



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

SALDERLÂNIA MELINDA DE MEDEIROS

**PRÁTICAS CONTÁBEIS GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE CALÇADOS, NA CIDADE DE SOUSA - PB**

**SOUSA - PB
2008**

SALDERLÂNIA MELINDA DE MEDEIROS

**PRÁTICAS CONTÁBEIS GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE CALÇADOS, NA CIDADE DE SOUSA - PB**

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

Orientador: Professor Esp. Thiago Alexandre das Neves Almeida.

**SOUSA - PB
2008**

SALDERLÂNIA MELINDA DE MEDEIROS

**PRÁTICAS CONTÁBEIS GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
CALÇADOS, NA CIDADE DE SOUSA - PB**

Monografia apresentada em ____ de _____ de 2008, como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande, obtendo o conceito de _____, atribuído pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

Banca Examinadora:

Prof^o. MSc. Thiago Alexandre das Neves de Almeida
Orientador

Prof^a. MSc. Lúcia S. de Albuquerque
Examinadora

Prof^a. MSc. Marizelma Patriota Limeira
Examinadora

Sousa-PB, 30 de junho de 2008.

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: PRÁTICAS CONTÁBEIS GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CALÇADOS NA CIDADE DE SOUSA-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, 08 de Julho de 2008.


Salderlânia Melinda de Medeiros

Autor (a)

Dedico a meu esposo que durante toda minha trajetória acadêmica esteve presente com suas palavras de apoio e incentivo. Agradeço com uma palavra,

Amo-te.

AGRADECIMENTOS

A Deus...

Ao meu esposo, pela sua paciência e dedicação.

Aos meus pais, por acreditar que o maior bem de um homem é a educação.

As minhas irmãs, por estarem sempre presente em minha vida.

Ao professor MSc. Thiago Almeida por contribuir na construção de saberes necessários à aprendizagem, transmitindo-me a segurança necessária e precisa orientação, pela sua inteira disponibilidade. A você a minha admiração e gratidão.

A professora, Simone Farias por sua atenção e apoio quando muitas vezes necessitei.

As professoras Mestre, Lúcia S. Albuquerque e a Marizelma Patriota pela colaboração na melhoria deste trabalho.

A empresa pesquisada, em especial, Sayonara Mendes (empresaria) e Aline Vieira (secretária) por ter disponibilizado as informações necessárias para a elaboração do presente trabalho.

Aos demais professores, pelo exemplo e aprendizado acadêmico.

A mente que se abre a uma nova idéia jamais volta ao seu tamanho original.

Albert Einstein

RESUMO

O presente trabalho aborda a relevância da Contabilidade Gerencial na empresa como forma de possibilitar aos gestores informações mais consistentes para tomada de decisões, baseando em práticas contábeis gerenciais que interpreta informações advindas da contabilidade e direcionando cada conhecimento necessário para o planejamento e o processo de decisão da empresa. Diante dessas considerações, o objetivo desta pesquisa foi verificar as práticas contábeis utilizadas numa empresa de calçados da cidade de Sousa-PB. O procedimento metodológico utilizado durante o desenvolvimento deste trabalho foi à pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo, de caráter qualitativo. Os dados foram obtidos com base na aplicação de entrevista e questionário. Após coletados, foram analisados, interpretados e apresentados com o auxílio de tabelas e quadros. Os resultados revelaram que a empresa realiza práticas gerenciais nas categorias: estratégia e posicionamento de mercado, gestão de tecnologia e gestão de pessoas bem como o uso destas práticas contribui para o crescimento da empresa.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Práticas Contábeis Gerenciais. Tomada de Decisões.

ABSTRACT

This conclusive work is focused in the importance of Management Accountancy in enterprise like form of become possible tools for managers to assist in its take decision, based in manager accountancy practices who interpret information comes of accountancy and turning every knowledg necessary for the planing and decision process of the enterprise . Thus, the management accountancy is utilized for make decisions inside enterprise. So, the objective of the research has been to check the accountancy practices utilized in the enterprises who manufactures footwear in the town of Sousa-PB. The methodological process utilized during the developed this study have been literature research, documental and research of field, with qualitative character. The dates of research were obtained based in the application of interview and questionnaire. After obtained there was the descriptive analysis, for table and board. The results show that the company makes management practices in the categories: strategy and market positioning, administration of technologic and administration of peoples, also the use these practices contributes for growth of enterprises.

Key-words: Management Accountancy. Accountancy Practices. Make decisions.

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Classificação das Empresas pelo porte segundo metodologia adotada pelo SEBRAE	19
Quadro 2: Variáveis de investigação	20
Quadro 3: Categoria Estratégia e Posicionamento de Mercado/Crescimento da Empresa	42
Quadro 4: Categoria Gestão de Tecnologia/Crescimento da Empresa	45
Quadro 5: Categoria Gestão de Pessoas/Crescimento da Empresa	46

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Distribuição dos trabalhadores na empresa39

Tabela 2: Distribuição da produção mensal na empresa40

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

1 APRESENTAÇÃO	13
1.1 O Tema e o Problema	13
1.2 Justificativa	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	16
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	16

CAPÍTULO 2

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
2.1 Natureza da Pesquisa	17
2.2 Classificações da Pesquisa	17
2.2.1 <i>Classificação Quanto aos Meios</i>	17
2.2.2 <i>Classificação Quanto aos Fins</i>	18
2.3 Área da Pesquisa	18
2.4 Estudo de Caso	19
2.5 Instrumentos da Coleta de Dados	19
2.6 Análises e Interpretação de Dados	20

CAPÍTULO 3

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
3.1 A Contabilidade Sob uma Perspectiva Histórica	22
3.2 Conceitos de Contabilidade	25
3.3 Contabilidade Gerencial	28
3.4 Contabilidade Gerencial e Gestão Estratégica	30
3.5 Práticas Contábeis Gerenciais	32
3.5.1 <i>Categoria Estratégia e Posicionamento de Mercado</i>	32
3.5.2 <i>Categoria Gestão de Tecnologia</i>	33
3.5.3 <i>Categoria Gestão de Pessoas</i>	34
3.6 Indústria de Calçados no Brasil	36

CAPÍTULO 4

4 RESULTADOS E DISCURSÃO	38
4.1 Caracterização da Empresa	38

4.2 Práticas Gerenciais Adotadas Pela Empresa	41
4.2.1 <i>Estratégia e Posicionamento de Mercado</i>	41
4.2.2 <i>Gestão de Tecnologia</i>	44
4.2.3 <i>Gestão de Pessoas</i>	46
4.3 Práticas Contábeis	48
4.4 Compreensão dos Gestores Acerca das Informações Gerenciais	50
5 CAPÍTULO	
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	60
APÊNDICE B - ENTREVISTA ELABORADA PARA A PESQUISA	61
ANEXO A - CERTIDÃO DE PROVAÇÃO DO CONSELHO DE ÉTICA	69

1 APRESENTAÇÃO

No mundo globalizado observa-se que é bastante competitivo necessitando-se de gestores com informações eficientes que garantam o sucesso e geração de lucros. Neste sentido, as decisões a serem tomadas pelos gestores devem buscar garantir melhores condições de conquistar a liderança no mercado. Por conseguinte, essas decisões devem ser baseadas em informações gerenciais contábeis relevantes para sua empresa.

Os empresários podem utilizar-se destas informações contábeis para auxiliarem nas práticas gerenciais decisivas, evitando o insucesso advindo de decisões equivocadas. Nesta perspectiva, a contabilidade gerencial pode permitir a geração de informações necessárias para garantir a sobrevivência de uma empresa. Por meio de práticas gerenciais realistas compatíveis com cada setor pode-se intervir em situações desfavoráveis e provocar mudanças rápidas a cada nova realidade.

Segundo Migiyama, (2003, p. 3), a contabilidade deve subsidiar as práticas gerenciais dos empresários, rompendo com o limite imposto historicamente de ferramenta na área fiscal e passando dessa forma a auxiliar os gestores com informações precisas a cerca das práticas gerenciais necessárias para o sucesso das empresas.

Assim, é vital para sobrevivência das empresas, inseridas num ambiente competitivo e diante de um cenário de incertezas, que seus gestores estejam assessorados com ferramentas gerencias, favoráveis e pertinentes sobre o ambiente em que a empresa atua.

1.1 O Tema e o Problema

No surgimento da indústria no Brasil verificou-se um marco importante da transição das formas de processo de produção artesanal realizada pelo trabalhador braçal para o trabalho mecanizado.

Neste sentido, a sociedade que não carecia estar capacitada tecnicamente para desenvolver suas habilidades passaria a necessitar de conhecimento específico para atuar no novo cenário brasileiro.

Diante desta perspectiva, pode-se inferir que a era dos descobrimentos das máquinas iniciou-se movida pela necessidade de evolução das sociedades.

Portanto, com o advento do maquinário, a indústria no Brasil passou a atuar na sociedade definindo a situação econômica e promovendo mudanças.

Para atender as necessidades decorrentes do progresso de desenvolvimento socioeconômico, resultante do avanço das indústrias, a contabilidade pode oferecer condições para os administradores obterem informações relativas á este processo de tomarem decisões.

Nesse novo contexto, a Contabilidade Gerencial veio oferecer conhecimento em práticas contábeis que vem ao encontro da necessidade dos gestores em definir decisões acertadas.

Portanto, MIGIYAMA, (2003, p. 3) afirma que a Contabilidade Gerencial supre as necessidades da administração no que concerne ao uso de informações contábeis para o planejamento e ações da entidade quanto à produção, investimentos, desenvolvimento tecnológico, estratégias de mercado e outros que provoquem uma visão de futuro. Estas ações são proferidas com o intuito de delinear todas as atividades e processos com a política e as metas da organização.

Em decorrência do exposto, o presente estudo busca elucidar o seguinte questionamento: quais as práticas contábeis gerenciais utilizadas em uma empresa de calçados na Cidade de Sousa – PB?

1.2 Justificativa

O setor industrial pode-se destacar como um gerador de empregos e rendas, repercutindo significativamente na economia do país.

Segundo Andrade e Corrêa (2001), a indústria de calçados no Brasil é constituída quase toda de capital nacional, na qual 4 mil empresas geram um faturamento anual de US\$ 8.0 bilhões delegando o Brasil como o terceiro maior produtor mundial de calçados.

Cunha (2003) acrescenta que na Região Nordeste, os Estados da Paraíba, Ceará, Pernambuco e Bahia vêm se destacando como grandes produtores de calçados, ficando o

Estado do Ceará e Paraíba no terceiro e quarto lugar no *ranking* nacional de indústrias calçadista. A Paraíba acrescenta a economia com o desenvolvimento da indústria.

Assim, as indústrias de calçados no Brasil ganham espaços na economia e na produção de empregos. Neste sentido, para que a indústria de calçados da Paraíba atinja um patamar mais favorável, seriam necessárias condições de funcionamento e de gerenciamento que atendam a essa perspectiva. Dessa forma, as decisões seriam tomadas de forma mais racional, refletindo no crescimento dessa indústria no Estado.

O despertar da consciência para o referido estudo partiu do pressuposto que a Contabilidade Gerencial apresenta-se de forma diferenciada e bem detalhada na perspectiva de auxiliar os gestores na tomada de decisão. Sendo assim, pode-se perceber que reflete a sua importância para o crescimento e desenvolvimento da empresa por oferecer práticas contábeis gerenciais de forma específica para a administração da mesma.

As práticas contábeis gerenciais interpretam informações advindas da Contabilidade direcionando cada conhecimento necessário e apto para deduzir informações com finalidade de controlar e planejar a empresa.

Logo, é de grande necessidade desenvolver estudos nessa área para demonstrar e disseminar a importância de práticas contábeis gerenciais para a tomada de decisão, utilizando-se desta, para fornecer a Contabilidade, informações contábeis relevantes. Desse modo, os gestores teriam mais evidências para tomar decisões eficientes e eficazes.

Dessa forma, o embasamento científico e o conhecimento a cerca das práticas contábeis gerenciais numa empresa de calçados de Sousa-PB, podem contribuir para o desenvolvimento da contabilidade gerencial, e enriquecimento do ensino, pesquisa e extensão dos acadêmicos de contabilidade e demais profissionais.

1.3 Objetivos

A partir da delimitação do tema e dedução da situação-problema foi possível enunciar os objetivos a seguir:

1.3.1 Objetivo Geral:

Verificar as práticas contábeis gerenciais utilizadas numa empresa de calçados na Cidade de Sousa – PB.

1.3.2 Objetivos Específicos

Analisar como estas práticas pode contribuir para o crescimento da empresa examinada;

Identificar o entendimento dos gestores a cerca das informações contábeis gerenciais,

Identificar as demonstrações contábeis utilizadas no processo de gestão desta empresa.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo aborda a seguir os procedimentos metodológicos adotados durante a realização desse trabalho.

2.1 Natureza da Pesquisa

A referida pesquisa foi de caráter qualitativo uma vez que se procurou descobrir qual o significado atribuído pelos sujeitos pesquisados acerca da problemática levantada.

Conforme afirmam Souza, Fialho, e Otani (2007), a pesquisa qualitativa busca interpretar os fenômenos atribuindo significados aos mesmos.

Assim, a abordagem qualitativa não busca quantificar dados de forma estatística, mas correlacionar o entendimento das variáveis pesquisadas segundo a compreensão do sujeito pesquisado.

2.2 Classificações da Pesquisa

2.2.1 Classificações Quanto aos Meios

Os meios utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa foram vários, iniciando-se através da pesquisa bibliográfica, documental e concluindo com pesquisa de campo para verificação de comportamento dos fenômenos na prática.

A pesquisa bibliográfica permitiu encontrar na literatura pertinente conhecimento para embasar o estudo. No entender de Souza, Fialho, e Otani (2007), a mesma consiste na

coleta de dados em materiais publicados, como livros, revistas, periódicos entre outros. A pesquisa documental permitiu tratar e interpretar as informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa.

Posteriormente, a pesquisa de campo foi desenvolvida pela observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas e questionários estruturados com informações para levantar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo (SOUZA, FIALHO, e OTANI, 2007).

2.2.2 Classificações Quanto aos Fins

Esta pesquisa pode ser denominada descritiva e exploratória, pois conforme Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis por meio de utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Portanto, o estudo buscou identificar o conhecimento de quais práticas contábeis utilizadas em uma empresa de calçados em Sousa-PB.

Com relação à pesquisa exploratória, esta, visou maior familiaridade com o problema para explicá-lo ou construir hipóteses (GIL, 2002).

Sendo assim, ambas interagem para as classificações quanto aos meios.

2.3 Área da Pesquisa

A pesquisa foi realizada numa empresa fabricante de calçados. A mesma está localizada na Avenida Nelson Meira, nº 234, Bairro Jardim Iracema na cidade de Sousa – PB. O porte da empresa foi definido de acordo com a classificação do SEBRAE que adota o critério de número de empregados para classificar as empresas.

Quadro 1
Classificação das Empresas pelo porte segundo metodologia adotada pelo SEBRAE.

PORTE	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇO
ME	Até 19 empregados.	Até 09 empregados.
PE	De 20 a 99 empregados.	De 10 a 49 empregados.
MDE	De 100 a 499 empregados.	De 50 a 99 empregados.
GE	Acima de 499 empregados.	Mais de 99 empregados.

Fonte: ALMEIDA, 2004 p. 89 *apud* SEBRAE.

2.4 Estudos de Caso

A decisão pelo estudo de caso partiu da possibilidade de aprofundar os conhecimentos teórico-empíricos. Para isso, foi selecionada uma empresa calçadista devido às condições de acesso e funcionamento da mesma.

O estudo de caso permitiu um estudo aprofundado e exaustivo de um caso específico permitindo um detalhado conhecimento do caso (SOUZA, FIALHO, e OTANI, 2007). Assim, através do estudo de caso foi possível observar a variável em estudo.

2.5 Instrumentos da Coleta de Dados

A coleta dos dados foi mediante entrevista e questionário, semi-estruturados previamente, com quesitos pré-elaborados desenvolvidas por Cunha *et al* (2007), Almeida (2004) e a autora do presente trabalho a partir de levantamento bibliográfico e documental.

2.6 Análises e Interpretação dos Dados

As informações obtidas foram analisadas segundo entrevista e questionário previamente semi-estruturado, identificando as práticas gerenciais, o conhecimento do gestor a cerca destas, a contribuição das práticas para o crescimento da empresa e identificar as demonstrações contábeis no processo de gestão. Os dados foram registrados e analisados por meio de estatísticas descritivas com os resultados apresentados em tabelas e quadros.

As práticas contábeis gerenciais, nesse estudo, foram classificadas a partir do conhecimento subjetivo da autora acerca do que existe na literatura pertinente em três categorias a citar: estratégia e posicionamento no mercado; gestão de tecnologia e gestão de pessoas por demonstrarem ser necessárias aos tomadores de decisão bem como se considerando a importância de obter uma posição vantajosa diante de um mercado competitivo. A gestão de tecnologia revela-se necessária para a empresa mediante as inovações tecnológicas e por sua vez seria improvável o sucesso e desenvolvimento de uma empresa sem a contribuição de pessoas.

No quadro a seguir, as práticas citadas serão demonstradas em variáveis de investigação. É cabível enfatizar que existem na literatura outras práticas contábeis, porém, o estudo volta-se a práticas pesquisadas.

Quadro 2
Variáveis de Investigação.

Fatores	Conceito	Variáveis
Práticas contábeis gerenciais	Conjunto de normas e interpretações que se baseiam nos princípios fundamentais da Contabilidade	Estratégia e posicionamento de mercado; Gestão de tecnologia; Gestão de pessoas;

Fonte: Sumário da comparação das práticas contábeis adotadas no Brasil com as Normas Internacionais de Contabilidade (2006).

Por fim, o presente estudo foi analisado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, da UFCG, na Paraíba, sendo aprovado sem restrição em 28 de abril de 2008, de com o parecer constante do processo número nº 74/2008. O entrevistado foi informado sobre o estudo por meio da

leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Após a obtenção do consentimento, com a assinatura do termo, foi realizada a entrevista e os demais procedimentos do estudo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A Contabilidade Sob uma Perspectiva Histórica

Desde o período antigo, o homem manifestava noções de contabilidade mediante suas necessidades de controlar seus bens. Quando praticava atividades de troca e venda, os comerciantes estavam de certa forma tentando aumentar seus bens ou mesmo controlar seu patrimônio, dando origem a Contabilidade rudimentar e não sistematizada.

Sá (1997) refere que "a Contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, seus progressos quase sempre tenham coincidido com aqueles que caracterizaram os da própria evolução do ser humano".

Para Peleias *et al* (2007), a evolução da Contabilidade está associada ao progresso da humanidade e pode ser compreendida a partir de diferentes percepções.

Percebe-se que a Contabilidade é tão antiga quanto à necessidade dos homens em controlar seus bens.

Martins (2001) vem reforçar afirmando que o homem, mesmo sem ter o domínio da escrita utilizava a Contabilidade para controlar seu patrimônio. Esta, por sua vez ocorria através da utilização de pedras e fichas lembrando o registro contábil. As transações comerciais ou mesmo agrícolas pode ser reconhecida hoje como entrada e saída de ativos, débito e crédito e por extensão Partidas Dobradas.

À tempos o homem quantificava valores sem noções de que aquele procedimento rudimentar daria surgimento a uma ciência que acompanhada juntamente com o desenvolvimento do ser humano permitiria identificar em civilizações pregressas o controle e troca de mercadorias.

Por sua vez, Longaray *et al* (2003), afirmam que aproximadamente em 1200 anos d.c há o nascimento da Contabilidade que vem ao encontro de atender as necessidades dos homens em "avaliar suas riquezas em uma época que não existiam números, escrita ou moedas" (IUDÍCIBUS e MARION, 1999).

O período compreendido até 1200 d.c refere-se à Contabilidade do Mundo Antigo, ao pensamento contábil primitivo, segundo os autores citados acima.

Segundo Schmidt (2000), a Contabilidade se manifestou antes do homem desenvolver a civilidade devido o progresso da humanidade. Assim, a Contabilidade tornou-se relevante, imprescindível para a evolução econômica e conseqüentemente o desenvolvimento da sociedade.

Nesse sentido, a Contabilidade do Mundo Antigo passou a ser do Mundo Medieval "compreendida entre o período de 1202 a 1494" (MARTINS, 2001), uma vez que as necessidades da sociedade estavam se tornando mais complexas devidas o advento das ciências

Drummond (1995) relata que o surgimento da indústria artesanal e o desenvolvimento do comércio, fizeram surgir o livro - caixa para controle do dinheiro. Sendo assim, a civilização vem utilizando técnicas relativas à Contabilidade, mesmo de forma inconsciente, rudimentar para controle de seus patrimônios.

Referenciando Longaray *et al* (2003), período entre 1494-1840 datam a fase da Contabilidade do Mundo Moderno, do desenvolvimento da Contabilidade enquanto ciência social. A partir de 1840 aos dias atuais a Contabilidade enquanto ciência abordou as diversas relações-sociais sob a ótica política, religiosa e cultural.

Esta época, evidenciada pela influência de "Lucca Paccioli e com o sistema das Partidas Dobradas evoluiu com o surgimento de várias escolas e muitas teóricas a citar" (MARTINS, 2001, p.112). Sendo estas, as escolas na abordagem desse autor.

- **Escola Contista** - retrata o século XVIII, cuja idéia central é os mecanismos das contas, rotulando a Contabilidade como a Ciência das Contas e contribuindo para o surgimento da Teoria das Cinco Contas Gerais que evidencia os cinco principais efeitos de uma transação comercial: mercadorias, dinheiro, efeitos a receber, efeitos a pagar e lucros e perdas;
- **Escola Personalista** - surgiu no século XIX, tendo como enfoque dar personalidade às contas;
- **Escola Neocontista** - evidenciava que o objeto da Contabilidade estava representado pela riqueza do patrimônio, passando a Contabilidade a ser a ciência do Controle Econômico;

- **Escola Controlista** - idealizava o objeto da Contabilidade como o controle da riqueza administrativa, tendo distinguido as fases da gestão econômica e da direção e controle;
- **Escola Aziendalista** - cuja base é a economia azienda, ou seja, sistemas organizados que visam atingir um comércio, indústria,
- **Escola Patrimonialista** - que defendia a idéia do patrimônio como uma grandeza real, que se modificava com o desenvolvimento das atividades econômicas conhecidas.

O período compreendido entre 1840 aos dias atuais consolida a Contabilidade científica (Iudícibus, 1997).

Desse modo, os pensamentos tradicionais acerca da Contabilidade foram aperfeiçoados pela proliferação de escolas norte-americanas no uso de suas teorias e demonstrações destas, na prática.

Por conseguinte, no Brasil, o ensino comercial profissionalizante era voltado para as classes menos favorecidas uma vez que a classe dominante procurava apenas o ensino médio ou superior. A partir do século XIX, com a vinda dos imigrantes e com o crescimento econômico surge necessidade de profissionais brasileiros qualificados, aumentando assim a oferta do ensino comercial no Brasil (LEITE, 2005).

Na perspectiva de Rodrigues (1984) e Lawrence (1962) citado por Peleias *et al* (2007), o estudo da Contabilidade no Brasil teria surgido inicialmente do interesse em criar uma Academia Militar, Náutica e Econômica, no entanto, essa universidade brasileira não se concretizou. Posteriormente, a Contabilidade no Brasil surgiu segundo a criação de leis sobre o ensino comercial e contábil no século XX.

Segundo Iudícibus e Ricardino Filho (2006), a primeira escola de Contabilidade no Brasil foi a Escola de Comércio Álvares Penteado, em 1902. Ainda para o mesmo, outros autores referem à Escola Politécnica de São Paulo como pioneira do curso de Contabilidade.

Todo percurso percorrido na retrospectiva histórica da Contabilidade comprova a sua importância nas diversas etapas vivenciadas que compreende o desconhecimento escritural da civilização aos dias atuais.

3.2 Conceitos de Contabilidade

No percurso histórico da contabilidade a humanidade vem disseminando entre os homens instrumentos necessários para o processo de sua civilidade e controles de seus bens. A partir dessa perspectiva, vários estudiosos vêm corroborar conceituando a Contabilidade a seguir

Nesse sentido, Sá (2002), conceitua a Contabilidade como ciência, uma vez que preenche todos os requisitos que classificam um conhecimento como tal, sendo reconhecidas por Academias, intelectuais e grandes gênios da humanidade. Por conseguinte, conceitua a Contabilidade como ciência social uma vez que trata do patrimônio das células sociais.

Assim, a Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia funcional das células sociais (SÁ, 2002 p. 46).

De acordo com Grzeszezszyn (2005), contabilidade pode ser definida de várias formas segundo as correntes do pensamento contábil, notadamente a escola italiana, européia e a americana. As escolas italianas e européias associam a contabilidade mais a um sistema de informação econômico-financeira, destacando o lado prático enquanto que a americana a enfatiza como ciência e destaca mais o lado filosófico. O mesmo acrescenta que no Brasil, Iudicibus, Martins e Gelbke representam o pensamento da escola americana por entender a contabilidade como “um sistema de informação e avaliação da empresa por meio de dados articulados, técnicas de acumulação, ajustes e editagens de relatórios.

O sobredito relata que no Brasil, a escola italiana é representada por SÁ, que conceitua contabilidade como uma ‘ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos em relação à eficácia funcional das células sociais’ (SÁ, 1999, p. 42). Para a escola americana a Contabilidade destaca o caráter utilitário da mesma que não só olha o passado da gestão, mas também procura contribuir com o futuro da empresa por meio de análises situacionais e projeções que auxiliem a tomada de decisões.

Nesse sentido, a Contabilidade é conceituada como técnica de observação da movimentação e da gestão do patrimônio em cada momento.

Logo, pretendendo manifestar o que entendia ser a contabilidade, Schmidt (1998) desenvolveu um estudo teórico e doutrinário da Contabilidade e observou que grupos de pensadores a percebe como:

- Contabilidade como arte.

Viana *apud* Schmidt (1955), afirma que a contabilidade era entendida como a arte de levar as contas. Arte, no sentido da capacidade do homem em pôr em prática uma idéia, valendo-se da faculdade de dominar a matéria.

- Contabilidade como técnica.

Era vista como técnica de utilização de recursos e forças da natureza endereçada a satisfazer as necessidades humanas. Porém, o mesmo refere à contabilidade não é apenas uma técnica realizatória de uma atividade, pois é caracterizada por um conjunto de atitudes e atividades que objetiva o sistemático conhecimento econômico e financeiro de uma entidade.

- Contabilidade como Ciência Social ou Natural,

Entendendo Contabilidade como ciência uma vez que o conhecimento que se deduz pela razão, reflexivo, sustentado na racionalidade lógica. Sendo assim, Schimdt (1998), acrescenta que a ambigüidade conceitual da Contabilidade pode ser resultado do não entendimento do aspecto técnico inerente ao processo científico.

Para o mesmo, a técnica é intrínseca a maioria das ciências, e esta possui objetivo e objeto. O primeiro corresponde para diferenciar a característica comum ou as leis gerais que regem determinados eventos. O segundo é um ato a que se dirige a ato consciente.

Ainda assim, no sentido de definir contabilidade, Sá (2002, p.46) afirma que a mesma é uma ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com as realidades, evidências e comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia funcional das células sociais. O mesmo enfatiza que conceituar a Contabilidade como ciência da informação é ferir os princípios lógicos e transgredir no campo da verdade.

Dentre de vários conceitos, Silva (2002), cita alguns formulados pelos integrantes do Departamento de Ciências Contábeis da FACAPE:

- “É a ciência que estuda, controla e interpreta as variações e composições do Patrimônio das entidades, objetivando o controle, o fornecimento de informações gerenciais e o planejamento” (CRUZ *apud* SILVA, 2002, p. 25);
- “É o instrumento que fornece mediante registros e demonstrações expositivas, esclarecimentos definitivos para seus sócios e a sociedade” (ANDRADE *apud* SILVA, 2002, p. 25);
- “É a ciência que estuda e acompanha a evolução patrimonial de uma entidade, observando os seus aspectos qualitativos e quantitativos” (REMÍGIO *apud* SILVA, 2002, p. 25);
- “É a ciência social que trata da sistematização quantitativa e qualitativa das informações relativas à gestão, evolução e controle da riqueza aziendal” (ROLIN *apud* SILVA, 2002, p. 25);
- É a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro dos fatos contábeis para mostrar, explicar os dados econômicos e, por conseguinte, prestar informações suficientes para tomada da melhor decisão que atenda os objetivos de entidade (LUIZ *apud* SILVA, 2002).
- “É a ciência que estuda, registra, acompanha e controla os fatos contábeis no mundo dos negócios” (FLORÊNCIO *apud* SILVA, 2002, p. 25).
- É a ciência que objetiva o controle das mutações econômicas e financeiras do patrimônio com vistas à maximização da riqueza aziendal (BATISTA, Agnaldo *apud* SILVA, 2002).
- “É a ciência social que estuda a situação e evolução do patrimônio das células sociais com intuito de gerar informações para o seu crescimento e de toda sociedade” (BRITTO *apud* SILVA, 2002, p. 25).

Embora, existam conceitos diversos, a contabilidade tem como premissas auxiliar na decisão da situação patrimonial das empresas, satisfazendo a todos os conceitos propostos, complementando entre si, sem deixar qualquer sombra de dúvida sobre seu enquadramento.

3.3 Contabilidade Gerencial

A partir da publicação da obra de Ricardino (2005), denominada *Origens e Desenvolvimento da Contabilidade Gerencial*, as primeiras expressões a cerca da mesma surgiu pelos acadêmicos americanos que datam o ano de 1950. Para estes, a Contabilidade Gerencial era um fenômeno recente, definida como *Management Accounting*, uma vez que era percebida como subprodutos dos relatórios financeiros. Em 1960, Haynes, Warren e Massie referenciaram que a origem da Contabilidade Gerencial data bem antes da Segunda Guerra Mundial, no entanto a prática contábil é um fato novo.

No período referido, a Contabilidade Gerencial abrange a extensão da Contabilidade financeira, aplicada a atividades internas da empresa, o que torna evidente a sua existência. Porém, as práticas contábeis, reconhecidas como fato novo favorecem o aperfeiçoamento do processo decisório das empresas.

Em 1976 no Brasil a Contabilidade Gerencial foi caracterizada ora de forma superficial ora, profunda. Na primeira, a Contabilidade voltava-se para técnicas e procedimentos contábeis, para em um segundo momento, enfocar o seu valor unitário de administração de empresas. No ano de 1980, a Contabilidade Gerencial definida como fenômeno pós-guerra foi ultrapassado e Johnson e Kaplan desenvolveu uma nova teoria de origem, na sua obra *The relevance lost*, concluindo que esta surgiu nos Estados Unidos a partir de trocas econômicas internas das organizações comerciais (RICARDINO, 2005).

Desse modo, a Contabilidade Gerencial era abordada como as técnicas a serem desenvolvidas para o gerenciamento das empresas. Por conseguinte, atribuía-se o valor unitário de administração. Por fim, estudiosos demonstraram que aquela era fruto de trocas internas entre comerciantes.

Na perspectiva de Padoveze (1999), a evolução da Contabilidade Gerencial deu-se em quatro momentos distintos:

- Estágio 1, compreendeu o período antes de 1950, enfocava o custo e controle financeiro, através da tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;
- Estágio 2, por volta de 1965, voltado para o gerenciamento de informação;

- Estágio 3, em 1985, compreendeu o uso das tecnologias de análise do processo e estratégica de custos,
- Estágio 4, por volta de 1995, a atenção foi voltada para geração ou criação de valor através de recursos, tecnologias como valor ao cliente, valor para o acionista e inovação organizacional.

Diante dos estágios acima citados, foi compreendido que a origem da Contabilidade forneceu subsídios para perceber a sua evolução desde a atribuição quanto ao caráter financeiro, progredindo para o fornecimento de informação ao processo decisório e do uso de tecnologias para por fim, gerar a criação de valor atribuído ao cliente, acionista e inovação da organização.

Desta forma, para atender a administração da empresa, foi tomando corpo ao longo do tempo, um conjunto de técnicas de contabilidade voltadas para o fornecimento de informações, tanto em nível corporativo, quanto em suas divisões organizacionais, o que se convencionou chamar de contabilidade gerencial. (GRZESZEZESZYN, 2005).

Fundamentando-se em Migyama (2003), a contabilidade Gerencial supre as necessidades do administrador de informações em relação ao planejamento quanto à produção, investimentos, desenvolvimento tecnológico, estratégias de mercado que provoquem uma visão de futuro no intuito de preparar todas as atividades e processos com a política e as metas da organização.

Mediante ao afirmado, a Contabilidade Gerencial permite um controle mais efetivo sobre a organização em decorrência da sistematização das informações colhidas no âmbito organizacional.

Por conseguinte, a Contabilidade Gerencial tem sido reconhecida como um alimentador das informações utilizadas pelos gestores empresariais. A informação gerencial contábil é uma fonte primária de informação para a tomada de decisão e controle nas empresas (SOUZA, LISBOA E ROCHA, 2003; ATKINSON *et al* 2000).

No entender de Silva (2007), a Contabilidade Gerencial deve ser voltada para o gerenciamento e, portanto, deve ser moldada para aquele usuário específico daquela informação, nunca confundida com informações diferentes da realidade ou interpretações sob ângulos do leitor, inclusive o leitor em descompasso com a honestidade ou divergente da realidade condizente com a necessidade exigida pela sociedade.

Diante dessa condição, a Contabilidade Gerencial vem se moldando, adquirindo características novas conforme a situação real de cada empresa, visto que copiar práticas contábeis e associá-las aleatoriamente não condiz com as necessidades vivenciadas pelos gestores em condição de administrador da empresa.

De acordo com Santos *et al* (2005), a Contabilidade gerencial corresponde ao processo de identificação, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações tempestivas relevantes aos gestores mediante o processo decisório das operações diárias e do planejamento de operações futuras.

A Contabilidade Gerencial trata do modo como o administrador deve utilizar a informação contábil na sua organização para o processo de planejamento das operações, controle das atividades e tomada de decisão (GARRISON e NOREEN, 2001).

Corroborando, a Contabilidade Gerencial é um conjunto de demonstrações voltadas para análises econômicas, financeira, física e de produtividade que disponibiliza informações coerentes à gestão da empresa para, por conseguinte ocorrer o processo de planejamento, avaliação e controle (RICARDINO, 2005).

Sendo assim, percebe-se que a Contabilidade Gerencial é a parte da Contabilidade em que se baseia em informações precisas fornecidas pela própria empresa a partir de demonstrações contábeis, assim referido acima, que serão deduzidas em informações necessárias e precisa para o processo decisão dos gestores.

Logo, foi possível entender que a contabilidade gerencial, faz parte do processo importante dentro de uma empresa, pois a mesma aperfeiçoar técnicas e procedimentos advindos dos vários ramos da contabilidade, como um amparo aos gestores que precisa de informações eficientes e relevantes para finalmente chegar ao processo de planejamento e decisões.

3.4 Contabilidade Gerencial e Gestão Estratégica

As constantes mudanças resultantes do processo de modernização impõem que as empresa estejam aptas a desenvolver gestão estratégica. Nesse contexto, a Contabilidade Gerencial Estratégica contribui para o processo de gestão estratégica na organização.

De acordo com Johnson e Kaplan (1993) a Contabilidade Gerencial Estratégica supre as necessidades de informações adequadas a realidade atual mediante a rápida mudanças tecnológicas.

Percebe-se a preocupação em obter informações relevante e adequadas para a empresa mediante cada momento histórico, visto que o processo de inovação e as intensas mudanças tecnológicas são fatores decisivos para o desenvolvimento e crescimento da mesma.

Nesta perspectiva, Goldenberg (1994) *apud* Veiga (2001, p. 101) contribui que a Contabilidade Estratégica procura prover e analisar os dados contábeis que dizem respeito a estratégia da empresa.

Veiga (2001) relata que a gestão estratégica é a parte da gestão global das organizações preocupando-se em acompanhar as decisões das entidades em seu ambiente voltando-se a concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores para definir estratégias que lhe possibilite manter-se a frente dos competidores. Deste modo, observa-se que a gestão estratégica volta-se para as ações a serem desenvolvidas na empresa.

Sendo assim, a Contabilidade Gerencial Estratégica volta-se para o monitoramento da estratégia na empresa através de sistemas de informações para analisar de forma externa e interna a mesma, bem como identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos (PADOVEZE, 2008).

Cerqueira Neto (1993) *apud* Veiga (2001) confirma o entendimento de Padoveze (2008) ao compreender gestão estratégica como busca e compatibilização da empresa com seu ambiente, por meio de atividades de planejamento, implementação e controle abordando as várias técnicas econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas.

Rocha (1999) *apud* Veiga (2001) compreende a Contabilidade Gerencial Estratégica como a junção de recursos intelectuais, materiais financeiros, tecnológicos, informacionais e de procedimentos para deduzir dados e transformá-los em informações estratégicas.

Nota-se que os diversos autores percebem a importância da Contabilidade Gerencial Estratégica para a empresa, enfocando-a na tomada de decisão como facilitadora para desenvolvimento de ações estratégicas.

3.5 Práticas Contábeis Gerenciais

A Contabilidade Gerencial tem buscado evoluir no sentido de demonstrar práticas específicas e tidas como adequadas e necessárias aos tomadores de decisão. Dentro dessa realidade, há outras práticas gerenciais, no entanto, são abordadas três categorias gerenciais a seguir.

3.5.1 Categoria Estratégia e Posicionamento de Mercado

A palavra "estratégia" é um termo derivado do grego *strategós*, que na Grécia antiga significava generalíssimo (TOLEDO e MINCIOTTI, 1989 *apud* BRUEL *et al*, 2003).

Para o mesmo a estratégia é a arte de utilizar informações que aparecem na ação, de integrá-las, de formular esquemas de ação e de estar apto para reunir o máximo de certezas para enfrentar incertezas (MORIN, 1996 *apud* BRUEL *et al*, 2003).

Para Gouvêa e Oliveira (1999), posicionamento estratégico corresponde ao processo de decisão de como distinguir uma oferta das demais para satisfazer as necessidades de um segmento de maneira diferenciada em relação à concorrência, alcançando o objetivo da organização e do consumidor alvo. Com relação ao posicionamento de mercado, este, constitui-se da seleção de um segmento que ofereça possibilidades vantajosas para a organização – negócios potenciais e condições para as forças da empresa se destacar em relação às forças concorrentes.

Dessa forma, a estratégia na empresa permite ao gestor identificar os caminhos num cenário competitivo, coerentes para atender a expectativa da instituição bem como do consumidor.

É possível abordar estratégia a partir do entendimento de outros autores a seguir.

- A estratégia empresarial é um caminho ou ação para estabelecer os objetivos da empresa (OLIVEIRA, 1988 *apud* GRZESZEZESZYN, 2005);

- Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa que envolve um conjunto de atividades (PORTER, 1999 *apud* GRZESZESZYN, 2005).
- “A estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos” (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2001, p. 92 *apud* GRZESZESZYN, 2005).

Pode auferir a partir das definições acima que a estratégia norteia os caminhos a seguir para que a empresa atinja o posicionamento de mercado desejado.

Logo, no entender de Porter (1986), o posicionamento de uma empresa determina se a rentabilidade da mesma está abaixo ou acima da indústria. A empresa quando bem posicionada no mercado é capaz de obter altas taxas de retorno.

É cabível acrescentar que a empresa que hoje é líder de mercado não significa que ela continuará sendo competitiva no futuro, bem como, a empresa que não possui, hoje, um bom posicionamento no mercado, poderá situar-se melhor no futuro se fizer uma leitura adequada do ambiente, corrigir rumos e tomar decisões acertadas (SILVA, 2001).

Assim, posicionamento é “como o produto difere da concorrência na mente de um determinado grupo de clientes, e abrange o público-alvo dos clientes e competidores, e atributos através dos quais a diferenciação vai ocorrer” (LEHMANN E WINER, 2002, p. 246 *apud* SERRALVO e FURRIER, 2005).

O posicionamento de mercado orienta o empreendedor quanto a atender a demanda exigida pelo mercado, voltando-se para concorrentes, fornecedores, clientes uma vez que busca satisfazer a necessidade destes.

3.5.2 Categoria Gestão de Tecnologia

É através do gerenciamento da tecnologia nos diversos processos produtivos da empresa que se podem observar os desvios, involuntários ou provocados através de práticas diárias que conduzem ao processo de inovação na empresa (TERRA, 1993 *apud* NATUME *et al*, 2008).

Em concordância, a inovação tecnológica é um diferencial importante para o sucesso das empresas, visto ser, uma necessidade de consumo do público alvo ou daqueles envolvidos no processo (STAUB, 2001 *apud* NATUME *et al* , 2008).

Logo, quando bem utilizada, a tecnologia permite e estimula o desenvolvimento intelectual, profissional e moral. A tecnologia é o meio que ajuda na consecução destes objetivos (AGUILAR, 2003).

O conceito sugerido por Abetti (1989) *apud* Steensma (1996) é mais explícito, considerando tecnologia 'como um corpo de conhecimentos, ferramentas e técnicas, derivados da ciência e da experiência prática, que é usado no desenvolvimento, projeto, produção e aplicação de produtos, processos, sistemas e serviço' (SILVA e PLONSKI, 1998).

Estes variam de acordo com o porte da empresa, o setor de atuação, a disponibilidade de capital, a qualificação dos Recursos Humanos, a estrutura e tecnologia disponível, entre outros.

As PMEs apresentam necessidade de buscar alternativas que viabilizem a função tecnológica mediante as limitações internas e externas da PMEs (DEITOS, 2001).

Assim, a gestão de tecnologia é um processo contínuo na empresa, sendo necessário que os Recursos Humanos e materiais sejam organizados para se obter os objetivos desejados.

Portanto, a gestão de tecnologia, quando bem estruturada beneficia a inovação de produtos, para que as empresas entrem no mercado apoiada por práticas organizadas que quando executadas, provêm informações para tomadas de decisões no que tange ao processo tecnológico.

3.5.3 Categoria Gestão de Pessoas

No entender de Fischer (1998), *apud* Balceiro e Ávila (2003) a gestão por competências é uma nova tendência da gestão de pessoas que na prática, desenvolve as seguintes atividades.

- Captação de pessoas. Nesse enfoque, a gestão de pessoas visa adequar às competências necessárias às estratégias de negócio formuladas. As empresas buscam por

pessoas que tenham um nível educacional elevado e, para tal, se valem de programas de *trainees*, por exemplo, considerados fundamentais para atrair novos talentos;

- Desenvolvimento de competências. Neste momento, as empresas contam com a possibilidade de desenvolver as competências essenciais dos indivíduos, através das mais diversas práticas, visando adequá-las às necessidades organizacionais,
- Remuneração por competência. É uma prática utilizada por empresas preocupadas em resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações, e vem servindo para que empresas implantem novas formas de remuneração de seus empregados, dentre elas: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas.

É cabível relatar que o gerenciamento preocupa-se com as pessoas, uma vez que o desempenho de uma Organização necessita da contribuição das mesmas. Assim, a gestão de pessoas possibilita a empresa atingir seus objetivos estratégicos com maior efetividade.

Silva (2007) buscou conceituar a gestão de pessoas segundo o que pensa o autor a seguir:

- Peter Drucker (1974) 'refere que o gerente não é responsável pelo trabalho de outras pessoas, pois compreende a gestão como atividades de planejamento, organização, integração e medição'.

Para Chiavenato (1994) *apud* Pestana *et al* (2003), existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais. Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos.

Prada, Miguel e França (1999), citando Ulrich (1998), abordam que gestão de Recursos Humanos (RH) se concentra em ajustar suas estratégias à estratégia empresarial como um todo, na medida em que as funções de RH possibilitem aumentar a capacidade das empresas em atingir seus objetivos. Logo, é de grande valia, a gestão de pessoas uma vez que explora as maneiras de se criar ambiente favorável à produtividade através da investigação das práticas que realinham o aprendizado, ressaltem o desempenho, estimulem motivação e valorizem o ser humano nas empresas.

No entender de Bessi, Otramari e Bispo (2006), a gestão de pessoas ocupa espaço importante, uma vez que a capacidade de adaptação das organizações às mudanças constantes depende, de forma significativa da readaptação das pessoas a outra cultura organizacional, como alternativa de se adaptarem a novas formas de trabalho e as mudanças tecnológicas advindas desses processos.

O supracitado acrescenta que a gestão das organizações utiliza procedimentos e técnicas da área de gestão de pessoas para organizar os homens e o trabalho e assegurar que os trabalhadores façam cumprir o planejamento e os objetivos da empresa.

Diante do exposto, a gestão de pessoas dentro das organizações vem contribuir tornando-se estratégia eficiente e oportuna nas relações humanas permitindo um ambiente de trabalho coerente com as reais necessidades da empresa. É cabível acrescentar que a empresa que tem nas suas estratégias a gestão de pessoas, compreende que o sucesso numa organização, é dentre outros, decorrente de um trabalho em equipe integrado a partir da organização, estímulos e competências das pessoas que compõem a empresa.

3.6 Indústria de Calçado no Brasil

De acordo com Cunha (2003), a indústria de calçados no Brasil teve sua origem no Rio Grande do Sul, no século XIX com o surgimento de curtumes implantados por imigrantes alemães e italianos desenvolvida de forma artesanal. O mesmo citando Silva (2001) refere que a origem da indústria calçadista na Paraíba não tem registro exato e que a partir de 1960 este setor começou florescer e contribuir no desenvolvimento econômico do Nordeste.

Para Rezende e Perez (2004), o fenômeno mais recente, é a forte tendência de deslocamento da produção em direção à região Nordeste do País, na qual várias empresas, especialmente as de maior porte, têm instalado unidades produtivas na região, principalmente nos Estados do Ceará e da Paraíba.

Desse modo, a Paraíba é, atualmente, um dos principais produtores de calçados do Nordeste, ocupando destacada posição no âmbito nacional. Entre 1992 e 1999, as exportações do setor calçadista paraibano passaram de um valor inferior a 3 milhões de dólares a mais de 16 milhões, registrando um aumento superior a cinco num período de apenas sete anos (SILVA, 2003).

O pólo calçadista da Paraíba é formado por 127 estabelecimentos, constituído principalmente por micro e pequenas empresas tradicionais, que emprega cerca de 10.000 pessoas, destacando o pólo de Campina Grande com 32,5% desse total, Santa Rita com 21% e João Pessoa com 11,5% (CUNHA, 2003).

A partir do exposto, é oportuno enfatizar que a indústria de calçados no Brasil teve sua origem no Rio Grande do Sul expandindo para a Região Nordeste, no qual o Ceará e a Paraíba se tornaram produtores de forma significativa de calçados.

Sendo assim, as empresas de calçados no Brasil podem ser classificadas em micro e pequenas empresas, grandes e médias. As grandes empresas no Brasil atuam basicamente no mercado interno, com forte presença na produção de tênis e investimentos em tecnologia e marketing; As médias empresas, ligadas ao segmento de couro, atuam para o mercado externo, apresentando níveis de tecnologia e gastos com marketing diferenciados. Por sua vez, a micro e pequenas empresas, utilizam-se de processos artesanais (OLIVEIRA E MEDEIROS, 1995).

Por conseguinte, a indústria calçadista no Brasil é marcada pela grande quantidade de empresas com a predominância de micro, pequenas e médias (MPMEs) uma vez que requer baixos investimentos iniciais para a aquisição de máquinas e equipamentos, permitindo a sua inserção, por serem de tecnologia tradicional, com processos produtivos pouco sofisticados e uso intensivo de mão-de-obra sem elevada qualificação, além da forte concorrência entre empresários (BIMBATTI *et al* (2003); ANTUNES *et al* (2003) *apud* SOUSA *et al* (2003).

Logo, como afirmado acima, o Brasil na sua atual conjuntura, apresenta empresas de micro a grande porte, com fabricação de produtos a nível interno e externo. Porém, a predominância de empresas de micro, pequeno e médio porte no país, deve-se a facilidade destas se inserirem no mercado, decorrente de tecnologia simples e uso ativo de mão-de-obra barata.

4 RESULTADOS E DISCURSÃO

Os dados obtidos nessa pesquisa através do questionário próprio, da entrevista e da observação *in loco* no momento da visita a empresa, objeto deste trabalho, serão expostos e comentados a diante. Esta ferramenta utilizada nesta pesquisa foi respondida pela diretora presidente da empresa com auxílio da contadora.

Durante a entrevista foi questionada algumas variáveis que, embora não contasse no questionário serviram de complementação aos resultados. Ainda acrescentando informações aos resultados procedeu-se uma análise crítica da autora deste trabalho, sobre as respostas obtidas.

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa pesquisada corresponde a uma LTDA, formada por sócios, grupo familiar, bem como estes ocupam função de direção e gerenciamento. Foi fundada a mais de 5 anos e produz calçados masculinos, femininos e infantis.

Segundo o SEBRAE (2004), a taxa de mortalidade na região Nordeste para empresas constituídas e registradas de 2000-2002 com 4, 3 e 2 anos de constituição em relação a 2004 é de 46,7% para encerramento de suas atividades em apenas 2 anos, 53,4% encerram suas atividades com 3 anos de constituição e 62,7% encerram suas atividades com 4 anos de constituição.

Correlacionando os dados apresentados pelo SEBRAE (2004) e os obtidos a partir do presente estudo fica evidenciado que a empresa de calçados em análise pode ser considerada uma organização estável, visto que conseguiu manter sua atividade em plena execução a pelo menos 5 (cinco) anos, desta forma, fica fora da estatística sobre Micro e Pequenas empresas apresentadas pelo SEBRAE. Neste contexto, isto pode ser um reflexo positivo de uma gestão eficiente.

O porte da empresa, objeto desta pesquisa, é classificado em médio porte de acordo com a definição do SEBRAE, visto que este classifica segundo o número de empregados. Logo, a

empresa possui 200 empregados no seu quadro funcional e é uma empresa no ramo calçadista.

Nesse sentido, Silva e Plonski (1998), afirmam que as pequenas e médias empresas podem ser consideradas fundamentais para atividade econômica bem como para a criação de empregos e inovação.

Logo, nos últimos anos, o interesse pela PMEs vem aumentando nos níveis sócio, econômico, industrial e político uma vez que a micro, pequenas e médias empresas participam de forma significativa na economia, investe 90% do total de empreendimentos e contribuem para a geração de empregos (DEITOS, 2001 *apud* DOMINGOS, 1995).

Sendo assim, é provável acrescentar que as empresas de forma geral, independente do porte que apresentam, são fundamentais para a atividade econômica do país por repercutir na criação de empregos e consequentemente na produção de rendas.

Por conseguinte, a empresa analisada apresenta na sua estrutura, área de administração e de produção. A tabela a seguir apresenta a distribuição dos empregados com estas duas áreas.

Tabela 1
Distribuição dos trabalhadores na empresa

ÁREAS	NÚMEROS DE EMPREGADOS
ADMINISTRAÇÃO	10
PRODUÇÃO	190
Embalagem	35
Montagem	29
Máquinas	30
Pintura	28
Serigrafia	29
Estoque	15
Carregamento	24
TOTAL	200

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Como demonstrado na tabela 1, dos 200 colaboradores, 95% estão direcionados a área de produção e os 5% à parte administrativa, na qual envolve sócios, gerentes de setores e contador. Portanto, pela natureza da atividade desta empresa percebe-se que a maior parte da mão-de-obra está empregada na produção de calçados, que é sua atividade fim.

A produção mensal da empresa é torno de 220.000 mil pares de calçados que variam entre masculinos, femininos e infantis. Esta produção é destinada a atender o mercado brasileiro nas regiões do Nordeste, Sudeste, Norte, Sul e Centro-Oeste e exterior sendo, mas preciso para o Paraguai.

Tabela 2:
Distribuição da produção mensal na empresa

Produtos	Pares
Calçados masculinos	85.000
Calçados femininos	110.000
Calçados infantis	25.000
Total:	220.000

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Segundo Francischini e Azevedo (2003), a capacidade de produção da indústria de calçado no Brasil é estimada em cerca de 600 milhões de pares de calçados/ano, deste total 70% são destinados ao mercado interno e 30% à exportação. A demanda nacional é atendida quase totalmente por produtores locais, com pequeno volume de importações, cujo pico, no período de valorização do real, atingiu US\$ 200 milhões. Nos Estados de Minas Gerais, Ceará, Paraíba, Bahia e Santa Catarina também apresentam importante produção de calçados.

Para Une e Prochnik (1999), as exportações de calçados nordestinos foram de sete milhões de dólares, em 1993, setenta e sete milhões de dólares, em 1997, e continuam a crescer rapidamente.

Rezende e Perez (2004) relatam que a evolução mais significativa das exportações de calçados ocorreu nos estados nordestinos, uma vez que o Ceará exportou uma quantidade relevante, quase 10 vezes e o valor quase 17 vezes entre os extremos do período 1996-2003. A Paraíba aumentou a quantidade enviada ao exterior em 59,6%, o valor em 193,5% e os preços em 75,2%, quando comparadas às médias dos dois quadriênios do período analisado.

A empresa de calçados pesquisada adquire materiais reciclados dos Estados Paraíba, Ceará e Rio Grande do Norte mais especificadamente nas cidades de Sousa/PB, Campina Grande/PB, Crato/CE e Juazeiro do Norte/CE e de Ananindeua/PA. Com relação à principal

matéria prima utilizada na produção, o PVC (Policloreto de Vinila) expandido, é adquirido na região Sudeste bem como, os outros produtos necessários a fabricação dos calçados são advindos do Juazeiro do Norte/CE, na Região Nordeste.

A partir do relatado a empresa obtém o PVC expandido e o reciclado, essenciais para fabricação dos produtos, nas cidades/estados acima citados. Vale ressaltar que uma parte da matéria reciclada necessária para a fabricação do produto advém da localidade onde a empresa está situada, das cidades do próprio estado e estados vizinhos.

4.2 Práticas Gerenciais Adotadas Pela Empresa

Partindo do pressuposto que as práticas contábeis gerenciais fornecem informações necessárias para o processo de decisão e planejamento, os resultados a seguir revelam informações sobre este assunto nas categorias estudadas e a sua contribuição para o crescimento da empresa.

4.2.1 Estratégia e Posicionamento de Mercado

A categoria estratégia e posicionamento de mercado podem ser definidos como posicionamento estratégico, uma vez que busca escolher atividades que diferencie a empresa das demais, demarcando uma posição de líder no mercado.

Quadro 3
Categoria Estratégia e Posicionamento de Mercado/Crescimento da Empresa.

Práticas Gerenciais identificadas	Contribuição para o Crescimento da Empresa
• Buscam uma aproximação com o cliente; • Oferecem novos serviços pós-venda, • Há atendimento personalizado ao cliente; • Dispõe de flexibilidade nos pagamentos; • Proporciona promoções, distribuição de brindes para clientes, vendedores, representantes; • Estimula as vendas no mercado com atuação de <i>merchandising</i>; • Diferencia-se com relação à qualidade dos produtos e atendimento • Utiliza produtos ambientalmente corretos;	• Adapta a empresa a novas exigências dos clientes; • Amplia sua área de vendas, • Capacita seus representantes de vendas • Oferece produtos inovadores ao mercado; • Inova os produtos através de pesquisa de tendências em feiras e eventos do ramo; • Divulgação da empresa através de <i>home page</i>.

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Como se observa no quadro 3, a empresa de calçados estudada relata desenvolver práticas gerenciais na categoria estratégia e posicionamento de mercado. Vale ressaltar que estratégia nesta categoria será considerada como caminhos a seguir pela empresa.

O estudo revelou que as práticas acima citadas buscam vantagens competitivas através de ações relacionadas a clientes como: divulgação da empresa, produtos e serviços para chegar a um posicionamento de mercado.

No momento que a empresa busca aproximação ao cliente com serviços personalizados, flexibilidades nos pagamentos e serviços pós-vendas ela evidencia que o uso destas ações contribui para alcançar o objetivo.

No que se refere à divulgação da empresa, a mesma utiliza-se de distribuição de brindes e atuação de *merchandising* e *home page*.

Para atender as vantagens competitivas relacionadas aos produtos e serviços a empresa relata possuir qualidades em seus produtos e atendimento. No entanto, foi identificado que a

empresa não possui um programa de gestão da qualidade. Neste sentido, esta organização pode enfrentar dificuldades em melhorar seus processos e produtos no sentido de eliminar falhas e oferecer produtos a seus clientes que satisfaçam os anseios destes nesta natureza.

É cabível acrescentar que a Gestão de Controle de Qualidade (GCQ) compreende um conjunto de fatores que interagem para atender as necessidades das partes interessadas, sendo deste modo um conceito complexo e amplo.

Logo, produzir produtos de qualidade não significa dizer que a empresa pesquisada tenha a GCQ instalado visto que Padoveze (2007) contribui afirmando que os Conceitos de Qualidade Total estão ainda em expansão e geram outros conceitos e estes expandem o controle de qualidade por toda a empresa permitindo que a mesma se apresente “externamente como detentora e produtora de qualidade assegurada mundialmente”.

O supracitado autor acrescenta que o Controle de Total de Qualidade enfatiza que o projeto de um produto deve ser integrado no qual a qualidade deste deve satisfazer o consumidor e o custo deve nascer com o produto, compreendendo o cliente como objetivo.

A empresa, por utilizar parte da matéria prima um produto reciclado, na fabricação dos seus calçados, acredita que está agindo ambientalmente correto. Porém, apesar desta ação, este tipo de empresa não pode ser considerada “amiga do meio ambiente”, principalmente por ser uma indústria que lança gases poluentes na atmosfera.

A pesquisa verificou que estas práticas gerenciais contribuem para o crescimento da empresa, uma vez que adaptar a entidade a novas exigências do cliente, ampliar sua área de vendas, capacitar seus representantes comerciais, oferecer produtos inovadores no mercado através de pesquisas de tendências e eventos do ramo utilizando de modelista próprio para elaborar seus produtos, ela expande as vendas para todo o país e exterior, objetivando alcançar o posicionamento de mercado.

A partir do apresentado, a estratégia de posicionamento de mercado é de grande importância para a empresa e para o seu crescimento. Neste contexto, Kotler e Armstrong (2004) definem o posicionamento de mercado como desenvolvimento de ofertas e imagens da empresa para ocupar um lugar de privilégio diante dos clientes alvos.

Corroborando Neske e Fressato (2007), compreendem que a estratégia posicionamento de mercado permite a empresa uma visão integradora com relação aos consumidores objetivando alterar as percepções do cliente bem como identificar qual a percepção dos

mesmos com relação à empresa. Para um posicionamento eficaz os produtos devem ser diferenciados e apresentar características a citar:

- Importância, na qual é oferecido um benefício de alto valor;
- Destaque, ou seja, a diferença é oferecida de maneira destacada;
- Superioridade, diferenças superior a outras empresas obtendo benefícios;
- Exclusividade, os concorrentes não conseguem copiar tal diferença;
- Acessibilidade, a diferença é acessível ao cliente e
- Lucratividade, a diferença é lucrativa para a empresa.

Deste modo, o estudo revelou que as práticas gerenciais desenvolvidas pela empresa podem levá-los a chegar ao posicionamento de mercado desejado, quando a mesma direciona suas estratégias a clientes voltando-se a produtos, serviços e ampliação de vendas, sendo coerente com a literatura pertinente, visto que esta afirma que para a empresa atingir a categoria é necessário vantagem competitiva, buscando diferenciar-se dos concorrentes, oferecendo produtos e serviços acessíveis coerentes com as necessidades dos clientes alvos, atribuindo ao produto um conceito de valor que venham seduzir e atrair os clientes a tornarem-se consumidores de produtos bons.

4.2.2 Gestão de Tecnologia

A gestão de tecnologia quando inserida na empresa, é um dos instrumentos essenciais que a mesma dispõe para alcançar a competitividade, para isto é necessário que determinadas ações sejam postas em prática.

Quadro 4
Categoria Gestão de Tecnologia/Crescimento da Empresa

Práticas Gerenciais identificadas	Contribuição para o Crescimento da Empresa
• Compra equipamentos; • Compra por especificação, a empresa solicita aos fornecedores que fabriquem determinados produtos; • Adquirem máquinas, equipamentos e <i>software</i> para auxiliar na produção; • Utilização de <i>home Page</i>; • Contrata especialista para implantar a tecnologia desejada, • Forma pessoal para desenvolver a tecnologia internamente.	• Registro de marca de Patentes; • Investimentos em tecnologias; • Atualização de tecnologias; • Pesquisa e desenvolvimento próprios para processos e produtos.

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

De acordo com o quadro 4, foi identificado que na empresa estudada há utilização de práticas gerenciais relacionadas a categoria gestão de tecnologias.

Considerando as informações obtidas pela empresa, ela utiliza da tecnologia quando a mesma possui 16 máquinas eletromecânicas e aquisição de *softwares* para auxiliar na produção, adquiridos há menos de um ano.

Com relação à compra de equipamentos por especificação, a empresa utiliza de formas de aço para ejetar a matéria prima. Quando questionado sobre a utilização e manutenção desses equipamentos a empresa contrata especialistas para implantar a tecnologia e capacitar pessoal para desenvolver- se internamente.

Para o crescimento da empresa, o estudo evidenciou a relevância das práticas gerenciais relativo ao registro de marcas e patentes. Foi identificado que a empresa é registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), como também, há nesta organização investimento e atualização de seus equipamentos, produtos e serviços da tecnologia.

Por fim, os produtos fabricados por esta companhia são projetados por modelistas próprio, profissionais, com formação em *Marketing* e Desenho Industrial, para criação de seus calçados.

Logo, a gestão de tecnologia dentro de uma empresa, seja de qual ramo for, é necessária para a ordem e o crescimento da mesma. Quando bem administradas, as tecnologias se tornam eficientes e eficazes em todos os processos e recursos utilizados, aumentando a visão da empresa para o futuro podendo prever possíveis inovações e assim estar à frente de seus concorrentes (NATUME, CARVALHO E PILATTI, 2007).

Desse modo, a tecnologia dentro da empresa é imprescindível e necessária mediante uma economia considerada capitalista onde o lucro norteia os negócios com o objetivo de manter participação no mercado ou estabelecer algum tipo de liderança de mercado. Assim, o êxito empresarial também depende da capacidade da empresa inovar tecnologicamente, colocando novos produtos no mercado, com uma velocidade maior que seus concorrentes (NATUME, HELMANN e CARVALHO, 2007).

4.2.3 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas ou gestão de Recursos Humanos como também é conhecida preocupa-se em como envolver pessoas, levando em consideração sua diversidade cultural, para, por conseguinte, aquelas possam contribuir para alcançar os objetivos da empresa.

Quadro 5
Categoria Gestão de Pessoas/Crescimento da Empresa.

Práticas Gerenciais identificadas	Contribuição para o Crescimento da Empresa
• Os empregados são motivados a desenvolver relações interpessoais e troca de experiências como possibilidade de solucionar problemas que possam surgir; • Treinamento realizado dentro da empresa para capacitação do funcionário; • Demonstra confiança ao funcionário; • Incentivo através de brindes e promoção a cada crescimento da empresa; • Ascensão de cargo de trabalhadores,	• Esquema de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições; • Atividade de Treinamento associado à melhor desempenho de trabalho do funcionário; • O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências; • Rotatividade de funcionários e horários,

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Como evidenciado no quadro 5, a categoria Gestão de pessoas é uma das práticas gerenciais contábeis utilizadas pela empresa de calçados. Logo, os funcionários são motivados a desenvolver relações interpessoais como ações para solucionar possíveis problemas; treinamentos dentro da empresa para capacitar o funcionário; relação de confiança entre funcionário e donos da empresa; incentivo através de brindes e promoção a cada crescimento da empresa. Portanto, a empresa acredita que ao adotar estas práticas de gestão de pessoas forma e consolida equipes internas produtivas e comprometidas com o desenvolvimento da empresa.

Ao abordar a contribuição destas práticas para o crescimento da empresa, foi identificado à utilização de premiações, atividades de treinamentos, atribuição aos funcionários de diferentes aspectos e experiências, revezamento de horários de trabalhos e implementação de programas com parceria com o SESI. Assim, a empresa compreende que a ação e cooperação de todos dentro da organização são fundamentais para alcançar a harmonia e resultados desejados. Porém, foi identificado que nesta organização não existe um setor próprio para Recursos humano. As práticas identificadas na empresa relacionadas à gestão de pessoas são realizadas, no entanto não há um departamento específico para gerenciar e orientar o comportamento humano.

A partir do referido, a implantação de um setor apropriado de gestão de pessoas permite aos gestores atingir as estratégias almejadas em conjunto com os demais colaboradores da empresa bem como sumarizariam as estratégias aplicadas, abordando as pessoas como capital intelectual, uma vez que as pessoas desenvolvem papel importante para atingir metas.

Nesse contexto, implantar a área de gestão de pessoas é necessário para organizar os homens e o trabalho, e assegurar que os trabalhadores façam cumprir o planejamento e os objetivos da empresa. Por isso, os recursos humanos exercem grande influência sobre a vida e a saúde daqueles que trabalham (BESSI, OLTRAMARI e BISPO, 2006).

Logo, a gestão de pessoas ocupa um espaço importante na medida em que a capacidade de adaptação das organizações aos processos depende, em grande parte, de que os seus integrantes internos usem dessas novas estratégias.

Gestão de pessoas, segundo Davel e Vergara (2001, p. 47), é “uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço”.

4.3 Práticas Contábeis

Acerca das práticas contábeis mencionada na pesquisa, a contadora afirmar que as técnicas contábeis utilizadas nesta organização são as seguintes: escrituração contábil, fiscal, elaboração de orçamentos como também a elaboração e análise das demonstrações contábeis.

Ao citar a escrituração contábil e fiscal a empresa relata manter sempre atualizada, fazendo uso de programas de contabilidade, tais como Paciole, Fisco e Labor. Quando questionada sobre sua forma de tributação a mesma é regida pelo lucro presumido, o qual dispensa as empresas da escrituração contábil, desde que mantido o livro caixa. Porém, esta técnica contábil é mantido para se ter um controle patrimonial.

Sobre a elaboração de orçamentos, a entidade afirma utilizar de vários para o controle administrativo, dentre eles, os orçamentos caixa, de receitas e despesas, de produção, de compras e de uso de materiais, de recursos humanos, investimentos de capital, por fim, o orçamento global.

O orçamento de caixa, por sua vez, permite prever os desembolso e recebimentos de caixa, tornando importante medida de controle porque reflete a habilidade de uma empresa em atender suas obrigações.

De acordo com o orçamento de receitas e despesas, este, é o mais utilizado e compreendido uma vez que prevê as vendas e despesas estimadas em um determinado período.

O orçamento de produção permite identificar e planejar de forma coerente os produtos e serviços que precisam ser produzidos ou fornecidos para atender à necessidade de vendas e estoque.

O orçamento de compras e uso de materiais baseia-se na demanda de produção para identificar as matérias primas a serem compradas para atender a necessidade da produção. No orçamento de recursos humanos, são alocados os valores e quantidade da mão-de-obra necessária para o trabalho. Para o orçamento de investimento de capital, é feita a previsão para investir em novos equipamentos e construções na empresa.

Por fim, o orçamento global utilizado pela empresa consolida os demais orçamentos, com finalidade de prever o demonstrativo para toda a empresa.

Ao relatar a elaboração das demonstrações contábeis, usadas no processo de gestão à mesma afirma utilizar do Balanço Patrimonial (BP), Demonstração de Resultados de Exercício (DRE), Demonstrações de Origem e Aplicações de Recursos (DOAR), Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) e Demonstrações das Mutações de Patrimônio Líquido (DMPL).

Balanço Patrimonial é a representação do patrimônio da empresa. A Demonstração de Resultados de Exercício visa demonstrar em detalhes resultados, quer seja, lucro ou prejuízo através de um confronto de receitas e despesas. A Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos tem um papel importante na empresa, pois tem como objetivo apresentar de forma ordenada as informações referentes às operações, recursos e financiamentos realizados pela empresa (CORONADO, 2006).

Na Demonstração de Fluxo de Caixa é evidenciada a situação da empresa baseado nas entradas e saídas de recursos financeiros (MATARAZZO, 2007). Quando atualizada poderá dimensionar a qualquer momento o volume de entradas e saídas desses recursos, tornando-se um instrumento a tomada de decisão.

Por fim, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, evidencia as mudanças em natureza e valor havidas no Patrimônio (RIBEIRO, 2006), e é uma demonstração que complementa o BP e a DRE, é necessária para elaboração do DOAR e substitui a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA).

A empresa em estudo está desobrigada de acordo com a abordagem fiscal em apresentar as demonstrações contábeis, uma vez que em conformidade com a exigência da Receita Federal, as empresas enquadradas na forma de tributação lucro presumido não precisam apresentar estes relatórios. É interessante relatar que as peças contábeis quando realizadas pela empresa constitui a base mais completa de informações visto que Iudicibus (1998) *apud* Silva e Sobrinho (2007) afirma que na análise dos demonstrativos contábeis existe um grau analítico mais detalhado que confere maior propriedade as informações disponibilizadas ao gestor.

Foi verificado que a empresa pesquisada utiliza a Análise Vertical, análise esta, baseada em valores percentuais das demonstrações financeiras, onde este percentual de cada conta mostra sua real importância no conjunto. Porém não suficiente para apreciação das demonstrações contábeis na empresa.

Para uma melhor percepção destas demonstrações é recomendável que esta análise seja complementada com a análise horizontal, logo ao usar simultaneamente os dois tipos de

análise, 'possibilita localizar pontos específicos de falhas, problemas e características da empresa, com também explicar a situação que encontra a organização' (MATARAZZO, 2007).

Além dessa modalidade de análise, também é recomendada que seja feita a análise por índice, complementando assim este conjunto de procedimentos.

Diante do exposto, a Contabilidade vem demonstrar o papel importante dentro de uma empresa quando utiliza destas demonstrações para registrar, medir, interpretar e resumir fenômenos que afetam a situação patrimonial, financeira e econômica de qualquer empresa. Por conseguinte, o uso bem realizado dessas demonstrações contábeis, ao serem esplanadas por meio de relatórios gerenciais permite gerar informações para dar suporte na tomada de decisão, uma vez que Silva e Sobrinho (2007, p. 10) afirmam que a Contabilidade Gerencial favorece a elaboração de relatórios contábeis para orientar e atender os gestores na formulação de suas ações ou embasar seu processo decisório..

4.4 Compreensão dos Gestores Acerca das Informações Gerenciais

O estudo revelou à compreensão dos gestores acerca de estratégia, quando os mesmos definem "crescimento sempre, fornecimento de produtos com qualidade e investimentos em tecnologia".

A partir do entendimento do pesquisado é cabível abordar a compreensão de Nicolau (2001), quando o mesmo enfatiza a compreensão de outros autores acerca da estratégia dentro da empresa. Logo, a estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas, é afetação de recursos para atingir esses objetivos (*apud* Chandler, 1962). A estratégia é um conjunto de regras para a tomada de decisão, diz respeito à relação entre empresa e seu ecossistema (Ansoff, 1965). Sendo assim, a estratégia da empresa é produzir produtos sempre com qualidade por meio de novas tecnologias.

Guedes (2000, p. 2) afirma que "qualidade é produzir produtos que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes, ao menor custo possível e com a participação ativa de todos os trabalhadores".

A empresa relata fabricar produtos de qualidade, porém, é necessário inserir um Sistema de Gestão de Qualidade para melhorar continuamente os níveis de satisfação de seus clientes, atendendo suas expectativa e necessidades.

Na perspectiva dos entrevistados, a "Contabilidade Gerencial é compreendida como ferramenta por prestar informações relevantes para o planejamento e a tomada de decisão, baseado em relatórios gerenciais para a organização".

Logo, é necessária na gestão das micro e pequenas empresas, a Contabilidade Gerencial, por ser um instrumento que capacita o gestor a tomar decisões baseadas em informações aprofundadas sobre a situação da empresa em determinado período (SILVA e SOBRINHO, 2007).

É cabível acrescentar que há uma coerência na compreensão dos gestores acerca da Contabilidade Gerencial com a literatura pertinente, visto que os gestores percebem a importância dos relatórios gerenciais para deduzir estratégia de gestão coerente com o sucesso da empresa.

As pessoas envolvidas no processo de planejamento e decisões dentro da empresa são os sócios, administradores, gerentes de setores e o contador, segundo a entrevistada.

De acordo com o entendimento dos gestores acerca do posicionamento da empresa no mercado, os mesmos afirmaram "grande crescimento decorrente do investimento em *marketing*, produtos de qualidade e ampliação nas áreas de vendas". Desta forma, os gestores percebem a categoria posicionamento no mercado, na sua empresa, como determinada a partir do investimento em *marketing*, fabricação de produtos com qualidade e aumento nas áreas de vendas.

Quando questionados sobre gestão de pessoas, os gestores afirmaram "profissionais da empresa qualificados através de programas de treinamentos para cada setor, parceria com o SESI."

Desse modo, é possível acrescentar que o entendimento dos gestores a sobre a gestão de pessoas é insuficiente para a complexidade que a mesma requeira, uma vez que Davele e Vergara (2001), acrescentam que a gestão de pessoas constitui uma das principais e mais importantes dos recursos humanos por serem as pessoas princípios essenciais dentro da organização para inovar, criar e recriar as situações permitindo as organizações a se posicionarem de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes e outras organizações no ambiente de negócios em geral.

A compreensão sobre gestão de tecnologia foi bastante satisfatório uma vez que a pesquisa revelou que a empresa, utiliza da tecnologia sendo evidenciado pelo uso de produtos e equipamentos para a produção. Nesse contexto, para a estrutura da empresa, a mesma, detém de tecnologia para suprir a capacidade de produção visto que Deitos (2001) corrobora que não existe um modelo único para organização das atividades de gestão de tecnologia, uma vez que a empresa constitui-se de uma organização particular, deve buscar uma solução própria que melhor se adapte a suas peculiaridades e permita resposta aos seus objetivos estratégicos.

Moura *et al* (1997), acrescenta que é por meio de estratégia tecnológica que se desenvolve tecnologia. Esta, por sua vez, compreende um “conjunto de conhecimentos, práticos ou científicos, aplicados à obtenção, distribuição e comercialização de bens ou serviços”. Cabe relatar, segundo o supracitado, que não se deve entender gerenciamento da empresa em si com gerência de tecnologia, uma vez que gerenciar tecnologia é gerenciar inovação objetivando mudanças “ao desenvolvimento de novas maneiras de pensar, produzir e competir”, compreendendo quais as tecnologias necessárias ao seu negócio, de forma a alcançar os objetivos previamente estipulados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que a empresa de calçados pesquisada é considerada uma organização de médio porte de acordo com a classificação do SEBRAE, com forma de tributação de lucro presumido, atuando no mercado há mais de 5 anos, apresenta estrutura organizada na qual seus sócio-fundadores da empresa exercem funções de direção e gerenciamento, caracterizando assim, uma organização familiar. O processo de tomada de decisão e planejamento é realizado por sócios, administradores, gerentes de setores e o contador.

A empresa apresenta produção mensal em torno de 220.000 mil pares de calçados distribuídos entre masculinos, femininos e infantis e revende seus produtos em todas as regiões do Brasil além de exportar parte dos produtos para o Paraguai. Os produtos são fabricados a partir de PVC expandido, material reciclado e outros, algumas matérias-primas são adquiridos em regiões próximas a localidade da empresa.

As informações prestadas pela empresa ajudaram identificar o uso da Contabilidade Gerencial dentro desta organização, como fator essencial para desenvolvimento e crescimento da empresa através de práticas contábil gerencial.

Na categoria estratégia e posicionamento de mercado, o estudo evidenciou práticas gerenciais que a empresa utiliza para o desenvolvimento de suas atividades e crescimento da empresa através de estratégias direcionadas aos clientes como: divulgação da empresa, ampliação de suas áreas de vendas, produtos e serviços de qualidade.

Cabe acrescentar, que a organização objeto desta pesquisa, é coerente ao pretender desenvolver oferta e imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes, porém, para atingir um posicionamento eficaz a empresa precisa melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, visto que o estudo detectou que não há uma filosofia de que a qualidade deverá ser integrada em todas as etapas do processo por onde passa seu produto. Por isso, o uso de um sistema de gestão de qualidade é imprescindível para a empresa melhorar continuamente o nível de satisfação de seus clientes.

Quanto à categoria gestão de tecnologia, a empresa utiliza-se de equipamentos, produtos e serviços para a fabricação de seus produtos, porém há necessidade de investimentos em tecnologia de ponta.

A pesquisa apontou ainda que na gestão de pessoas, as práticas gerenciais identificadas baseiam-se na execução das ações e cooperação das pessoas para alcançar os objetivos da empresa.

O discernimento e desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas na empresa são insuficientes, uma vez que gestão de pessoas compreende que uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas levando em consideração as características individuais destas, ou seja, suas personalidades, valores, crenças e atitudes necessárias a organização.

As práticas utilizadas na gestão de pessoas não são desenvolvidas de forma correta, visto que foi verificado ausência de um departamento RH ou um funcionário capacitado que organize e estruture os membros da equipe.

Além dessa perspectiva, o estudo elucidou a visão dos empresários sobre a importância da contabilidade gerencial e suas expectativas sobre práticas contábeis dentro da empresa examinada, quando o mesmo faz o uso desta para o progresso da mesma.

Foi evidenciado que a contabilidade é feita na própria empresa, que a mesma utiliza de demonstrativos contábeis para avaliar a situação empresarial adequadamente, e assim, serem utilizados para auxiliar no processo de planejamento e tomada de decisão, fato relevante para o estudo, pois a utilização destes demonstrativos contábeis auxilia os gestores na formulação de suas ações e decisões.

Quando relatado sobre a forma de análise das demonstrações contábeis foi evidenciado que na empresa é usada a análise vertical, porém para uma melhor apreciação é conveniente que a empresa utilize outras modalidades de análises em conjunto, como a análise horizontal ou índices, pois considera-se incompleta dar um posicionamento da situação da empresa sem um aprofundamento de outros tipos de análises.

Diante do apresentado, a empresa encontra-se em processo de desenvolvimento no qual a contabilidade gerencial adequada à situação de cada empresa pode auxiliar no processo de gestão, através de práticas contábeis para alcance de seus objetivos.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, M. A. Tecnologia e transformação da gestão empresarial. **Revista FAEBUSIESS**, n. 6, p. 28-30, ago. 2003.

ALMEIDA, T. A. das N. **Cultura organizacional e estratégia de produção: estudo de caso de uma empresa de calçados**. 2004. Dissertação –(Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – PB.

ANDRADE, J.E.P. de; CORRÊA, Abidack. Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 13, p.95-126. 2001.

ATKINSON, A. A. *et al.* **A Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALCEIRO, R. B; ÁVILA, G. M. A Gestão de pessoas para o profissional do conhecimento. KMBRASIL, **ANAIS**. SÃO PAULO, 2003.

BESSI, V. G; OLTRAMARI, A. P.; BISPO, M. B. Gestão de pessoas num processo de aquisição: mudanças culturais. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 14, Ed. Especial 2006.

BRUEL, Á. *et al.* Análise do foco e coerência da estratégia de uma empresa de construção civil. III Simpósio Brasileiro de Gestão e Economia da Construção, **III SIBRAGEC**. UFSCar, São Carlos, SP – 16-19 de set de 2003

CUNHA, C. A. C. da. Avaliação do perfil tecnológico do pólo calçadista da Paraíba. XXIII Encontro Nac de Eng. de Produção. **XXIII ENEGEP**, Ouro Preto, Minas Gerais – 21- 24 de out. 2003.

CORONADO, O. **Contabilidade Gerencial Básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CUNHA, N. C. V. da. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

DAVEL, E; VERGARA S.C. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações**. In: _____. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEITOS, M. L. M. de S. A. **Gestão de Tecnologia nas pequenas e médias empresas fatores limitante e formas de superação**, 2001. Dissertação [Mestrado em Tecnologia] Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, PR.

DRUMMOND, M. H. Ciências Contábeis. **Revista Brasileira de contabilidade**, Brasília, ano XXIV, V. 94, nº 93, p. 74-78, maio/jun. 1995.

FRANCISCHINI, A S N; AZEVEDO, P F de. Estratégias das Empresas do Setor Calçadista Diante do Novo Ambiente Competitivo: Análise De Três Casos. **Gestão & Produção**, v.10, n. 3, p.251-265, dez. 2003.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade Gerencial**. 9ªed. Rio de Janeiro: LTC Editora: 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ed. São Paulo, Atlas: 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo, Atlas: 2002.

GOUVÊA, M. A.; OLIVEIRA, E. C. de. A prática de estratégias de posicionamento de marketing – o caso de empresas de refeições congeladas. **IV SEMEAD**. P. 1- 20, out, 1999.

GRZESZESZYN, G. Contabilidade gerencial estratégica: conceito e caracterização **Revista Capital Científico do Centro de Ciências Sociais Aplicadas** V. 3 n. 1, p. 9- 27. jan/dez-2005

GUEDES, J. M. F. Gestão de qualidade. Programa Nacional de Formação de Chefias Intermediária PRONACI. 2000.

IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria de Contabilidade**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. MARION, J. C. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. RICARDINO FILHO, A. **A Teoria da Contabilidade**. 8ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEITE, C. E. B. **A evolução das ciências contábeis no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LONGARAY, A. A. *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: Teoria e prática**. São Paulo, Atlas: 2003.

MARTINS, M. de F. O. L. Um passeio na Contabilidade, da pré-história ao novo milênio. **Adcontar**, Belém, v. 2, nº 1, p.7-10, maio, 2001.

MATARAZZO, D. C. Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial. 6ª Ed. 6ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MIGIYAMA, T. K. da C. Sistema de Informação Contábil, Gerencial ou Financeira. **ADCONTAR**, Belém, V.4, Nº 2, p.73-6. Nov, 2003.

MOURA, D. C. de; JUNGES, I; LEZANA, L; ABREU, A. F. Gestão tecnológica para micro e pequenas empresas. ENEGEP, 1997.

NATUME, R. Y. CARVALHO, H. G. de; FRANCISCO, A. C. de. O uso de Práticas de Gestão de Tecnologia e Inovação em uma empresa de médio porte do estado do Paraná. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación**. www.eptic.com.br, vol. X, n. 1, enero – abr. / 2008

_____. CARVALHO, H. G. de; PILATTI, L. A. Gestão da tecnologia e inovação: o caso do Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos de uma empresa de nobreaks. **Espacios**. Vol. 28 (3) 2007.

_____. HELMANN, C. L.; CARVALHO, H. G. de. A importância da gestão do conhecimento para a inovação tecnológica. **Congresso Internacional de Administração**. Ponta Grossa – PR, 17 a 21 set de 2007.

NESKE, A. P; FRESSATO, R. **Estratégias: o posicionamento e o segmento de mercado**. Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, 2007.

NICOLAU, I. O Conceito de estratégia. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. **ISCTE**, Setembro de 2001.

OLIVEIRA, M. H de. & MEDEIROS, L. A. R. de. Panorama da indústria calçadista brasileira e o segmento de tênis. **BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Rio de Janeiro, 1995.

PADOVEZE, C. L. O papel da Contabilidade Gerencial no processo empresarial de criação de valor. **Caderno de Estudos**, São Paulo, Nº 21, maio a agosto de 1999.

_____. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PELEIAS, I. R. et al. Evolução da contabilidade no Brasil: análise histórica. **R. Cont. Fin.** USP. São Paulo. Edição 30 anos de Doutorado, p. 19-32. Jun, 2007.

PESTANA M. C. *et al*, Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

PORTER, Michael E; SACOMANO, J. B; AZZOLINI JÚNIOR, W **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRADA, D. F.; MIGUEL, P. A. C.; FRANÇA, A. C. L. Práticas da Gestão de Pessoas no Contexto da Qualidade. **IV SEMEAD**. Outubro de 1999.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9ª Edição. São Paulo: PRENTICE Hall. 2004.

RESENDE, J. V. de; PEREZ, L. H; Exportações brasileiras de Calçados, 1996 a 2003. **Informações econômicas**. São Paulo, V. 34, Nº 11, Nov. 2004.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade Gerencial fácil**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

RICARDINO, A. **Contabilidade Gerencial e Societária, origens e desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva. 2005.

SÁ, A. L. de. **História geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Teoria da Contabilidade**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, A. R. *et al*. Um novo conceito para a contabilidade Gerencial In: XIII congresso Brasileiro de Custos. **Anais eletrônicos**. Belo Horizonte, 2005.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília: Gráfica Charbel, 2004. 56p.

SERRALVO, F. A; FURRIER, M. T. Tipologias do posicionamento de marcas. Um estudo conceitual no Brasil e na Espanha. *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2, p. 1-14, 2005.

SILVA, A. Introdução à Contabilidade. **Apostila de cursos**. Petrolina: Facape, 2002.

SILVA, C. L. da. COMPETITIVIDADE: mais que um objetivo, uma necessidade. **revista FAEBUSINESS**, n.1, nov. 2001

SILVA, J. A. R. da. A globalização e os novos espaços industriais: a indústria de calçados da Paraíba. **1º Workshop REDENORDESTE – Recortes Setoriais da Economia Nordestina** – João Pessoa, 10/11/03

SILVA, J. C. T. da; PLONSKI, G. A. Pequenas e médias empresas: aspectos de gestão da tecnologia. **ENEGEP**. São Paulo, 1998

SILVA, S. **Gestão de pessoas no contexto do trabalho colaborativo à distância**. 2007. Monografia (Graduação em Ciências da Computação), Departamento de Informática, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul.

SILVA, S. B. de; SOBRINHO, R. S. A relevância da contabilidade gerencial como instrumento de gestão em micro e pequenas empresas. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 2, nº 1, julho de 2007.

SCHMIDI, P. A classificação da Contabilidade dentre os ramos do conhecimento humano. Caderno de Estudo, São Paulo, **FIPECAFI**, v 10, p.9-22, janeiro/abril, 1998.

_____. **História do pensamento contábil**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SOUZA, A. C. I. de; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

_____. M. A.; LISBOA, L. P.; ROCHA, W. Práticas de Contabilidade Gerencial Adotadas por Subsidiárias brasileiras de Empresas Multinacionais. **Rev. Contabilidade & Finanças** – USP, São Paulo, n.32, p.40-57, maio/agosto 2003.

Sumário da comparação das práticas contábeis adotadas no Brasil com as Normas Internacionais de Contabilidade - IFRS. — Brasília: Conselho Federal de Contabilidade; São Paulo: Ibracon, 2006.

UNE, M. Y.; PROCHNIK, V. **Desafios para a nova cadeia de calçados Nordestina**. 1999. Disponível em [HTTP://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/desafios_para_a_nova_cadeia_nordestina.pdf](http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/desafios_para_a_nova_cadeia_nordestina.pdf)

VEIGA, W. da F. Contabilidade gerencial estratégica: o uso da contabilidade gerencial como suporte ao processo de gestão estratégica. **UNOPAR Ciências Juríd. Empres.**, Londrina, v. 2, n. 2, p. 99-18, set. 2001.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

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

**PRÁTICAS CONTÁBEIS GERENCIAIS:
ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE CALÇADOS**

GRADUANDA: MEDEIROS, SALDERLÂNIA MELINDA.

E-mail: smelinda@bol.com.br

Esta pesquisa é sobre Práticas Contábeis Gerenciais: Estudo de caso em uma empresa de calçados e está sendo desenvolvida por Salderlânia Melinda de Medeiros aluna (a) do Curso de Contabilidade da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do (a) Professor (a) Thiago Alexandre das Neves Almeida.

Os objetivos do estudo são verificar as práticas contábeis gerenciais utilizadas em uma empresa de calçados da Cidade de Sousa – PB; Conhecer o entendimento dos gestores a cerca das informações contábeis gerenciais; Identificar como estas práticas pode contribuir para o crescimento da empresa examinada e mencionar as demonstrações contábeis utilizadas no processo de gestão da empresa.

A sua participação na pesquisa é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador (a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

Solicito sua permissão para que a entrevista como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de contabilidade e publicar em revista científica. O(s) pesquisador (es) estará(ão) a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Assinatura do Participante da Pesquisa ou Responsável Legal

Assinatura do (a) Pesquisador (a) Responsável

Endereço (Setor de Trabalho) do Pesquisador Responsável:
Rua José Facundes de Lira, nº 125, Sousa – PB, CEP: 58.802-180 – Telefone: (83) 3522-
1028 e-mail: smelinda@bol.com.br

APÊNDICE B – ENTREVISTA ELABORADA PARA A PESQUISA

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

CEP: 58.802-180 – Telefone: (83) 3522-1028 E-mail: smelinda@bol.com.br

PESQUISA DE GRADUAÇÃO

**PRÁTICAS CONTÁBEIS GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
CALÇADOS**

GRADUANDA: MEDEIROS, SALDERLÂNIA MELINDA.

E-mail: smelinda@bol.com.br

Observação: O presente instrumento de pesquisa foi elaborado por questões desenvolvidas por Cunha (2005), Almeida (2004) e em concordância com questões desenvolvidas pela autora do trabalho.

1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO:

1.01. Empresa:

1.02. Endereço:

1.03. Tempo de atuação:

☐ 1 a 2 anos

☐ 3 a 5 anos

☐ mais de 5 anos

1.04. Setor industrial:

1.05. Porte da empresa: classificação de acordo com o SEBRAE.

☐ Micro

☐ Pequeno

☐ Média

☐ Grande

1.06. Os fundadores exercem alguma função dentro da empresa?

Sim ☐

Não ☐

Qual? _____

1.07. Função que ocupa na empresa:

1.08. Formação:

1.09. Tempo de atuação na empresa:

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

2.01. Total de funcionários:

Escritório:	
Embalagem:	
Montagem	
Maquinas	
Pintura	
Serigrafia	
Estoque	
Carregamento	
Total	

2.02. Qual a produção mensal da empresa?

PRODUTO	QDE MENSAL	PRODUTO	QDE MENSAL
Calçados Masculinos.		Calçados Infantis.	
Calçados Femininos.		Calçados Unissex.	

2.03. Destino da produção:

DESTINO:	ESTADOS/ PAÍSES:
Exterior:	
Nordeste:	
Sudeste:	
Norte:	
Sul:	
Centro-Oeste:	

2.04. Origem da matéria-prima:

ORIGEM:	PVC ESPADIDO	RECICLADO	OUTROS
Exterior:			
Nordeste:			
Sudeste:			
Norte:			
Sul:			
Centro-Oeste:			

3. QUESTÕES RELATIVAS ÀS PRÁTICAS GERENCIAIS CONTÁBEIS DA EMPRESA:**3. Estratégia e Posicionamento de Mercado**

3.1.01 A empresa busca uma diferenciação em relação a seus concorrentes para conseguir um espaço de competição. Assinale a alternativa de acordo com que é desenvolvido pela empresa.

a) Buscam uma aproximação com o cliente

b) Oferecem novos serviços pós-venda

c) Há atendimento personalizado ao cliente

d) Dispõe de flexibilidade nos pagamentos

e) Proporciona promoções, distribuição de brindes para clientes, vendedores, representantes

f) Divulgação da empresa através de *home Page*

g) Nenhuma das alternativas

h) Todas as alternativas

3.1.02 A empresa busca diferenciar-se de seus concorrentes pela maior eficiência ou eficácia em sua operação interna, assim assinale a alternativa de acordo com que é desenvolvido pela empresa.

a) Diferencia-se com relação à flexibilidade.

b) Diferencia-se com relação à qualidade dos produtos e atendimento.

c) Utiliza produtos ambientalmente corretos

f) estimula as vendas no mercado com atuação de *merchandising*

g) Nenhuma das alternativas

h) Todas as alternativas

3.2. Gestão de Tecnologia

3.2.01 Quais as práticas relacionadas à aquisição de novas tecnologias, produtos ou serviços?

() Comprar por catálogo a tecnologia específica.

() Comprar por especificação, a empresa solicita aos fornecedores que fabriquem determinados produtos.

() Comprar equipamentos.

() Manter vigilância tecnológica ativa, mantendo-se sempre à frente das tendências tecnológicas.

() Contratar especialista par implantar a tecnologia desejada

() Formar pessoal para desenvolver a tecnologia internamente.

() Estabelecer sociedade com outras empresas, formando rede de afinidades,

() Contratar pesquisa das universidades.

() Diferencia-se com relação ao desenvolvimento e aplicação de Tecnologia.

() Aquisição de *software*

3.2.02. Quando foi realizado a ultima aquisição de máquinas, equipamentos e *software* para auxiliar a Produção?

Menos de 1 ano		Entre 3 e 5 anos	
Entre 1 e 3 anos		Mais de 5 anos	

3.3. Gestão de Pessoas:

3.3.01 Há um consenso, dos empreendedores, na empresa que os Recursos Humanos são elementos essenciais dentro de uma organização. Baseado nesta afirmação marque as alternativas que julgar corretas.

- () Os empregados são estimulados a desenvolverem seus talentos, como requisito de permanência na empresa;
- () Os empregados são motivados a desenvolver relações interpessoais e troca de experiências como possibilidade de solucionar problemas que possam surgir;
- () Diferencia-se com relação à redistribuição de funções e trocas de experiências

3.3.02 Que tipo de práticas a organização utiliza para estimular seus empregados?

- () Treinamento realizado dentro da empresa para capacitação do funcionário
- () Estrutura organizacional aberta e descentralizada;
- () Delegar responsabilidades para iniciar novas atividades;
- () Demonstrar confiança ao funcionário;
- () Capacitação constatare dos trabalhadores;
- () Divulgar casos de idéias bem sucedida dentro da empresa;
- () Disponibilizar recursos para novas iniciativas;
- () Incentivar através de brindes, promoções a cada crescimento da empresa
- () Diversidade de horários e funcionários para melhor desempenho na produção
- () Nenhuma das alternativas.
- () Todas as alternativas

3.3.03. Existem trabalhadores que tiveram ascensão de cargo dentro da empresa?

SIM ☐

NÃO ☐

4. QUESTÕES COMPREENSÃO DOS GESTORES SOBRE AS I C

4.01 A contabilidade é feita na própria empresa?

Sim ☐

Não ☐

4.02 A empresa faz uso da Contabilidade Gerencial?

Sim ☐

Não ☐

4.03 A contabilidade é mantida atualizada.

Escrita Contábil:		Elaboração das Demonstrações Contábeis:	
Escrita Fiscal:		Análise das Demonstrações Contábeis	
Elaboração de Orçamentos:		Outros:	

4.04 Quais os demonstrativos contábeis que a empresa utiliza para auxiliar no processo de planejamento e decisões?

Balanco Patrimonial:		Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados	
Demonstração do Resultado do Exercício		Demonstração do Valor Adicionado	
Demonstração do Fluxo de Caixa		Demonstração de lucros ou prejuízos acumulados	
Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos		Outros:	

4.05 Sobre as Informações Contábeis são correto afirmar que:

Não são fornecidas pelo contador:	
São fornecidas, porém com atraso:	
São fornecidas a tempo pelo contador:	
As Informações Contábeis não são utilizadas nas tomadas de decisões:	
As Informações Contábeis são utilizadas nas tomadas de decisões:	

4.06 Ainda sobre as Informações Contábeis: Responder conforme o seu entendimento.

4.06.1 Qual a sua perspectiva relativa à estratégia?

4.06.2 Qual a importância da Contabilidade Gerencial para a empresa?

4.06.3 Quais as pessoas envolvidas no processo de decisão e planejamento da empresa?

4.06.4 Como gestor, como caracteriza o posicionamento da empresa no mercado?

4.06.5 Qual tem sua estratégia no domínio gestão de pessoas?

4.06.6 Qual tem sua estratégia na gestão de tecnologia?

5. CRESCIMENTO DA EMPRESA

5.01. Quais as práticas contábeis gerenciais relacionadas à categoria estratégia e posicionamento de mercado considerado importantes para o crescimento da empresa.

Adaptar a empresa as novas exigências dos clientes.	
Ampliar área de vendas.	
Capacitar representantes de vendas.	
Oferecer produtos inovadores no mercado	
Inovar os produtos através de pesquisa de tendências em feiras e eventos.	
Divulgação da empresa através de <i>home Page</i>	

5.02. Quais as práticas contábeis gerenciais relacionadas à categoria gestão de tecnologia considerada importantes para o crescimento da empresa.

Registro de marca e de Patentes	
Investimentos em tecnologias	
Atualização de tecnologias	
Pesquisa e desenvolvimento próprio para processos e produtos	

5.03. Quais as práticas contábeis gerenciais relacionadas à categoria gestão de pessoas considerada importantes para o crescimento da empresa.

Existe esquema de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições	
Atividade de treinamento está associada à melhor desempenho de trabalho do funcionário	
O planejamento de carreira busca adotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.	
Rotatividade de posto de trabalho	
Realização de programas sociais	

ANEXO A - CERTIDÃO DE PROVAÇÃO DO CONSELHO DE ÉTICA**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE****Centro de Saúde e Tecnologia Rural****Comitê de Ética em Pesquisa – COEP**

Bairro do Jatobá – Km 1, Avenida Universitária, Bairro Santa Cecília, S/N, Caixa Postal 64 - Patos – PB

CEP. 58709-110, TELEFONE: (83) 3421-3397 – Ramal: 228 - FAX: (83) 3421-4659

E-mail: coep@estr.ufcg.edu.br

Protocolo nº 74/2008

INTERESSADO (a): PROFª. MS. THIAGO ALEXANDRE DAS NEVES ALMEIDA
SALDERLÂNIA MELINDA DE MEDEIROS

C E R T I D ã O

ASSUNTO: Solicita aprovação do projeto de pesquisa "*Prática Contábeis Gerenciais: Estudo de Caso em uma Empresa de Calçados.*". Sousa – PB.

Cientificamos a Vossa Senhoria que o projeto citado teve parecer consubstanciado orientado pelo regulamento interno deste comitê e foi aprovado em reunião EXTRAORDINÁRIA nº 5ª, sob nº de Protocolo 74/2008, estando à luz das normas e regulamentos vigentes no país atendidas as especificações para a pesquisa científica.

Secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa – COEP da Universidade Federal de Campina Grande, em Patos, 28 de abril de 2008.

Professor DSc. Ednaldo Queiroga de Lima

Presidente da COEP

equeroaga@buynet.com.br