática do uso ou não das práticas gerenciais pelos gestores das MPE's e para a reflexão de estudantes e profissionais que tenham interesse nessa área específica.

Destarte, essas informações são de grande valia para o setor de confecções da cidade de Pombal / PB, pois através dos resultados obtidos na pesquisa, esse estudo tem o comprometimento de buscar soluções úteis e confiáveis, contribuindo para a melhoria e o desenvolvimento sócio-econômico, bem como a eficácia na gestão das micro e pequenas empresas da referida cidade.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Comparar as práticas gerenciais utilizadas na tomada de decisão pelos gestores das micro e pequenas empresas do setor de confecções na cidade de Pombal / PB.

1.3.2 Específicos

- Traçar o perfil das empresas e dos empresários do setor;
- Descrever as características relacionadas às práticas gerenciais utilizadas;
- Descrever os elementos de suporte a decisão utilizada;

1.4 Procedimentos Metodológicos

1.4.1 Quanto à abordagem do problema

Diante da necessidade de entender o problema em questão, a pesquisa se classifica como qualitativa, pois tem como objetivo descrever as práticas gerenciais que são utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor de confecções da cidade de Pombal / PB, pois segundo Matias-Pereira (2007, p.71) “[...] a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa”.

Na visão de Beuren et al (2008) na contabilidade existe um uso bastante intensivo da abordagem qualitativa como tipologia de pesquisa, pois não é pelo fato da mesma lidar intensamente com números que ela deixa de utilizar-se dessa abordagem, pelo contrário, a contabilidade não é considerada uma ciência exata e sim uma ciência social, o que justifica a importância do uso da abordagem qualitativa.

Para Gonsalves (2001, p. 68) “a pesquisa qualitativa preocupou-se com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão as suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem hermenêutica”.

De acordo com Richardson (1999, p. 80):

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, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos.

Para a devida apreciação dos dados coletados, o referido estudo também necessitou da utilização dos métodos estatísticos como alicerce na construção do processo de análise do problema, caracterizando-se dessa forma como uma pesquisa quantitativa, pois de acordo com Andrade (2002, p.28) “a manipulação estatística permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado”.

Para Padoveze (2009, p.60) “Determinados dados contábeis, combinados com dados quantitativos, ficarão mais evidentes se dispostos em gráficos, tabelas, análises de

tendências etc. Esse Subsistema de análises estatísticas vem respaldar o uso de métodos quantitativos em contabilidade gerencial”.

Segundo Beuren et al. (2008,p.93) “A pesquisa quantitativa torna-se relevante á medida que se utiliza de instrumentos estatísticos desde a coleta, até a análise e o tratamento de dados”. Diante disso, percebe-se a importância da abordagem quantitativa, pois ela representa tudo àquilo que se pode mensurar, ou seja, que pode ser quantificável, através do uso dos recursos e técnicas estatísticas.

1.4.2 Classificação Quanto aos Meios

O presente estudo se realiza através de uma pesquisa de campo, sendo os dados colhidos onde existe a ocorrência dos fatos, pois de acordo com Andrade (2009, p. 117) “a pesquisa de campo assim é denominada porque a coleta de dados é efetuada ‘em campo’, onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, uma vez que não há interferência do pesquisador sobre eles”.

Na visão de Gil (2009) a pesquisa de campo é realizada através da análise direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que acontece no grupo.

De acordo com Lopes et al. (2006, p. 215) a pesquisa de campo se configura como uma “pesquisa em que se realiza uma coleta de dados através de entrevistas, e/ou questionários, observação, in loco, para análise de resultados posteriores”.

O estudo também se baseou na pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gonsalves (2001) é identificada e estudada através dos dados escritos em livros, artigos de revistas, sites especializados, dentre outros, tendo como meta, colocar o investigador em contato direto com a literatura escrita em relação ao tema da pesquisa.

1.4.3 Quanto aos Fins

Quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois, almeja obter dados que serão coletados nas empresas do setor de confecções, com o objetivo de analisá-los e interpretá-los com maior precisão e garantia que os dados adquiridos não sofrerão nenhuma alteração.

Para Gil (2009), as pesquisas descritivas têm como finalidade primordial a exposição das características de determinada população ou estabelecimento entre as suas variáveis, através do uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como a aplicação de questionários.

As Pesquisas exploratórias são:

Pesquisas que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de instituições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2009, p.41).

Diante disso, e com o intuito de descrever quais as práticas gerenciais são utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor em estudo, realizou-se uma pesquisa exploratória, que segundo Beuren et al (2008, p.80) “[...] por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”.

1.4.4 Universo e Amostra

De acordo com dados fornecidos pela Coletoria Estadual do município de Pombal – PB no ano de 2011, existe o registro de 96 (Noventa e seis) Micro e Pequenas Empresas de confecções em funcionamento na cidade de Pombal – PB.

Em relação à amostra, Silva (2006, p.73) enfatiza que “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Nesse contexto a amostragem classifica-se como sendo não probabilística por

acessibilidade ou conveniência, pois segundo Beuren (2008, p.125) “[...] os métodos não probabilísticos fazem uso do raciocínio, dependendo exclusivamente dos critérios do pesquisador para construir as amostras”.

Gil (1999) defende que na amostragem por acessibilidade ou conveniência o pesquisador apenas consegue os elementos na qual possuem maior facilidade de acesso, admitindo que eles tenham capacidade de representar adequadamente a população.

Devido a não disponibilização por parte da Coletoria Estadual, dos endereços dos respectivos estabelecimentos comerciais, o pesquisador realizou uma seleção das empresas, com base na facilidade de localização e visualização das fachadas das empresas.

Desse modo, foram pesquisadas um total de 70 empresas, das quais, 62 responderam aos questionários entregues, perfazendo um total de 89%, sendo responsável pelo número da amostra da pesquisa.

1.4.5 Ferramenta de Coleta de Dados

Para a consecução do presente trabalho foi realizada a coleta de dados através da aplicação de um questionário contendo 18 questões, sendo duas questões subjetivas e dezesseis de múltipla escolha, direcionadas aos gestores das micro e pequenas empresas do setor pesquisado, utilizando-se da análise quantitativa.

O período de aplicação dos questionários foi entre os dias doze á dezoito de Maio de 2011. Os questionários foram entregues nos dia 12, 13 e 14 de Maio no setor de confecções da cidade de Pombal / PB e o seu recolhimento foi realizado até o dia 18 do decorrente mês, e das 70 empresas visitadas, 62 responderam seus questionários e um pequeno número, de aproximadamente 8 empresas, não responderam, deixando desse modo de contribuir com o estudo e compor a amostra.

O questionário segue o modelo proposto por Carvalho et al.(2007), (Apêndice), elaborado a partir do estudo de Lucena (2004), intitulado como, uma contribuição ao estudo das informações Contábeis geradas pelas Micro e Pequenas Empresas localizadas na cidade de Toritama no Agreste pernambucano.

Em 2006, Carvalho et al realizou um estudo semelhante, baseado em um questionário cuja o conteúdo encontra-se no apêndice. A diferença do questionário aplicado em 2006 para o de 2011 estão relacionados com 5 questões, que foram colocadas na pesquisa mais recente, abordando os seguintes pontos: tempo de experiência no setor; número de funcionários na empresa; gerenciamentos que dificultam o controle empresarial; realização de comparativo entre o planejado e o executado e o controle de despesas bancárias e/ou juros pagos a fornecedores.

Foi desenvolvido um replique da pesquisa realizada por Carvalho et al (2006) tendo como objetivo comparar os resultados e verificar se houve evolução quanto as práticas gerenciais utilizadas pelos gestores das MPE's do setor de confecções da cidade de Pombal / PB.

Replicação não denota necessariamente duplicação. Em muitos casos a replicação de investigações prévias insere algumas variações que em torno irão gerar melhores interpretações de alguns aspectos dos resultados, conferir até que ponto os resultados podem ser generalizados, ou descobrir elementos que não foram incorporados nos estudos originais. (ARY; JACOBS; RAZAVIEH, 1990; BEST; KAHN, 1989 apud ALCANTARA, 1999)

1.4.6 Tratamento dos Dados

Segundo Lopes et al (2006, p 37) "a análise dos dados tem por finalidade a interpretação de dados pertinentes ao problema da pesquisa. Deverá ser realizada em vários estágios da investigação e somente ao final do coletado e analisado será obtido o resultado".

Através dos dados coletados na presente pesquisa, foi possível fazer o comparativo entre os referidos anos de 2006 e 2011, com o intuito de analisar as mudanças ocorridas durante esse intervalo de cinco anos. Tal comparativo foi possível porque no ano de 2006 uma primeira versão da pesquisa foi aplicada pela primeira vez, por Carvalho et al (2006).

Quando aplicada em 2006 alguns itens não foram contemplados, possibilitando na pesquisa de 2011 a colocação dos itens e tratamentos dos resultados obtidos, não sendo possível o comparativo, mas analisando os resultados obtidos.

Quanto ao tratamento estatístico foi realizada uma análise descritiva dos dados através da utilização de planilhas eletrônicas (Excel), na qual sintetizou os valores obtidos nos

questionários, alcançando os percentuais que foram expostos em 19 tabelas, por conseguinte, esses resultados foram transferidos para o Microsoft Word com o propósito de serem apresentados nesse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Micro e Pequenas Empresas

O segmento das micro e pequenas empresas (MPE's) é de grande valia para a economia nacional, pois representam um importante e influente papel sócio-econômico para o país, através de sua grande capacidade de geração de emprego e renda e conseqüentemente a redução bastante considerável do desemprego, gerando oportunidades e o seu crescimento ininterrupto.

De acordo com o SEBRAE, os critérios de classificação quanto ao tamanho de uma empresa, estabelecem um importante fator de apoio as MPE's, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites possam desfrutar os benefícios e incentivos previstos nas legislações. Atualmente os critérios são adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE's.

Segundo a Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, Lei Geral da MPE, através do limite de receita bruta anual define:

Microempresa: pessoa jurídica que aufera em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00;

Empresa de Pequeno Porte: pessoa jurídica que aufera em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) também a define, através da utilização do conceito de número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira. A entidade limita as microempresas às que empregam até nove pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso do setor industrial e de construção. Já as empresas de pequeno porte são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústrias e setor de construção.

É bastante relevante o número de micro e pequenas empresas (MPE's) em funcionamento no Brasil, em conseqüência do seu importante papel como viabilizador do pequeno

estador em se estabelecer nesse setor em virtude de menores exigências, se comparados aos outros segmentos, contribuindo destarte para melhorar a estrutura produtiva e suprir o mercado de trabalho no país, através da ampliação do emprego e a redução das desigualdades sociais.

Apesar dos dados sobre as MPE's se apresentarem bastante favoráveis, existem controvérsias que mudam totalmente a situação e a tornam preocupante, devido as atividades dessas organizações se encerrarem cada vez mais cedo.

De acordo com o IBGE (2003), baseado no relatório do SEBRAE, realizado em 12 estados no período de agosto/1998 a junho/1999, que enfatiza fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas, verificou-se que um dos principais fatores limitantes à sobrevivência das MPE's era a restrição de crédito e de capital humano. Nas empresas do estrato de até 5 pessoas ocupadas, que apresentavam taxas sempre mais elevadas que a das empresas dos demais estratos. Já de acordo com o BNDES, no relatório sobre Sobrevivência das firmas no Brasil, no período de dezembro de 1995 a dezembro 1997, o estudo do IBGE também verificou que, nele foram constatados os mesmos fatores limitantes à sobrevivência das MPE's: a dificuldade de crédito, a falta de suporte técnico, de gerenciamento adequado e de capital humano.

Com o intuito de aumentar consideravelmente o tempo de permanência no mercado consumidor e a conseqüente redução da mortalidade precoce, as MPE's têm se tornado cada vez mais alvo de políticas específicas como a criação do Super Simples, passando a ter tratamento diferenciado na carga tributária.

De acordo com Carvalho et al (2007) acredita-se que, uma das qualidades para garantir o sucesso empresarial é a utilização de informações contábeis úteis ao processo decisório.

É visando uma vida duradoura dos seus negócios que, os micro e pequenos empresários devem utilizar-se das ferramentas de gestão oferecidas pela contabilidade gerencial como forma de suprir as suas necessidades informativas de gerenciamento, reduzindo essas falhas que estão acarretando o fechamento cada vez mais cedo deste segmento e contribuindo positivamente para o seu sucesso e continuidade no meio empresarial.

2.2 Contabilidade Gerencial

A contabilidade como ciência social, responsável pela maior fonte de informações sobre o patrimônio empresarial tem como enfoque principal, fornecer essas informações de forma útil e confiável, apoiando seus gestores na tomada de decisões com o máximo de segurança e confiabilidade, conduzindo seus negócios com foco na continuidade, maximizando as possibilidades de sucesso e perspectiva de crescimento.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p.24) os sistemas de informação da empresa devem:

Ser configurados de forma a atender eficientemente às necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa.

Na visão do autor referenciado acima, demonstra-se o quanto as empresas necessitam de informações verídicas, pois as mesmas originarão num atendimento eficiente aos seus usuários e, por conseguinte para uma tomada de decisões corretas. Para Oliveira, A. B. S.(2009, p.253) “a informação é um recurso-chave na atividade de um gestor”.

Segundo Iudícibus e Marion (2006, p. 42):

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

A contabilidade, destarte essas informações, é de grande valia para as empresas, pois estas necessitam de informações coerentes e lógicas para que aconteça um correto processo de tomada de decisões.

Para Mosimann e Fisch (1999) a contabilidade está relacionada com fatos ligados a atividade econômica do homem, restringida ao âmbito das organizações, tendo a missão de analisar a conduta dos eventos que intervêm na riqueza da empresa, em razão das ações humanas ou de sua omissão.

“A contabilidade é a linguagem do mundo econômico, pois permite o controle e a tomada eficaz de decisões em todos os países e em todos os tipos de organização, como microempresas e multinacionais de alta tecnologia”. (OLIVEIRA, A. B. S., 2009, p.23)

Conforme entendimento do autor citado em questão é de grande valia perceber a importância que tem a contabilidade para as empresas, sejam elas de pequeno porte ou grandes empresas com um alto poder tecnológico, mostrando o evidente papel que tem a ciência contábil de proporcionar a essas organizações, informações úteis e pertinentes para que as mesmas possam desfrutar de uma vida longa e duradora e com um grande potencial de crescimento, através da busca incessante da eficácia e eficiência com vistas a vencer os obstáculos cujo dinamismo do ambiente e as rápidas mudanças trazem consigo.

Para tanto, a contabilidade gerencial como segmento da ciência contábil, surge como uma ferramenta indispensável para a gestão organizacional, com o intuito de proporcionar um melhor direcionamento para o ambiente interno empresarial, apoiando os gestores no desempenho de suas atividades de maneira eficiente, através de um sistema de gestão que incluam o planejamento, a direção, motivação e o controle.

Na concepção de Jiambalvo (2009, p. 2) “a contabilidade gerencial enfoca conceitos e procedimentos que são relevantes à preparação de relatórios para usuários internos das informações contábeis”.

De acordo com Ludícibus e Marion (2006) a contabilidade gerencial está direcionada para fins internos, buscando suprir os gerentes de um número maior de informações, excepcionalmente para a tomada de decisões.

Conforme Garrison et al (2007, p.4) “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”.

Diante desse contexto, é notório perceber a importância desse ramo da contabilidade para todos os segmentos empresariais e seus gestores, pois está voltado a atender internamente dentro dessas organizações, direcionando as mesmas ao planejamento, controle, avaliação e tomada de decisões. Para Ludícibus (1998), a Contabilidade Gerencial em sentido amplo, está direcionada para a administração da empresa buscando suprir as informações que se adaptem de maneira eficaz no modelo decisório do administrador.

Na concepção de Padoveze (2009, p. 39) “a contabilidade gerencial é precipuamente utilizada dentro da entidade, como ferramenta de auxílio à administração, em todas as suas

facetas operacionais”. Diante desse embasamento, é perceptível que a contabilidade gerencial deverá suprir todos os setores hierárquicos da empresa, através do uso da informação contábil adequada para cada segmento com vistas a alcançar os resultados almejados, através de um rigoroso planejamento e controle empresarial.

Segundo Warren et al (2008) as informações da contabilidade gerencial abrangem dados históricos e estimados, utilizados pela administração interna como forma de dirigir as operações do dia-a-dia, no planejamento de transações futuras e no desenvolvimento de estratégias interligadas de negócios.

Visando atingir os objetivos e metas das organizações, é necessário obter boas informações contábeis e entendê-las, afim de que estas organizações tomem melhores decisões e bem mais embasadas, sem correr o risco de ocorrerem falhas.

Para Horngren et al (2004) a contabilidade gerencial em uma melhor compreensão, significa um equilíbrio entre os custos e os benefícios da informação contábil, conectado a um conhecimento do valor dos efeitos comportamentais.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 60) a informação tem a finalidade de:

Habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, quais sejam, pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação. Dessa forma, torna-se relevante a determinação da relação entre o custo e benefício de sua obtenção.

Destarte estas afirmações, dos autores em questão, percebemos que deve existir uma estabilização entre os custos e os benefícios, pois como todo bem econômico possui custo e este deve ser confrontado com os benefícios que a informação possa oferecer como forma de subsídio aos tomadores de decisão.

Na visão de Ludícibus (1998, p.21):

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.

Diante dessa concepção, é perceptível que a utilização e o aprimoramento das várias técnicas e procedimentos contábeis tendem a reduzir os erros absurdos praticados pelos

gestores responsáveis pela condução das organizações, sendo de grande valia a coleta de informações corretas, úteis e com o custo reduzido para que os mesmos contribuam para uma excelente tomada de decisão, obtendo um desempenho satisfatório e gerando conseqüentemente o crescimento e a continuidade dessas organizações.

Padoveze (2009 apud Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos), através do seu relatório nº 1ª, 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.

Nesse mesmo sentido, Hongren et al (2004, p.4) conceitua a contabilidade gerencial como “o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”.

Através do entendimento desses autores, bastante relevante em relação à contabilidade gerencial, é notório perceber o valor que tem as técnicas gerenciais ao serem aplicadas nas empresas, visando à melhoria do controle dessas atividades organizacionais.

Diante da importância que tem a utilização da contabilidade gerencial tanto nas micro e pequenas empresas do setor de confecções quanto em qualquer outro segmento, através do aperfeiçoamento da atuação de suas atividades empresariais sendo estas uma ferramenta indispensável para apoiar os gestores na tomada de decisão, oferecendo recursos que o auxiliem no seu processo de gestão e que sejam vitais para o sucesso dessas organizações.

2.3 Controladoria Empresarial

A controladoria atualmente é considerada um instrumento valioso para as empresas, que agem em um ambiente de alta competitividade, utilizando-se das potencialidades que a ciência contábil oferece para contribuir com a eficácia das organizações, que só alcançam um verdadeiro êxito se forem possuidoras de um sistema de gestão e de informações estruturadas, úteis e relevantes para uma correta tomada de decisões, mantendo desta forma a estabilidade das empresas no mercado em que atuam.

Segundo Peleias (2002) a controladoria é conceituada como sendo uma área da organização a qual é determinada a autoridade para tomar decisões a respeito das formas e critérios de identificar, antecipar, registrar e explanar eventos, transações e atividades para garantir a eficácia empresarial nas suas diversas áreas e, por conseguinte, o adequado apoio ao processo de gestão.

Para Oliveira, A. B. S. (2009, p.29) entende-se que:

A razão de ser da controladoria é promover a eficácia organizacional com o uso da informação econômica sobre o valor adicionado pelas várias escolhas realizadas por seus gestores. O propósito da controladoria é otimizar o resultado da entidade e dar suporte à tomada de decisão, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão.

A procura incessante pela eficácia organizacional é o motivo pelo qual a controladoria existe, através do aperfeiçoamento dos resultados econômicos, por meio da geração de informações relevantes e da união de esforços das diversas áreas.

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade:

Garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas (MOSIMANN; FISCH, 1999, p.88).

Segundo o entendimento de Oliveira, A. B. S. (2009), a controladoria fornece para uma organização na qual exerça atividades como: contribuir na formação de estratégias, organizar, avaliar e coletar informações que sejam relevantes para a administração, gerando modelos decisórios lógicos e consistentes com a missão e visão da empresa.

De acordo com Catelli (2007, p.344) As bases de sustentação sob o enfoque da controladoria alicerçam-se no GECON, de cujos princípios, conceitos e metodologia de operacionalização, tendo em vista as seguintes premissas básicas:

- a empresa é constituída sobre o pressuposto da continuidade;
- a empresa é um sistema em constante interação com o seu ambiente;
- o resultado econômico é o melhor indicador de eficácia empresarial;
- o resultado econômico é a base para a tomada de decisões;

- o Modelo de Gestão – derivado das crenças e valores – será a carta magna que corresponde a um conjunto de definições relativas ao processo de gestão empresarial;
- as atividades empresariais são conduzidas, de forma estruturada, por um Processo de Gestão que analiticamente corresponde ao Planejamento, Execução e Controle;
- as informações requeridas pelos gestores são devidamente suportadas por sistemas de informações.

Sob essa ótica, é perceptível o quanto a controladoria é importante para melhorar o desempenho empresarial, induzindo ao alcance de otimização do resultado econômico, através de um ótimo sistema de informações úteis e necessárias para uma correta tomada de decisões, interagindo melhor com o ambiente em que atua e visando sua permanência e crescimento.

Apesar do ótimo desempenho que a controladoria pratica nas empresas, garantindo a eficácia empresarial, a sua sobrevivência, ininterruptão e expansão, ainda existem muitas organizações que deixam de utilizar dessa ferramenta extraordinária, muitas vezes questionada em função do seu tamanho, cultura organizacional ou estágio de desempenho gerencial.

Diante desse fato, é necessário localizar, de forma explícita, quem são os gestores e os setores responsáveis na empresa, em desempenhar o papel que competiria à controladoria, procurando de todas as formas, as melhores condições de cumprir de forma eficaz as suas funções, observando que o processo decisório de má qualidade é bastante arriscado para a empresa que tenha em mente alcançar os seus objetivos pretendidos.

Partindo do pressuposto que as informações contábeis são confiáveis, a controladoria define por meio de um qualificado sistema de informações gerenciais, o exercício de um ótimo controle empresarial, destarte, impulsionando os gestores tanto das grandes empresas, quanto das MPE's, a alcançar resultados positivos, apoiando-se na certeza que conseguirão obter boas decisões para o conseqüente avanço de suas organizações, apoiados por essa tão importante ferramenta do processo de gestão.

2.4 Processo de Gestão

Toda e qualquer organização que se preocupa com o crescimento e continuidade do seu empreendimento tendo como meta alcançar os seus objetivos, tem a real necessidade de usufruir de um processo de gestão eficiente na qual garanta que as suas múltiplas atividades dentro do ambiente organizacional sejam bem planejadas, executadas e controladas, apoiando os seus gestores no processo decisório de forma mais coerente e com precisão.

“O processo de gestão é um processo de controle organizacional que tem por objetivo garantir a eficácia da empresa. Nesse processo, são tomadas decisões em vários momentos. Trata-se de um processo organizado de planejamento, execução e controle”. (OLIVEIRA, A. B. S., 2009, p.21)

Por conseguinte, o processo de gestão tem como escopo oferecer suporte ao processo decisório através das etapas do planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, visando o direcionamento de pessoas e de recursos dentro da organização, gerando um acréscimo de valor aos produtos e serviços, objetivando angariar ótimos resultados e a sua continuidade.

Padoveze (2009, p.45) afirma que:

Para que a informação contábil seja usada no processo de administração, é necessário que essa informação contábil seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade. Para os administradores que buscam a excelência empresarial, uma informação, mesmo que útil, só é desejável se conseguida a um custo adequado e interessante para a entidade. A informação não pode custar mais do que ela pode valer para a administração da entidade.

Nessa linha de raciocínio, percebe-se que a informação é de grande valia no processo de gestão e bastante significativo para a construção do processo decisório por parte da administração organizacional, na qual a sua utilização só deve ser realizada através de informações verídicas, de qualidade e com baixos custos para a organização, no intuito de gerar satisfação para os tomadores de decisão.

O processo de gestão:

Constitui um processo decisório. Decisões requerem informações. Os sistemas de informação devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases desse processo decisório. A integração dos sistemas de informação ao processo de gestão determina a eficácia dos mecanismos de controle empresarial, os quais constituem requisitos para que a empresa mantenha-se no rumo dos resultados desejados. (OLIVEIRA, A. B. S., 2009, p.22).

De acordo com o entendimento de Schmidt *et al* (2006a, p.11) "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".

Catelli (2007) afirma que, o processo de gestão deve basicamente assegurar que haja eficácia nas decisões tomadas pela empresa na tentativa de conduzi-las ao cumprimento de sua missão, oferecendo garantias de adaptação e o efetivo equilíbrio indispensáveis para sua continuidade.

Nesse sentido, é importante perceber como o processo de gestão influencia os gestores na tomada de decisões, através de métodos identificados como úteis e necessários para que as mesmas sejam impulsionadas ao desenvolvimento, visando à comparação da situação atual com cenários futuros, através de crenças e valores que consubstanciem cada vez mais para o conseqüente alcance da missão e a continuidade dos seus negócios

Continuando o entendimento de Catelli (2007, p. 58) ele enfatiza que o processo de gestão deve:

- ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativas);
- contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;
- ser suportado por sistemas de informações que auxiliam as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases.

O processo de gestão deve se fundamentar numa tomada de decisão que seja lógica e coerente, que observe as fases importantíssimas para alcançar o desempenho empresarial, que são as fases do planejamento, execução e controle e se utilizem de informações corretas que auxiliem cada uma dessas fases.

Para Horngren et al (2004, p.8) o processo de gestão compreende:

Uma série de atividades em um ciclo de planejamento e controle. Tomada de decisão – a decisão com propósito de selecionar entre um conjunto de cursos alternativos de ação projetados para atingir algum objetivo – é o núcleo do processo de gestão. As decisões variam entre rotineiras (programar a produção diária) e não rotineiras (lançar uma nova linha de produtos).

Diante desta afirmação, fica evidente que, ao estudar processo de gestão é de suma importância escolher entre centralizar-se na fase do planejamento ou na fase do controle, com o propósito de redução e, por conseguinte a facilitação da análise.

Para Oliveira, A. B. S. (2009) o entendimento da administração organizacional a respeito do processo de gestão permite a estruturação das fases de tomada de decisão de maneira adequada para a permanência da empresa no mercado em que atua, devido ao ininterrupto monitoramento do comportamento das variáveis ambientais.

É mister compreender que, sobre o entendimento dos autores referenciados, o processo de gestão é uma ferramenta imprescindível e de bastante utilidade para qualquer organização que tenha como escopo a busca de otimização e um melhor desempenho dos gestores no processo decisório, evidenciando o importante papel que tem a informação quando fornecida de forma correta e há um custo adequado, comparando o que foi colocado em execução em relação ao planejado e desta forma, obtendo resultados favoráveis, assegurando a continuidade e a perspectiva de crescimento da organização.

2.5 Planejamento Empresarial

O planejamento é um processo vital e de suma importância para qualquer organização que tenha em mente o alcance dos seus objetivos almejavéis, de maneira mais eficiente, eficaz e efetiva, maximizando os resultados e minimizando as falhas, através de um melhor agrupamento de esforços e recursos, trazendo ótimos resultados dentro da empresa.

Para Peleias (2002, p.23) O planejamento é:

A etapa do processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações, e tem como escopo garantir o cumprimento da missão da empresa, assegurar sua continuidade, otimizar os resultados de suas áreas componentes, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos

estabelecidos e manter o controle sobre os vários aspectos de sua gestão econômica.

Desse modo, o planejamento é um processo contínuo, na qual define os objetivos, atividades e recursos e determina o direcionamento a seguir, para o alcance dos resultados desejados, assumindo uma posição de grande importância no processo administrativo e impulsionando desta forma a sua continuidade e crescimento.

“O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram de alguma forma influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento”. (MAXIMIANO, 2007, p. 79)

Segundo o autor em questão, se não houver planejamento dentro da empresa, a mesma não poderá vivenciar o futuro, pois é através do planejamento que os gestores conseguem tomar as melhores decisões, visando a sua permanência e crescimento no mercado consumidor.

Na concepção de Oliveira, D. P. R (2002, p.36) o propósito do planejamento pode ser definido como:

O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Destarte, é perceptível a importância de planejar, visto que, a empresa conseguirá alcançar um estado futuro desejável, comparando com as decisões tomadas no presente, através da liderança e capacidade de selecionar informações que sejam úteis e confiáveis para o processo de tomada de decisão, reduzindo as incertezas geradas pela falta de um bom planejamento e, por conseguinte, aumentando consideravelmente as possibilidades de alcançar os desafios, metas e objetivos propostos.

A importância do planejamento na atividade empresarial pode ser:

Atestada por meio da caracterização de alguns problemas que sua ausência traz, tais como repetição de erros do passado, perda de benefício da experiência dos gestores de nível hierárquico inferior, pouca oportunidade para envolver em decisões as idéias daqueles que efetivamente executarão as atividades (PELEIAS, 2002, p.23).

É verificável a falta que faz a ausência de um processo de planejamento dentro das organizações, provocando danos irreparáveis para a mesma, que precisa da participação e colaboração de todos que compõe a equipe, na qual estão envolvidos diretamente com a execução das atividades, utilizando-se de suas idéias, agregando valor para uma melhor tomada de decisões, com vistas a alcançar o êxito esperado.

Conforme Catelli (2007) o papel do planejamento é garantir a eficácia empresarial por meio da utilização correta e cuidadosa de todos os fatores de grande valia que antecedem o momento de sua implementação, desta forma assegurando que as decisões tomadas se adaptem com uma estratégia racional, visando o futuro da empresa.

Com a concorrência acirrada e as mudanças constantes em que as empresas vivem e precisam adaptar-se rapidamente, para vencer os obstáculos e garantir a sua sobrevivência no mercado, é necessária a utilização de um instrumento essencial e valioso para uma gestão de qualidade, que se denomina de planejamento estratégico e do uso intensivo de estratégias.

Esse tipo de planejamento se configura como uma das mais importantes funções administrativas, pela qual fornece aos gestores e seus funcionários, informações válidas e confiáveis para a correta tomada de decisões, se antecipando de tais mudanças que venham a ocorrer.

Conforme Ferreira, Reis e Pereira (2009, p.116) “O PE é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais”.

“O planejamento estratégico é um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2007, p.39)

De acordo com Mosimann e Fisch (1999) O PE é um tipo de planejamento na qual a empresa interage com seu ambiente externo, identificando desse modo, as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, demonstrando seus pontos fortes e fracos e definindo as diretrizes estratégicas.

“O PE é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de

interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. (OLIVEIRA, D. P. R.; 2002, p.47)

O planejamento estratégico se constitui como um importante aliado das empresas, pois diante das afirmações dos autores referenciados acima, ele é um tipo de planejamento na qual tem como intuito alcançar os objetivos desejáveis pela empresa, interagindo com o ambiente em que os rodeia e, por conseguinte, identificando as oportunidades e neutralizando as ameaças e conseqüentemente, identificando seus pontos fortes e melhorando seus pontos fracos, fazendo uso da previsão a fim de se antecipar das falhas que venham a ocorrer.

No entendimento de Mosimann e Fisch (1999, p.47) “A finalidade do PE é estabelecer quais serão os caminhos a serem percorridos para se atingir a situação desejada. É a arte de passagem do estágio onde estou, para o estágio onde quero ir”.

É notório o grau de importância que tem o PE para as empresas, pois o mesmo define qual é o tipo de empresa, em que posição se encontra e o que almeja ser, escolhendo a melhor direção a seguir, interagindo com o ambiente e se utilizando de estratégias e do melhor emprego dos recursos indispensáveis, com a finalidade de alcançar as metas desejáveis para o sucesso dos seus negócios.

2.5.1 Estratégia Empresarial

A estratégia empresarial se configura como sendo uma maneira de se alcançar um horizonte antes dos seus concorrentes, elaborando meios e finalidades, com o intuito de estabelecer um direcionamento para alcançar seus principais objetivos á curto e longo prazo. Está é uma opção viável para as empresas que almejam conquistar uma posição de destaque em relação aos seus concorrentes.

A estratégia se define como:

Programa geral para a consecução dos objetivos da empresa e, portanto, para o desempenho de sua missão. Estratégia é o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Ela associa os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2009, p.117).

O entendimento do autor sobre o assunto em questão tem como escopo difundir a idéia de que a estratégia é a resposta para os problemas das empresas, em relação ao tempo e ao ambiente, pois é através dela que se consegue alcançar os objetivos que a empresa almeja.

Para Tavares (2008, p.44) "a estratégia são modos alternativos de ação, os riscos, o tempo e os recursos necessários para atingir metas específicas". Ou seja, são meios para alcançar de forma mais rápida os anseios da empresa, envolvendo riscos e incertezas, que são de praxe em qualquer situação relativa ao processo de decisão estratégica.

Segundo Maximiano (2007) a estratégia é a escolha dos meios para atingir os objetivos. Seu conceito surgiu através de situações de concorrência. A concretização do objetivo refere-se à extinção ou frustração dos objetivos dos concorrentes, principalmente quando que se refere á inimigos ou adversários que está atacando ou sendo atacado.

De acordo com Oliveira, D. P. R.(2007, p.11) os elementos básicos da estratégia empresarial são:

- os objetivos a serem alcançados;
- as políticas que orientam ou limitam as estratégias a serem desenvolvidas;
- os projetos, com suas atividades seqüenciais, para concretizar os objetivos definidos dentro dos limites estabelecidos pelas políticas;

Nesse contexto apura-se a noção de quais os elementos essenciais fazem parte da estratégia empresarial, quais os objetivos que se pretende atingir, as orientações e a análise lógica e seqüencial das atividades para a efetivação das metas estabelecidas.

Conforme Oliveira D. P. R. (2007, p.5) A estratégia deve sempre ser:

Uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível original e até ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar à empresa e esta tenha condições para usufruir.

Para tanto, verifica-se que nas empresas, a estratégia se relaciona diretamente com a utilização adequada dos recursos existentes a fim de diminuir os problemas empresariais e aumentar o uso das oportunidades identificadas nesse ambiente, tendo em vista sempre a antecipação e a visualização futura de como chegar da maneira mais eficiente e melhor possível, uma vez que o planejamento empresarial deve ser coerente e responsável,

possibilitando ao gestor e toda a sua equipe a visualização dos pontos fortes e fracos da gestão permitindo um rumo para alcançar um notável e reconhecido gerenciamento.

2.6 Medidas de Desempenho Empresarial

As medidas de desempenho são de suma importância no processo de gestão e para a vitalidade das organizações, e representa um importante instrumento de grande adequação e utilidade para a efetivação do correto processo de tomada de decisões, através da escolha de indicadores apropriados para cada atividade que estejam diretamente conectados aos objetivos estratégicos, visando, por conseguinte uma gestão eficiente e eficaz da organização.

Na concepção de Oliveira e Leone (2008, p, 120 - 121) a medição é:

Um ponto de partida para o aperfeiçoamento da empresa, pois permite ao administrador conhecer as metas da organização, monitorar o progresso e identificar prováveis desvios. Fornece aos gestores, portanto, as informações necessárias para tomada de decisões e para o desenvolvimento de ações de melhoria da qualidade e da produtividade da empresa.

Através da medição se tem o impulso para o aprimoramento empresarial, subsidiando aos gestores na tomada de decisões, com informações verídicas e coerentes e conseqüentemente, desenvolvendo melhorias substanciais na empresa.

Sink e Tuttle (1993) buscam enfatizar quem além de servir como um instrumento de controle, o sistema de medição pode servir como propulsor da melhoria do desempenho, da mesma forma que as melhorias adquiridas podem incentivar a medição. Ainda em consideração a medição, ela pode ser utilizada como um valioso instrumento, contribuindo para a tomada de decisões ou como garantia da implantação da estratégia.

Segundo Oliveira e Leone (2008) as medidas de desempenho organizacional se diferenciam como sendo, instrumentos desenvolvidos para explorar e divulgar informações organizacionais. Sua vantagem está associada á necessidade de trazer aos gestores informações sobre os acontecimentos na organização na incumbência da escolha certa na tomada de decisões visando à sobrevivência e a projeção da empresa no futuro.

Ainda na concepção de Oliveira e Leone (2008) Os indicadores de desempenho auxiliam na tomada de decisões, mensurando o desempenho organizacional e admitindo realizar diagnósticos empresariais além de analisar os resultados dos negócios. Esses indicadores são imprescindíveis para avaliar o desempenho dos processos e compará-los com a estratégia estabelecida.

Na visão de Oliveira, A. B. S. (2009, p.214) os indicadores são:

Índices que buscam informar com clareza aspectos de interesse decisório. Podem ser obtidos pela comparação de informações financeiras e não financeiras correlacionadas e que, em um modelo de gestão baseada em valor, dão sustentação a uma decisão. Por serem facilmente compreensíveis e espelharem os aspectos básicos da decisão, possibilitam uma maior eficácia no planejamento e controle, facilitando o estabelecimento de metas, acompanhamento e ajustes.

Os indicadores verificáveis são alcançados através do comparativo entre as informações financeiras e não financeiras, que tem como escopo, fornecer e auxiliar os gestores a tomar decisões acertadas e condizentes com a realidade em que a empresa se encontra, gerando desta forma subsídios, essencial para uma maior e melhor eficácia nas fases de planejamento e controle.

Rummler e Brache (1994) enfatizam que, um sistema de mensuração de desempenho é de grande valia para as organizações, e que a sua ausência interfere negativamente no desempenho global, acarretando sérios prejuízos para as mesmas.

No tocante ao entendimento dos referidos autores, são inúmeros os motivos pela qual se torna essencial o uso de um sistema de mensuração de desempenho, pois havendo a sua falta, o desempenho não será gerenciado de forma correta, não haverá a identificação dos problemas existentes ou que possam vir a existir, não constituirá um conjunto de prioridades e conseqüentemente, o processo de gerenciamento será vago e obscuro, induzindo a adivinhações de maneira desordenada.

Harrington (1993) enfatiza que, para que se tenha a presença de um processo de medição de desempenho e que seja útil e adequado, é essencial:

- 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.

Destarte essas informações citadas acima, são de suma importância para a existência de um adequado processo de medição, através de um melhor entendimento da realidade empresarial, à busca de melhorias nos seus processos, o estabelecimento de prioridades condizentes com os objetivos da organização, planejamento com vistas a atender aos anseios dos clientes e, por conseguinte, um gerenciamento eficaz, que apresente mais segurança para uma correta tomada de decisões nas organizações.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007) não adianta apenas implantar um sistema de medição, é necessário ter conhecimento sobre o que vai medir, a quem se destina a informação, e o que fazer com essa informação. Ainda comenta que, os métodos adotados para análise do desempenho e dos resultados podem estabelecer-se em diferencial estratégico entre as empresas, através da tomada de decisões corretas sobre, como medir e como utilizar os indicadores.

Kaplan e Norton (1997) entendem que, se o desempenho não está sendo medido, conseqüentemente, não está sendo gerenciado, daí à grande importância de medir. É perceptível, o quanto a medição é imprescindível para um correto gerenciamento, desta forma, minimizando as barreiras impostas ao processo decisório e maximizando o retorno do capitado aplicado.

Muitos autores desconsideram a diferença existente na conceituação em relação a indicador e medida, pois eles asseguram que os mesmos, devem ser tratados somente como sinônimos. Mas, há quem discorde dessa afirmação, pois, de acordo com Moreira (2002) existe sim uma diferenciação de nomenclatura entre indicador e medida.

Dando continuidade ao entendimento do referido autor citado acima, na qual considera que a medida é uma característica qualitativa ou quantitativa, utilizada para averiguar ou analisar algum produto por meio do comparativo com um padrão – grandeza de referência. Já o indicador é o resultado de uma ou mais medidas que facilitam a compreensão do progresso que se pretende analisar, através dos limites – referências ou metas – estabelecidos.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007, p.167) o processo de medição de desempenho envolve três fases importantes, que são:

1º identificação de fatores financeiros e não financeiros que são importantes para o processo;

- 2º apuração e medição sistemática desses fatores;
- 3º utilização desses fatores no desenvolvimento e monitorização de planos estratégicos.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007, p.174) "a empresa necessita não só de informações financeiras, como também de informações não financeiras para o alcance de tais metas gerenciais de controle e avaliação". Logo, se as organizações buscam uma excelência empresarial, é de notável percepção que haja a implantação das ferramentas de medição, através do uso de indicadores que tragam informações proveitosas para seus usuários tanto qualitativas como quantitativas que priorizem uma correta tomada de decisões e, por conseguinte atinjam os seus objetivos almejavéis, utilizando-se dos planos estratégicos, alcançando desse modo, resultados bastante favoráveis com vistas ao sucesso e a sobrevivência dos seus empreendimentos.

2.6.1 Medidas de Desempenho Não-Financeiro

É de notável percepção a presença marcante, cada vez mais constante das medidas não-financeiras nas empresas, na busca de melhorias, para que os gestores obtenham a medição, não somente através de informações financeiras, como a medição do lucro que a empresa obteve, mas também, através da medição do intelecto dos seus colaboradores, fornecedores, a efetiva participação no mercado consumidor, o grau de satisfação dos seus clientes e sua fidelização perante a empresa e etc., e, por conseguinte verificar se as mesmas possuem aptidões estratégicas para que se alcance um ótimo desempenho empresarial.

Morissete (1977 *apud* Callado et al, 2008) asseveram que, o indicador não-financeiro é uma medida quantitativa que não será expressa em valor monetário, ou seja, é apresentado em uma medida diferenciada de uma unidade monetária. Como exemplos de indicadores não-financeiros incluem a participação no mercado e a evolução do volume de produção. Sem a presença desses indicadores, não haverá como medir o desempenho empresarial e, portanto não terá como identificar as falhas ocorridas ou que venham a ocorrer no empreendimento.

Na visão de Oliveira, Perez Jr e Silva (2007) anteriormente, o gerenciamento empresarial era realizado apenas com base em relatórios quantitativos e financeiros, mas em

conseqüência do novo ambiente empresarial, são indispensáveis a utilização de relatórios adicionais com o intuito de facilitar o alcance dos objetivos estratégicos e o empenho de todos os funcionários na busca de excelência, representando o desempenho global da empresa.

Ainda em conformidade com o entendimento de Oliveira, Perez Jr e Silva (2007), existe uma unanimidade entre os estudiosos que estão preocupados com o desenvolvimento de relatórios gerenciais e contábeis exclusivos para a atualidade, em perceber a necessidade de reunir tanto os parâmetros qualitativos, quanto as medidas não financeiras, pois acreditam que, para as organizações o mais importante é calcular e informar uma variedade de indicadores não financeiros, ao invés de apenas tentar apurar os lucros mensais ou trimestrais que a empresa angariou.

As medidas financeiras por si só, não são suficientes para uma correta tomada de decisões, pois apresentam a ausência de flexibilidade, inadequação perante o surgimento de um novo ambiente de competições e acirramentos, rápida desatualização e dificuldades de quantificação dos benefícios em termos monetários, e ainda tem o poder de influenciar os gestores a tomarem decisões baseados apenas no passado. Essas características das medidas financeiras tradicionais incentivaram a controladoria a buscar melhores instrumentos para avaliar o desempenho empresarial e identificar se a missão foi alcançada. (SCHMIDT; SANTOS, 2006b)

“A avaliação de ativos intangíveis e capacidades da empresa seria particularmente útil, visto que, para o sucesso das empresas da era da informação, eles são mais importantes do que os ativos físicos e tangíveis”. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2007, p.154)

Na visão de Oliveira A. B. S. (2009) o BSC permite que as empresas acompanhem e avaliem a performance financeira e monitorem o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis de suma importância para a sua continuidade.

Seu surgimento se deu através de um estudo da década de 1990, quando o Nolan Norton Institute patrocinou um estudo intitulado por ‘Medindo o desempenho nas organizações do futuro’. Esse estudo segundo seus precursores Kaplan e Norton foi originado pela crença em que os sistemas de medição de desempenho existentes, eram fundamentados apenas em medidas contábeis-financeiras, prejudicando assim a capacidade das empresas de criarem valor á longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1996a *apud* OLIVEIRA, A. B. S., 2009)

Torna-se evidente que os ativos intangíveis representam grande parte das medidas não financeiras, e que as empresas necessitavam de um BSC combinado tanto de medidas

financeiras como de medidas não financeiras, para que se mantenha uma estabilidade ou a expansão dos seus negócios no mercado onde atua, driblando a concorrência e deste modo alcançando o sucesso nos seus empreendimentos.

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2007) o BSC é um sistema de gestão que tem a função de incrementar e aliar as medidas financeiras de desempenho passado com as medidas dos fatores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard provêm da visão e estratégia da organização.

Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2007, p.157) o BSC segundo seus criadores se conceitua como sendo:

Uma ferramenta estratégica imprescindível para que as empresas de qualquer setor orientem seus desempenhos presentes e futuro, sendo capazes de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas e da lucratividade.

Nesse sentido, segundo o autor em questão, se faz necessário entender que esse tipo de ferramenta é de grande valia para as empresas, pois é através do BSC que as medidas de desempenho podem visualizar o futuro e não apenas a análise do desempenho passado, focando-se em todos os setores da empresa, orientando cada funcionário a cumprir suas tarefas com cautela, com vistas a alcançar os objetivos estratégicos e por fim, a lucratividade.

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2007) O BSC é uma ferramenta gerencial que agrega as medidas provenientes das estratégias de uma empresa ou de uma unidade de negócios em quatro perspectivas distintas:

- a) **Perspectiva financeira** - As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implantação e execução estão colaborando para a melhoria dos resultados financeiros. Os indicadores financeiros essenciais são: receita operacional, retorno sobre o investimento, lucratividade, aumento de receitas e etc.
- b) **Perspectiva dos clientes** – Esse tipo de perspectiva admite que as empresas alinhem suas medidas úteis e fundamentais de resultado relacionados aos clientes como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos exclusivos de clientes e mercados. Com essa perspectiva também se consegue identificar e avaliar com clareza as propostas de valor conduzidas a esses segmentos.

c) **Perspectiva dos processos internos** – Nesse tipo perspectiva procura-se garantir a qualidade essencial aos produtos e processos, a inovação, a criatividade gerencial e a capacidade de produção e seu alinhamento às demandas. Busca-se também por indicadores que apresentem falta de eficiência e eficácia na condução dos processos, como: o retrabalho, o desperdício, a perda e etc.

d) **Perspectiva de crescimento e aprendizagem** – Nessa perspectiva a empresa está totalmente direcionada com vistas a alcançar o futuro com sucesso, através do gerenciamento entre funcionários com a empresa, a satisfação dos mesmos, a retenção e a rotatividade dos funcionários, a eficácia e a eficiência do quadro de pessoal, a motivação e os investimentos futuros que a empresa realiza para alcançar a tão desejada capacitação profissional para seus funcionários.

Diante dos embasamentos apresentados, constata-se o grau de importância que se estabelece, tanto pelo uso das medidas financeiras, quanto pelas medidas de desempenho não financeiro para as empresas, visto que, as duas medidas devem andar alinhadas para que se consigam obter todos os indicadores possíveis para análise, não pensando apenas em curto prazo, mas colocando a empresa rumo ao futuro, através de uma importante ferramenta, definida por BSC que é de grande utilidade para os gestores tomarem decisões acertadas.

2.7 Práticas Gerenciais Empresariais

As práticas gerenciais no contexto empresarial apresentam-se em grande número e são consideradas importantes e de grande utilidade, tendo como escopo, auxiliar os gestores no desenvolvimento e direcionamento em relação aos objetivos almejavéis que foram esquematizados pela própria empresa. Elas são selecionadas de acordo com o segmento de seus empreendimentos com o intuito primordial de alcançar as suas metas.

Martinez (2000, p.276 *apud* Cunha, 2005) assevera que “as práticas gerenciais são, a maneira de gerenciar ou trabalhar em negócio, indústria ou serviço.” Cunha (2005) ainda corrobora com a idéia de que as práticas gerenciais são medidas adotadas e dirigidas dentro do ambiente interno empresarial, em diversas áreas, com a finalidade de atender aos objetivos organizacionais.

Os gestores com vistas a transformar suas empresas mais competitivas, eliminando a concorrência e tendo como foco, a continuidade de suas organizações, deve priorizar a utilização e a seleção das melhores práticas gerenciais que mais se adaptem dentro das suas organizações, conseguindo desse modo, resultados satisfatórios e conseqüentemente o alcance dos objetivos desejáveis.

Destarte essas informações são de suma importância para que os gestores observem com freqüência, se as empresas estão adotando de maneira acertada, as práticas gerenciais, visualizando a sua importância e utilidade, em gerar um crescimento extraordinário e um melhor desempenho empresarial em relação aos seus concorrentes.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção, buscou-se demonstrar os resultados da pesquisa com base em informações precisas localizadas nas tabelas, construídas a partir dos dados obtidos com os questionários.

A seguir, foi apresentada a análise dos dados do ano de 2011, confrontados com os dados obtidos na pesquisa de 2006, conforme o estudo de Carvalho et al (2007) no setor de confecções da cidade de Pombal / PB, de modo a observar as mudanças ocorridas nesse setor, num intervalo aproximadamente de 5 anos.

Na análise da Tabela 1, em relação ao ano de 2011, é notória a percepção em relação ao cargo ocupado na empresa pelos entrevistados, mostrando que das 62 empresas estudadas, 74% dos respondentes, ou seja, 46 pessoas demonstraram serem proprietários dos estabelecimentos comerciais, representando, por conseguinte, uma maioria expressiva em relação aos outros cargos verificados, fator esse que pode implicar maior confiabilidade sobre as informações coletadas e apresentadas no presente estudo. No caso dos gerentes e da opção outros, que foram representados pelos vendedores, obteve uma média de 13% cada, correspondente a 8 entrevistados.

Já em relação ao ano de 2006, também correspondente a ocupação do entrevistado na empresa, em um universo de 22 empresas, 46% das pessoas entrevistadas, responderam que são proprietários, enquanto que, 27% se classificam como gerentes e os outros 27% restantes foram identificados em outros cargos.

Tabela 1 - Cargo do entrevistado

| Cargo | 2006 | | 2011 | |
|--------------|------------|------|------------|------|
| | Frequência | % | Frequência | % |
| Proprietário | 10 | 46% | 46 | 74% |
| Gerente | 6 | 27% | 8 | 13% |
| Outros | 6 | 27% | 8 | 13% |
| Total | 22 | 100% | 62 | 100% |

Fonte: Carvalho et al (2006) e Pesquisa de Campo, 2011

Em relação à tabela anterior, verificou-se um percentual elevado na função de Proprietários, que demonstra que a maioria dos empresários de confecções da cidade de Pombal / PB administra seu próprio negócio, sem a necessidade da sua empresa ser gerida por terceiros. Um dos aspectos para que essa afirmativa ocorra é o tamanho do empreendimento, na qual se configura como sendo de pequeno porte.

Na tabela 2, relacionado ao tempo em que os respondentes se encontram na função a qual desempenham na empresa, ou seja, a experiência obtida com os anos de atividade exercida foi analisada que, 48% dos entrevistados estão de 1 á 5 anos no cargo, 10 responderam que estão de 6 á 10 anos na atividade, só 5 %, o que equivale a 3 pessoas, estão de 10 á 15 anos na função e 31% ou seja, 19 pessoas, de um total de 62 empresas entrevistadas, responderam está exercendo a atividade há mais de 15 anos.

Tabela 2 – Tempo de experiência no setor

| Tempo no cargo | Frequência | % | % Acumulado |
|-----------------------|-------------------|-------------|--------------------|
| De 1 á 5 anos | 30 | 48% | 48 |
| De 6 á 10 anos | 10 | 16% | 64 |
| De 10 á 15 anos | 3 | 5% | 69 |
| Acima de 15 anos | 19 | 31% | 100 |
| Total | 62 | 100% | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011

Por falta de dados em relação a 2006, quanto a esse questionamento, não foi possível fazer o comparativo com o mesmo. Mas diante dos dados obtidos no ano de 2011, verifica-se através da análise dos resultados, a predominância de um grande percentual de entrevistados que exercem a função na empresa acima de 15 anos, sendo perceptível a existência de um excelente grau de conhecimento sobre o setor por parte dos gestores, através das experiências vivenciadas ao longo dos anos.

Levando em consideração o grau de instrução, detectou-se na tabela 3, que a maioria dos respondentes possui o ensino médio completo, através de uma margem de percentual de 61%, equivalente á 38 entrevistados. Em segundo lugar está o ensino superior completo, com 12 respondentes, o que representa 20%. Em seguida, está os ensinos médio e superior incompletos, com um percentual de 8%, correspondente a 5 entrevistados cada. E por fim, a opção Outros, representados conforme 2 questionários estudados, pelos pós-graduados, através de um percentual de 3%.

Tabela 3 – Grau de instrução do Entrevistado

| Posição | Frequência | % | % Acumulado |
|-------------------------------|-------------------|-------------|--------------------|
| Até o Ensino Médio Incompleto | 5 | 8% | 8 |
| Ensino Médio Completo | 38 | 61% | 69 |
| Ensino Superior Incompleto | 5 | 8% | 77 |
| Ensino Superior Completo | 12 | 20% | 97 |
| Outros | 2 | 3% | 100 |
| Total | 62 | 100% | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011

Em relação á tabela 3.1, observa-se que, 68%, ou seja, 15 dos 22 entrevistados ocupam uma posição que vai desde o ensino médio até o ensino superior e apenas 7 respondentes, o equivalente á 32%, informaram que estudaram até o ensino médio.

Tabela 3.1 – Grau de instrução do Entrevistado

| Posição | Frequência | % |
|-----------------------------------|-------------------|-------------|
| Até o ensino médio | 7 | 32% |
| Entre o ensino médio e o superior | 15 | 68% |
| Total | 22 | 100% |

Fonte: Carvalho et al (2006)

Diante da análise dessas informações, constatou-se que tanto na pesquisa realizada em 2006, quanto em 2011, há um número maior de entrevistados que priorizam o estudo como forma de alcançar a capacitação profissional, demonstrando que o aprimoramento profissional torna-se um fator de sucesso nos empreendimentos.

“A educação e o treinamento são meios para o crescimento do ser humano e devem ser utilizados tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, por meio do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar”. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2007, p.185)

Em relação ao enquadramento empresarial, a Tabela 4, no que diz respeito ao ano de 2011, evidencia que das 62 empresas analisadas, 59 se enquadram como Microempresa, com um percentual de 95%, em contraste com um pequeno percentual de 5%, representado por 3 empresas que se encaixam como Pequena Empresa. Contudo, através da análise dos

questionários, ficou evidente que um grande número de entrevistados não sabiam classificar ao certo a sua empresa, como micro ou pequena empresa, sendo desta forma detectada através dos dados obtidos no quesito faturamento bruto anual da empresa informados pelos mesmos.

De acordo com o SEBRAE e pela Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, (Lei Geral da MPE), a Microempresa pode ser definida como, pessoa jurídica que auferir em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00, tendo através desse conceito a distinção real da situação de enquadramento do empreendimento.

No ano de 2006, conforme demonstra que, também sobre o enquadramento empresarial, a grande maioria das empresas se configura como sendo Microempresa, pois são 21 empresas, de um total de 22 estudadas, restando dessa forma apenas uma empresa na categoria de Pequena Empresa.

Tabela 4 – Enquadramento Empresarial

| Posição | 2006 | | 2011 | |
|-----------------|------------|-------------|------------|-------------|
| | Frequência | % | Frequência | % |
| Microempresa | 21 | 95% | 59 | 95% |
| Pequena Empresa | 1 | 5% | 3 | 5% |
| Total | 22 | 100% | 62 | 100% |

Fonte: Carvalho et al (2006) e Pesquisa de Campo, 2011

Diante do exposto e da observação do setor de confecções quando da realização da visita in loco, constatou-se que houve um aumento no número de estabelecimentos comerciais pesquisados, como é o caso da abertura de várias lojas que comercializam produtos a partir de sete reais, o que gera uma grande demanda de vendas por parte das mesmas. Esse setor está em grande evidência devido os produtos serem de valores acessíveis, principalmente a clientela de baixa renda e também pelo fato de só venderem à vista.

Entre os anos de 2006 e 2011 manteve-se o mesmo percentual em relação ao enquadramento empresarial, pois tanto as Microempresas, quanto as Pequenas Empresas continuaram representando respectivamente 95% e 5% no setor de confecções de Pombal / PB.

Na Tabela 5, representada pelo período de existência da empresa no setor de confecções, percebe-se que o tempo de atividades de grande predominância nesse setor é período de 1 à 5 anos, com um percentual de 45%, que equivale a 28 empresas, das 62 estudadas.

Novo empresas responderam que seus estabelecimentos comerciais funcionam entre 6 e 10 anos. Entre 10 à 15 anos existem 3 empresas que correspondem apenas à 5%, e com um percentual de 35%, referentes a 22 empresas que afirmam permanecer no mercado competitivo há mais de 15 anos, representando um índice bastante considerável em relação a sobrevivência das mesmas.

Tabela 5 – Tempo de Atividades

| Tempo de atividades | Frequência | % | % Acumulado |
|----------------------------|-------------------|-------------|--------------------|
| De 1 à 5 anos | 28 | 45% | 45 |
| De 6 à 10 anos | 9 | 15% | 60 |
| De 10 à 15 anos | 3 | 5% | 65 |
| Acima de 15 anos | 22 | 35% | 100 |
| Total | 62 | 100% | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011

Conforme tabela 5.1, O tempo de atividades predominante é acima de 10 anos, com um total de 10 empresas e um percentual de 45%. Em segundo lugar, 7 empresas funcionam em um período de até 5 anos, através de um percentual de 32%. Já entre o período de 6 à 10 anos representado pelo menor percentual verificado, de 23%, é constatado através da existência de apenas 5 empresas.

Tabela 5.1 – Tempo de Atividades

| Tempo de atividades | Frequência | % |
|----------------------------|-------------------|-------------|
| Até 5 anos | 7 | 32% |
| Entre 6 e 10 anos | 5 | 23% |
| Acima de 10 anos | 10 | 45% |
| Total | 22 | 100% |

Fonte: Carvalho et al (2006)

Através do comparativo em relação aos de 2006 e 2011, em um intervalo de 5 anos, percebe-se um substancial crescimento na abertura de novos empreendimentos, verificados pelo aumento surgido na opção de 1 à 5 anos na qual houve um notável crescimento, se comparado as outras duas opções de tempos de atividades que permaneceram praticamente estáveis. Mas, também não se pode deixar de considerar que, nos referidos anos constata-se um grande percentual de empresas com mais de 10 anos de existência e

que são vitoriosos por alcançarem esse feito, pois, segundo o SEBRAE (2005), as empresas que superarem os cinco anos de sua existência, tendem a dar prosseguimento as suas atividades. Diante dessas informações, averigua-se que essas empresas já passaram por essa fase de provação que muitas MPE's enfrentam e continuam com suas empresas ativas no mercado, prosperando a cada dia.

No tocante ao número de funcionários na empresa, apresentados na Tabela 6, houve uma surpresa, pois em relação às respostas desse quesito, dos 62 entrevistados, 20 responderam que não possuem empregados. Nessa questão, verificou-se que essas respostas vieram dos proprietários, pois os mesmos acumulam várias funções, que vão desde o atendimento aos seus clientes, até o gerenciamento do seu próprio negócio, isso na maioria das vezes pode ocorrer em razão do tamanho do empreendimento e do pequeno volume de vendas.

A maioria das empresas possui até 10 empregados, o que equivale à um percentual de 68%, representado por 42 empresas. Contudo, nenhuma empresa assinalou a opção acima de 10 empregados, o que contraria os dados relacionados ao quesito enquadramento empresarial, citado na Tabela 4, na qual se observam três empresas enquadradas como Pequena empresa, contrariando destarte, o SEBRAE, quanto á definição de Micro e Pequena empresa, pelo número de funcionários, pois a entidade limita as microempresas às que empregam até nove pessoas, enquanto as empresas de pequeno porte são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, isso no caso de comércio e serviços. Em contrapartida, não se pode fazer um julgamento sem ter a correta precisão de que essas três empresas possuam supostamente dez empregados, o que ainda se enquadra nesse caso, na opção de até 10 empregados e, por conseguinte, como pequena empresa.

Tabela 6 – Nº de Funcionários na Empresa

| Nº de Funcionários | Frequência | % | % Acumulado |
|---------------------------|-------------------|-------------|--------------------|
| Até 10 empregados | 42 | 68% | 68 |
| Acima de 10 empregados | 0 | 0% | 68 |
| Não possui empregados | 20 | 32% | 100 |
| Total | 62 | 100% | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011

Não foi possível realizar o comparativo com o ano de 2006, em relação ao quesito número de funcionários na empresa, pois o mesmo não foi solicitado na pesquisa anterior e foi

colocado nessa pesquisa atual, com o intuito de confrontar os dados do questionamento, enquadramento empresarial em contraste com o número de funcionários na empresa.

Na Tabela 7, referente ao faturamento bruto anual, no ano de 2011, 53% das empresas analisadas responderam possuir um faturamento anual de até 60.000,00 reais, Entre 60.000,01 e 100.000,00 o equivalente á 26% das empresas. Entre 100.000,01 e 150.000,00 o percentual foi de 6%. Com o menor percentual, verificou-se o faturamento anual entre 150.000,01 e 200.000,00 com apenas 2% das empresas estudadas. Entre 200.000,01 e 244.000,00, 8% das empresas responderam faturar anualmente entre esses valores. E por fim, 5% responderam possuir um faturamento bruto anual acima de 244.000,00.

Também ficou constatado que no ano de 2006, 27% das empresas analisadas responderam possuir um faturamento anual de até 60.000,00 reais. Entre 60.000,01 e 100.000,00 o equivalente á 32% das empresas. Entre 100.000,01 e 150.000,00 o percentual foi de 22%. Entre 150.000,01 e 200.000,00, uma empresa afirmou ter esse tipo de faturamento. Com um percentual de 9% das empresas estudadas verificou-se um faturamento anual entre 200.000,01 e 244.000,00. E por fim, com um percentual de 5%, ou seja, uma empresa respondeu faturar anualmente acima de 244.000,00 reais.

Tabela 7 – Faturamento Bruto Anual

| Faturamento | 2006 | | 2011 | |
|-------------------------------|------------|------|------------|------|
| | Frequência | % | Frequência | % |
| Até 60.000,00 | 6 | 27% | 33 | 53% |
| Entre 60.000,01 e 100.000,00 | 7 | 32% | 16 | 23% |
| Entre 100.000,01 e 150.000,00 | 5 | 22% | 4 | 6% |
| Entre 150.000,01 e 200.000,00 | 1 | 5% | 1 | 2% |
| Entre 200.000,01 e 244.000,00 | 2 | 9% | 5 | 8% |
| Acima de 244.000,00 | 1 | 5% | 3 | 5% |
| Total | 22 | 100% | 62 | 100% |

Fonte: Carvalho et al (2006) e Pesquisa de Campo, 2011

Por meio dos valores do faturamento bruto anual representado na tabela 7, verifica-se que 95% das empresas, são classificadas como Microempresas e apenas 5% é considerado Pequena Empresa, isso devido a Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, (Lei Geral da MPE), definida através do limite de receita bruta anual.

Destarte essas informações são de grande valia para o estudo, constatando-se que, em relação ao ano de 2006 nada mudou quanto à porcentagem no faturamento, pois através do somatório que vai desde a opção de até 60.000,00 no faturamento somado até a opção

entre 200.000,01 e 244.000,00, obterá o resultado de 95%, representado pelas Microempresas, restando apenas à opção acima de 244.000,00 na qual representa 5%, sendo evidenciada desta forma, pelas Pequenas Empresas.

Segundo as empresas pesquisadas, a realização das vendas, situadas na Tabela 8 revelam que, no ano de 2011, uma maioria expressiva dos estabelecimentos comerciais realiza suas vendas por varejo, constatando um percentual de 68%, representado por 42 empresas, das 62 empresas estudadas. Duas empresas, ou seja, 3% realizam suas vendas por atacado, 8% por varejo e por encomenda, quatro empresas por atacado e varejo (6%) e pelas três opções juntas, por atacado, varejo e por encomenda, utilizadas nas suas vendas por nove empresas, o que representa uma porcentagem de 15%. Também ficou constatado que nenhuma empresa realiza suas vendas somente por encomenda.

Também se averigua que no ano de 2006, a maior parcela na realização das vendas é feita por varejo, com um percentual de 68%, alcançado por 15 empresas. Ficou constatado ainda, que nenhuma empresa realiza sua vendas por meio somente da opção de atacado, nem tampouco, por apenas a opção por encomenda. Quatro, das 22 empresas analisadas, desempenham sua vendas por varejo e por encomenda e 14%, ou seja, 3 empresas desempenham suas vendas através das três opções juntas, atacado, varejo e encomenda.

Tabela 8 – Realização das Vendas

| Opções | 2006 | | 2011 | |
|-----------------------------|------------|-------------|------------|-------------|
| | Frequência | % | Frequência | % |
| Por Atacado | 0 | 0% | 2 | 3% |
| Por Varejo | 15 | 68% | 42 | 68% |
| Por Encomenda | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Varejo e Por Encomenda | 4 | 18% | 5 | 8% |
| Atacado e Varejo | - | - | 4 | 6% |
| Atacado, Varejo e Encomenda | 3 | 14% | 9 | 15% |
| Total | 22 | 100% | 62 | 100% |

Fonte: Carvalho et al (2006) e Pesquisa de Campo, 2011

Através do comparativo entre os anos de 2006 e 2011, é de suma importância perceber que as vendas por varejo predomina em grande escala nos referidos anos, coincidindo com um percentual de 68%.

De acordo com a Tabela 9, em relação ao controle de gestão das micro e pequenas empresas do setor de confecções da cidade de Pombal / PB, é perceptível identificar que no

ano de 2011, cinquenta e seis empresas, representando um excelente percentual, com 90%, fazem o controle de contas a pagar, e apenas 10% não utilizam. 71% fazem uso do controle de contas a receber, 66% utilizam o controle de vendas, 63% possuem controle de caixa, 53% controle de estoques e com um menor percentual em relação aos outros tipos de controle, é verificado o controle de custos, realizado em apenas 21 empresas, com um percentual de 34%, o que seria de extrema importância a sua utilização, pois, esse tipo de controle realiza com mais cautela e precisão a formação do preço, destarte, garantindo a lucratividade e conseqüentemente um ótimo alcance empresarial.

Segundo Ferreira, (2007) um dos intuitos da contabilidade de custos consiste em auxiliar os gestores das organizações na execução das suas funções administrativas, através do fornecimento de informações essenciais para se realizar um bom planejamento, controle e conseqüentemente uma correta tomada de decisões. O autor comenta ainda que esse controle de estoques nos estabelecimentos comerciais é bastante simples, apenas basta que examine, por meio de inventário periódico ou através de controles permanentes, o valor de aquisição dos bens em estoque.

Observa-se que no ano de 2006, o controle utilizado em grande escala foi o controle de contas a pagar, utilizado por 17 empresas de um total de 22 estudadas, apresentando um percentual de 77%, em seguida aparece o controle de contas a receber, também utilizado com bastante freqüência, com 73%, em um total de 16 empresas. O controle de caixa foi verificado em 11 empresas, o que significa que apenas a metade delas utilizam esse artifício de extrema necessidade para um ótimo gerenciamento, outros 41% ou seja, 9 empresas responderam utilizar o controle de vendas. Quanto ao controle de estoques e controle de custos, foi verificado que 7 empresas se utilizam desses controles, representando assim um percentual de 32%.

Tabela 9 – Controles de Gestão

| Controles de Gestão | 2006 | | 2011 | |
|------------------------------|------|-----|------|-----|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Controle de contas a pagar | 77% | 23% | 90% | 10% |
| Controle de contas a receber | 73% | 27% | 71% | 29% |
| Controle de caixa | 50% | 50% | 63% | 37% |
| Controle de vendas | 41% | 59% | 66% | 34% |
| Controle de estoques | 32% | 68% | 53% | 47% |
| Controle de Custos | 32% | 68% | 34% | 66% |

Fonte: Carvalho et al (2006) e Pesquisa de Campo, 2011

Através do confronto entre os dados, averigua-se que no decorrer de 05 anos, tanto os controle de contas a pagar quanto os controles de contas a receber continuam sendo utilizados em grande escala no processo de controle de gestão. Já em relação aos controles de caixa, de vendas, de estoques e de custos, houve uma pequena variação para mais no ano de 2011, em relação ao ano de 2006, mas é evidente que essas empresas precisam utilizar-se mais desses componentes de suma importância para um eficiente e correto gerenciamento de suas empresas.

Na Tabela 10, intitulada por gerenciamentos que dificultam o controle empresarial, ficou comprovado que nas Micro e Pequenas Empresas de confecções de Pombal / PB, o maior entrave para que se realize um ótimo controle empresarial está no gerenciamento financeiro, com 36%, ou seja, 22 empresas.

Observa-se ainda, que em segundo lugar está à utilização dos relatórios contábeis que foram apontados por 17 empresas das 62 estudadas, o que equivale a 27%. Outro fator preocupante é a ausência do uso da informática, pois 16 empresas afirmaram não utilizarem dessa ferramenta considerada nos dias atuais de extrema utilidade e que as empresas que não se utilizarem dessa ferramenta não conseguirão se quer acompanhar as constantes mudanças e ficará defasado no tempo. Quatro entrevistados responderam que o que dificulta o seu controle é a administração dos funcionários, e na opção outros, houve uma frequência de 3 respondentes o que equivale á 5% do percentual. Esse quesito também não foi analisado na pesquisa de 2006, por isso não haverá como realizar o comparativo.

Tabela 10 – Gerenciamentos que dificultam o controle empresarial

| Gerenciamentos | Frequência | % | % Acumulado |
|------------------------------------|-------------------|-------------|--------------------|
| Utilização de Relatórios Contábeis | 17 | 27% | 27 |
| Administração dos funcionários | 4 | 6% | 33 |
| Utilização da Informática | 16 | 26% | 59 |
| Gerenciamento Financeiro | 22 | 36% | 95 |
| Outros | 3 | 5% | 100 |
| Total | 62 | 100% | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011

No que diz respeito aos métodos de avaliação da qualidade do crédito, localizada na tabela 11, é notório identificar que tanto em 2006 quanto em 2011, à maioria foi expressiva em

responder que utilizam desse artifício na busca de realizar vendas que tragam garantias reais para o seu estabelecimento.

Algumas empresas do setor de confecções de Pombal informaram que no ato das suas vendas, procuram informações sobre a honestidade, o potencial e a capacidade de pagamento dos clientes, através de informações em outras empresas ou até mesmo realizando consultas no sistema do SPC Brasil que verifica informações do tipo, se o cliente está devendo em outros estabelecimentos comerciais ou até mesmo em bancos ou instituições de crédito de modo a auxiliar na decisão de concessão de crédito e, por conseguinte garantindo a sobrevivência e continuidade das suas empresas.

Percebe-se ainda que no ano de 2011, 89% dos entrevistados responderam sim, ou seja, que utilizam os métodos de avaliação da qualidade do crédito, enquanto 11% responderam que não utilizam.

Enquanto no ano de 2006, das 22 empresas estudadas, 20 responderam que se utilizam dos métodos de avaliação da qualidade do crédito, o que equivale á 91%, enquanto apenas 2 entrevistados responderam não se utilizarem, ou seja, 9% em relação ao total.

Tabela 11 – Métodos de Avaliação da Qualidade do Crédito

| Utiliza | 2006 | | 2011 | |
|--------------|------------|-------------|------------|-------------|
| | Frequência | % | Frequência | % |
| Sim | 20 | 91% | 55 | 89% |
| Não | 2 | 9% | 7 | 11% |
| Total | 22 | 100% | 62 | 100% |

Fonte: Carvalho et al (2006) e Pesquisa de Campo, 2011

Na Tabela 12, de acordo com os resultados dos questionários, no tocante a evolução das vendas e do número de clientes, no ano de 2011, 74% dos respondentes informaram que mantém uma evolução em suas vendas e no número de clientes, enquanto que apenas 26% não se utilizam desse indicador.

No ano de 2006 observou-se que 59% das empresas utilizam esse indicador, mas um número alarmante, representado por 8 empresas das 22 estudadas, equivalente á 36% não

utilizam. E ainda 5% dos entrevistados, ou seja, um entrevistado, nada respondeu em relação ao quesito.

Tabela 12 – Evolução das Vendas e do nº de Clientes

| Opções | 2006 | | 2011 | |
|---------------|------------|-------------|------------|-------------|
| | Frequência | % | Frequência | % |
| Sim | 13 | 59% | 46 | 74% |
| Não | 8 | 36% | 16 | 26% |
| Não respondeu | 1 | 5% | - | - |
| Total | 22 | 100% | 62 | 100% |

Fonte: Carvalho et al (2006) e Pesquisa de Campo, 2011

Não se pode deixar de considerar esse indicador, útil e necessário na visualização de falhas que venham a ocorrer nas atividades financeiras da empresa por parte dos gestores.

Na Tabela 13, sobre a realização de comparativo entre o planejado e o executado, um pequeno percentual, constituído de 19% ou seja, 12 empresas, afirmaram não realizarem o comparativo entre o planejado e o executado, enquanto 81% das empresas responderam que realizam o que é um sinal positivo, pois os gestores estão demonstrando que possuem visão estratégica, obtendo assim eficácia nos seus negócios.

Nesse contexto, à comparabilidade entre o evento planejado e o realizado permite:

O exercício do controle por parte do gestor, ou seja, permite a ação gerencial por meio da tomada de decisões visando implementar medidas corretivas em relação aos desvios detectados, ou mesmo a revisão dos planos aprovados decorrente de uma nova situação ambiental que está impactando de forma positiva ou negativa o plano em execução (CATELLI, 2007, p.117).

Tabela 13 – Realização de Comparativo entre o Planejado e o Executado

| Realiza | Frequência | % | % Acumulado |
|--------------|------------|-------------|-------------|
| Sim | 50 | 81% | 81 |
| Não | 12 | 19% | 100 |
| Total | 62 | 100% | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011

Não houve na pesquisa de 2006 esse questionamento, o que impossibilitou o seu comparativo com a pesquisa atual.

Conforme descrito na Tabela 14, no ano de 2011, a respeito do conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes, 71% informaram que tem conhecimento, enquanto apenas 29% responderam que não possuem.

No ano de 2006 também se verifica que um número maior de empresas se utiliza dessa ferramenta, pois 59% responderam que conhecem e 41% afirmam não possuírem conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes. Diante dos dados, fica evidente a necessidade das empresas conhecerem os pontos fortes e fracos dos concorrentes. Segundo Costa (2006, p.87) “os concorrentes são outras organizações que disputam o atendimento das mesmas necessidades do mercado ou do público-alvo”. Nesse sentido é preciso que as empresas sejam bastante espertas em relação aos seus concorrentes, através da descoberta de novos produtos, sendo os mesmo diferenciados, com qualidade e sejam bastante vendáveis, tornando seus clientes fiéis a marca e conseqüentemente superando as próprias expectativas e da concorrência.

Tabela 14 – Conhecimento das Potencialidades e Fraquezas dos Concorrentes

| Opções | 2006 | | 2011 | |
|--------|------------|------|------------|------|
| | Frequência | % | Frequência | % |
| Sim | 13 | 59% | 44 | 71% |
| Não | 9 | 41% | 18 | 29% |
| Total | 22 | 100% | 62 | 100% |

Fonte: Carvalho et al (2006) e Pesquisa de Campo 2011

Com relação à Tabela 15, tendo como questionamento a previsão de vendas e a previsão de despesas, no ano de 2011, percebe-se que 52 empresas, ou seja, o equivalente á 84%, afirmam realizar essas previsões e apenas 16% não fazem o uso das mesmas, o que verifica um índice bastante considerável.

Observado também no ano de 2006, na qual apresenta um percentual elevado de 77% das empresas que realizam a previsão, em contraste com 18% das MPE's analisadas que não realizam. Nesse mesmo ano, uma empresa deixou de responder a esse questionamento, o que equivale a 5% do total. Para Carvalho et al (2007) é importante que as empresas estudadas tenham anseio em adiantar recursos para as exigências futuras de vendas e previsão de despesas.

Tabela 15 – Previsão de Vendas e Previsão de Despesas

| Opções | 2006 | | 2011 | |
|---------------|------------|-------------|------------|-------------|
| | Frequência | % | Frequência | % |
| Sim | 17 | 77% | 52 | 84% |
| Não | 4 | 18% | 10 | 16% |
| Não respondeu | 1 | 5% | - | - |
| Total | 22 | 100% | 62 | 100% |

Fonte: Carvalho et al (2006) e Pesquisa de Campo, 2011

Sobre o quesito controle de despesas bancárias e/ou juros pagos a fornecedores, localizado na Tabela 16, 89% das empresas questionadas, ou seja, um total de 55 empresas, responderam utilizarem esse tipo de ferramenta como forma de obter um controle bastante intensificado em relação aos seus compromissos, mostrando que se preocupam com a sua capacidade de pagamento, perante as instituições bancárias e aos fornecedores, zelando desta forma o nome da sua empresa. Enquanto 11% das empresas responderam não se utilizarem desse tipo de controle.

Tabela 16 – Controle de Despesas bancárias e/ou Juros pagos a Fornecedores

| Opções | Frequência | % | % Acumulado |
|--------------|------------|-------------|-------------|
| Sim | 55 | 89% | 89 |
| Não | 7 | 11% | 100 |
| Total | 62 | 100% | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2011

Não se pode fazer o comparativo entre os anos de 2006 e 2011, pois esse quesito também não foi analisado na pesquisa anterior

No que diz respeito à observação dos prazos de vendas, verificada na Tabela 17, no ano de 2011, cinquenta e uma empresas entrevistadas responderam que observam os prazos de vendas, o que equivale á 82%, enquanto 11 empresas responderam que não observam.

Em relação ao ano de 2006 averigua-se que 100%, ou seja, todas as empresas analisadas foram unânimes em responder que avaliam os prazos de vendas á prazo em consonância com o prazo estabelecido pelos fornecedores quando da compra de mercadorias para a sua empresa.

Tabela 17 – Observação dos Prazos de Vendas

| Utiliza | 2006 | | 2011 | |
|--------------|------------|------|------------|------|
| | Frequência | % | Frequência | % |
| Sim | 22 | 100% | 51 | 82% |
| Não | 0 | 0% | 11 | 18% |
| Total | 22 | 100% | 62 | 100% |

Fonte: Carvalho et al (2006) e Pesquisa de Campo, 2011

Sobre as mudanças ocorridas em relação à pesquisa anterior, foi verificado que, muitas empresas não observam o prazo de vendas, por temerem que os seus clientes possam se afastar da empresa, já que muitos estabelecimentos comerciais na cidade de Pombal / PB realizam suas vendas, dividindo em várias parcelas, sem se importar com o prazo que tem para pagar as duplicatas, pois para eles o que importa é atender aos anseios dos seus clientes, garantindo deste modo a total satisfação dos clientes.

A Tabela 18 indaga as principais práticas de gerenciamento utilizadas nas empresas por seus gestores, percebeu-se que no ano de 2011, a prática gerencial que mais se destaca, ou seja, a mais empregada pelas MPE's é o bom conhecimento do mercado onde atua representado por 46 empresas o equivalente á 74%. Em seguida aparece com 66%, correspondente a 41 empresas estudadas, a boa estratégia de vendas, de suma importância para as empresas, através da conquista de clientes e de sua fidelização, gerando um aumento na lucratividade, e, por conseguinte, um superávit nas suas receitas. Trinta e oito entrevistados responderam ser empresário com persistência e perseverança, o equivalente a 61%, enquanto 39% informaram que não possuem o dom de perseverar. No quesito uso de capital próprio e no quesito reinvestimentos dos lucros na própria empresa, foram assinaladas por 34 empresas, o que corresponde a 55% cada, enquanto que 45% responderam não utilizarem dessas práticas gerenciais, dando a entender que utilizam o capital de terceiros no seu negócio e não investem todo o lucro dentro da empresa, deixando desse modo de ampliar os seus empreendimentos e conseqüentemente perdendo a visibilidade para o futuro da empresa.

A metade das empresas analisadas, respondeu que, aproveitam as oportunidades que aparecem no seu negócio, já no quesito capacidade do empresário para assumir riscos detectou-se que, apenas 19 empresas, relativo á um percentual de 31% responderam não estarem preparados para assumirem riscos, o que é contraditório quando feito a análise das oportunidades, pois toda decisão tomada que não seja realizado habitualmente pela

empresa é considerado um risco e que se não forem tomadas com cautela, poderá mudar a direção dos negócios e envolver os ativos da empresa.

Para Assaf Neto (2007) o risco é uma medida de incerteza ligada diretamente aos retornos almejados de uma decisão de investimento e sua presença nas empresas é constante. Portanto antes de tomar qualquer decisão é necessário averiguar a relação risco/retorno, com o intuito de saber se vai gerar lucro ou prejuízo para a organização.

Apenas 47% dos entrevistados mostram possuir criatividade nos seus negócios, enquanto que a maioria respondeu não possuir criatividade, o equivalente a 53%, demonstrando necessidade de se aprimorar nesse aspecto. Nos quesitos capacidade de liderança do empresário e o acesso as novas tecnologias quase empatados no percentual, correspondendo á 26% e 27% respectivamente, o que mostram a real necessidade de que as empresas precisam de gestores, que sejam líderes e que desempenhem o seu papel com bastante êxito, inovando tecnologicamente e tendo a visão de engrandecimento dos seus negócios e a superação em relação à concorrência.

Tabela 18 – Práticas Gerenciais Utilizadas pelas Empresas

| Práticas Gerenciais | 2006 | | 2011 | |
|---|-------|-------|------|-----|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Bom conhecimento do mercado onde atua | 82% | 18% | 74% | 26% |
| Aproveitamento das oportunidades de negócios | 64% | 36% | 50% | 50% |
| Empresário com persistência ou perseverancia | 64% | 36% | 61% | 39% |
| Reinvestimentos dos lucros na própria empresa | 55% | 45% | 55% | 45% |
| Uso de capital próprio | 50% | 50% | 55% | 45% |
| Criatividade do empresário | 50% | 50% | 47% | 53% |
| Boa estratégia de vendas | 50% | 50% | 66% | 34% |
| Capacidade de liderança do empresário | 36% | 64% | 26% | 74% |
| Capacidade do empresário para assumir riscos | 32% | 68% | 31% | 69% |
| Ter acesso as novas tecnologias | 32% | 68% | 27% | 73% |
| Terceirização das atividades meio da empresa | 4,50% | 95,5% | 3% | 97% |

Fonte: Carvalho et al (2006) e Pesquisa de Campo, 2011

No ano de 2006, O bom conhecimento do mercado onde atua também é fator preponderante para as empresas, em relação aos outros tipos de práticas gerenciais, alcançando um percentual de 82%, o equivalente a 18 empresas. Além disso, 64% dos

entrevistados aproveitam as oportunidades de negócios e se consideram persistentes, o que equivale a 14 empresas. Outro ponto mencionado é que, Reinvestir os lucros da empresa no próprio negócio é prática empregada por 55% das empresas. Metade dos empreendimentos, ou seja, 11 das 22 empresas analisadas se utilizam do próprio capital para honrar com os seus compromissos e investir nos seus negócios, são empresários criativos e possuem boas estratégias de vendas, 32% têm acesso às novas tecnologias e são empresários com capacidade de assumir riscos, além de 8 entrevistados que afirmaram serem líderes no seu empreendimento.

Em relação às mudanças que ocorreram nas empresas, quanto às práticas gerenciais utilizadas pelas mesmas, em um intervalo de 5 anos, fica evidente que algumas práticas gerenciais, tiveram uma redução nos seus percentuais, ou seja, deixaram de ser exercidas, como é o caso do bom conhecimento do mercado onde atua, que reduziu em 8%, o aproveitamento das oportunidades do negócio que teve a maior redução verificada, com 14%, a opção, empresários com persistência e perseverança e criatividade do empresário, na qual foi apontado uma redução de 3%. Reduziu-se ainda em 10% a capacidade de liderança do empresário, de 1% na capacidade do empresário em assumir riscos, 5% no acesso as novas tecnologias e de 1,5% na opção terceirização das atividades meio da empresa. Nenhuma mudança foi verificada no quesito reinvestimentos dos lucros na própria empresa, ou seja, seu percentual continuou com 55%. Só em relação as práticas do uso do capital próprio e da boa estratégia de vendas foi verificado um aumento, de 5% e 16% simultaneamente.

Diante dessas informações, se faz necessário repensar a maneira como as empresas estão se comportando diante do uso das práticas gerenciais, pois durante um período de 5 anos era para ter havido mudanças crescentes nesse uso ao contrário do que os dados informaram, pois houve redução o que é um fato lamentável e precisa rapidamente ser revertido, com vistas ao alcançar o sucesso e a permanência dessas organizações no mercado onde atuam.

A Tabela 19 expõe quais os recursos que são utilizados para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios. Verificou-se que no ano de 2011, o recurso que obteve mais respostas foram às idéias e influências dos clientes, mostrando que os clientes têm o poder de influir as empresas, seja na melhoria da qualidade do atendimento, como também informando quais as tendências da moda, influenciando desse modo ao lojista qual o tipo de mercadoria comprar para o seu negócio para conseguir atender desse modo a preferência de sua clientela. Trinte e seis entrevistados responderam ser intuitivos no seu negócio, ao passo que 26 responderam que não possuem intuição.

A maioria dos estabelecimentos, com um percentual de 73%, afirmou não receberem idéias e influências dos funcionários, o que é um péssimo sinal, pois são eles que estão diretamente em contato com os clientes, e conseqüentemente, conhecem as necessidades e a preferência de cada um, devendo haver uma mudança do ponto de vista dos empresários, pois uma empresa necessita da colaboração de todos os envolvidos nela, com vistas ao seu crescimento. Conforme Oliveira, A. B. S. (2009, p. 259) [...] “os funcionários permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes por se encontrarem mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização”.

Tabela 19 – Recursos Utilizados para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios

| Recursos Utilizados | 2006 | | 2011 | |
|---------------------------------------|------|-----|------|-----|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Intuição | 100% | 0% | 58% | 42% |
| Idéias e influências dos clientes | 100% | 0% | 68% | 32% |
| Idéias e influências dos funcionários | 68% | 32% | 27% | 73% |
| Planilhas estatísticas | 64% | 36% | 13% | 87% |
| Consultas à internet | 64% | 36% | 24% | 76% |
| Relatórios preparados manualmente | 59% | 41% | 19% | 81% |
| Relatórios informatizados | 59% | 41% | 8% | 92% |
| Banco de dados da empresa | 59% | 41% | 3% | 97% |
| Sistema de informação Gerencial | 59% | 41% | - | - |

Fonte: Carvalho et al (2006) e Pesquisa de Campo, 2011

Para Mosimann e Fisch (1999) a clareza na definição de uma estrutura organizacional e de medidas de desempenho adequada, contribui para a diminuição das desavenças entre os gestores, permitindo a abertura de canais de comunicação entre as diversas áreas da empresa com a finalidade de alcançar os objetivos do conjunto, ou seja, para que a empresa obtenha um melhor desempenho, deve existir uma maior comunicação entre seus colaboradores.

Com relação às planilhas estatísticas, apenas 13% das empresas estudadas afirmam utilizar esse tipo de ferramenta tão útil para tomar decisões bem sucedidas, com um mínimo de risco admissível gerando assim uma maior rentabilidade.

No tocante aos relatórios gerenciais preparados manualmente e/ou informatizados, foram apresentados índices bastantes elevados, o que corresponde à 81% e 92% respectivamente, que dizem não utilizar dessa ferramenta, o que representa uma grande falha por parte desses gestores.

O recurso menos utilizado é o banco de dados da empresas, com um percentual de 3%, o que representa apenas duas empresas, em contraste com um índice bastante alarmante, de 97% que afirmam não possuírem um banco de dados nos seus estabelecimentos comerciais.

Apenas 24% dos entrevistados informaram que fazem uso das consultas à internet, enquanto 76% não fazem uso desse recurso que é atualmente está em grande evidência e a cada dia ganha grandes proporções, o que pode significar que, quem não se informatizar e não fizer o uso da internet perderá as grandes oportunidades que surgem a cada momento, perdendo vantagem para os seus concorrentes e conseqüentemente diminuindo o tempo de permanência da empresa no segmento de mercado onde atua.

No ano de 2006, os entrevistados foram unânimes em responder que são intuitivos e que recebem idéias e influências dos seus clientes. Quinze empresas das vinte e duas analisadas responderam que se utilizam das idéias e influências dos funcionários. Quanto às planilhas estatísticas e as consultas a internet, 64% fazem uso dos mesmos, ao passo que 36% não utilizam desses recursos essenciais para um ótimo gerenciamento de suas empresas. Além disso, os relatórios preparados manualmente, os relatórios informatizados, os bancos de dados da empresa e o sistema de informação gerencial são utilizados por 59% das empresas.

Destarte, em relação a esse intervalo de cinco anos, observa-se que na pesquisa referente ao ano de 2006, houve em todas as opções referentes aos recursos utilizados pelas empresas, um percentual maior do emprego desses recursos como forma de dar auxílio à tomada de decisões no gerenciamento dos negócios. Em 2011, essa realidade se modificou, o que é considerado lastimável, pois em um período de 5 anos era para ter havido crescimento ou até mesmo estagnação desses percentuais. Assim sendo, os gestores devem se conscientizar que essas práticas gerenciais só vem a agregar valores para a empresa, colocando-a em uma posição de destaque em relação aos seus concorrentes, alcançando, desta forma, seus objetivos almejáveis e a conquista do tão desejado sucesso empresarial.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo comparar as práticas gerenciais utilizadas na tomada de decisão pelos gestores das micro e pequenas empresas de confecções da cidade de Pombal / PB. Devido a esse questionamento ter sido motivo de discussões no ano de 2006, nesse mesmo setor e na cidade em questão, o presente estudo é considerado um replique, pois teve como intuito realizar o comparativo entre o ano de 2006 e o ano de 2011, verificando as mudanças ocorridas durante esse intervalo de aproximadamente cinco anos.

Os resultados alcançados confirmam que as ferramentas gerenciais são necessárias e de grande utilidade para auxiliar os gestores em uma correta tomada de decisões, visando desse modo, o crescimento e a continuidade de seus empreendimentos. Na visita in loco ficou constatado que uma das grandes argumentações verificadas pelo não uso desses instrumentos valiosíssimos é pelo fato de muitos gestores não terem conhecimento e não buscarem informações para se atualizarem e melhorar os seus negócios, até mesmo pela cultura gerencial e por acharem que pelo fato de serem MPE's, não precisam ampliar seus conhecimentos.

Na análise dos resultados foi possível constatar que aproximadamente dezesseis respondentes não sabiam ao certo identificar como se enquadrava sua empresa, tendo que ser identificados através dos dados informados no faturamento bruto anual. Dos 16 entrevistados analisados, quinze se identificaram como sendo Pequena Empresa, o que pelo faturamento ficou constatado que eles se classificam como Micro, enquanto apenas um respondente se confundiu e respondeu que era microempresa, o que segundo informado no quesito faturamento, é contraditório, visto que no referido quesito estava assinalado à opção acima de 244.000,00 reais, entendendo dessa forma que ele pertencia à classe dos pequenos empreendimentos.

Os resultados demonstraram que a maior parte das empresas estudadas utiliza os controles de gestão para auxiliar o processo decisório. Constatou-se que, os controles de gestão mais utilizados, tanto em 2006 quanto em 2011 foram os controles de contas a pagar e de contas a receber. Em relação ao controle de custos, houve uma pequena variação, de 2% a mais para a pesquisa atual, ao mesmo tempo em que, houve um aumento substancial nos controles de caixa, de vendas e de estoques, mostrando desse modo que, os gestores estão mais preocupados em realizar os referidos controles, tendo em mente que os mesmos, são essenciais para um correto gerenciamento.

Um índice alarmante foi em relação ao questionamento sobre os gerenciamentos que dificultam o controle empresarial, em que 36% e 26% dos respondentes respectivamente, afirmaram que, o que dificulta o seu controle empresarial são, o Gerenciamento Financeiro e a Utilização da informática, o que é preocupante, pois toda empresa necessita possuir um gerenciamento financeiro organizado e eficiente, pois nela estão contidas todas as informações relativas á utilização do dinheiro nas operações empresariais.

A preocupação ocorre devido aos gestores dessas organizações não possuírem um gerenciamento preciso do financeiro, pois ao verificar os recursos utilizados para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios, percebeu-se um alto índice de empresas que não utilizam os relatórios gerenciais, tanto os preparados manualmente, quanto os relatórios gerenciais informatizados, dessa forma o gerenciamento financeiro baseado em relatórios gerenciais torna-se impreciso, impossibilitando de maneira correta a análise real do negócio.

Existe uma controvérsia em relação às dificuldades no gerenciamento financeiro e à utilização dos controles de gestão, pois os mesmos obtiveram dados elevados dos respondentes em relação a sua utilização, uma vez que permitirá ao empreendedor, alcançar um conhecimento preciso sobre a situação financeira empresarial. O uso dos recursos informatizados também é prioritário, até mesmo para agilizar os processos nele decorrentes.

Como sugestão é importante que as empresas possam investir mais nos seus diagnósticos, através da constante realização da análise dos seus negócios, baseado no entendimento e na utilização correta das práticas e relatórios gerenciais, pois isso possibilita a demonstração exata da situação real da empresa, ou seja, mostrando os pontos positivos e negativos, a fim de colaborar na elaboração de estratégias que tenham como meta, alcançar os melhores resultados possíveis.

Outro aspecto importante que deve ser observado é em relação à utilização da informática, para controle e análise da empresa e do mercado em que atua, pois o uso da internet como meio de consulta e obtenção de informações diminui em relação aos anos das pesquisas realizadas, prejudicando no processo de gerenciamento e gestão dos negócios, pois com o avanço da contabilidade e da gestão, torna-se necessário a atualização constante e contínua dos métodos de ação da empresa junto ao mercado. A informatização ou controle mais preciso dos dados gerenciais é um fator que possibilita uma resposta rápida ao mercado.

REFERÊNCIAS

- ALCANTARA, Paulo R. **Teoria e prática pedagógica na educação superior: o uso da replicação na pesquisa aplicada.** Educación Superior y Sociedad. Vol 10 nº 2: 81-94, 1999. Disponível em: [_ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/download/349/292](http://ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/download/349/292) - Acesso em: 05 Jul. 2011 às 09:45.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 9. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.) et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. **A Utilização de Indicadores de Desempenho Não-Financeiros em Organizações Agroindustriais: Um Estudo Exploratório Organizações Rurais & Agroindustriais,** Vol. 10, Núm. 1, 2008, PP. 35 – 48, Universidade Federal de Lavras Brasil. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/878/87812566003.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2011 às 09:00.
- CARVALHO, José Ribamar Marques de; et al. **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.
- CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- CUNHA, Neila Conceição Viana da. **As Práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras.** São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20022006-170931/pt-br.php>. Acesso em: 09 Jun. 2011 às 21:25.
- FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FERREIRA, Ricardo José. **Contabilidade de custos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2007.

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**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação á pesquisa científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HORNGREN, Charles T; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Willian O. **Contabilidade Gerencial**. Tradução: Elias Pereira. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**: 2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/default.shtm> Acesso em: 06 Jun. 2011 ás 15:00.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, Sérgio de José Carlos. **Introdução a teoria da contabilidade para o nível de graduação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade gerencial**. Tradução: Antônio Artur de Souza; Revisão técnica: George S. Guerra Leone. Rio de Janeiro: LTC, 2009. II.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em Ação**: Balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: http://leigeral.sp.sebrae.com.br/publicacoes/apresentacao_lei_geral_supersimples.pdf Acesso em: 10 Jun. 2011 ás 08:25.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: ed. Universitária da UFPE, 2006.

LUCENA, Wenner Gláucio Lopes. **Uma contribuição ao estudo das informações Contábeis geradas pelas micro e pequenas Empresas localizadas na cidade de Toritama no Agreste pernambucano.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília/ Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

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, Silvio. **A Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MPE DATA. **Quantidade de MPE, com ou sem empregados, que declaram ao MTE a Relação Anual de Informações Sociais.**
<http://www.mpedata.com.br/Paginas/mpeinternet.aspx>. Acesso em: 06 Jun. 2011 às 15:30.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, Metodologia, práticas.** São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial -** São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, A. M. de; Leone, R. J. G. **Investigação sobre medição de desempenho empresarial nas empresas produtoras de melão do pólo frutícola Mossoró/Baraúna.** 2008. (online) disponível em:
<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v4/melao.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2011 às 13:50.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006b. (Coleção resumos de contabilidade; v.17)

SEBRAE. **Critérios e Conceitos para Classificação de Empresas**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/acesse/links-de-interesse/integra_bia?ident_unico=97 Acesso em 06 Jun. 2011 às 14:45.

Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2005). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>. Acesso em 01 Set. 2010 às 19:01.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castrol. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

APÊNDICE



Universidade Federal da Paraíba
 Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
 Coordenação do Curso de Ciências Contábeis



PESQUISA: AS PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES NA CIDADE DE POMBAL-PB.

Pesquisadora: Rossana Gomes Trigueiro Pinto

Orientador: Vorster Queiroga

DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO

1. Função que ocupa na empresa

Há quanto tempo está na função?

2. Grau de escolaridade do entrevistado

- Até o Ensino Médio Incompleto
 Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto
 Ensino Superior Completo
 Outros (especificar): _____

DADOS DA EMPRESA

3. Sua empresa se enquadra em que categoria?

- Microempresa () Pequena Empresa

4. Há quanto tempo existe a empresa?

- De 1 a 5 anos
 De 6 a 10 anos
 De 10 a 15 anos
 Acima de 15 anos

5. Qual o número de empregados da empresa?

- Até 10 empregados
 Acima de 10 empregados
 Não possui empregado

6. Qual o faturamento bruto anual da empresa (em reais)?

- Até 60.000,00
 Entre 60.000,01 e 100.000,00
 Entre 100.000,01 e 150.000,00
 Entre 150.000,01 e 200.000,00
 Entre 200.000,01 e 244.000,00
 Acima de 244.000,00

7. Como é feita a realização das vendas no seu estabelecimento? (indique uma opção)

- Por atacado
- Por varejo
- Por encomenda
- Varejo e por Encomenda
- Atacado e Varejo
- Atacado, Varejo e Encomenda

8. Qual desses controles de gestão a empresa utiliza? (pode marcar mais de uma opção).

- Controle de contas a pagar
- Controle de contas a receber
- Controle de caixa
- Controle de vendas
- Controle de estoques
- Controle de custos
- Outros. Quais? _____

9. Qual desses gerenciamentos dificultam o controle de sua empresa?

- Utilização dos relatórios contábeis
- Administração dos funcionários
- Utilização da informática
- Gerenciamento financeiro
- Outros. Quais? _____

10. A empresa adota métodos para avaliação da qualidade do crédito, ou seja, busca-se informações sobre a honestidade, o potencial, as garantias e as condições financeiras do cliente, assim como as tendências econômicas que podem influir na venda a crédito?

- Sim
- Não

11. Existe acompanhamento da evolução das vendas e do número de clientes (base de clientes) nos últimos doze meses?

- Sim
- Não

12. A empresa realiza um comparativo em relação ao que foi planejado e executado?

- Sim
- Não

13. A empresa tem conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes e as utiliza para obter vantagem competitiva (ser melhor que a concorrente)?

- Sim
- Não

14. A empresa faz o acompanhamento sistemático das necessidades de caixa (previsão de vendas e previsão de despesas) visando antecipar recursos para atender as exigências de fundos (dinheiro)?

- Sim
- Não

15. Há controle de despesas financeiras (despesas bancárias e/ou juros pagos a fornecedores)?

- Sim
 Não

16. São observados os prazos de vendas praticadas pela empresa para negociação em relação aos prazos de compras de mercadorias (duplicatas/fornecedores)?

- Sim
 Não

17. Quais fatores relacionados nos itens abaixo você pratica em sua empresa?

- Bom conhecimento do mercado onde atua
 Aproveitamento das oportunidades de negócio
 Empresário com persistência/perseverança
 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
 Ter acesso a novas tecnologias
 Terceirização das atividades meio da empresa
 Outro _____

18. Quais os recursos que você utiliza com maior frequência para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios da sua empresa? (Marque mais de uma alternativa se julgar necessário).

- Intuição
 Idéias e influências de clientes
 Idéias e influências dos funcionários
 Planilhas estatísticas
 Consultas a internet
 Relatórios gerenciais preparados manualmente
 Relatórios gerenciais informatizados
 Banco de dados da empresa

Desde já agradeço pela sua contribuição para a consecução deste estudo.

Atenciosamente,

A pesquisadora da referida pesquisa.

Fone p/ contato: (083) 9926 0798 / (083) 3431 2253
e-mail: rossana22_contabeis@hotmail.com

Questionário elaborado a partir do estudo:

LUCENA, Wenner Gláucio Lopes. Uma contribuição ao estudo das informações Contábeis geradas pelas micro e pequenas Empresas localizadas na cidade de toritama no Agreste pernambucano. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília/ Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/Universidade Federal do Rio Grande do Norte.