

## **O PROCESSO DECISÓRIO NA VISÃO DO EMPREENDEDOR DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES MARINGAENSE**

**Lilian Aparecida Silva Lima**

Pós-Graduada em Controladoria e Contabilidade pela Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: lillylima@yahoo.com.br.

**Neuza Corte de Oliveira**

Mestre em Administração. Professora do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: ncoliveira@uem.br

**Roberto Rivelino Martins Ribeiro**

Mestre em Contabilidade. Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: rrmribeiro@uem.br

### **Resumo**

O processo decisório envolve a análise de diferentes variáveis, compreender o papel da informação no âmbito empresarial é essencial. Sabe-se que nos dias atuais quem a detém exerce poder, desse modo o objetivo proposto pelo estudo é averiguar como ocorre o processo decisório de tomada de decisão na visão do empreendedor das indústrias de confecções Maringaense. Para tal levantou-se o seguinte problema de pesquisa: como se dá o processo decisório na visão do empreendedor das indústrias de confecções Maringaense? Para responder ao questionamento realizou-se uma pesquisa de campo, por meio de questionários estruturados aplicados a 30 gestores de micro e pequenas indústrias, dos quais houve retorno de 21 respondidos. Para fundamentação e análise dos dados, foi utilizado pesquisa bibliografia em livros, teses artigos e sites. A pesquisa revelou que o processo decisório nas indústrias de confecções maringaense é subsidiado pelo uso de planejamento econômico-financeiro que garantem previsibilidade e assim as decisões traçadas sejam consistentes e confiáveis, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados.

**Palavras chave:** Empreendedorismo, Processo decisório e Controles Gerenciais.

**Área n° 01:** Controladoria e Contabilidade Gerencial

**Subárea n° 1.5:** Controle gerencial nas organizações

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no Brasil surge por volta de 1990, um fato relevante na sua história está no relatório executivo de 2000 da *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, que mostrou o Brasil como um país que possui uma ótima relação entre o número de adultos que iniciam um novo negócio, um a cada oito adultos tinha essa iniciativa.

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro Geográfico de Estatísticas), as micro e pequenas empresas (MPE's) representaram 20% do Produto Interno Bruto do País (PIB) brasileiro, sendo responsável por 60% dos 94 milhões de empregos existentes e corresponde há 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais do país, os indicadores desse segmento empresarial demonstram sua importância na economia e na sociedade.

O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX (TIMMONS, 1990). O momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza.

Sendo assim, a tomada de decisão pode fazer toda a diferença para a obtenção de bons resultados. Diante do exposto, surge a questão norteadora desta investigação: como se dá o processo decisório na visão do empreendedor das indústrias de confecções Maringaense?

Considerada pela ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – o segundo maior polo confeccionista do país, Maringá e região concentram-se cerca de 1.200 indústrias de confecção que juntas geram mais de 100 mil postos de trabalho, direto e indireto. Este parque fabril produz aproximadamente sete milhões de peças do vestuário por mês e parte desta produção é comercializada pelos *shoppings* atacadistas presentes na cidade.

A presente pesquisa busca responder ao problema abordado, evidenciando o perfil e as práticas de controles gerenciais adotadas pelos empreendedores das indústrias de confecções de Maringá. Justifica-se a opção pela indústria de confecções, devido à representatividade e relevância para o Estado e Município. Evidencia-se que o avanço tecnológico tem sido de tal ordem que hoje existe a necessidade de se formalizarem os conhecimentos e processos decisórios, obtidos apenas de forma empírica no passado.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo enquadra-se no tipo de pesquisa exploratória, segundo Gil (2010, p. 27) “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Quanto ao embasamento teórico a pesquisa classifica-se como bibliográfica sendo que para Gil (2010), Cervo *et al* (2007), Marconi e Lakatos (1992), é o levantamento do material já publicado, podendo ser livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

Com relação à parte prática o estudo enquadra-se como pesquisa de campo. Entende-se por entender campo, o local onde forão coletados os dados, com a observação do pesquisador, porém, sem à interferência do mesmo. Para Severino (2007, p.123) comenta que “o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio”, ou seja, a coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem.

Em se tratando de pesquisa qualitativa, buscou inicialmente as empresas cadastradas no site da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP). Em seguida utilizou o critério da Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE), relacionadas no setor – 1412-6/01- Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas e as confeccionadas sobmedida, posteriormente selecionou as indústrias localizadas no Município de Maringá, obtendo uma listagem com 44 empresas (cadastradas). Como a listagem não classifica as empresas em: grande, pequena, média e micro, o estudo seguiu o critério definido pelo SEBRAE, que classifica o porte segundo o número de funcionários.

	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviços</b>
<b>Microempresas</b>	Até 19	Até 9 empregados
<b>Pequeno Porte</b>	De 20 a 99	De 10 a 49
<b>Médias</b>	De 100 a 499	De 50 a 99
<b>Grandes</b>	500 ou mais	De 100 ou mais

Fonte: SEBRAE, 2006.

**Tabela 1 – Critério de classificação do porte das empresas/**

Com relação à coleta dos dados utilizou-se questionário com perguntas fechadas que segundo Silva (2008) é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de

variáveis e situações que se deseja medir ou descrever. Dentre estas questões, pode-se mencionar: motivações para abrir uma empresa; identificação de oportunidades para iniciar o negócio; a importância do plano de negócios; os controles de gestão e os processos decisórios; e fatores característicos segundo a visão do empreendedor.

Para realização da pesquisa foi enviado 30 questionários primeiramente por e-mail, dos quais houve resposta de apenas três. Em razão disso, optou por fazer visitas às indústrias, entrevistando o empresário, assim houve retorno de 18, perfazendo um total de 21 questionários respondidos.

### 3 CONTROLES DE GESTÃO

As empresas de um modo geral possuem seu próprio modelo de gestão, isto é, adota as práticas necessárias para sua adaptação ao ambiente. Para Dornelas (2005, p. 93) “empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento”, o conhecimento tem sido um elemento importante na gestão das pequenas e micro empresas uma vez que o mercado tem se apresentado cada vez mais competitivo.

Para Guerreiro (1989) *apud* Reginato (2010), a gestão de uma empresa deve enfatizar os aspectos operacionais, financeiros e econômicos dos eventos, de acordo com o autor deve se buscar um modelo de gestão em que as diretrizes orientem os negócios do sistema empresa como um todo.

Neste sentido, o controle de gestão está relacionado ao planejamento e controle, buscando a congruência com a satisfação das motivações de cada indivíduo (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Para esses autores o controle gerencial (ou de gestão) é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam as estratégias adotadas.

Para Gomes e Salas (2001, p.23) o controle de gestão refere-se “ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos e externos à organização e que influenciam o comportamento dos indivíduos”.

Portanto o controle de gestão é o processo pelo qual os administradores asseguram que os recursos sejam obtidos e usados de forma eficiente. Neste processo podem ser utilizados diferentes mecanismos de controle, formais ou não formais, dando preferência àqueles

condizentes com a cultura, estratégia e estrutura da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Para compilação do estudo de caso a ser apresentado, evidenciam-se: métodos de custeio, planejamento orçamentário, retorno do investimento, planejamento financeiro e indicadores.

### **3.1 Métodos de Custeio**

Conforme Martins (2003), a palavra custeio pode ser definida como método de apropriação de custo. Na literatura contábil há vários métodos e sistema de custeio a ser trabalhado nas empresas, porém neste estudo cabe destacar os pertencentes à pesquisa, como o custeio variável e o custeio por absorção.

Custeio por absorção é o método que atribui aos produtos e serviços todos os custos de fabricação, quer fixos ou variáveis, diretos ou indiretos em um determinado período. Este método é proveniente dos princípios contábeis, no Brasil é adotado pela legislação comercial e fiscal (WERNKE, 2005). Porém este método torna-se inadequado para fins gerenciais, pois a alocação dos custos indiretos e fixos no produto distorce e compromete o custo real.

Enquanto o Custeio variável contempla somente a apropriação dos custos variáveis, os custos fixos são considerados como despesas do período. Martins (2003) destaca que não há necessidade de se apropriar tais gastos, pois os valores fixos não fazem parte do produto propriamente dito, estes existirão mesmo que a organização estiver funcionando ou não. Por meio do custeio variável é possível mensurar o quanto cada produto contribui para o resultado da empresa, porém, este método é aplicado somente para fins de controles gerenciais.

No setor de confecção a área de custos é indispensável, pois fornece informações sobre gastos ocorridos no processo produtivo, possibilita o controle dos estoques e dos custos diretos e indiretos e disponibiliza informações para a tomada de decisão, garantindo qualidade e preços, visando atender as necessidades do mercado. (MARTINS, 2003).

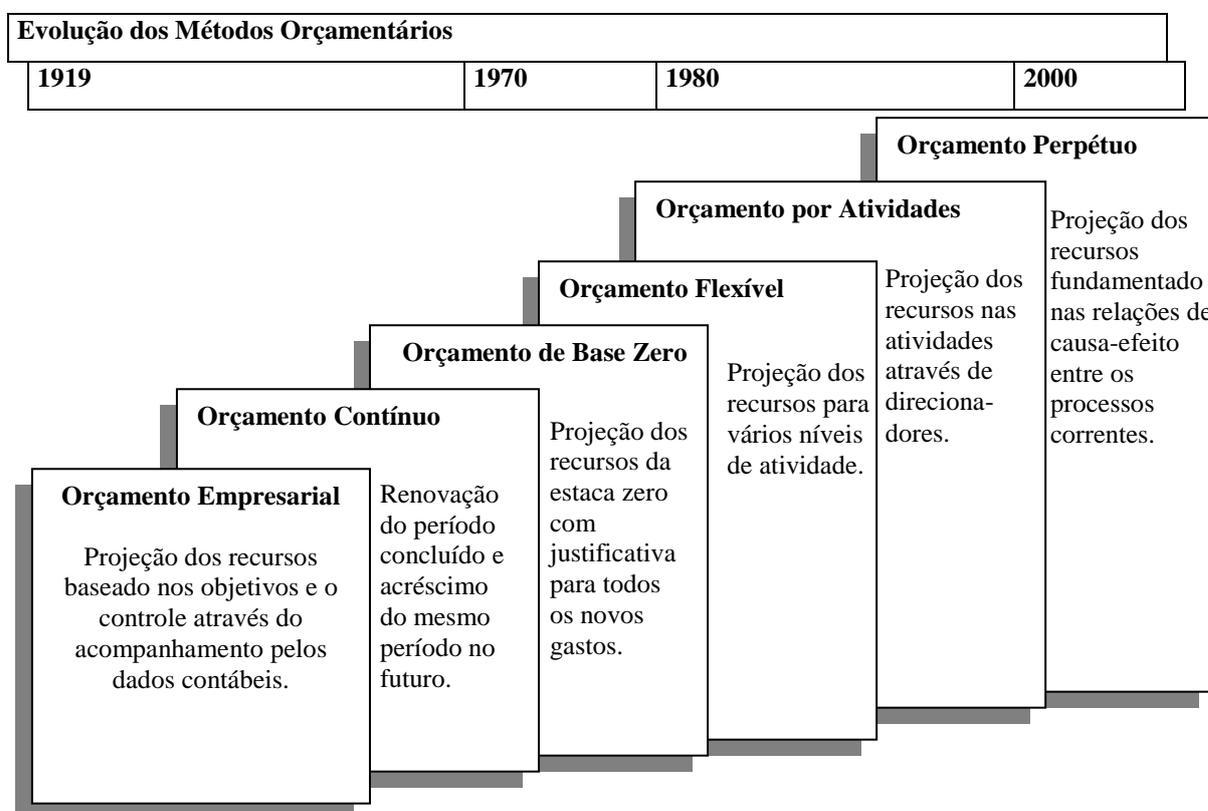
### **3.2 Planejamento Orçamentário**

Considerado um dos instrumentos mais relevantes para a controladoria, o planejamento orçamentário deve orçar todos os dados do sistema de informações contábeis da organização, pois através dessas informações estabelecerá as previsões para o próximo período.

Segundo Bornia e Lunkes (2010) a necessidade de orçar é tão antiga quanto à humanidade, há vestígios de práticas orçamentárias formais até mais antigas que a origem do dinheiro, o orçamento sempre fez parte dos sistemas de administração pública das principais civilizações ocidentais.

O autor Padoveze (2005) afirma que o orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, estabelecendo a coordenação dos objetivos em todas as áreas da organização, no qual deve haver uma sinergia entre todos os colaboradores, sendo fundamental no processo decisório.

Para Bornia e Lunkes (2010) o orçamento é composto de fases distintas, destaca-se na primeira fase o orçamento empresarial, com ênfase na projeção dos resultados e o posterior no controle, ou seja, é um plano projetado para atender a um nível de atividade do próximo período. Enquanto na segunda fase predomina o orçamento contínuo, possui ênfase na revisão contínua, onde os dados do mês atual é concluído e acrescenta-se os dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte. A aplicação deste método orçamentário está se tornando bastante freqüente nas empresas, a figura 1 demonstra a evolução dos métodos orçamentários.



Fonte: Lunkes, 2003, p.38.

Figura 1- Do orçamento empresarial ao orçamento perpétuo

Portanto, para que a organização possa atingir suas estratégias a utilização do orçamento como instrumento de controle de resultados é indispensável, pois evidencia com um maior grau de detalhe, os números e valores correspondentes as ações realizadas conforme o planejamento.

### **3.3 Retorno do Investimento**

O Retorno do Investimento (*ROI*), evidencia o desempenho da empresa, ou seja, quanto os proprietários conseguiram obter sobre os investimentos realizados, descontados os custos e as despesas operacionais. Segundo Martins (2003, p.208), “a melhor maneira de se avaliar o grau de sucesso de um empreendimento é calcular o seu retorno sobre o investimento realizado”.

Assim, o *ROI*, nada mais é do que o lucro antes do imposto de renda e antes de despesas financeiras dividido pelo ativo total da empresa, desta forma, quanto maior for o resultado do *ROI*, melhor será o retorno obtido pela empresa.

### **3.4 Planejamento Financeiro**

O planejamento financeiro é um dos pilares de sustentação de toda e qualquer organização, uma vez bem administrado possibilita investimentos e a continuidade dos negócios. Para Hoji (2006), é um guia para as empresas tanto em curto ou longo prazo, pois permite avaliar as garantias de como será as condições de caixa bem como os lucros ou prejuízos que poderá adquirir.

Segundo Ferreira (2005), o planejamento financeiro é uma parte importante do trabalho do administrador, definindo os planos financeiros e orçamentários ele estará fornecendo dados para atingir os objetivos da empresa.

Analisa-se que o planejamento financeiro, possibilita à empresa o acesso às informações antecipadas no que tange à necessidade ou disponibilidade de recursos financeiros, sendo uma fonte essencial à tomada de decisões.

Neste sentido os indicadores econômicos e financeiros são ferramentas estratégicas que auxiliam nas decisões do planejamento financeiro, a pesquisa destaca os indicadores de rentabilidade do ativo, endividamento e rotatividade de estoque.

### 3.4.1 Indicadores Econômicos e Financeiros

A característica fundamental dos índices é fornecer visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa. Matarazzo (2010, p.82), define que “o importante não é o cálculo de grande número de índices, mas de um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa, segundo o grau de profundidade desejada da análise”.

Mediante o contexto discorre sobre os indicadores de rentabilidade, estes evidenciam o retorno obtido por meio do capital investido, seja próprio ou de terceiros, para Morante (2009), “o problema que se apresenta aos gestores financeiros é dimensionar a possibilidade de lucratividade do negócio”, este indicador apresenta os aspectos econômicos.

Corroborando apresentam-se os indicadores de endividamento que revela a composição do capital da empresa, analisando este indicador é possível identificar quanto a empresa utiliza de recursos de terceiros e recursos próprios, tendo aspectos financeiros. Em relação aos indicadores de rotatividade de estoque verifica-se o tempo em que as mercadorias estão paradas, Silva (2001, p.245), afirma que “o volume de estoques mantido por uma empresa decorre fundamentalmente do seu volume de vendas e de sua política de estocagem”.

Portanto, qualquer que seja a empresa, ou porte, pode utilizar diferentes tipos de indicadores para fazer o acompanhamento de suas atividades e assim mensurar os reflexos de suas decisões no planejamento financeiro.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Segundo dados da ABIT (2011), o setor da indústria do vestuário no Brasil apresenta mais de 30 mil empresas que constituem um expressivo segmento sócio-econômico, representando 4,9% do PIB da indústria de transformação e 3,5% do PIB total brasileiro. O faturamento anual foi de 90 bilhões e registrou 8 milhões de empregos diretos e indiretos, dos quais 75% é mão de obra feminina, destaca-se por ser o sexto maior produtor têxtil do mundo, e o segundo maior produtor mundial de jeans.

O início da atividade de confecção e artigos do vestuário em Maringá e regiões circunvizinhas deram origem por volta de 1980, sendo implantada pelas mulheres e suas famílias como uma das formas de ampliar a renda, porém, pela oportunidade que esse

mercado trouxe, houve expansão no setor em meados de 1990, consolidando o setor e impulsionando a criação de novas indústrias na região de Maringá.

Esse crescimento permitiu a ampliação da produtividade e da competitividade nas empresas de confecção, segundo dados da RAIS/2011, Maringá tem 565 empresas enquadradas no Simples Nacional gerando 9.556 empregos formalizados (FIEP, 2013).

#### 4.1 Perfil do Empreendedor

Na pesquisa realizada, com 21 gestores da indústria de confecções os quais respondeu o questionário, 38% dos empreendedores são do gênero masculino e 62% do gênero feminino, ressalta-se que na sua maioria é composta por membros da mesma família.

Em relação à escolaridade a pesquisa demonstra que os empreendedores que possui ensino superior completo representa 52%; ensino médio 24%; superior incompleto 14% e por último 10% tem o ensino fundamental (primário), representado no gráfico 1.

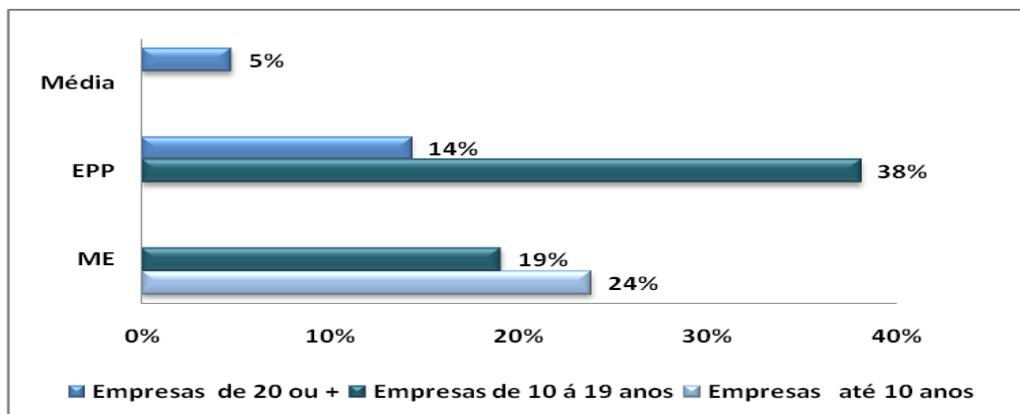


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 1 – Escolaridade do empresário

Segundo o analista econômico do IBPQ (Instituto Brasileiro de qualidade e produtividade), o nível de escolaridade revela a capacidade do empreendedor de absorver e interpretar melhor as informações de mercado e, assim, gerenciar com mais eficácia. Fazendo uma comparação entre o porte da empresa com a escolaridade, é possível inferir que aquela administrada por empresários com maior grau de estudo permanece mais tempo no mercado. Desse modo analisando as informações obtidas na pesquisa constata-se que 38% das empresas pesquisadas têm mais de 10 anos e são de pequeno porte; 24% têm menos de 10 anos e são

microempresas; 19% têm mais de 20 anos de atuação dos quais 14% correspondem às empresas de pequeno porte e 5% de médio porte, evidenciada no gráfico 2.

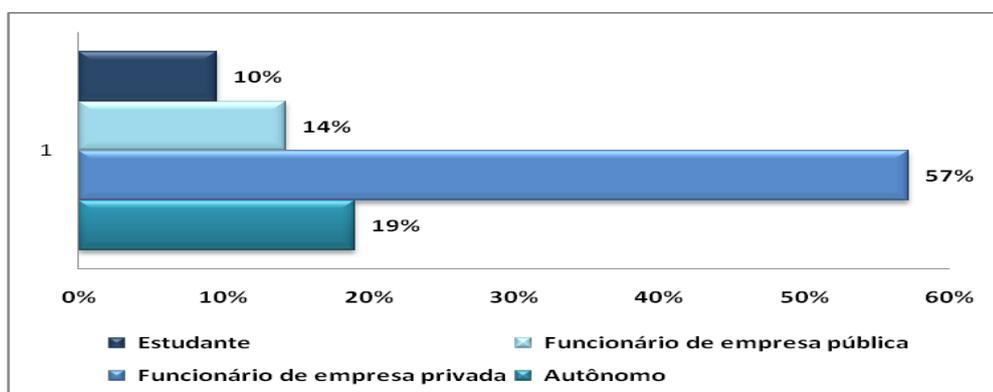


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2 – Porte das Empresas e % Sobrevivência

#### 4.2 Perfil Sócio-econômico

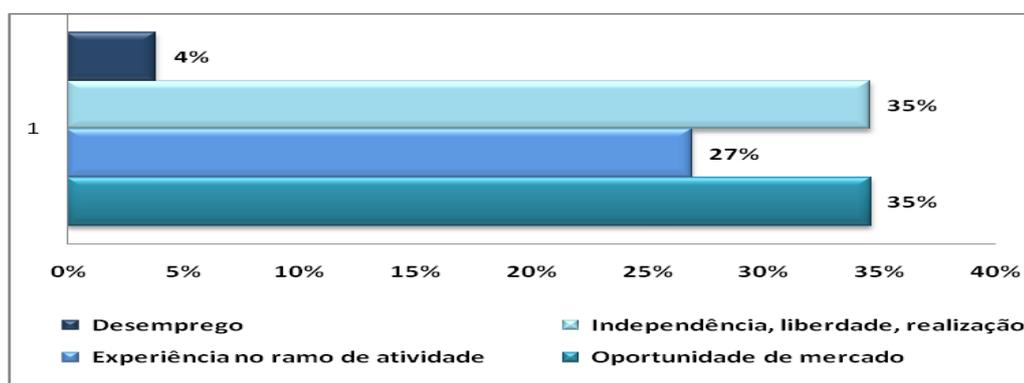
Para analisar o processo decisório, o questionário buscou resposta para um rol de sete questões fechadas com múltiplas alternativas, que evidenciam o perfil sócio econômico dos empreendedores das indústrias de confecções. Para analisar as questões dos respondentes, elaborou o gráfico 3, onde foi possível identificar que 57 % dos respondentes exerciam atividades em empresa privada; 19% trabalhavam como autônomos e 14% funcionários de repartição pública; enquanto 10% eram estudantes.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3 – Atividade antes de Empreender

A pesquisa também procurou identificar os motivos que influenciaram a abertura das empresas, o qual foi confirmado pelos dados divulgados pela GEM (2011) onde afirmam que ocorre o crescimento do número de empreendedores por oportunidades, confirmando os achados da pesquisa que identificou 35% dos respondentes, e o mesmo percentual para os que empreenderam por independência; liberdade e realização pessoal. E os que empreenderam por possuir experiência anterior na atividade ou ramo foram 27% e 4% pela razão de estarem desempregados, demonstrado no gráfico 4.

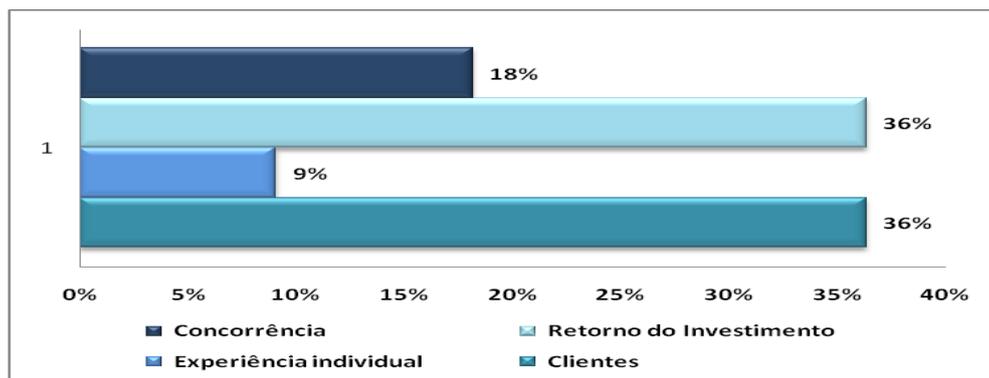


Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 4 – Fatores Motivacionais**

No questionamento seguinte, a pesquisa buscou identificar se os empreendedores antes de empreenderem elaboraram o Plano de Negócios. Foi constatado que dos respondentes 38% disseram que sim e 62% que não. Dos que disseram que elaborou o Plano de Negócios, quais foram os itens considerados de maior relevância, e como esses itens influenciaram na decisão da abertura da empresa.

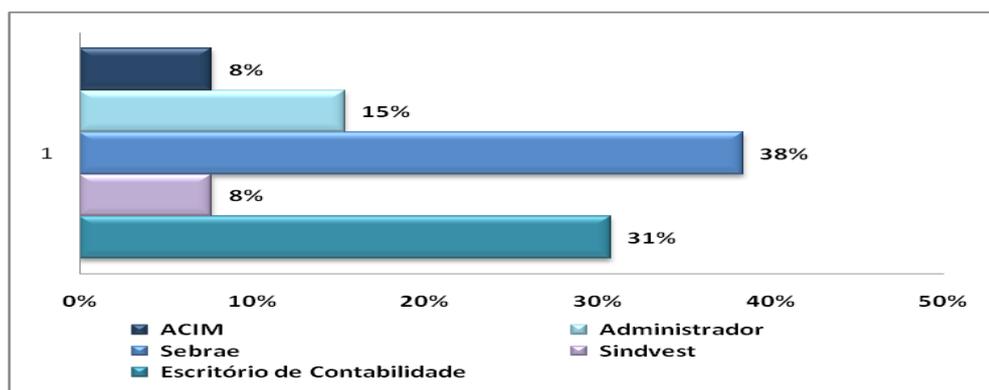
Assim foi possível identificar que os itens de maior relevância para os empreendedores em termos percentuais o retorno do investimento, demanda de clientes e a concorrência do setor, que antes de empreender era menor do que nos dias atuais e experiência individual, cujos dados estão demonstrado no gráfico 5.



Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 5 – Análise do Plano de Negócios**

Sabe-se que o apoio gerencial é fundamental para quem quer abrir uma empresa, desse modo, buscou identificar se houve apoio por algum órgão de fomento ou outros, que auxiliou nas decisões relacionadas à abertura ou não da empresa. Pela pesquisa constatou-se que 38% buscou informações no SEBRAE, por meio da consultoria para elaborar o projeto inicial; identificando principalmente a viabilidade econômica-financeira da atividade. Os outros 31%, recorreu ao escritório de contabilidade, para buscar informações pertinentes à abertura e legislação tributária; 15% a economistas e administradores e 8% esclareceu dúvidas na associação comercial e sindicato do vestuário, conforme demonstra o gráfico 6.

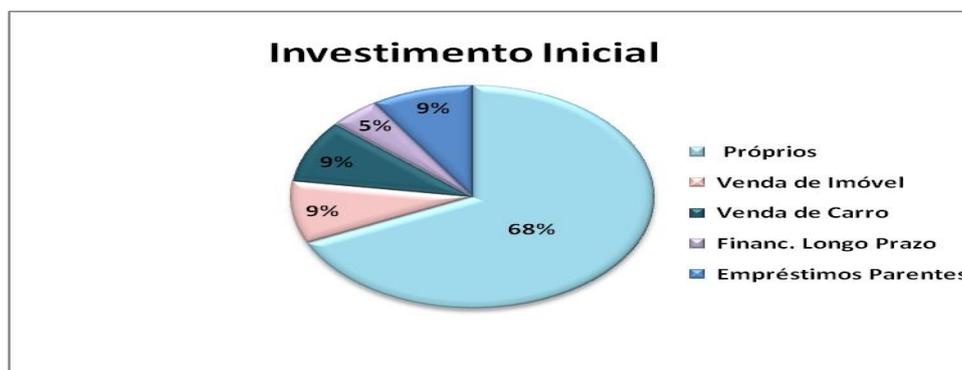


Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 6 – Órgãos de Fomento/ Assistência**

É fundamental para quem pretende abrir uma empresa, identificar a necessidade de capital e ter conhecimentos que possibilite administrar questões operacionais quanto financeiras. Em razão disso, a pesquisa buscou identificar como os empreendedores percebiam a importância dos mesmos para iniciar a atividade. Com relação ao nível de conhecimento gerencial, 48% disseram ter pouco; 23% regular e 29% bom. Ao abordar a

questão dos investimentos iniciais, 68% informou que utilizou recursos próprios; 9% obtiveram por meio de venda de imóveis, veículos e empréstimos de parentes; e 5% realizou financiamento bancário de longo prazo, gráfico 7.



Fonte: Dados da pesquisa

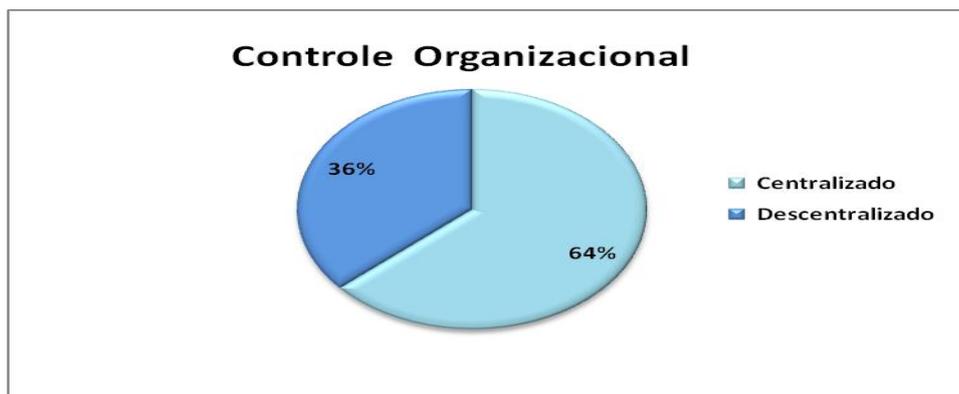
Gráfico 7 – Investimento Inicial

Desse modo constata-se que os empreendedores da indústria de confecções maringaenses têm um perfil conservadores; realizam investimentos com capital próprio, o qual permite ter controle para decidir como e quando crescer; quem contratar; onde investir e como gastar. Por outro lado, a desvantagem é que as perspectivas de expansão, ficam limitadas a esse capital, porém, quando compartilhado com um *know-how* e uma estratégia de gestão eficiente, tal fato torna-se relevante.

#### 4.3 Controles Gerenciais

Entende-se por controles gerenciais o conjunto de práticas adotadas pelo gestor que permitem mensurar os custos das atividades e dos processos envolvidos gerando informações úteis para a tomada de decisão.

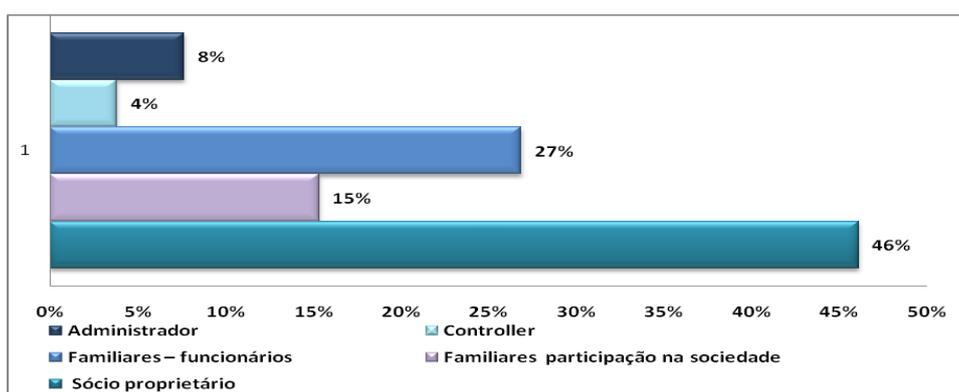
Com o objetivo de identificar os controles gerenciais nas indústrias a pergunta inicial era saber se a contabilidade era realizada interna (empresa) ou externa (Escritório Contábil). O resultado identificou 90% à contabilidade é realizada nos escritórios contábeis com a finalidade de atender as exigências fiscais e 10% é feita internamente. Em relação ao controle organizacional 64% apresentam em sua estrutura o controle centralizado e 36% descentralização.



Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 8 – Controle Organizacional**

Analisando o tipo de controle organizacional Gomes e Salas (2001), comentam que no controle centralizado geralmente é exercido por familiares, podendo delegar algumas funções de forma limitada (descentralizada). No ambiente centralizado não se atribui importância aos mecanismos formais de controle, em razão que os mesmos são executados pelo proprietário, que é ao mesmo tempo quem controla e gerencia a empresa, ou seja, centraliza o poder e a decisão. O controle centralizado nessas organizações é possível, tendo em vista que a maioria das indústrias pesquisadas se enquadra em micro e pequenas, o que facilita o controle e a tomada de decisão, porém, se houver expansão da mesma o controle organizacional centralizado poderá ser um problema a ser resolvido.



Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 9 – Controle e Gerência**

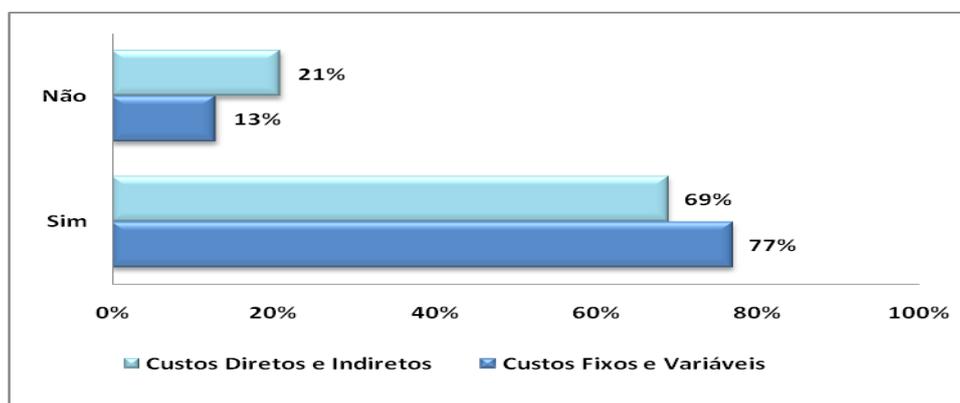
Com relação ao controle e gerenciamento dos setores de compras, vendas, financeiro e pessoal, evidenciado no gráfico 9, constata-se que 46% é realizado pelo sócio-proprietário e 15% por pessoas ligada a família do empresário com participação na sociedade, observa-se a

centralizada nos setores fundamentais da organização e nas decisões, com 27 % exercidos por familiares-funcionários; 8% por funcionários e 4% pelo departamento da controladoria. Por meio destes dados, verifica-se que nestas indústrias de confecções seguem um padrão de hierarquia familiar.

Para Ricca (1998), o sucesso da empresa familiar consiste no fato da família entender, que os objetivos podem ser alcançados em longo prazo, enquanto que o fracasso é a falta de existências de regras e limites formais para a participação familiar.

Com relação ao questionamento sobre o método de custeio utilizado para calcular o custo dos produtos fabricados, 90% disseram que aplicam o método do variável e 10% informou que não gerencia os custos, já que o preço quem dita é o mercado (concorrência). Ao pergunta aos que responderam que adotam o custeio variável, se separam os custos fixos e variáveis e as despesas fixas e variáveis.

Pelo gráfico 10 verifica-se que 13% não separam os custos fixos e variáveis e 21% não separam os custos diretos e indiretos, quanto às despesas fixas e variáveis não houve respostas, portanto, conclui que não há entendimento com relação ao método de custeio, ou seja, não utilizam o método de custeio variável.

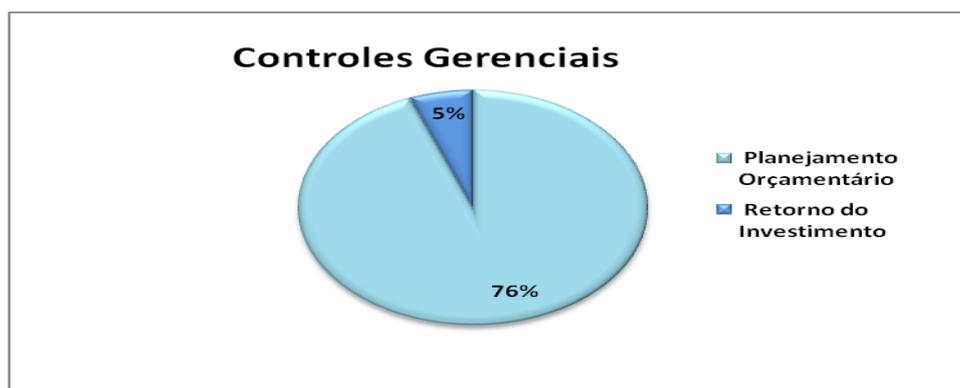


Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 10 – Métodos de Custeio**

No cenário atual onde a competição por clientes e novos mercados, a margem de lucro passa a ser uma informação relevante para os gestores na tomada de decisão, portanto, ter controles que possibilita registrá-los e controlá-los são condições essenciais para uma gestão voltada a busca da excelência administrativa, principalmente se o ramo da atividade é indústria de confecções onde a concorrência é acirrada.

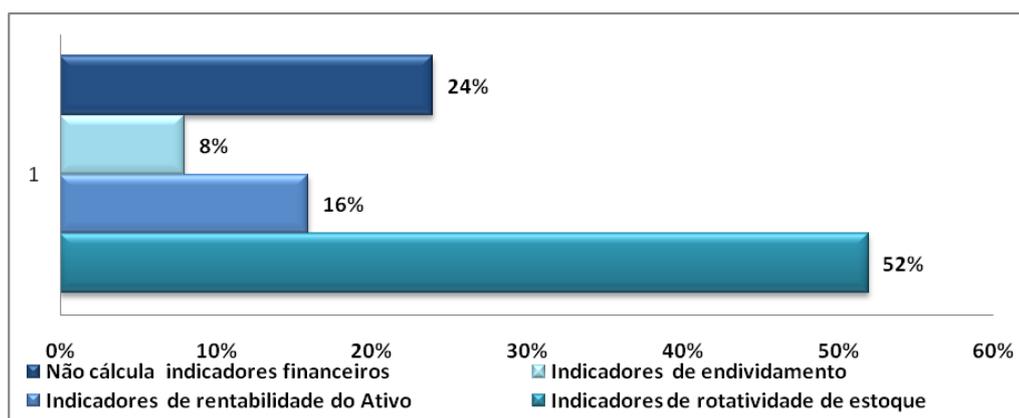
Com relação aos controles gerenciais das 21 indústrias pesquisadas 76% adotam o planejamento orçamentário (planejado x realizado); 5% avaliam o retorno sobre o investimento e 19% disseram não utilizar controles gerenciais mencionados (planejamento orçamentário e retorno do investimento).



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 11 – Controles Gerenciais

Ao serem questionados sobre os indicadores econômicos-financeiros utilizados a pesquisa evidenciou que 52% utilizam os indicadores de rotatividade de estoques; 24% não calculam; 16% utilizam os indicadores de rentabilidade do ativo e 8% utilizam os indicadores de endividamento.

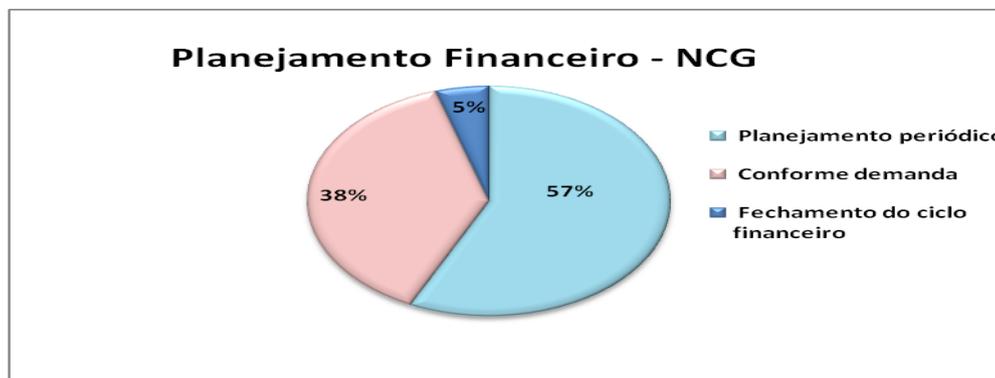


Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 12 – Indicadores econômicos e financeiros

Com relação ao planejamento financeiro da necessidade de capital de giro 57% fazem planejamento periodicamente avaliando o mesmo; 38% somente quando ocorre a necessidade,

ou seja, na falta de recursos financeiros para manter as atividades operacionais da indústria e 5% de acordo com o fechamento do ciclo financeiro, podendo ser mensal ou trimestral.



Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 13 – Planejamento Financeiro – Necessidade de Capital de Giro (NCG)**

Desse modo verifica-se que por meio dos controles gerenciais o gestor obtém informações das diversas áreas ou setores da indústria, com base nessas informações pode avaliar o desempenho da organização no presente, corrigir possíveis erros e projetando metas para o futuro.

#### 4.4 Características do Empreendedor

Para Dornelas (2005) o que caracteriza o empreendedor são três habilidades: técnicas; gerenciais e pessoais. Diante disso procurou identificar se essas habilidades eram encontradas nos empresários pesquisados.



Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 14 – Fatores de desenvolvimento empresarial**

Os dados obtidos confirmam os mencionados por Dornelas (2005) onde os entrevistados argumentaram que buscar informações e manter-se atualizado (habilidades técnicas); conhecer o seu negócio (habilidade gerencial); ser inovador e disposto a mudanças (habilidades pessoais) é um conjunto de fatores que devem ser trabalhados de forma integrada.

Considerando os departamentos que compõe as empresas, buscou identificar na visão dos empresários aquela de maior prioridade para o gestor.

Para a resposta ao questionamento estabeleceram-se critérios de prioridades sendo: 1 (alta), 2 (média) e 3 (baixa) para cada departamento, demonstrado na tabela 4, que evidencia que o planejamento, produção, vendas e financeiro, segundo a visão dos empresários são consideradas prioridade de nível alto.

Os departamentos que no quesito prioridade ficaram na média, são: Contábil, Marketing e Recursos Humanos. Prioridade baixa o departamento de TI, que segundo os empreendedores o *software* não implica na produção e comercialização do produto.

Departamentos	Prioridades		
	Alta	Média	Baixa
Planejamento	19	2	0
Vendas	17	4	0
Recursos Humanos	12	7	2
Marketing	10	10	1
TI	3	7	11
Financeira	15	4	2
Contábil	7	11	3
Produção	19	2	0

Fonte: Dados da Pesquisa

**Quadro 1 – Departamentos Organizacionais**

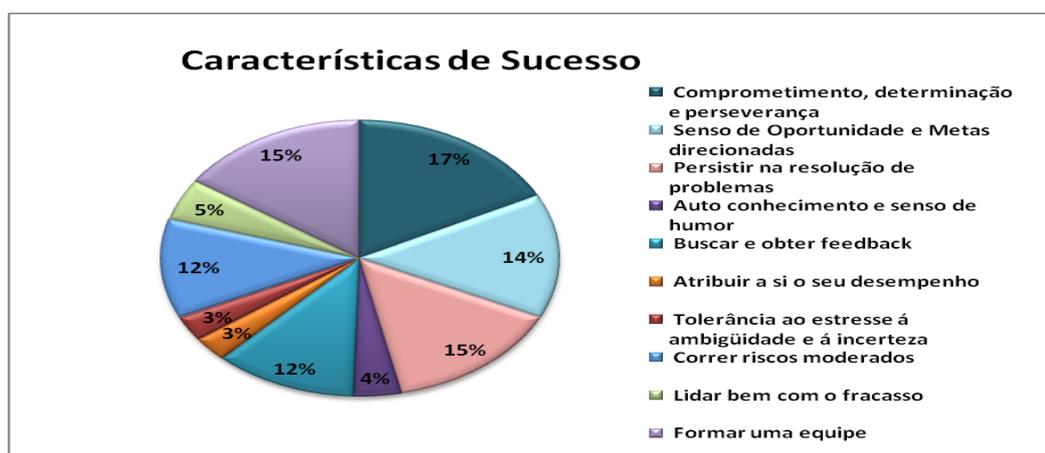
Concluindo o assunto sobre as características que o empreendedor deve apresentar, que segundo estudo do SEBRAE são 10 características, no questionário foi solicitado que assinalassem aquelas fundamentais para o alcance do sucesso empresarial na visão do entrevistado.

Sebrae - 10 Características de Sucesso	
Comprometimento, determinação e perseverança	Buscar e obter feedback
Senso de Oportunidade e Metas direcionadas	Atribuir a si o seu desempenho
Persistir na resolução de problemas	Tolerância ao estresse á ambigüidade
Auto conhecimento e senso de humor	Correr riscos moderados
Comprometimento, determinação e perseverança	Lidar bem com o fracasso

Fonte: Sebrae/ Empreendedor de Sucesso.

Quadro 2 – As 10 Características de Sucesso

Conforme dados apresentados no gráfico 15, verifica-se que as características definidas pelo SEBRAE são confirmadas quanto questionadas aos empreendedores.



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 15 – Adaptado do Sebrae - 10 Características de Sucesso

Pôde-se observar também que essa questão vem a afirmar o que o autor Dolabela (1999) descreve sobre as características do perfil empreendedor, conforme o mesmo destaca-se na pesquisa o comprometimento, determinação e perseverança tem uma relevância de 17,5% o que corresponde a 85,71% dos empreendedores ter e acreditar neste atributo como sendo vital para excelência dos negócios e ainda 15,5% destaca a formação de uma equipe. Com uma diferença de 2,9% está o senso de oportunidade e metas direcionadas e a persistência na resolução de problemas, considerando o empreendedor como alguém que não corre riscos desnecessários evidencia-se um percentual de 11,7% o que corresponde há 57,14% dos entrevistados correr riscos de forma moderada.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo buscou investigar como ocorre o processo decisório na visão dos empreendedores das indústrias de confecções Maringaense, evidenciando o perfil, controles gerenciais e fatores característicos dos mesmos.

Foi possível identificar pela pesquisa que os empreendedores das indústrias de confecções têm um perfil conservador quanto à estrutura administrativa, por se tratar na grande maioria de empresas familiares, ou seja, o poder é centralizado.

Com relação aos controles gerenciais, a pesquisa constatou que a maioria tem controles voltados à produção e financeiro, porém, quando a questão é controle de custo para decisão, as respostas não condizem com a realidade, já que mencionam utilizar o método variável, porém, não separam os custos variáveis e fixos e despesas fixas e variáveis.

Embora as empresas pesquisadas sejam na sua maioria consideradas de micro e pequeno porte, a gestão deve ser focada nos resultados, portanto, obrigatoriamente passa pelo planejamento, o qual deve ser formalizado com direcionadores e indicadores, que mensurem o desempenho da empresa, fornecendo informações que possibilite ao empresário tomar decisões, principalmente pela complexidade da atividade e concorrência do mercado, o qual exige decisões rápidas, embasadas em dados reais.

Com relação à metodologia utilizada para coletar os dados foi por meio de questionário estruturado com perguntas fechadas. O objeto do estudo foi às indústrias de confecções maringaenses listadas conforme o relatório da FIEP (2012), sendo assim as considerações e os resultados obtidos deste estudo não poderá ser generalizado, para todas as empresas deste ramo de atividade, pois cada entidade possui suas próprias particularidades.

Conclui-se, portanto, que os objetivos propostos foram alcançados, permitindo inferir que o processo decisório nas indústrias de confecções maringaense é subsidiado pelo uso de planejamento econômico-financeiro que garantem previsibilidade e assim as decisões traçadas sejam consistentes e confiáveis.

## **REFERÊNCIAS**

ABIT. **Panorama do Setor Têxtil e de Confecções**. Disponível em: [http://abit.org.br/abitonline/2011/06\\_07/apresentacao.pdf](http://abit.org.br/abitonline/2011/06_07/apresentacao.pdf) : acessado em 15/08/2013.

ANTHONY, R.N; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo, Aquariana, 1998.

BORNIA, A.C.; LUNKES, R. J. **O Orçamento Renovado: Proposta para melhorar o processo decisório**. Artigo. Disponível em: <http://www.intercostos.org/documentos/010.pdf>. Acessado em 27/08/2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor, empreendedorismo e viabilidade de novas empresas, um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. São Paulo: Saraiva 2008.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

\_\_\_\_\_. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando idéias em negócios**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREIRA, José Antônio Stark. **Finanças corporativas. Conceitos e aplicações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; Tales Andreassi; et al; Curitiba: IBQP, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo. Atlas. 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/>; acesso em 04/03/2013.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986

\_\_\_\_\_. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed., Editora Atlas, 2012.

LUNKES, Rogério João. **O Manual de Orçamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMILIANO, C. A. **Teoria geral da Administração da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário**. São Paulo: Thomson, 2005.

PORTAL BRASIL. **Mapa das micro e pequenas empresas.** Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>: acessado em 20/08/2013.

\_\_\_\_\_. **Escolaridade dos empreendedores.** Disponível em : <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/escolaridade-do-empreendedores>: acesso em 23/08/2013.

REGINATO, Luciane. **Um estudo setorial sobre as relações entre variáveis ambientais externas, modelos de gestão, controles gerenciais e desempenhos das empresas.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15042010-132200/>: acessado em 23/08/2013.

RICCA NETO, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

SEBRAE. **MPE Indicadores de Pequenos Negócios no Brasil.** Disponível em: [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/9e31ec67e3a61792ea40bb6c574d4366/\\$File/4239.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9e31ec67e3a61792ea40bb6c574d4366/$File/4239.pdf) :acesso em 04/03/2013.

\_\_\_\_\_. <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> :acesso em 04/03/2013

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas.** 5º ed. - São Paulo: Atlas, 2001.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preços de venda.** São Paulo. Saraiva, 2005.