



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

FRANCISCO VIEIRA DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL
PARA AS DECISÕES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
SETOR DE CONFECÇÕES: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DO
MUNICÍPIO DE CATOLÉ DO ROCHA - PB**

**SOUSA - PB
2009**

FRANCISCO VIEIRA DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL
PARA AS DECISÕES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
SETOR DE CONFECÇÕES: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DO
MUNICÍPIO DE CATOLÉ DO ROCHA - PB**

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

Orientador: Professor Me. Harlan de Azevedo Herculano.

**SOUSA - PB
2009**

FRANCISCO VIEIRA DA SILVA

**A IMPORTANCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL PARA AS
DECISÕES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE
CONFECÇÕES: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE CATOLE DO
ROCHA – PB.**

Monografia apresentada em 09 de dezembro de 2009, como trabalho 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

Profº. MSc. Harlan de Azevedo Herculano
Orientador

Profº. MSc. Thiago Alexandre das Neves de Almeida
Membro

Profº. MSc. Janaina Ferreira Marques de Melo
Membro

Sousa – PB, 2009

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: **“A Importância do Planejamento e Controle Gerencial para Decisões das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Confeções: Um Estudo nas Empresas do Município de Catolé do Rocha – 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, 09 de dezembro de 2009

Francisco Vieira da Silva

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me guiado em todos os momentos desta longa caminhada.

Aos meus pais, Joaquim e Lúcia que me apoiaram desde o primeiro momento e sempre estiveram presente nos momentos difíceis.

Aos meus irmãos por estarem sempre ao meu lado me dando conselhos, e as vezes, simplesmente calados apenas a me ouvir.

Aos meus patrões, que foram pacientes e compreensivos nos momentos que necessitei me ausentar do trabalho.

A meus amigos e companheiros do curso que durante todo esse tempo viajamos juntos para a universidade.

Em especial a minha noiva Fabiana, que sempre me encorajou nos momentos difíceis desta jornada, me fortalecendo para que eu não desistisse.

Aos professores Thiago Alexandre e Janaina que contribuíram para conclusão deste trabalho, com a partilha de seus conhecimentos.

A todos os meus professores, principalmente ao professor Harlan meu orientador, que pacientemente me guiou para um trabalho coerente.

RESUMO

Observa-se a necessidade das empresas em refletirem sobre suas práticas gerenciais e os modelos de planejamento e controle gerencial que mais se adequem a sua realidade, visto que a gestão tende a ser essencial para as organizações. Este trabalho tem como objetivo conhecer o nível do planejamento e do controle gerencial nas microempresas de confecções do município de Catolé do Rocha-PB, mostrando a importância dessas ferramentas para o bom desempenho das empresas. Para isso, apresenta o processo de gestão empresarial, direcionando-o para a microempresa, enfatizando as funções de planejamento e controle gerencial, considerados essenciais para a qualidade da gestão dos negócios. O procedimento metodológico utilizado no desenvolvimento deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, qualitativa e de uma pesquisa de campo, utilizando-se da aplicação de um questionário com objetivo de conhecer o perfil do gestor e qual a visão que eles têm do uso do planejamento e os controles gerenciais. Por meio da análise dos dados, percebe-se que a empresa envolvida nesta pesquisa não utiliza de qualquer tipo de planejamento e controle gerencial, por parte das empresas reduz as suas possibilidades de lucratividade consequentemente prejudicando a sua capacidade de se expandir, no qual constatamos que 70% dessas empresas afirmam que a causa da não expansão deve-se a falta de recursos financeiros derivados da falta de um controle gerencial de suas funções e de um planejamento adequado. Como se percebe também que as empresas que se utiliza de alguma técnica de planejamento e controle gerencial demonstram um bom desempenho, inclusive conseguindo realizar novos investimentos e consequentemente expandindo seus negócios. Entende-se que, para melhorar o conhecimento dos gestores das microempresas faz-se necessários um maior direcionamento, por parte dos estudiosos, no que diz respeito a gestão dessas empresas, objetivando dar suporte mais adequado aos seus gestores, para que eles entendam a importância de se utilizar técnicas gerenciais que propiciem um bom desempenho de suas empresas.

PALAVRAS-CHAVES: Planejamento, Controle Gerencial e Microempresa.

ABSTRACT

The need of the companies is observed in they contemplate on yours you practice managerial and the planning models and managerial control that more they are adapted your reality, because the administration tends to be essential for the organizations. This work has as objective knows the level of the planning and of the managerial control in the small businesses of makings of the municipal district of Catolé of the Rocha-PB, showing the importance of those tools for the good acting of the companies. For that, it presents the process of managerial administration, addressing him/it for the small business, emphasizing the planning functions and managerial control, considered essential for the quality of the administration of the businesses. The methodological procedure used in the development of this work it was the research bibliographical, qualitative and of a field research, being used of the application of a questionnaire with objective of knowing the manager's profile and which the vision that they have of the use of the planning and the managerial controls. Through it analyzes her/it of the data, it is noticed that the company involved in this research it doesn't use of any planning type and managerial control, on the part of the companies it reduces your profitability possibilities consequently harming your capacity to expand, in which verified that 70% of those companies affirm that the cause of the non expansion is due the lack of derived financial resources of the lack of a managerial control of your functions and of an appropriate planning. As it is also noticed that the companies that it is used of some planning technique and managerial control demonstrate a good acting, besides getting to accomplish new investments and consequently expanding your businesses. He/she/you understands each other that, to improve the managers' of the small businesses knowledge it is done necessary a larger direcionamento, on the part of the specialists, in what tells respect the administration of those companies, aiming at to give more appropriate support to your managers, for them to understand the importance of using managerial techniques that propitiate a good acting of your companies.

WORD-KEYS: Planning, Managerial Control and Small business.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Perfil dos proprietários das micros e pequenas empresas pesquisadas	42
Tabela 02: Escolha do ramo de atividade por parte dos proprietário das micros e pequenas empresas pesquisadas	42
Tabela 03: Relação entre o tempo de existência das micro e pequenas empresas Pesquisadas e o uso do controle gerencial	43
Tabela 04: Tipos de controle utilizados nas micro e pequenas pesquisadas	44
Tabela 05: Relação entre a capacidade de expansão das micro e pequenas empresas Pesquisadas e o uso do controle gerencial	44
Tabela 06: Motivos que impedem a expansão das micro e pequenas empresas Pesquisadas	45
Tabela 07: Relação entre a capacidade de expansão das micros e pequenas Pesquisadas e o uso de planejamento financeiro	45
Tabela 08: Relação entre o uso de sistema informatizado e o uso do controle Gerencial nas micro e pequenas empresas pesquisadas	46
Tabela 09: Motivos que impedem o uso de sistema informatizado nas micro E pequenas empresas pesquisadas	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Delimitação do Tema e do Problema	12
1.2 Justificativa	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Procedimentos Metodológicos	14
1.4.1 Natureza da Pesquisa	14
1.4.2 Classificação quanto aos meios	14
1.4.3 Classificação quanto aos fins	15
1.4.4 Quanto ao universo	15
1.4.5 Quanto a amostra	15
1.4.6 Ferramentas de coleta de dados	15
1.4.7 Tratamento dos dados	16
2 REFERENCIAL TEORICO	17
2.1 Planejamento	17
2.1.1 Características do Planejamento	18
2.1.2 Tipos de Planejamento	18
2.1.2.1 Planejamento Estratégico	19
2.1.2.2 Planejamento Tático	20
2.1.2.3 Planejamento Operacional	22
2.2 Controle	23
2.3 Gestão Empresarial	24
2.3.1 Ferramentas de Auxílio a Gestão	26
2.3.1.1 Contabilidade	27
2.3.1.1.1 Desenvolvimento Histórico da Contabilidade	27
2.3.1.1.2 Contabilidade Gerencial	30
2.3.2 Orçamento Empresarial	33
2.3.2.1 Tipos de Orçamento	33
2.4 Gestão na Micro e Pequena Empresa	35
2.4.1 O Planejamento nas Micro e Pequenas Empresas	38
2.4.2 O Controle nas Micro e Pequenas Empresas	40
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
3.1 Caracterização dos Gestores	41
3.2 Uso do planejamento e controle gerencial	43

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERENCIAS	50
APENDICE	53

1. INTRODUÇÃO

As mudanças tecnológicas ocorridas nos últimos anos, assim como o grande aumento da concorrência, têm gerado para as empresas, a necessidade de aprimoramento de suas técnicas administrativas, visando acompanhar o ritmo das informações que se processam muito rapidamente.

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007, p. 138), “o modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle”.

Diante disso, percebe-se que o processo de planejamento é responsável pelo modelo de gestão utilizada pela empresas permitindo que os gestores tenham a possibilidade de tomarem decisões mais convenientes para contribuir com informações decisivas para obter uma gestão de qualidade para o pleno desenvolvimento da empresa.

Segundo Maximiano (2007, p.138), o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro, é uma aplicação específica do processo de tomar decisões, as decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, o que serão colocadas em praticas no futuro, são decisões de planejamento.

Portanto, planejamento significa decidir antecipadamente, ou seja, escolher alternativas de ação que possibilitam alcançar objetivos desejados, controlando dessa maneira o futuro da organização e as etapas do processo de gestão, onde os gestores irão projetar cenários e escolher a melhor alternativa, buscando diminuir os riscos e as incertezas.

Segundo Maximiano (2007, p. 359) controle é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre os objetivos. As informações e decisões de controle permitem manter uma organização ou sistema orientado para seus objetivos.

Dessa maneira, o processo de controle engloba a comparação entre o planejado e o executado, para que as diferenças existentes no processo possam ser avaliadas, para que sejam corrigidas e disciplinar para serem executadas direcionando-as de forma a convergir com o que foi planejado e programado.

O planejamento e controle gerencial se fazem necessário em todas as empresas não importando qual o seu porte para que permita que seus gestores tenham uma visão ampla dos eventos, evitando que o mesmo fique surpreso por qualquer imprevisto que venha colocar a empresa em risco, ou até mesmo levá-la a falência.

Dessa forma, objetivando conhecer o nível do planejamento e o uso do controle nas micro e pequenas empresas do setor de confecções do município de Catolé do Rocha – PB, bem como, comprovar ou não, a relação direta existente entre a aplicabilidade dessas técnicas administrativas e as decisões de negócios das empresas. Realizando um estudo nas microempresas, através da aplicação de um questionário que visa obter informações necessárias para serem analisadas, para que possam ser respondidas as questões levantadas neste trabalho.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

No mercado atual, com o aumento da competitividade entre as empresas, fica evidenciada a necessidade de utilização de ferramentas existente na contabilidade gerencial para auxiliar os gestores na administração das empresas, utilizando as informações obtidas através do seu planejamento para tomada de decisões que venha a ajudar na continuidade de seus empreendimentos.

Para Coronado (2006, p. 08), “no atual cenário econômico mundial de mudanças e riscos, as corporações convergem para uma situação de alerta, e mais do que nunca, orientam-se para uma visão empreendedora e moderna, porem cautelosa e competitiva”.

Dessa maneira, o uso das práticas gerencial vêm contribuindo para que os gestores, através de suas informações, sejam capazes de planejar dentro da empresa, os recursos adquiridos e assegurar que os mesmos sejam usados de maneira correta para obtenção dos resultados desejados.

Dessa forma, as microempresas necessitam de instrumentos que possibilite o planejamento e o controle de suas atividades, e que de certa forma, sua participação seja indispensável em todo o processo de tomada de decisão, o que na maioria das vezes impede esse processo pode está relacionado com a não preparação adequada dos seus gestores e a falta de estrutura adequada das empresas para que possam alcançar os resultados desejados.

Este estudo pretende verificar: Qual a importância do planejamento e do controle gerencial para as tomadas de decisões na visão dos gestores das empresas comerciais do setor de confecções do município de Catolé do Rocha – PB?

1.2 JUSTIFICATIVA

Justifica-se esta pesquisa pela relevância do tema, percebe-se que o assunto explanado neste trabalho tem grande influência no sentido de saber o nível de utilização do planejamento e do controle gerencial nas microempresas e como essas informações contribuem para que os gestores possam avaliar suas ações e desenvolver as estratégias necessárias para alcançarem seus objetivos, visto que este se caracteriza como um dos fatores determinantes para a continuidade das suas atividades operacionais. Por esse motivo, para efeito desta pesquisa, resolve-se selecionar as microempresas do setor de confecções do município de Catolé do Rocha-PB, com objetivo de verificar as condições do uso das práticas de planejamento e do controle gerencial usadas pelos gestores.

Segundo o IBGE o município de Catolé do Rocha encontra-se localizado no alto sertão paraibano, limitando-se ao norte com o estado do Rio Grande do Norte e parte do município de Belém do Brejo do Cruz, ao sul com Jerico e Riacho dos Cavalos, a leste com Brejo do Cruz e a oeste com Brejo dos Santos e João Dias RN. Possui uma área de 552 Km² e uma população de 27.548 habitantes esta situada a 427 km da capital João Pessoa. Possui um PIB per capita de R\$ 3.507, 00.

Segundo o Sebrae (2009), o setor de confecção da Paraíba tem alcançado visibilidade e diversificação nos últimos anos. No pólo regional o setor apresenta grande avanço a partir de um trabalho voltado para a captação, orientação técnicas e acesso a novos mercados. Em menos de três anos, a venda de peças na Paraíba teve um aumento em quase de 200%. Alguns dos empreendimentos já exportam e a expectativa é de mais negócios nos próximos anos, tendo como foco o mercado da moda, a exemplo da moda praia e roupa íntima.

A importância deste trabalho é tentar mostrar que mesmo as microempresas, elas tem como elaborar e por em prática planejamentos e controles gerenciais adequadas para cada setor da empresa, objetivando atingir o produto final que é o lucro tão esperado pelos empresários.

A relevância deste trabalho é buscar um levantamento de informações que atendam melhor as necessidades de planejamento e do controle adotados pelos empresários do setor de confecções da cidade de Catolé do Rocha-PB, com o comprometimento de produzir um estudo que possa ser utilizado em buscar de soluções confiáveis em prol de um desenvolvimento econômico e financeiro das microempresas do município de Catolé do Rocha-PB.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

- Investigar a concepção dos gestores das micro e pequenas empresas de confecções do município de Catolé do Rocha – PB, sobre a importância do planejamento e do controle gerencial para dar suporte nas decisões para gerenciar as empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Traçar o perfil dos gestores das empresas de confecções no município de Catolé do Rocha – PB;
- Identificar a visão dos gestores com relação ao papel do contador na gestão da empresa;
- Verificar quais os tipos de controles gerenciais que são utilizados pelos gestores para auxiliá-los nas tomadas de decisões.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

1.4.1 NATUREZA DA PESQUISA

A natureza desta pesquisa pode ser classificada como qualitativa por se tratar de uma pesquisa semi-estruturada, uma vez que se procurou descobrir qual o significado atribuído pelos sujeitos pesquisados acerca do problema levantado. 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.

1.4.2 CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS MEIOS

Esta é uma pesquisa bibliográfica, pois se realizaram através de pesquisa em livros, artigos científicos e dissertações.

Segundo Souza (2007, p.41), diz que a pesquisa bibliográfica, consiste na obtenção de dados através de fontes secundários, utilizadas como fonte de coletas de dados matérias publicados como: livros, periódicos científicos, revistas, jornais, teses, dissertações e etc.

1.4.3 CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS FINS

O presente estudo também se trata de uma pesquisa descritiva, pois, pretende levantar matérias que serão coletados nas empresas de confecções, com a pretensão de analisá-los e interpretá-los sem qualquer intervenção nos dados.

Segundo Gil (2002), uma pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características esta na utilização de técnicas de coletas de dados tal como o questionário.

1.4.4 QUANTO AO UNIVERSO

O presente trabalho caracteriza-se como estudo de campo que segundo Santos (2000), consiste na coleta de dados onde os fatos acontecem.

Segundo informações da Coletoria Estadual do município de Catolé do Rocha-PB, encontra-se com 55 (cinquenta e cinco) empresas do setor de confecções em funcionamento, das quais, segundo os dados, 47 são escritas no regime de tributação do Simples Nacional e 8 no regime de empresa Fonte, das quais 14 são associadas ao CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas).

1.4.5 QUANTO A AMOSTRA

A amostragem foi do tipo sistemática, haja vista que os seres da população já estão ordenados, nesse caso, a seleção dos elementos que formaram a amostra foram feitas por um sistema aplicado pelo próprio pesquisador, que representa 36% do universo de 55 empresas do setor de confecções do município de Catolé do Rocha-Pb, o que, represente assim o numero de 20 empresas pesquisadas,

1.4.6 FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS

Para realização do presente trabalho será aplicado uma pesquisa de campo, através da aplicação de um questionário contendo 19 (dezenove) questões, subjetivas, visando verificar

a visão dos gestores sobre a importância de planejamento e controle gerencial para decisões gerenciais da empresa.

1.4.7 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento estatístico utilizado para os dados obtidos será uma análise descritiva, através da utilização do programa Microsoft Excel 2003, sintetizou-se os valores resultantes dos questionários chegando aos percentuais que foram descritos através de 09 tabelas, depois esses resultados foram transferidos para o Microsoft Word a fim de serem apresentados neste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. PLANEJAMENTO

Crescer e permanecer no mercado são os objetivos de toda e qualquer empresa com fins lucrativos. Mas para que esses objetivos sejam alcançados é preciso que haja organização desde o início das atividades da empresa ou até mesmo a partir da intenção dos empresários de abrir a empresa. Isso porque no atual mercado competitivo, na qual as empresas precisam se esforçar ao máximo para atender aos desejos dos clientes, que estão se tornando cada vez mais exigentes, não há espaço para empresas mal administradas e sem organização.

Diante de tal cenário, a continuidade da empresa depende da visão administrativa de seus organizadores, até porque são vários os fatores, tanto internos quanto externos, que a influenciam, e é a habilidade de controlá-los, que dará ao gestor da empresa a segurança nas suas decisões.

A ação do administrador deve estar presente até mesmo antes do funcionamento da empresa, no momento de definir os objetivos a serem alcançados e na determinação da missão da mesma.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 24)

Missão significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência de uma empresa; está sempre ligada ao oferecimento de produtos e serviços para a satisfação das necessidades do consumidor.

Alcançar os objetivos e cumprir sua missão é essencial para a existência de uma empresa, mas esses fatores só serão alcançados se houver planejamento, pois é através do planejamento que são traçados inicialmente os objetivos.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 43):

Pode-se conceituar o planejamento em um sentido amplo, como sendo a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados. É a ponte que serve de elo entre o estágio onde estamos e o estágio para onde vamos.

Assim, entende-se que, o planejamento é feito com vistas ao futuro. Busca-se, por meio dele, trazer para a empresa o resultado desejado, ou seja, o alcance de seus objetivos, tornando-se essencial para o bom desempenho da gestão empresarial. Portanto, com base no planejamento realizado, os gestores saberão qual o caminho a ser percorrido pela empresa. Como descreve Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43), " planejamento é a mais

ásica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações.

2.1.1 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO

Mosimann e Fisch (1999, p. 45) destacam algumas características do planejamento.

- a. O planejamento antecede as operações. Estas devem ser compatíveis com que foi estabelecido no planejamento.
- b. O planejamento sempre existe em uma empresa, embora muitas vezes não esteja expresso ou difundido. Quando informal, estará contido, no mínimo, no cérebro do dirigente.
- c. O planejamento deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente, para poder se adaptar as mudanças ambientais. Quando não há planejamento, não pode haver controle.
- d. O planejamento tende a reduzir as incertezas e, conseqüentemente, os riscos envolvidos no processo decisório, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos para a empresa.
- e. O planejamento deve interagir permanentemente com o controle, para que se possa saber se esta sendo eficaz, isto é, alcançando seus objetivos, pois planejamento sem controle não tem eficácia.
- f. Associado ao controle, o planejamento serve para a avaliação de desempenho da empresa e das áreas.

Desta forma, percebe-se que não basta apenas planejar as atividades da empresa, é preciso que haja controle sobre elas para que se alcance os objetivos desejados, o que mostra o alto grau de relação existente entre o planejamento e o controle, ferramentas de grande utilidade de qualidade.

2.1.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Gerir uma empresa com qualidade não é uma tarefa fácil, principalmente em um mercado em que as informações necessárias a esta função se processam muito rapidamente, obrigando as empresas a buscarem meios que lhes auxiliem no acompanhamento destas informações.

Para conseguir captar todas as informações e transforma-las em peças úteis a administração, os gestores utilizam-se de várias ferramentas de apoio a gestão, que lhes darão suporte durante todas as suas ações dentro da empresa. Entre essas ferramentas, encontra-se o planejamento, indispensável para uma gestão empresarial de qualidade, pois com base nele, o gestor poderá determinar todas as atividades da empresa.

O planejamento pode ser feito de forma ampla, considerando todos os aspectos que envolvem a empresa, ou de forma mais restrita, tratando a empresa em partes.

Monsimann e Fisch (1999) classificam o planejamento em três tipos, de acordo com a amplitude ou nível de atuação: Planejamento Estratégico; Planejamento Tático; Planejamento Operacional.

2.1.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No planejamento estratégico é explicado como os objetivos devem ser atingidos, especifica as ações que devem ser executadas e o que deve e como deve ser feito. É nesta etapa do planejamento que a missão da empresa será formalizada, neste momento os gestores planejarão o produto a ser fabricado, em que mercado atua, qual o público a ser atingido, quem serão seus fornecedores, quem serão seus colaboradores, quais os recursos, enfim todas as análises internas e externas são feitas neste momento.

Segundo Terence (2002, p. 18):

Planejamento Estratégico é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um ramo amplo e generalizado para a organização. De forma geral, o planejamento estratégico possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização, e ainda, para que este envolvimento diminua a resistência a sua implantação.

Observa-se que, dos três tipos de planejamento citados anteriormente, o estratégico é o que alcança maior nível de abrangência, em virtude de considerar todos os fatores que envolvem a empresa. É na elaboração do planejamento estratégico que o gestor observa todas as variáveis que influenciam no desempenho da organização, analisando as oportunidades e ameaças oferecidas, buscando, através da análise dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa, tirar vantagens das oportunidades e superar as ameaças.

Mosimann e Fisch (1999, p. 46) descrevem:

- pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
- pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições ou interesses de usufruí-las; e
- ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.
- Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa.

Na análise do ambiente externo, o gestor deverá observar os diversos fatores existentes, assim como todas as possíveis influências que afetarão os resultados da empresa na realização de suas atividades. A análise desses fatores é a base para que se tenha conhecimento da situação geral do ambiente, avaliando-se os cenários econômicos, político, social e tecnológico, além de diversos outros que estão presentes no ambiente externo a empresa e que, se forem bem observados, poderão trazer para o gestor informações bastantes úteis para sua gestão.

Informações do tipo concorrência no setor, exigência dos consumidores e mercado fornecedor são todas extraídas da análise externa e são essenciais na elaboração do planejamento estratégico da empresa.

Diante disso, percebe-se que o planejamento estratégico esta voltado para o cumprimento dos objetivos gerais da empresa, visto que ele é feito com base em todos os fatores que a envolve.

Portanto, pode-se dizer que é através do planejamento estratégico que a administração determina os objetivos gerais da empresa e os meios pelos quais estes serão alcançados.

Assim, conforme Oliveira (1986, p. 33);

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto á seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas á empresa e sua evolução esperada.

A confrontação dos fatores que envolvem a empresa, ou seja, dos fatores externos com os internos, trará para a administração o conhecimento necessário para traçar as estratégias possíveis para o alcance dos objetivos gerais, uma vez que, utilizando-se do conhecimento adquirido através das análises, o gestor verá quais das oportunidades oferecidas melhor se encaixam no contexto da empresa, podendo assim tirar proveito delas.

2.1.2.2 PLANEJAMENTO TÁTICO

Oliveira (1986, p. 33) menciona que, “o planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.”

Diferentemente do planejamento estratégico que envolve a empresa como um todo, o planejamento tático é feito por área da empresa, como se fosse uma outra empresa envolvida no contexto da primeira.

Embora seja realizado por área, o planejamento tático deverá em seu conjunto, alcançar os objetivos gerais traçados pelo planejamento estratégico, haja vista que ele é preparado visando o longo prazo e, tornando-se necessário a elaboração de objetivos de curto prazo, e conseqüentemente, de meios para o alcance desses objetivos, tarefa esta realizada no planejamento tático.

Mosimann e Fisch (1999) consideram o planejamento tático como sendo o planejamento estratégico de cada área da empresa.

Sendo assim, cada setor da empresa é responsável pela elaboração das estratégias de curto prazo que serão utilizadas na busca dos seus objetivos, assim como pela elaboração do planejamento dos recursos existentes na empresa e que são de responsabilidades de cada setor. Tudo isso levando-se em consideração as diretrizes estratégicas traçadas no planejamento estratégico da empresa.

Dessa forma, pode-se dizer que a estrutura organizacional da empresa é que determinará o nível do planejamento tático e quais os fatores que serão considerados na sua elaboração.

Um exemplo de planejamento tático é o planejamento financeiro, através se faz o planejamento dos recursos financeiros existentes na empresa, ou que serão adquiridos por ela.

Segundo Gitman (1997 *apud* TELÓ, 2001, p. 21):

O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para ser implantadas. Numa situação de incerteza, devem ser analisados com grande antecedência. O planejamento financeiro é uma parte importante do trabalho do administrador. Definindo os planos financeiros e orçamentos ele estará fornecendo roteiros para atingir objetivos da empresa. Além disso, esses instrumentos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismos de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais.

2.1.2.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional é a etapa onde são definidos os planos, políticas e objetivos operacionais, e resulta no orçamento operacional, é realizado através de processo de elaboração de planos alternativos de ação capazes de implementar as políticas, diretrizes e objetivos do plano estratégico da empresa, e da avaliação e aprovação desses planos. (PADOVEZA, 2005)

Segundo Maximiano (2007, p.203)

O processo de planejamento operacional é concluído com a previsão dos meios de controle das atividades, do consumo de recursos, dos riscos, dos objetivos e de outras variáveis que tenham sido incluídas nos planos.

Essas políticas e metas operacionais são definidas através da elaboração de planos operacionais, que tomam como base as diretrizes determinadas no planejamento estratégico.

Segundo Catelli (2001), o processo de planejamento operacional compreende as seguintes etapas: 1) estabelecimento dos objetivos operacionais; 2) definição dos meios e recursos; 3) identificação das alternativas de ação; 4) simulação das alternativas identificadas; 5) escolha das alternativas e incorporação ao plano; 6) estruturação e quantificação do plano; 7) aprovação e divulgação do plano.

O plano operacional aprovado deverá ser aquele que esteja em maior conformidade com as necessidades da empresa, como também o que traga maiores possibilidades de alcance de seus objetivos.

No planejamento operacional é onde se definem as responsabilidades na execução das tarefas operacionais, bem como os recursos necessários para essa execução.

Dos três tipos de planejamento apresentados, o que abrange prazo mais curto é o operacional, tendo em vista que o seu objetivo é traçar planos de ação que tenham efeito imediato nas atividades da empresa, proporcionando a realização de suas atividades operacionais com eficiências e eficácia.

2.2 CONTROLE

Anthony (1970 *apud* FREZATTI, 2000, p. 53) define controle com sendo "O processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos necessários à organização são obtidos e utilizados eficiente e eficazmente no cumprimento dos objetivos da mesma organização".

Assim, para que a empresa consiga atingir com eficácia os objetivos definidos na fase de planejamento, faz-se necessário o uso de controle sobre todas as atividades realizadas na empresa, evitando distorções nas estratégias utilizadas para o alcance dos objetivos.

Com o uso de controles sobre as atividades da empresa, o gestor poderá identificar se ela está conseguindo ou não cumprir o que foi planejado, sendo possível corrigir as falhas caso elas ocorram.

Segundo Catelli (2001, p. 146), "A fase de controle corresponde à implementação de ações corretivas, quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, no sentido de assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos".

No processo de gestão, no qual estão envolvidas as fases de planejamento, execução e controle, não significa que o controle seja realizado somente após aquelas, até porque todas elas necessitam ser controladas para que sejam realizadas com eficiência.

Mosimann e Fisch (1999) ensinam que o controle está presente em todas as fases do processo de gestão, podendo existir controle sobre a fase de planejamento, sobre a fase de execução e sobre a própria fase de controle.

Para Catelli(2001,p.49):

Entretanto, o estabelecimento de objetivos para empresa só faz sentido se concomitante estirem meios de avaliação do grau em que os mesmos vêm sendo alcançados, de modo a assegurar a implementação tempestiva de ajustes necessários.

Diante disso o controle deve ser realizado de forma que garanta o cumprimento das metas definidas para a empresa, comparando o que foi planejado com os resultados realmente obtidos, também conhecidos por controle antecedente, controle concomitante e controle subsequente. Essas comparações deverão ser realizadas tomando como base o sistema de informações da empresa, no qual estão inseridas todas as informações necessárias ao processo de gestão. Esse sistema absorve tanto as informações internas quanto externas à

empresa é essencial para a realização da função de controle do processo de gestão empresarial.

Bio (1985 *apud* MOSIMANN e FISCH 1999, p. 54) especifica os principais aspectos relativos a um sistema de informações empresariais:

- o trabalho administrativo deve ser organizado de forma que permita que a empresa seja vista como uma entidade integrada.
- o sistema deve incorporar as informações necessárias para planejamento e controle.
- o sistema deve gerar informações necessárias para auxiliar os administradores de todos os níveis a atingirem seus objetivos.
- o sistema deve prover informações suficientes e precisas na frequência necessária.
- o processamento eletrônico de dados deve representar um papel importante, porque se torna necessário automatizar par prover informações exatas rapidamente.
- Técnicas científicas devem ser usadas na análise de dados.

Utilizando-se desse sistema de informações os gestores poderão ter uma melhor compreensão das mudanças que ocorrem no contexto no qual a empresa está inserida.

O controle exige, para sua implementação, um eficiente sistema de informações capaz de gerar relatórios claros que possibilitem a identificação de possíveis causas de desvios no planejamento. Essa exigência, porem é compensada pela possibilidade de utilização dos dados apurados para corrigir a rota do planejamento em vigor, como para subsidiar a elaboração de planejamentos futuros. (CORONADO, 2006)

Essas mudanças que ocorrem no ambiente da empresa, tanto interno quanto externo, podem causar distorções nas diretrizes planejadas e, conseqüentemente, impedir a empresa de alcançar seus objetivos. Por isso é que os gestores devem sempre estar atentos à essas informações, controlando as atividades da empresa para que se adaptem à essas mudanças.

Diante disso, percebe-se a relação existente entre as fases do processo de gestão, mostrando que, se forem realizadas de forma adequada, a empresa terá maiores possibilidades de cumprir sua missão.

2.3 GESTÃO EMPRESARIAL

Segundo Cruz (1991 *apud* CATELLI 2001, p. 119), "Gestão é o processo de decisão baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa".

Dessa forma, percebe-se que gerir uma empresa é administrá-la de forma concisa, sendo que a realização dessa função estará sempre relacionada às crenças e interesses dos seus proprietários e administradores, os quais são os principais responsáveis pela sua criação, como também pelo bom desempenho de todas as atividades nela realizadas.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 22)

Uma empresa nasce da necessidade ou do desejo de um ou mais indivíduos que tem expectativas a serem atingidas e que, por isso, se dispõe a investir em um empreendimento. São empreendedores denominados empresários, acionistas, sócios, donos ou proprietários.

A continuidade de um empreendimento dependerá da forma pela qual será administrado, visto que, se a empresa não tiver uma gestão de qualidade, poderá não cumprir sua missão. Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 28), “administrar é conduzir a organização para seus objetivos”, e o fato de não atingir estes objetivos, significa que a gestão da empresa não está sendo eficiente.

Assim, diante da atual realidade sócio-econômica vivida pelas empresas, na qual estão inseridos diversos fatores que podem influenciá-las no seu desempenho, pressupõe-se que é necessário um preparo mais adequado por parte de seus administradores para enfrentar os desafios que surgirão na realização de suas funções para conseguir levar a empresa ao cumprimento de seus objetivos.

Com o aumento da concorrência e do desenvolvimento tecnológico, as empresas têm necessitado, cada vez mais, de administradores qualificados e capazes, de absorver mais rapidamente as informações geradas no contexto em que a empresa está inserida, visto que, a capacidade dos administradores de interpretar as informações e transformá-las em ferramentas de auxílio às suas decisões poderá fazer com que a empresa tenha o desempenho bom ou ruim.

A forma de administrar uma empresa está intimamente ligada às crenças, valores e convicções de cada gestor, que são fatores determinantes para a definição do modelo de gestão da empresa.

Segundo Cruz (1991 *apud* CATELLI, 2001, p. 57) define modelo de gestão como “Conjunto de normas, princípios e conceitos que tem por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída”.

Uma gestão empresarial de qualidade poderá trazer para empresa os resultados esperados, levando-se em conta que as decisões tomadas pelos administradores, quando bem analisadas e estudadas, proporcionam para a empresa maior segurança e confiabilidade, facilitando o desempenho no cumprimento de sua missão.

A segurança nas decisões dos gestores dependerá da forma como são analisadas as informações que se processam tanto no ambiente interno quanto externo à empresa, tendo em vista que, essas informações é que lhe darão subsídio para a tomada de decisões.

Com base no modelo administrativo existente na empresa é que os gestores realizam o seu processo de gestão, que é, segundo Catelli (2001, p. 136), “[...] um grande processo de controle, que tem por objetivo assegurar a eficácia empresarial, atividade esta que tem sido caracterizada pelos teóricos da administração como um contínuo processo de tomada de decisões”.

O processo de tomada de decisões se divide, segundo Mosimann e Fisch (1999), em três etapas: planejamento, execução e controle, que deverão estar inter-relacionados, para dar maior consistência ao processo da gestão da empresa, levando-se em consideração que as etapas do processo não terão sentido se realizadas isoladamente.

De acordo com Catelli (2001, p. 58), “ o processo de gestão de assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento da sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para a sua continuidade”.

Diante dessas considerações, é que os gestores realizam seu trabalho de administrar a empresa, buscando cumprir as três etapas do processo de gestão: planejar, executar e controlar as atividades da empresa.

2.3.1 FERRAMENTAS DE AUXILIO A GESTÃO

A complexidade das informações geradas no ambiente na qual está inserida a empresa gera, para os gestores, a necessidade do uso de ferramentas que os auxiliem , dando-lhes suporte para suas decisões, pois administrar uma empresa não é uma tarefa que possa ser exercida desordenadamente, sem apoio informacional no qual os gestores da empresa possam confiar.

No desempenho de suas, os gestores precisam conhecer detalhadamente todos os fatores que estão envolvidos na empresa, bem como a capacidade de recursos do negócio para enfrentar os desafios apresentados.

O conhecimento desses fatores poderá ser adquirido através do uso de ferramentas capazes de processar as informações que estão envolvidas no ambiente interno e externo da empresa e torná-las úteis para a tomada de decisão.

Das ferramentas utilizadas pelos gestores no auxílio de suas funções, pode-se destacar a contabilidade, que, através de suas variadas técnicas de processamento, é responsável pela geração da maior parte das informações utilizadas pelos gestores no momento de tomar suas decisões. Além da contabilidade, outra ferramenta de grande utilidade para a gestão empresarial é a elaboração de orçamentos, que servem como guia para a empresa no tocante a utilização correta de seus recursos.

2.3.1.1 CONTABILIDADE

A Contabilidade é ramo da ciência capaz de assessorar os gestores de diversas entidades, fornecendo diversas e importantes informações que são de utilidade em todos os setores da empresa, capacitando o gestor para se tomar uma adequada decisão, promovendo maior sustentabilidade e capacidade de sobrevivência da entidade.

De acordo com Crepaldi (1998, p. 18):

A contabilidade é uma atividade fundamental na vida econômica. Mesmo nas economias mais simples, é necessário manter a documentação dos ativos, das dívidas e das negociações com terceiros. O papel da contabilidade torna-se ainda mais importante nas complexas economias modernas. Uma vez que os recursos são escassos, temos de escolher entre as melhores alternativas, e para identificá-las são necessários os dados contábeis.

Diante do exposto, pode-se inferir que a Contabilidade é a ciência que visa estudar a verdadeira situação do patrimônio, sua presença é fundamental desde o surgimento da empresa, com o objetivo de orientar seus administradores. Onde se possa ter um melhor desempenho das informações fornecidas pela contabilidade.

2.3.1.1.1 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA CONTABILIDADE

Descrever a história da Contabilidade é basicamente relacioná-la ao desenvolvimento sócio-econômico do homem, que tem buscado acumular bens para a sua sobrevivência desde os primórdios da humanidade, gerando assim a necessidade de controle desses bens, o que o

levou a criar métodos para satisfazer essa necessidade, surgindo assim as primeiras formas rudimentares de Contabilidade.

Conforme Ludicibus (2000, p. 30):

Alguns historiadores fazem remontar os primeiros sinais objetivos da existência de contas aproximadamente há 4.000 anos a.C. Entretanto, antes disto, o homem primitivo, ao inventariar o número de instrumento de caça e pesca disponíveis, ao contar seus rebanhos, ao contar suas ânforas de bebidas, já estava praticando uma forma rudimentar de Contabilidade.

Imagina-se que as formas rudimentares de Contabilidade tenham sido utilizadas logo no início da vida humana, quando o homem nem sequer conhecia a escrita, mas já utilizava meios de controlar os bens adquiridos, fazendo isso através de desenhos.

Segundo Sá (2002, p. 22):

Com o uso de sua arte, o homem primitivo passou a evidenciar a riqueza patrimonial que detinha, em inscrições nas paredes das grutas (onde produziu pinturas) e também em pedaços de ossos (por meio de riscos ou sulcos), utilizando-se dos instrumentos de que já dispunha.

Com o passar do tempo, as atividades desenvolvidas pelo homem foram se tornando mais complexas, obrigando-o aprimorar os métodos de controle sobre os seus bens. Esses métodos de controle tiveram um forte impulso com o surgimento da escrita, aproximadamente 4.000 anos a. C., isso porque a partir daí é que foi possível fazer registros mais detalhados dos bens possuídos pelo homem e controlá-lo de forma mais eficaz. Assim, segundo Ludicibus (2000, p. 30), “[...] é possível localizar os princípios exemplos completos de contabilidade, seguramente no quarto milênio antes de Cristo”.

Apesar de a invenção da escrita ter sido essencial para o uso das técnicas de controle de bens, foi após o surgimento da moeda que elas tiveram desenvolvimento mais intenso.

Na concepção de Ludicibus (2000, p.30):

A contabilidade teve evolução relativamente lenta até o aparecimento da moeda. Na época da troca pura e simples de mercadorias, os negociantes anotavam as obrigações, os direitos e os bens perante terceiros, porém, obviamente, tratava-se de um mero elenco de inventário físico, sem avaliação monetária.

Com o aparecimento da moeda tornou-se mais intenso o desenvolvimento do comércio, até porque já se podia avaliar monetariamente cada bem, facilitando a sua comercialização, pois antes disto não era possível comparar o valor de um bem com o valor de outro. O

desenvolvimento do comércio teve maior intensidade nas civilizações da Mesopotâmia, beneficiada pelos rios Tigres e Eufrates, usados para fazer o transporte das mercadorias de uma região para outra.

Vicentino (2000, p. 35) explica que:

O artesanato e o comércio mesopotâmicos atingiram um alto grau de desenvolvimento, com seus negociantes organizando caravanas que iam da Arábia à Índia, buscando ou levando, produtos, como lã, tecidos, cevada e minerais, entre outras mercadorias.

Em virtude do avanço das atividades comerciais, as formas de controle foram se tornando cada vez mais necessárias, considerando que a complexidade dos negócios exigia maior conhecimento por parte dos comerciantes. Os quais, para terem maior confiabilidade nos seus controles, começaram a registrar suas atividades de forma sistematizada, dando início ao uso das partidas dobradas, método contábil que acredita-se ter sido usado inicialmente na Itália no início do século XIII.

Conforme Hansen (2002, p. 81), "não se sabe, precisamente, o ano em que foi utilizado, pela primeira vez, o sistema de partidas dobradas, mas um dos primeiros registros de seu uso data de cerca de 1340, em Gênova".

Com o aparecimento da obra do Frei Luca Pacioli, contemporâneo de Leonardo da Vinci, que viveu na Toscana, no século XV, marca o início da fase moderna da Contabilidade. A obra de Pacioli não só sistematizou a Contabilidade, como também abriu precedente que para novas obras pudessem ser escritas sobre o assunto. (SÁ, 2002)

Foi assim, buscando sempre acompanhar o desenvolvimento das atividades econômicas, que a Contabilidade floresceu, saindo de um simples inventário de bens para uma forte ferramenta de gerenciamento de empresas.

O avanço das técnicas contábeis despertou o interesse dos governantes, que passaram a utilizá-las para o cálculo dos impostos cobrados por eles, visto que essas técnicas passaram a ser o método mais adequado para medir as riquezas.

Segundo Sá (2002):

Os procedimentos contábeis foram criados com intuito de gerar informações pertinentes aos fatos patrimoniais, observando este detalhe, o estado estabeleceu normas que padronizava a formalização dos registros com o intuito de fiscalizar melhor as entidades.

Em virtude desse interesse por parte dos governos, foi que se deu início ao uso da contabilidade para fins fiscais, sendo utilizada até hoje como uma ferramenta para calcular os impostos, muitas vezes distorcendo a sua verdadeira função, que é informar o desempenho econômico e financeiro da empresa, auxiliando os seus administradores na tomada de decisões.

Hoje, apesar de muitas empresas utilizarem a contabilidade apenas como uma forma de calcular seus impostos, é notável a sua utilização para o bom desempenho de qualquer empresa, até porque ela auxilia no controle e no conhecimento das atividades empresariais, função esta, percebida desde o início do pensamento humano.

Segundo Iudicibus (2000, p. 31):

A Contabilidade reflete um dos anseios méis arraigados no homem hedonístico, isto é, põe ordem nos lugares em que reinava o caos, toma o pulso do empreendimento e compara uma situação inicial com outra mais avançada no tempo.

Dessa forma, percebemos a importância que a Contabilidade teve durante toda a evolução do pensamento humano, acompanhando sempre o desenvolvimento do homem, dando-lhe suporte nas decisões sócio econômicas.

2.3.1.1.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Em virtude das mudanças sócio-econômicas ocorridas nos últimos anos, as informações necessárias ao gerenciamento das empresas tem se tornado cada vez mais complexas, exigindo dos administradores maior conhecimento sobre todas as atividades realizadas na empresa e sobre aqueles fatores externos que influenciam no desempenho do empreendimento.

Segundo Padoveze (2008) afirma que:

A busca pela manutenção da atividade da entidade depende das informações, e estas são capazes de prolongar a vida da instituição e por isso são variadas as práticas de contabilidade gerencial, sendo que sua utilização varia de acordo com a necessidade de cada entidade, onde caberá ao gestor utilizá-la da melhor maneira para alcançar a otimização dos resultados desejados.

Para adquirir esses conhecimentos o administrador utiliza-se de vários meios de informação, entre eles a Contabilidade, que é responsável pelo registro de todas as atividades da empresa sejam elas financeiras ou operacionais. Segundo Crepaldi (2002, p. 18) "Em sentido amplo, a contabilidade trata da coleta, apresentação e interpretação dos fatos econômicos".

As informações geradas pela Contabilidade servem como base para a administração da empresa no momento de tomar suas decisões. Porém, como os usuários das informações contábeis não são apenas os administradores da empresa, mas também vários outros, como acionistas, credores, fornecedores, governos, investidores etc., é preciso que haja um aprimoramento nessas informações, dando-lhe um caráter mais gerencial, uma vez que as informações contábeis geradas para os usuários externos à empresa (Contabilidade Financeira) não tratam de todos os fatores necessários ao gerenciamento; na verdade, servem de ponto de partida para uma informação mais detalhada, voltada para a gestão empresarial. Essa função de aprimorar as informações contábeis financeiras cabe ao que se denomina de Contabilidade Gerencial.

Segundo Iudicibus (1998, p. 21):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A Contabilidade Gerencial tem como principal objetivo auxiliar os administradores de empresas na suas funções gerencial, dando-lhe suporte na tomada de decisões. Além disso, é através da Contabilidade Gerencial que os administradores tomam conhecimento do desempenho de todas as atividades realizadas na empresa, pois as informações gerenciais contábeis são geradas com o intuito de mostrar esse desempenho a todos os interessados internos da empresa.

Nesse sentido, Iudicibus (1998, p. 21) conclui:

Pode-se afirmar que todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feito sob medida para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial.

O uso das informações contábeis gerenciais como subsídio para a tomada de decisões é essencial para o bom desempenho da gestão empresarial, visto que, conforme Braga (1999), todos os fenômenos patrimoniais, econômicos e financeiros da empresa são absorvidos e processados pelo seu sistema de contabilidade.

Ainda segundo Braga (1999, p. 22), " O sistema de informações contábeis deve fornecer à administração os meios para proceder ao planejamento a curto e longo prazo e ao controle do desenvolvimento das atividades previstas".

O processamento dos fenômenos patrimoniais, econômicos e financeiros por parte do sistema contábil gera um leque de informações que são extraídas do sistema através da emissão de relatórios denominados demonstrações contábeis.

Segundo Ludicibus (1998, p. 41), "relatório contábil é a exposição resumida e ordenada dos principais fatos registrados pela contabilidade, em determinado período".

São esses relatórios contábeis que evidenciam a situação econômico-financeira da empresa e servem como base na avaliação do seu desempenho feita pelos seus gestores.

As informações geradas pelo sistema contábil e expressas nas demonstrações necessitam de uma análise mais detalhada para que sejam totalmente compreendidas e utilizadas pelos gestores na tomada de decisões.

A análise das demonstrações contábeis, embora muito utilizada por interessados externos à empresa, como por exemplo, governos, credores, financiadores etc., se for realizada sob uma visão gerencial, ou seja, voltada para os interesses dos administradores, poderá trazer para a gestão da empresa informações úteis as suas decisões.

De acordo com Braga (1999, p. 166):

O objetivo da análise das demonstrações contábeis como instrumento de gerência consiste em proporcionar aos administradores da empresa uma melhor visão das tendências dos negócios, com a finalidade de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados, efetiva e eficientemente, na realização das metas da organização.

Diante de todas essas informações, o administrador será capaz de tomar suas decisões sem que haja grandes falhas, visando trazer para a empresa melhores resultados no futuro, corrigindo os defeitos ocorridos anteriormente sem que os pratique novamente.

Observando-se o que foi exposto percebe-se a importância e a necessidade do uso das técnicas contábeis em toda e qualquer empresa, isso porque somente com o uso destas técnicas é que se torna possível conhecer e controlar os fenômenos ocorridos dentro da empresa.

2.3.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

As atividades de planejamento e controle realizadas em uma empresa devem ser expressas e formalizadas. Para isso os gestores utilizam-se de uma ferramenta denominada Orçamento, que os auxiliam nessa função.

Welsch (1983 *apud* LUNKES 2003, p. 38) define orçamento da seguinte forma:

Plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões.

Dessa forma, pode-se dizer que o orçamento é o guia da administração da empresa no tocante a realização de suas funções. É nele que estarão expressas todas as metas a serem cumpridas, bem como os recursos que a empresa dispõe para a realização de suas atividades.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 36): os objetivos do orçamento são o planejamento, a coordenação e o controle, concentrando esforços para:

- Orientar a execução das atividades;
- Possibilitar a coordenação dos esforços das áreas e de todas as atividades que compõem a empresa;
- Otimizar o resultado global da empresa;
- Reduzir os riscos operacionais;
- Facilitar a identificação das causas dos serviços entre o planejamento e o realizado, propiciando a implementação de ações corretivas.

2.3.2.1 TIPOS DE ORÇAMENTOS

Conforme Lunkes (2003), os principais tipos de orçamento são: 1- Orçamento Contínuo; 2- Orçamento de Base Zero; 3- Orçamento Flexível.

a) Orçamento Contínuo

Segundo Horngren et al (2000 *apud* FELISBINO 2003, p. 32), "Um orçamento contínuo é um orçamento ou plano que está sempre disponível para um período futuro especificado, pela adição de um mês, trimestre ao ano à medida que vão se encerrando".

Esse tipo de orçamento permite que a empresa esteja sempre com os planos voltados para o período de um ano, pois à medida que os meses vão passando outros vão sendo incluídos no orçamento. Isso evita a empresa de ter que elaborar outro orçamento completo.

Segundo Welsch (1983 *apud* LUNKES 2003, p. 84):

O orçamento contínuo é freqüentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar projeções continuamente por força das circunstâncias.

b) Orçamento Base Zero

Pyhrr (1973 *apud* LUNKES 2003, p. 93) define Orçamento de Base Zero da seguinte forma:

Um processo funcional de planejamento e controle operacional, segundo o qual cada gestor deve justificar todas as solicitações orçamentárias em detalhe, a partir do ponto zero, para serem avaliadas por análises sistemáticas e classificadas por ordem de importância em diferentes etapas operacionais.

Esse tipo de orçamento diferencia-se do orçamento contínuo por não permitir que outros meses sejam incluídos dentro dele, o que torna necessário a elaboração de outro orçamento, partindo-se do zero.

Lunkes (2003, p. 103) cita as vantagens do orçamento base zero da seguinte forma:

- Força os gestores a refletir sobre as operações e procurar oportunidades de melhoria;
- Fornece informações detalhadas relativas a recursos necessários para se realizarem os fins desejáveis;
- Chama a atenção para os excessos e duplicidade entre as atividades ou departamentos;
- Concentra-se nas reais necessidades e não nas variações do ano anterior;
- Proporciona melhor acompanhamento do planejamento versus realizado.

Ainda conforme Lunkes (2003, p. 102)

A principal desvantagem do orçamento de base zero é o tempo de elaboração. Nesse sentido, o OBZ pode ser bastante burocrático, com muitos papéis e inúmeros controles. O OBZ leva muito mais tempo para ser elaborado do que os orçamentos tradicionais, em virtude de que os gastos devem ser justificados e aprovados. Esse tempo poderia ser gasto em atividades mais produtivas.

c) Orçamento Flexível

Para Felisbino (2003, p. 33), “ O orçamento flexível permite que os gerentes calculem um conjunto mais vasto de variações que o orçamento estático”.

Este tipo de orçamento permite que alterações sejam feitas, caso ocorram grandes variações nos fatores que envolvem a empresa.

Ainda segundo Felisbino (2003, p. 33):

As vantagens do orçamento flexível são que ele pode ser alterado em qualquer nível ou período, como, por exemplo, um aumento repentino de uma determinada matéria-prima devido a mudanças climáticas; e o aumento de preços, estes não-previstos no orçamento inicial.

As variações desses fatores podem fazer com que itens considerados no orçamento percam a sua relevância; por esse motivo é que o orçamento flexível permite que se faça alterações nesses itens.

Conforme Lunkes (2003, p. 116):

O orçamento flexível pode ser usado para preparar a empresa antes que algum evento aconteça, orçando para vários níveis de atividades esperados. Nesse sentido, orçar para uma gama de atividades pode ajudar gestores a lidar com as incertezas do ambiente.

2.4 GESTÃO NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

No ambiente de alta competitividade, os tomadores de decisões destas empresas precisam estar subsidiados de informações oportunas e confiáveis, visto que o conhecimento torna-se a principal fonte geradora de riqueza. A busca de informações tem requerido dos administradores um espírito inovador e empreendedor, tornando-se necessário que haja mudanças; sejam elas de conceitos, de forma, processos ou de resultados, de forma a torna a tarefa empresarial um desafio cada vez maior, em que a conquista da satisfação envolve riscos crescentes, só que podem ser minimizados através do conhecimento profundo dos negócios e do ambiente no qual se encontram inseridos.

Neste contexto, de acordo com o SEBRAE as empresas vêm sendo forçadas a se adaptarem e reverem suas estratégias competitivas e de modelo de gestão, cuja realidade se aplica as micros e pequenas empresas brasileiras.

De acordo com Terence (2002, p. 49):

O confronto ou mesmo a comparação das grandes com as pequenas empresas é algo complexo, pois ambas são necessárias para o desenvolvimento socioeconômico de uma nação, embora se diferenciem por diversas características, como o perfil do fundador, a estrutura administrativa, a produtividade, o nível tecnológico, entre outras.

Como se percebe, cada tipo de empresa tem suas características próprias e, portanto, cada uma tem seu papel na sociedade, não importante o tamanho nem o porte que ela possui.

Segundo Brasil e Fleuri (1979, *apud* LARCEDA 2006, p. 41):

Existem vários critérios utilizados para definição das MPMEs. Vemos definições que se baseiam no número de empregados, no capital social, na receita bruta, na receita operacional líquida, no grau de sofisticação tecnológica etc., considerados de forma isolada ou em conjunto.

Esses diversos critérios utilizados para definir micro e pequena empresa podem gerar muitas dúvidas em relação aquele que seria o mais adequado, pois os fatores que podem influenciar na definição desse critério não são apenas fatores internos à empresa, mas também externos, como por exemplo, a região na qual a empresa está situada.

No Brasil os critérios mais utilizados são os definidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que se baseiam no número de empregados e no faturamento bruto anual, sendo esse último regulamentado pelo Estatuto da Micro e Pequena Empresa, Lei nº. 9.841/99 e suas alterações.

Embora exista esta diversidade de critérios, para efeito deste trabalho, o critério utilizado será o definido pelo Estatuto da Micro e Pequena Empresa, Lei nº. 9.841/99.

A Lei nº 9.841/99, atualizada pelo decreto nº. 5.028/04, define micro e pequena empresa da seguinte forma:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Machado Neto (2005) considera importante a definição do porte das empresas, em virtude de as micro e pequenas empresas serem tratadas de forma diferenciada e simplificada pelo regime simplificado de tributação (SIMPLES) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) nas questões tributárias, creditícias e burocráticas.

Observa-se que, no entanto, esses fatores adequam as micros e pequenas empresas em uma posição diferenciada dos demais tipos de organizações, enquanto estas possuem ampla estrutura administrativa, facilitando a sua tomada de decisão, aquelas se restringem à

administração por um único indivíduo, no qual os gestores geralmente são proprietários, que respondem pela maior parte das decisões tomadas na empresa.

Carvalho (2004, p. 52) considera que:

A gestão da pequena empresa acontece a partir de algumas especificidades decorrentes das características advindas, principalmente, do seu tamanho reduzido. Assim, por força destas especificidades, as pequenas empresas são gerenciadas de maneira diferente das grandes corporações.

Dessa forma, para que se entenda a gestão das micro e pequenas empresas, é preciso que se conheçam suas características, podendo assim diferenciá-las das médias e grandes empresas.

Segundo Pinheiro (1996 *apud* TERENCE 2002, p.53), as características das pequenas empresas são delimitadas pelos seguintes fatores:

- É de propriedade de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas;
- É administrada pelos proprietários de forma independente e, mesmo quando profissionalizada, este se conservam como principal centro de decisões;
- Seu capital é financiado basicamente pelo proprietário;
- Tem uma área de operações limitada, geralmente, sua localização, ou, quando muito, à região onde esta situada;
- A sua atividade produtiva não ocupa um posição de destaque ou predominante em relação ao mercado.

Esses fatores colocam as micro e pequenas empresas em uma posição diferenciada das grandes organizações, uma vez que, enquanto estas possuem ampla estrutura administrativa, na qual envolve vários indivíduos, facilitando a sua tomada de decisões, aquelas, muitas vezes se restringem à administração de um só indivíduo, que é o responsável pela maior parte das decisões tomadas na empresa.

Outro fator importante na caracterização das micro e pequenas empresas é o baixo volume de capital aplicado, considerando-se que, geralmente elas surgem com um nível operacional baixo, o que não exige alta aplicação de recursos.

Além disso, os empreendedores, na maioria das vezes, optam por implantar uma microempresa por não terem capital suficiente para investir em uma empresa de grande porte.

Conduzir uma microempresa para o alcance de seus objetivos não é uma tarefa fácil, pois os recursos nela existentes, na maioria das vezes, são escassos, o que exige do administrador

habilidade na distribuição desses recursos, para que não sejam utilizados de forma desordenada e acarretem prejuízos para a empresa.

Segundo Welsch (1981 *apud* CARVALHO 2004, p. 52):

Durante muito tempo se pensou que a gestão da pequena empresa deveria ser semelhante à das grandes organizações, pois estava em vigência o paradigma da “pequena grande empresa”: a pequena empresa seria uma grande que ainda não teria crescido. Portanto, “a pequena empresa deveria utilizar os mesmos princípios administrativos que as grandes empresas, so que em menor escala”.

Diante da visão desse autor, percebe-se que se torna complicado o uso, por parte das micro e pequenas empresas, das técnicas de administração implantadas nas grandes organizações, tendo em vista que, aquelas empresas não seriam capazes de implantar uma estrutura administrativa adequada, em virtude da escassez de recursos geralmente apresentada por essas empresas.

Entretanto, se as técnicas forem adaptadas as micro e pequenas empresas, levando-se em consideração as características por elas apresentadas, poderão trazer resultados satisfatórios, pois, segundo Pompermaier (1999 *apud* LARCEDA 2006, p. 44), “Todas as teorias e praticas conhecidas, desenvolvidas e executadas nas grandes instituições podem ser aplicadas nas pequenas e medias empresas, com algumas ou muitas adaptações”.

Mesmo sendo possível o uso das técnicas administrativas adaptáveis às micro e pequenas empresas, os seus gestores, muitas vezes não teriam condições de aplicá-las, considerando-se que , para isso seria necessário que eles dedicassem grande parte de seu tempo as funções específicas à administração da empresa, o que não seria possível, considerando que esses gestores na maioria das vezes, além de serem responsáveis pela administração da empresa, realizam varias outras funções, como por exemplo, gestão de compras, de vendas, gestão financeira etc., o que os impede de se aprofundarem nas funções de planejamento e controle das atividades da empresa, que estão inseridas no processo de gestão empresarial.

Tiffany E Peterson (1998 *apud* TERENCE 2002,, p. 71) afirmam que “O tempo do pequeno empresário é direcionado às tarefas do dia-a-dia, não dedicando-se ao planejamento para próxima semana, o próximo mês, o próximo ano e assim por diante”.

2.4.1 O PLANEJAMENTO NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

Planejar suas atividades visando o alcance dos objetivos não é uma necessidade apenas para as grandes empresas, mas, também, para todas as outras, pois a realização do

planejamento gera, para os administradores, tanto das grandes empresas quanto das micro e pequenas, o conhecimento necessário no que tange aos fatores que as envolvem.

Assim como nas grandes organizações, o planejamento é, também, de suma importância para o bom desempenho das micro e pequenas empresas, visto que os gestores poderão determinar os objetivos da empresa, assim como as estratégias que serão utilizadas na busca desses objetivos.

Embora seja necessária a realização do planejamento nas micro e pequenas empresas, ele deverá ser feito de forma diferenciada dos elaborados nas grandes organizações, uma vez que, as microempresas possuem características específicas que não possibilitam o uso das mesmas técnicas de planejamento aplicadas nas grandes empresas.

Segundo Almeida (1994 *apud* TERENCE, 2002, p. 76): o processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser simplificado, pois o pequeno empresário:

- Não dispõe de tempo e recursos para realizar um plano estratégico complexo;
- Muitas vezes, não possui a adequada formação para realizar as tarefas mais complexas do processo;
- É imediato em suas atividades, exigindo rápido resultado de seus esforços.

Esses fatores dificultam a realização do planejamento nas micro e pequenas empresas, porém não diminuem a sua importância para o bom desempenho desse tipo de empresa, pois o fato de se tornar mais difícil a sua elaboração não significa, necessariamente, que ele não deva ser utilizado.

Portanto, o planejamento na micro e pequena empresa deve ser feito de forma que, os seus gestores possam observar todos os fatores que envolvem a empresa, avaliando a capacidade que ela possui, de buscar seus objetivos, e assim traçar as metas que devem ser alcançadas.

Golde (1986 *apud* TERENCE, 2002, p. 69) apresenta as seguintes etapas para o processo de planejamento na pequena empresa:

- Examinar as características básicas da empresa;
- Analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento;
- Estudar alguns métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas.

2.4.2 O CONTROLE NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Felisbino (2003, p. 35), "Para o bom funcionamento de uma empresa, seja ela uma micro, pequena ou uma grande empresa, é importante o controle; desde um simples controle de estoque ou contas a pagar até um grande controle com vários indicadores".

Dessa forma, percebe-se que o controle nas micro e pequenas empresas é indispensável para o alcance dos seus objetivos, pois, mesmo que o gestor realize todo o processo de planejamento, ele surtirá efeito se for utilizado o controle sobre as atividades da empresa, para o cumprimento do que foi planejado.

A realização desses controles poderá levar empresa a cumprir as estratégias traçadas no planejamento e, conseqüentemente, atingir os objetivos almejados.

A utilização do controle nas micro e pequenas empresas deverá ser menos complexo do que nas grandes organizações, tendo em vista que o volume de atividades realizadas naquelas empresas é bem menor, o que pode facilitar a ação do gestor sobre estas atividades, realizando o controle sobre elas.

Embora haja essa facilidade, nem sempre os gestores das micro e pequenas empresas tem condições de realizar o controle, uma vez que, na maioria das vezes, eles estão preocupados com outras funções dentro da empresa, o que reduz o tempo que ele poderia dedicar à função de controle das atividades da empresa e assim levá-la ao alcance de seus objetivos.

Portanto, mesmo que os gestores das micro e pequenas empresas realizem outras funções, além de administrá-las, é possível realizar o controle sobre as atividades dessas empresas, pois, esse controle não tem, necessariamente, a obrigatoriedade de formalização, podendo está apenas na mente do gestor, considerando-se que o volume de atividades de uma micro e pequena empresa é reduzido em relação as grandes organizações, o que facilita o controle.

Segundo Felisbino (2003, p. 35)

O controle, seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas, consentâneos com as necessidades identificadas pelos clientes. Para alcançar estes objetivos, a administração se assegura de obter a

informação e influenciar o comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da organização.

Realizando o controle sobre as atividades da empresa, o gestor poderá receber informações do tipo: volume de vendas; giro de estoque; nível de estoque; contas a pagar; contas a receber; além de outras que serão úteis para a sua tomada de decisão, uma vez que, informações desse tipo mostram se os recursos da empresa estão ou não sendo bem utilizados. Essas informações poderão trazer para o conhecimento necessário para avaliar se a empresa está ou não conseguindo alcançar seus objetivos, tendo em vista que, o controle sobre as atividades da empresa visa fazer com que o planejamento seja cumprido, pois é no planejamento que os objetivos da empresa são determinados.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os dados coletados através de entrevistas realizadas em 20 microempresas do setor de confecções do município de Catolé do Rocha-PB, que mostram a concepção dos gestores sobre o uso das informações de planejamento para a tomadas de decisões.

O presente estudo foi realizado com o intuito de identificar o perfil dos gestores e a sua concepção sobre o uso das informações do planejamento nas micro e pequenas empresas do setor de confecções do município de Catolé do Rocha-PB.

De acordo com a Coletoria Estadual da Paraíba, existe atualmente neste município, 55 micro empresas comerciais do setor de confecções, sendo que, para efeito deste trabalho foram realizadas entrevistas em 20 empresas que corresponde a 36% das empresas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES

Das 20 entrevistas realizadas, todas foram respondidas pelos proprietários das empresas embora havendo a presença de gerentes em algumas das empresas pesquisadas, constatou-se que a administração, na totalidade das empresas pesquisadas, é de responsabilidade dos proprietários, sendo os gerentes responsáveis apenas pelo setor de vendas.

Tabela 01: Perfil dos proprietários das micro e pequenas empresas pesquisadas

Sexo	%	Faixa etária	%	Grau de instrução	%
Masculino	60	18 - 25	5	Ensino fundamental incompleto	0
Feminino	40	26 - 33	35	Ensino fundamental completo	10
		34 - 41	35	Ensino médio incompleto	20
		42 - 49	25	Ensino médio completo	50
		50 ou mais	0	Ensino superior	20

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Conforme a tabela 01 dos proprietários entrevistados, 60% são homens e 40% são mulheres. Do total, 5% que corresponde a 1 empresário encontram-se na faixa etária abaixo dos 25 anos enquanto não encontramos nenhum entrevistado com 50 anos ou mais. Isso significa que os micro empresários do setor de confecção do município de Catolé do Rocha-Pb se manter em uma faixa etária entre 26 e 49 anos, mesmos eles não tendo uma idade tão elevada, apresentam um grau de instrução elevado, considerando que 20% possuem formação superior e 50% deles concluíram o ensino médio.

Tabela 02: Escolha do ramo de atividade por parte dos proprietários das microempresas pesquisadas.

Motivo da escolha	%
Experiência no ramo	35
Identificação com o ramo	30
Baixa concorrência	5
Necessidade de ser empreendedor	10
Outros	20

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Conforme a tabela 02 dos 20 proprietários que responderam a entrevista, 35% declararam ter escolhido o ramo de atividade de sua empresa devido já possuir experiência no ramo. Outros 30% afirmaram ter feito a escolha por se identificar com o ramo, enquanto que, apenas 5% dos proprietários entrevistados levaram em consideração a baixa concorrência existente no ramo, no momento de fazer sua escolha.

A observação da experiência no ramo, realizada por 35% dos proprietários, pode ter sido vantajosa para a empresa, tendo em vista que, do total de empresários que fizeram essa observação, 60% declararam ter conseguido expandir sua empresas, enquanto aqueles que levaram em consideração a identificação com o ramo, apenas 45% declaram ter conseguido expandir suas empresas.

3.2 O USO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL

Nesta segunda parte, constitui-se de um questionário com 10 questões de conteúdo, abrangendo o uso do planejamento e do controle gerencial, considerados úteis ao processo decisório, apontado pela pesquisa bibliográfica. Procurou-se descobrir se os empresários conhecem e utilizam esses instrumentos para tomadas de decisões para gerenciar suas empresas.

Tabela 03: Relação entre o tempo de existência das microempresas pesquisadas e o uso do controle gerencial.

Tempo de Existência da empresa	Nº. de empresas	Uso do Controle Gerencial			
		Sim		Não	
		Nº. de Empresas	%	Nº. de Empresas	%
01 – 05 anos	07	05	71,40	02	28,60
06 – 10 anos	07	04	57,10	03	42,90
11 – 15 anos	03	02	66,67	01	33,33
16 – 20 anos	02	01	50	01	50
21 anos ou mais	01	01	100	-	-
Total de empresas	20	13	65	07	35

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

De acordo com a tabela 03 das 20 empresas nas quais foram realizadas entrevistas, 07 situa-se entre um e cinco anos de existência, sendo que 71,4% dos entrevistados declaram utilizar de algum tipo de controle gerencial; situação parecida com o mesmo número de empresa que tem de seis a dez anos de existência, neste caso o percentual das empresas que utilizam algum tipo de controle gerencial cai para 57,1%. Já nas empresas que possuem mais de onze anos de existência, a maioria declarou utilizar algum tipo de controle.

Estes dados indicam que a utilização de controle gerencial sobre as atividades das empresas pesquisadas pode favorecer a sua continuidade, pois a maioria das empresas que apresentam mais tempo de existência declarou utilizar-se desses controles. Portanto, mais da metade 65% das microempresas pesquisadas realizam algum tipo de controle gerencial, o que pode contribuir para a continuidade do empreendimento.

Tabela 04: Tipos de controle utilizados nas microempresas pesquisadas

Tipo de Controle	% de empresas que utilizam
Controle de contas a pagar	40
Controle de contas a receber	35
Controle de estoques	25
Controle de caixa	30
Controle de vendas	10
Outros	5

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Percebe-se que na tabela 03 das 20 empresas pesquisadas, 65% utilizam algum tipo de controle gerencial. Os mais utilizados são: controle de conta as pagar, que é utilizado por 40% das empresas e o controle de contas a receber, utilizado por 35% das empresas. O controle de estoque, embora muito importante para o gerenciamento dos negócios, só é utilizado por 25% das empresas pesquisadas.

Percebe-se que a utilização de controles gerenciais por parte das microempresas do setor de confecções do município de Catolé do Rocha-PB, possui um índice elevado no qual 65% deles afirmaram utilizar algum tipo de controle, mesmo os gestores não tendo o conhecimento em relação as técnicas gerenciais, pois, além de seus proprietários não possuírem formação adequada para administração dos negócios, as informações fornecidas pelos seus contadores não dão suporte ao gerenciamento, visto que, nas 20 empresas pesquisadas, 95% fazem a sua contabilidade regularmente; porém, desse percentual de empresas, 90% declaram receber dos contadores apenas informações fiscais, voltada para o pagamento de impostos e somente 10% afirmam que os contadores repassam informações que servem para auxiliá-los no gerenciamento da empresa, fornecendo-lhes informações de cunho gerencial.

Tabela 05: Relação entre a capacidade de expansão das microempresas pesquisadas e o uso do controle gerencial

Uso do controle gerencial	Nº. de empresas	Capacidade de expansão			
		Sim		Não	
		Nº. empresas	%	Nº. empresas	%
Empresas que utilizam	13	8	61,50	5	38,50
Empresas que não utilizam	7	2	28,57	5	71,43
Total de empresas	20	10	50	10	50

Fonte: elaborado pelo autor, 2009.

De acordo com a tabela 05, das 20 empresas nas quais foram realizadas as entrevistas, 13 utilizam algum tipo de controle gerencial, de modo que, 61,50% declaram ter conseguido seus negócios. Já entre as 7 empresas que admitiram não utilizar nenhum tipo de controle gerencial, apenas 28,57% declaram ter conseguido se expandir, o que mostra a necessidade do uso do controle gerencial para o bom desempenho das empresas.

Nestes dados na tabela nº. 05 acima demonstrados percebe-se que mesmo as empresas utilizando apenas só algum tipo de controle gerencial, pelo simples que ela seja é um diferencial a mais para que a empresa possui para conseguir ter um planejamento mais adequado para fazer com que a empresa conseguisse desenvolver melhor suas atividades.

Tabela 06: Motivos que impedem a expansão das microempresas pesquisadas

Motivo	Nº. Empresa	%
Falta de recursos financeiros	7	70
Pouco tempo de existência	1	10
Alta de planejamento voltado para expansão	2	20
Outros	-	-
Total da empresa	10	100

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Na tabela, 06 destaca-se que das 10 empresas que declaram não ter conseguido se expandir, 70% das empresas citaram a falta de recursos financeiros como principal motivo que impede essa expansão. Porém, a constatação da falta de recursos financeiros dessas empresas para a sua expansão pode estar relacionado com a não realização do planejamento financeiro devido a falta do planejamento a empresa fica sem saber qual a sua real situação financeira, deste modo fica impossibilitada de poder fazer investimentos se não sabe se tem capital o suficiente para realizar tal investimento, ficando-a sem ter como expandir seus negócios.

Tabela 07: Relação entre a capacidade de expansão das microempresas pesquisadas e o uso de planejamento financeiro

Uso do planejamento financeiro	Nº. de empresas	Expansão	
		Sim (%)	Não (%)
Empresas que utilizam	4	75	25
Empresas que não utilizam	16	25	75

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009

Verifica-se na tabela 07, que das 20 empresas pesquisadas, apenas 4 afirmaram que realizam o planejamento financeiro e, desse total, 75% declaram ter conseguido se expandir. Já das 16 empresas que afirmaram não realizam o planejamento financeiro, apenas 25%

declaram ter conseguido se expandir. Portanto, o uso do planejamento financeiro por parte de algumas das empresas pesquisadas, pode ter favorecido a sua expansão.

Nos dados demonstrados na tabela nº. 07 acima podemos considerar que o planejamento financeiro é um dos principais itens para que uma empresa consiga ter sucesso, pois quais todas decisões tomadas dentro de uma empresa quase sempre vai depender do financeiro da empresa, por isso se torne necessário que a empresa mantenha suas finanças sempre organizadas para ter um controle melhor de suas ações para que consiga executar todo o seu planejamento, mantendo assim a empresa sempre com uma boa saúde financeira.

Tabela 08: Relação entre o uso de sistema informatizado e o uso do controle gerencial nas microempresas pesquisadas

Uso de sistema informatizado	Nº. de empresas	Uso do controle gerencial	
		Sim (%)	Não (%)
Empresas que utilizam	5	60	40
Empresas que não utilizam	15	33,33	66,67

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009

De acordo com a tabela 08, das 20 empresas pesquisadas, 5 utilizam sistema informatizado, sendo que desse total, 60% realizam algum tipo de controle gerencial. Das 15 empresas que não utilizam sistema informatizado, apenas 33,33% declararam utilizar algum tipo de controle, ao utilizarem o sistema informatizado, os gestores possuem um leque de instrumentos necessários para auxiliá-los diretamente no gerenciamento dos controles, pois com o sistema informatizado a empresa passa a ter o controle de todos os setores da empresa, ganhando tempo e precisão das informações para que eles tenha a capacidade de produzir as informações importantes para uma adequada tomada de decisão.

Tabela 09: Motivos que impedem o uso de sistema informatizado nas microempresas pesquisadas

Motivos	% de empresas
Falta de recursos financeiros	40
Estrutura inadequada	25
Não há necessidade	15
Falta de conhecimento	10
Outros	10

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Conforme a tabela 09, das 20 empresas nas quais foram realizadas as entrevistas, 40% declararam não utilizar sistema informatizado por não ter recursos financeiros suficientes, observando-se também que, entre essas empresas que admitiram não ter recursos

financeiros suficientes para informatizá-las, apenas 4 empresas realizam planejamento financeiro.

Com essas informações, percebe-se que por falta de um adequado planejamento financeiro, a empresa não possui um controle suficiente de seus recursos financeiros, prejudicando a sua capacidade de realizar investimentos com o objetivo de melhorar sua estrutura física e operacional para realização de suas atividades, observando que esses processos seguem em uma cadeia interligada, se um controle for falho diretamente o resultado final do processo conterà suas falhas.

Análise Conclusiva

Os dados apresentados neste trabalho dão margens para se confirmar que, a não utilização do planejamento e controle gerencial, por parte das microempresas de confecções do município de Catolé do Rocha-PB, pode prejudicar a sua operacionalidade no mercado devido a grande concorrência, hoje se torna necessário que as empresas estejam sempre se adequando e se atualizando a realidade do mercado. Isso porque, observando as tabelas apresentadas, percebe-se que a maioria das empresas que não fazem uso dessas ferramentas, não teve capacidade de se expandir, inclusive 70% delas afirmando que a causa da não expansão deve-se a falta de recursos financeiros.

Além disso, percebe-se, também, que as empresas que utilizam alguma técnica de planejamento e controle gerencial demonstram um melhor desempenho operacional devido a ter um planejamento mais adequado para a sua empresa e um controle gerencial mais eficaz, possibilitando inclusive a capacidade de se expandir e de realizar novos investimentos.

Observou-se, também, que as técnicas de planejamento e controle gerencial ainda não são muito utilizadas pelas microempresas pesquisadas, tendo em vista que, os tipos de controles citados nas entrevistas são os mais simples possíveis, como: controle de estoque, controle de caixa, controle de contas a pagar. Além disso, apenas 04 das 20 empresas afirmaram que realizam planejamento financeiro.

Portanto, antes os dados apresentados denotam-se a importância do uso do planejamento e do controle gerencial para o bom desempenho das microempresas de confecções do município de Catolé do Rocha-PB, pois as empresas que afirmaram utilizar-se dessas técnicas demonstraram melhores desempenhos em relação as que não utilizam.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve por objetivo investigar a percepção dos gestores das micros e pequenas empresas do setor de confecção do município de Catolé do Rocha-PB, sobre a importância do planejamento e do controle gerencial para dar suporte nas decisões gerenciais da empresa.

Constatou-se que, a predominância dos gestores é do gênero masculino com 60% dos pesquisados e a faixa etária em que se encontra a maior parte dos gestores é entre 26 e 41 anos com 70% dos gestores pesquisados, enquanto ao grau de instrução verificou-se que 50% dos gestores possuem o ensino médio completo e que 20% concluíram o ensino superior. Observou-se também que em todas as empresas elas são gerenciadas pelos proprietários, embora havendo a presença de gerentes em algumas das empresas, sendo eles responsáveis apenas pelo setor de vendas.

Constatou-se que 65% das empresas que foram estudadas os gestores afirmaram utilizar algum tipo de controle gerencial, este dado indica que mesmo os gestores não tendo uma formação adequada de gerenciamento eles inserem o uso de alguns controles na sua gestão como: o controle de caixa, o controle de contas a pagar e de contas a receber entre outros, mesmo eles tendo declarado que dos contadores só recebem informações fiscais voltada para o pagamento de impostos. E apenas de 10% dos gestores das empresas estudadas afirmaram que os contadores fornecem-lhe informações de cunho gerencial úteis para ajudá-los a gerenciar suas empresas.

Assim, entende-se que, para melhorar o conhecimento dos gestores das microempresas, faz-se necessário um maior direcionamento, por parte dos contadores, no que diz respeito ao fornecimento de informações gerenciais, objetivando dar um suporte mais adequado aos seus gestores para que possam ajuda-los nas decisões gerenciais de suas empresas.

Vale também ressaltar, que é preciso realizar um trabalho de cooperação com os microempresários, para que eles entendam a importância de se utilizar técnicas gerenciais que propiciem o bom desempenho de suas empresas.

Alem disso, seria importante a participação dos contadores neste trabalho de cooperação, os quais possuem conhecimento em relação às técnicas de gestão empresarial e poderiam contribuir para o uso adequado dessas técnicas nas microempresas.

Assim, acredita-se que o passo primordial pode e deve ser dado a partir dos órgãos que dão apoio aos microempresários, incentivando-lhes a buscarem conhecimento adequado para o gerenciamento de suas empresas.

A importância do tema relatado neste trabalho deixa margem para que outros venham a ser realizados, contribuindo cada vez mais para o aprimoramento da gestão nas microempresas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. (1994). Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP. *apud* TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** São Carlos, 2002, 238p., Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção). Escola de engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.usp.br>. Acesso em: 22 de agosto de 2009.
- ANTHONY, Robert. Management accounting. Homewood: Irwin, 1970. *apud* FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informações: um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1985. *apud* MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRAGA, Hugo Rocha, **Demonstrações Contábeis: estrutura, análise e interpretação.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRASIL. Estatuto das Microempresas e Empresas de pequeno porte, Lei n° 9.841, de 1999. Dispõe sobre as micro e pequenas empresas. Brasília – DF, 05 de outubro 1999. disponível em: <http://sebrae.com.br>. Acesso em 05 setembro de 2009.
- BRASIL, Haroldo Vinagre; FLEURIET, Michel. **Planejamento financeiro das pequenas e médias empresas: um modelo integrado.** 2. ed. Minas Gerais. Seculus. 1979. *apud* LACERDA, Joabe Barbosa. A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. Revista **Brasileira de Contabilidade.** Brasília, ano XXXV, n. 160, p. 39-53, jul/ago, 2006.
- CARVALHO, Kristiane Cera. **Gestão das informações sobre o ambiente n a pequena empresa: um modelo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP.** São Carlos, 2004, 235 p., Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Disponível em : <http://www.usp.br>. Acesso em 22 de setembro de 2009.
- CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CRUZ, Rosany I. **Uma contribuição a definição de um modelo conceitual para gestão econômica.** Dissertação (Mestrado) – FEA. São Paulo: USP, 1991. *apud* CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Atlas, 1993.
- FELISBINO, Samuel Carlos. Orçamento como ferramneta de Controle para Micro e Pequenas Empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade,** Brasília, ano XXXII, n. 141, p.31-37, maio/jun. 2003.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e pratica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997
apud TELÒ, Admir Roque. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares, Curitiba, 2001. Disponível em <http://www.google.com.br>. Acesso em: 02 de outubro de 2009.

GOLDE, R. A. (1986). Planejamento pratico para pequenas empresas. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p. 7-34. *apud* TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro pratico para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, 2002, 238 p., Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.usp.br>. Acesso em: 22 de agosto de 2009.

HANSEN, Jens Erik. A evolução da Contabilidade: da idade media à regulamentação americana. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXXI, n. 134 p. 79-91, mar/abr., 2002.

HORNGREN, Charles T. *ed al.* **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. *apud* FELISBINO, Samuel Carlos. Orçamento como Ferramenta de Controle para Micro e Pequenas Empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano XXXII, n. 141, p. 31-37, maio/jun. 2003.

IBGE. **Produto Interno Bruto dos Municípios**. Disponível em : <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 30 de novembro de 2009.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Teoria da Contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas/ Jorge Lopes** – Recife: Ed. Universidade de UFPE, 2006.

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

MACHADO NETO, João. O que diferencia as micro e pequenas empresas – MPE das medias e grandes empresas. Brasília, 2005. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em : 22 de setembro de 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. – 6. ed. Ver.e ampl. – 5. reimp – São Paulo: Atlas, 2007.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e pratica**. São Paulo: Atlas, 1986.

PNHEIRO, M (1996). Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP. *apud* TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro para o processo de elaboração do planejamento**.

São Carlos, 2002, 238p., Dissertação (Mestre em engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.usp.br>. Acesso em 22 de agosto de 2009.

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

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

PYHRR, Peter A. Zero base budgeting: a practical management tool for evaluating expenses. New Jersey: Wiley, 1973. *apud* LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

SÀ, Antonio Lopes de. **Teoria da Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, S. M. (Docente): **Corpo Editorial da Revista Pensar Contábil**; 2006; Outra; Avaliação de Artigos: Restrita; Brasil: Outro;

SEBRAE. Informações confecções Paraíba. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 30 de novembro de 2009.

SOUZA, Antonio Carlos de. FIALHO, Francisco. OTANI, Nilo **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro pratico para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, 2002, 238p., Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Disponível em : <http://www.usp.br>. Acesso em 22 de agosto de 2009.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. d. (1998). Planejamento estratégico: O melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus. *Apud* TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro pratico para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, 2002, 238p., Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Disponível em : <http://www.usp.br>. Acesso em 22 de agosto de 2009.

VICENTINO, Cláudio. **Historia Geral**: 8. ed. São Paulo: Scipione, 2000.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1983 *apud* LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

APENDICE**A IMPORTANCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL PARA AS
DECISÕES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE
CONFECÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE
CATOLE DO ROCHA – PB.****QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS****1. Sexo: F () M ()****2. Faixa etária:**

- () 18 – 25**
- () 26 – 33**
- () 34 – 41**
- () 42 – 49**
- () 50 anos ou mais**

3. Função:

- () Proprietário**
- () Gerente**

4. Grau de Instrução:

- () Ensino fundamental incompleto**
- () Ensino fundamental completo**
- () Ensino médio incompleto**
- () Ensino médio completo**
- () Ensino superior**

5. Tempo de existência da empresa

- () 01 – 05 anos**
- () 06 – 10 anos**
- () 11 – 15 anos**
- () 16 – 20 anos**
- () 21 anos ou mais**

6. No momento de implantar a empresa, o que levou a escolher este ramo de atividade:

- () Experiência no ramo**
- () Identificação com o ramo**
- () Baixa concorrência**
- () Necessidade de ser empreendedor**
- () Outros**

7. Numero de funcionários: _____

8. Faturamento Médio Anual: _____

9. Porte da empresa de acordo com a lei nº 9.317/96 (SIMPLES): _____

PARTE 2 – O USO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL PARA TOMADAS DE DESIÇÕES

10. A empresa utiliza-se de planejamento para a tomada de decisões.

Sim Não

11. Qual tipo de planejamento você considera mais importante.

- Planejamento Financeiro
- Planejamento de vendas
- Planejamento estratégico
- Planejamento a longo prazo
- Planejamento a curto prazo

12. A empresa utiliza algum tipo de Controle Gerencial?

Sim Não

13. Se sua empresa utiliza algum tipo de controle gerencial, qual desses ela utiliza:

- Controle de contas à pagar
- Controle de contas à receber
- Controle de estoque
- Controle de caixa
- Controle de vendas
- Outros

14. A empresa faz escrituração contábil regularmente:

Sim Não

15. Quais os tipos de informações são fornecidas pelo contador da empresa:

- Somente informações fiscais
- Informações fiscais e contábeis
- Informações contábeis voltada para o planejamento e gerenciamento da empresa
- Nenhum tipo de informação

16. A empresa tem conseguido expandir seus negócios:

Sim Não

17. Se não qual o motivo que impede a expansão da empresa;

- Falta de recursos financeiros
- Pouco tempo de existência da empresa
- Falta de planejamento voltado para a expansão
- Outros

18. A empresa utiliza sistema informatizado para colaborar na sua gestão.

- Sim Não

19. Se a empresa não utiliza sistemas informatizados por qual o motivo de sua não utilização.

- Falta de recursos financeiros
- Estrutura inadequada
- Não há necessidade
- Falta de conhecimento
- Outros