

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
VIII CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA

GILSON DIONI DA SILVA

**ANALISE DA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA
CIDADE DE SÃO JOÃO - PR.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2012

GILSON DIONI DA SILVA

**ANALISE DA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA
CIDADE DE SÃO JOÃO - PR.**

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do título de Especialista na Pós
Graduação em Gestão Contábil e Financeira,
do Curso de Ciências Contábeis da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná –
UTFPR – Campus de Pato Branco

Orientador(a): Prof. M.Sc. Oldair Roberto
Giasson

PATO BRANCO

2012

Dedico aos meus falecidos pais:
Fredolino Carvalho da Silva e Nadir
Terezinha da Silva, pela vida e os
ensinamentos.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida, a minha família que esteve sempre do meu lado apoiando e incentivando, aos meus professores por compartilharem seus conhecimentos e pelo convívio durante todo o período, aos colaboradores do TECAP da UTFPR pela colaboração e aos amigos da Pós Graduação, que permitiram a realização dos estudos com harmonia e convivência agradável proporcionando grandes amizades e aprendizados.

RESUMO

SILVA, Gilson Dioni da. **Gestão Financeira e Contábil das Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São João PR**, 2012, 50 folhas. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

As Organizações empresariais vêm se desenvolvendo no Brasil a todo o tempo. Muito embora a idéia central seja auferir ganhos econômicos, essas empresas mesmo que inconscientemente estimulam a concorrência. No entanto, muitas dessas empresas são abertas e funcionam, quando não chegam à falência, sem adotar ferramentas e técnicas de gestão dos negócios. O presente estudo procura analisar a gestão das empresas de confecções localizadas no centro da Cidade de São João PR, abordando questões de controle, planejamento e ação, bem como os conhecimentos aplicados.

Palavras chave: gestão; financeira; contábil; micro e pequenas empresas.

LISTA DE SIGLAS

IRB - Instituto Recupera Brasil

PR - Paraná

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

MBC - Movimento Brasil Competitivo

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Startup – Empresa com histórico operacional limitado, recém criadas em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercado.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - A missão e visão da empresa estão definidas.....	19
Tabela 2 - A empresa tem controle de desempenho? É analisado pelos dirigentes.....	20
Tabela 3 - Os Dirigentes compartilham informações com os colaboradores.....	20
Tabela 4 - Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.....	21
Tabela 5 - As praticas de gestão da empresa são controladas com base em padrões de execução definidos.....	21
Tabela 6 - É promovida a melhoria dos produtos, dos serviços, dos processos e dos métodos de gestão da empresa.....	22
Tabela 7 - As metas e as estratégias estão definidas, estabelecidas de forma clara e atingível para todos os dirigentes e colaboradores.....	22
Tabela 8 - Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos.....	23
Tabela 9 - Os clientes são conhecidos e agrupados.....	23
Tabela 10 - Os produtos e serviços são divulgados aos clientes.....	24
Tabela 11 - A satisfação dos clientes é avaliada.....	24
Tabela 12 - O compartilhamento do conhecimento é promovido.....	24
Tabela 13 - As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas.....	25
Tabela 14 - A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função.....	25
Tabela 15 - Os colaboradores são capacitados na sua função.....	25
Tabela 16 - Existem resultados relativos à produtividade no trabalho.....	26
Tabela 17 - As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos.....	26
Tabela 18 - A empresa possui controle de custos dos produtos ou serviços vendidos.....	26
Tabela 19 - A empresa conhece seu resultado liquido.....	27
Tabela 20 - O pró-labore de dos sócios esta definido.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo Geral.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
1.4 METODOLOGIA.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS NO CONTESTO ATUAL.....	12
2.2 GESTÃO EMPRESARIAL.....	12
2.3 GESTÃO FINANCEIRA.....	13
2.3.1 Administração de Caixa.....	13
2.3.2 Estabelecendo os Controles.....	13
2.4 GESTÃO CONTÁBIL.....	16
2.5 GESTÃO DE CUSTOS.....	17
2.6 TECNOLOGIA.....	18
2.7 PLANEJAMENTO.....	18
2.8 AS EMPRESAS PESQUISADAS.....	19
2.9 COLETA DOS DADOS.....	19
2.10 ANÁLISE DOS DADOS.....	19
3 RESULTADOS	28
4 CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS	30
ANEXO I	Erro! Indicador não definido.

1 INTRODUÇÃO

O projeto elaborado, tem como premissa, pesquisar dentro das micro e pequenas empresas, os procedimentos utilizados pelos empresários e administradores sobre a gestão financeira e contábil, identificando ações que contribuem para o bom andamento das empresas e ações que poderão ser implantadas apoiando o crescimento e desenvolvimento das micros e pequenas Empresas.

A gestão financeira e contábil quando bem definidas, são ferramentas fundamentais para uma gestão eficaz, dando parâmetros para tomada de decisões e informações concretas da sua real situação financeira, visualizando sua participação em um mercado Globalizado e de grandes oportunidades.

Para Bonn (2011), a Globalização, a distância no mundo empresarial, não se mede mais em quilômetros e sim em *bits*, a opção de comércio para o mundo já não está somente nas mãos das grandes corporações e sim de portas abertas para micros e pequenas empresas também; A competitividade consiste em produzir melhor e com o menos custo se mantendo firme no mercado, pois diferenças de idiomas, costumes e de fusos horários não são mais problema para o comércio mundial, para uma boa gestão nos dias de hoje é preciso ir além do seu território.

Para Thales (2011), os empresários das pequenas empresas, ainda não perceberam o novo cenário, pois são poucos que desenvolvem produtos que fazem frente no mercado, agindo de forma global, competindo com produtos e com diferentes mercados, mas é perfeitamente possível, é preciso conhecer seu concorrente até mesmo de outros países seguindo as tendências e satisfazendo a necessidade do mercado. A boa notícia, é que não precisam sair de suas empresas para conhecer o mercado, apenas utilizar ferramentas tecnológicas como exemplo as redes sociais.

O artigo apresentado por Kummer (2011), diz que o empresário, mesmo tendo espírito de empreendedor na micro empresa, sofre com a adversidade da gestão e condução dos negócios, questionando sobre o estímulo que o empreendedor têm para buscar informação e aprendizado de gestão econômica financeira para seu negócio e quanto a contabilidade está sendo utilizada como instrumento de informações eficaz na formação de preço dos produtos. Diz também

que os executivos precisam ter estímulos e iniciativas próprias, serem criativos e sensíveis às oportunidades.

Para Ganozzi (2011), os empreendedores das micro e pequenas empresas, normalmente são os gestores do negócio, conduzindo informalmente seu empreendimento no que diz respeito a técnicas eficazes de gestão empresarial, que apesar dos esforços por eles dedicados, muitas vezes se deparam com sistemas de custeio inadequado, falta de planejamento bem elaborado, tornando-se uma empresa com poucas informações, muitas delas perdendo receita, produtos e patrimônio empresarial.

Para Filho e Kujew, (2002), dizem que em um mundo globalizado precisa-se cada vez mais de informações e, para tanto, é necessário conhecimentos básicos que possibilitam o entendimento ou mensuração dos dados coletados, no entanto, pouco vale ter um ótimo controle financeiro e contábil, se os dados não forem analisados por pessoas que tenham condição para analisar e entende o que os dados mostram.

A base do conhecimento indispensável para o entendimento financeiro e para uma boa análise é a Matemática Financeira, que se preocupa com o estudo do valor do dinheiro no tempo, desenvolvendo diversas ferramentas para as diversas teorias existentes.

Para Muller e Oliveira, (2002), dizem que as formalidades de escrituração, as demonstrações contábeis e a análise de balanços na contabilidade, são reflexos dos atos praticados pelas organizações, e à sistematização dos fatos em forma de demonstrações contábeis refletem seu estado patrimonial, financeiro e de resultados.

Tudo em uma administração financeira é importante, destacando um item como pilar da gestão, a tesouraria. Um administrador financeiro, precisa saber quanto retorno exige o seu empreendimento, pois seu principal papel é cuidar efetivamente do dinheiro, coordenando sua entrada e saída, pois a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas, decorre da falta de habilidade gerencial, normalmente nascida de uma idéia propostas por empresários, que conhecem profundamente a função técnica a ser exercida, e muito pouco conhecem de administração financeira de empresa. (KUSTER e NOGACZ, 2002).

1.1 TEMA E PROBLEMA

Análise de gestão.

Como é a gestão dos administradores das lojas de confecções das micro e pequenas empresas do centro da Cidade de São João PR?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar procedimentos de gestão utilizados pelas micro e pequenas empresas, e avaliar a possibilidade de melhoria no gerenciamento das lacunas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver um questionário que identifique a existência da gestão nas micro e pequenas empresas.
- Aplicar o questionário nas micro e pequenas empresas do setor de confecções, do Centro da Cidade do Município de São João - PR.
- Trabalhar a análise dos questionários.
- Propor melhorias se necessário.
- Avaliar a Gestão das pequenas empresas do ramo de confecções do centro da cidade no Município de São João PR.
- Identificar os procedimentos utilizados.
- Apresentar os pontos mais relevantes nas empresas pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A elaboração deste projeto, poderá mostrar aos empresários administradores das micro e pequenas empresas do ramo de confecções do Município de São João - PR, que os resultados dependem de uma boa gestão dos seus ativos financeiros, contábeis, humanos, mercados e produtos, que no conjunto formam o que chamamos de organização empresarial, um sistema que permite manter seu negócio vivo e sustentável, que através de levantamento de

dados será possível identificar as lacunas enfrentadas pela organização no mundo empresarial e que poderá favorecer na construção de um plano de desenvolvimento empresarial.

1.4 METODOLOGIA

Com base no MPE Brasil, Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2012), foi desenvolvida uma metodologia de avaliação da gestão das empresas, utilizando questionários e critérios, que passaram pela análise crítica dos realizadores do projeto, sendo aplicado em 5 empresas, do ramo de confecções do centro da cidade de São João PR, aplicado entre os dias 15 de Dezembro de 2012 a 30 de Janeiro de 2013, aplicado pelo aluno Gilson Dioni da Silva, sendo analisadas as respostas dadas pelos administradores e proprietários das organizações pesquisadas: SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), O Movimento Brasil Competitivo (MBC), A Gerdau e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO ATUAL

Micros e pequenas empresas são aquelas cujo número de funcionários e a receita bruta anual estiver nos seguintes patamares:

Microempresa: aquela constituída por pessoa jurídica e firma mercantil individual que tiver 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) e no caso de indústria tiver até 19 empregados e, no segmento de comércio/serviço, a que tem até nove empregados.

Empresas de pequeno porte: pessoa jurídica e firma mercantil individual, com faturamento anual bruto 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), na indústria caracteriza-se por ter de 20 a 99 empregados e, comércio/serviço, de 10 a 49 empregados. (Revista CAP, 2011).

Para o Instituto Recupera Brasil – IRB, o Brasil já tem aproximadamente seis milhões de microempresas e empresas de pequeno porte, estando entre os países mais empreendedores do mundo, empregando 52% dos trabalhadores urbanos, contribuindo com 20% do PIB Brasileiro.

Para o SEBRAE - PR, (2012), no Brasil existem mais de 10 milhões de Micro e Pequenas empresas informais. No Paraná, 450 mil empresas formais e 565 mil informais e que no Brasil representam 38% da massa salarial e no Paraná 44%.

A taxa de sucesso das pequenas empresas no Paraná é de 74,8%, ou seja, a cada 100 pequenos negócios, 75 em média dão certo nos dois anos seguintes a sua abertura.

2.2 GESTÃO EMPRESARIAL

No dinamismo empresarial é necessário à intervenção humana, o que chamamos de gestão empresarial, que ampara em técnica de gestão, praticando constantemente a arte de planejar, organizar, controlar e decidir as diretrizes a serem tomadas pelas organizações (finanças empresariais 2002).

Para Ramalho (2008), “às vezes, pequenos detalhes podem reverter até mesmo situações que já estavam dadas como perdidas”, “a habilidade de sair de um padrão que não está funcionando, de deixar de lado o texto decorado que não está atingindo o cliente e perceber, instintivamente, qual é o seu ponto fraco são vantagens de venda que nenhum curso ensina. E nem poderia, pois isso requer a sensibilidade e a iniciativa de pensar”.

Aprender com os próprios erros é um dever do empreendedor, pois só não erra quem não corre riscos, ou seja, não é um empreendedor. Existem inúmeras situações que podem dar errado, exemplo: sua marca pode não alavancar, você pode não prestar atenção em alguns requisitos legais, pode contratar as pessoas erradas, pode gastar muito em marketing, pode cobrar muito pouco, pode lançar seu produto muito cedo, entre várias possibilidades de erros, mas é preciso aprender sempre e rapidamente, evitando perda de tempo e resultado para sua organização.

É preciso seguir os instintos de empreendedor, correr os riscos de criar algo que pode não dar certo, aprendendo com os obstáculos e reinventar novamente, transformando fracassos em sucessos voltado para a direção certa, e estar na frente de um mercado competitivo que a todo o momento reinventa também. “Ser acelerado é crucial para o sucesso de um startup, mas você precisa certificar-se que, no total, está movendo-se em uma direção positiva”. (A Menina do Vale, 2002).

Para Dolabela (revista Soluções SEBRAE, 2012), Empreender é a capacidade de transformar, inovar e de oferecer o novo de forma a agregar valor positivo. O empreendedorismo significa ação.

2.3 GESTÃO FINANCEIRA

O principal papel de um gestor financeiro é cuidar do dinheiro, ter um controle eficiente da tesouraria, preservando o retorno exigido pelo empreendedor, estar ligado à administração de caixa da empresa e ao custo ao qual este fluxo está submetido, tem que estar intimamente ligada ao ciclo operacional da empresa e o custo de capital ao financiamento deste ciclo. (Finanças empresariais, 2002).

2.3.1 Administração de Caixa

A administração do caixa é importância para uma organização. A má gestão do caixa, têm levado a maioria das empresas ao fracasso, chamada de mortalidade precoce das pequenas e médias empresas. Estas empresas normalmente nascem através de uma idéia de negócios propostas por pessoas que conhecem profundamente a função técnica do negócio, não se preocupando com a função administrativa financeira da empresa, com a ilusão de que se produzindo com alta qualidade e demanda, estão dispensados a dedicar tempo à boa gestão administrativa.

É essencial o conhecimento dos procedimentos financeiros e contábeis disponíveis a essa função administrativa, pois o demonstrativo do fluxo de caixa é uma ferramenta extremamente importante que permite ao administrador monitorar a evolução do equilíbrio ou desequilíbrio entre a entrada e saída de dinheiro durante um determinado período, permitindo antecipadamente a adoção de medidas que possibilitam assegurar a disponibilidade de recursos para o atendimento das necessidades de caixa, é essencial que o responsável por esta função, conheça os procedimentos financeiros e contábeis existentes, elaborando em períodos, fluxos de caixa compreendendo um resumo do cronograma das despesas e investimentos, das receitas previstas e épocas de realizações, dos pagamentos parciais ou totais de obrigações, bem como de novas obrigações a contratar possibilitando prever:

- As projeções das entradas e saídas de recursos;
- Os períodos deficitários e superavitários da projeção;
- Os resultados finais por períodos. (Finanças empresariais, 2002)

2.3.2 Estabelecendo os Controles

A administração do caixa constitui ferramenta fundamental para a boa administração dos recursos financeiros nos mais diferentes tipos e tamanho empresariais. A previsão de caixa, elaborado pelo administrador financeiro, somente será eficaz, com o trabalho em conjunto dos vários departamentos da empresa. A previsão e condição de vendas, incluindo prazos e recebimentos, são de responsabilidade do pessoal de vendas. Os gastos de produção são definidos

com o apoio do pessoal de produção e contabilidade de custos (Finanças Empresariais, 2002).

Todos os setores da empresa envolvidos no processo da administração deverão estar envolvidos entre si, evitando custos e despesas excessivas, priorizando receita para sua atividade. Uma constante comunicação entre os diversos setores e o setor financeiro é fundamental para o sucesso do gerenciamento das disponibilidades (Finanças Empresariais, 2002).

Com o fluxo de informações diárias e das documentações internas proveniente do setor financeiro, inicia-se a fase de controle de dados relativos à:

Movimentação Financeira

- Registro das entradas e saídas, de tal forma que se permita comparar as previsões com ao realizado;
- Conhecimento de todas as movimentações financeiras:
 - Quais são as receitas e despesas?
 - Em que datas irão ocorrer?
 - Qual o meio de movimentação?
 - Se são constantes, diárias, semanais ou mensais.

Controle do Pessoal

- Estrutura de recursos Humanos existente, com determinação de suas peculiaridades relativas:
 - Profissionais efetivos;
 - Profissionais temporários;
 - Trainees (estagiários).
- Despesas agregadas relativas a encargos trabalhistas, contribuições.

Controle de máquinas, veículos e equipamentos.

- Consumo de combustível e ou energia;
- Serviços executados;
- Manutenção preventiva;
- Manutenção corretiva;
- Peças e elementos controlados.

Controle de estoques

- Entradas e saídas de insumos e matérias-primas;
- Níveis de estoque e datas de compra;
- Estrutura de armazenagem.

Para Ramalho (2008), pouca visão não percebe é que você pode começar a pôr em prática grandes planos executando pequenas medidas. Sabe aquela historia da galinha, que de grão em grão vai enchendo o papo? Pois bem, isso é algo que também se aplica aos negócios, desde que você tenha metas claras e

persistência suficiente para persegui-las. E, é claro, você deve ter força de vontade para abrir mão de satisfação a curto prazo. Controlar rigidamente o orçamento e levar uma vida espartana, ainda que temporariamente, pode não ser uma opção atraente.

No artigo *Análise Fundamental e Técnica de Ações* (revista CAP, 2011), diz que todo investimento tem que ser avaliado o Risco e Retorno, o investido deve objetivar o maior retorno com o menor risco. Risco constitui a possibilidade do valor futuro do investimento diferir do retorno esperado. Para medir a taxa de retorno de um investimento pode ser obtido através da fórmula: taxa de retorno = $\{[(\text{valor futuro esperado do ativo} - \text{valor presente}) / \text{valor presente}] \times 100\}$.

2.4 GESTÃO CONTÁBIL

Vista como a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades organizacionais, a contabilidade é uma fonte geradora de dados e informações úteis, que auxilia a gestão organizacional para tomada de decisão, destacando-se as formalidades de escrituração, demonstrações contábeis, auditoria e análises de balanço, ligados ao registro dos fatos praticados e à sistematização dos fatos em forma de demonstrações contábeis, possibilitando a visibilidade do seu estado patrimonial, financeiro e dos resultados. Criada como método quantitativo de mensurar os acréscimos e decréscimos dos investimentos iniciais alocado em uma organização com fins lucrativos ou de resultado. Para uma boa gestão é necessário que os administradores analisem os dados contábeis com maior profundidade e com maior frequência. De fato são eles os agentes responsáveis pelas tomadas de decisões dentro de cada organização a que pertencem. (Finanças Empresariais, 2002).

No artigo, *Inovação Introduzida nos Serviços Contábeis* (revista CAP, 2011, p. 76), diz que os serviços profissionais surgiram na idade média e tiveram crescimentos profissionais no século XVI, quando surgiram diversas atividades profissionais, entre elas a contabilidade, como resultado do desenvolvimento do capitalismo e da expansão da tecnologia industrial, uma das ciências mais antigas e executadas no mundo. Sua aplicação nas empresas brasileiras, deu-se de forma bem menos rudimentar e aplicada pelas necessidades de controle as transações mercantis realizadas pelas mesmas, tornando-se cada vez mais essencial e

necessária para o controle e análises dos fatos operacionais realizados pelas organizações.

Diante de tanta importância, surgiu a regulamentação da profissão do contabilista e à criação do Conselho Federal de Contabilidade, que desenvolveu e publicou princípios e normas transformando a contabilidade e ciência em seu aspecto profissional e social, buscando mostrar sua funcionalidade e confiabilidade aos usuários.

A contabilidade é uma ciência que fascina a quem dela necessita. Diante de tantas mudanças e exigências ocorridas em nosso país, como fiscais, monetárias, econômicas, trabalhistas e de informações, em um mundo competitivo, onde controlar, acompanhar, e tomar decisões é de extrema importância para uma organização. O gestor de uma organização, pelo uso das informações contábeis, passa a conhecer melhor a situação econômico-financeira da empresa com o fim de tomar decisões mais adequadas, através das cinco etapas do processo contábil:

a) Planejamento – estuda as atividades típicas da organização elaborando planos e manuais que deverão ser seguidos no decorrer das atividades.

b) Coleta e Registro de Dados – verifica os fatos ocorridos e realizados a escrituração dos fatos planejados anteriormente.

c) Elaboração de relatórios – relata os fatos ocorridos, resumindo em relatórios contábeis como balanço patrimonial, demonstração de resultado do exercício, demonstração de lucros e/ou prejuízos acumulados, demonstrações das origens e aplicação de recursos.

d) Interpretação dos dados – Os relatórios são transcritos para uma linguagem compreensível ou acessível aos administradores, gestores ou leitores, enriquecidos com notas explicativas e elementos gráficos.

e) Análise dos dados – relaciona os dados da empresas com informações externas, com mercado, concorrência, fornecedores e a situação geral da empresa frente à economia nacional. (Revista CAP, 2011, p. 76 e 79).

2.5 GESTÃO DE CUSTOS

Para os autores do Livro FAE (Finanças Empresariais 2002), o sistema de custos é o conjunto dos meios e métodos que a empresas utilizam para obter informações gerenciais. Uma boa gestão de custos tem seu grande objetivo na

maximização dos lucros, uma estratégia competitiva e contundente na permanência assegurada no mercado, uma conquista natural pela liderança em custos, proporcionando a organização um melhor desempenho e maior competitividade com o mercado atual.

2.6 TECNOLOGIA

Para os autores Hoss, Rojo e Grapeggia (2010), “o investimento na busca de inovação é imprescindível, não somente na inovação de produtos e processos, como também na inovação em tecnologia e reformulação da estrutura organizacional”, demonstrando que não pode parar e é preciso reinventar sempre, buscar meios e ajustes para o bom empreendedorismo.

2.7 PLANEJAMENTO

O Instituto Recupera Brasil, defende a tese, de que as empresas e pessoas devem executar o planejamento de forma contínua e sistemática, definindo o que vai ser feito; com que finalidade vai ser feito; de que maneira vai ser feito; quem vai fazer; qual o prazo para ser feito; onde vai ser feito; e quanto vai custar. É uma peça fundamental para o desenvolvimento e a sobrevivência de uma empresa, as diretrizes e como trabalhar se define antes mesmo de iniciar as ações, segundo relato do Instituto, 27% das empresas fundadas no Brasil fecham suas portas ainda no primeiro ano de vida e que o principal motivo deste acontecimento, decorre pela falta de planejamento e gestão das ações a serem executadas. (p. 5).

Planejar é uma das atividades mais importantes na vida, a grande parte de nossas ações requer um planejamento, mesmo que seja inconscientemente, planeja-se desde grandes mudanças até as coisas do cotidiano.

Planejar é fazer projetos, pensar no futuro, considerando o passado e avaliando o presente é conhecer recursos e meios para alcançar objetivos desejados ou sonhados. (Cooperativismo de Crédito: Contribuindo para o Crescimento Coletivo, 2009).

Imagine fazer uma viagem e para que ela aconteça da melhor forma possível, devem-se, fazer algumas perguntas: Aonde Ir? Quando Ir? Quanto tempo levará para chegar ao destino? Quanto tempo será reservado para acontecimentos

inesperados? Quanto tempo será reservado para passeios? Qual orçamento dispunha para gastar? Qual dos hotéis ficará? Quem irá o acompanhar? Que tipo de condução irá utilizar? Entre tantas outras perguntas que poderão ser feitas para um bom planejamento. (OGDEN, 2002).

2.8 AS EMPRESAS PESQUISADAS

A pesquisa foi aplicada nas empresas nas lojas de confecções do Município de São João PR, sendo filtrado as empresas que atuam no centro da cidade, as quais tem entre si empresas com mais de 5 anos de atividade e uma delas com menos de dois anos.

2.9 COLETA DOS DADOS

As coletas de dados foram realizadas em loco nas empresas através de um questionário sendo conduzido pelo aluno, entre os dias 20 de dezembro a 15 de janeiro.

2.10 ANÁLISE DOS DADOS

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, a Missão da empresa, formaliza a razão de sua existência e Visão estabelece onde ela deseja estar num futuro definido.

Tabela 1 - A missão e visão da empresa estão definidas?

Recursos de pesquisa	%
A missão e a visão estão definidas informalmente, sendo de conhecimento dos dirigentes.	100
A missão e a visão estão definidas e registradas em forma escrita e são conhecidas por alguns colaboradores	0
A Missão e a visão estão definidas e registradas em forma escrita e são conhecidas por todos os colaboradores.	0

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, a análise de desempenho da empresa visa identificar se seus objetivos e metas estão sendo cumpridos corretamente.

Tabela 2 - A empresa tem controle de desempenho? É analisado pelos dirigentes?

Recursos de pesquisa	%
Não é feito controle do desempenho da empresa	40
A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.	40
A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.	20
A análise do desempenho da empresa é feita regularmente com uso de informações abrangentes ao negócio: financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção, sociedade e aspectos ambientais, considerando informações comparativas, relativas aos concorrentes ou de outras empresas.	0

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, o compartilhamento de informação com os colaboradores, relacionadas à empresa como metas, objetivos, estratégias e resultados de pesquisa de satisfação, entre outros, tem como finalidade desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais.

Tabela 3 - Os Dirigentes compartilham informações com os colaboradores?

Recursos de pesquisa	%
As informações não são compartilhadas com os colaboradores.	40
O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.	40
O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.	0
O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.	20

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, a busca constante por novos conhecimentos é fundamental para o desenvolvimento pessoal dos dirigentes. A aplicação desses conhecimentos na empresa contribui para a melhoria contínua e planejada do desempenho, tanto dos dirigentes quanto da organização como um todo.

Tabela 4 - Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?

Recursos de pesquisa	%
Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.	0
Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.	60
Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.	20
Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.	20

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, a execução das práticas de gestão, dentro de padrões definidos, possibilita a satisfação das necessidades dos clientes e das demais partes envolvidas ou interessadas na empresa, tais como seus proprietários, fornecedores, colaboradores e as comunidades do entorno.

Tabela 5 - As práticas de gestão da empresa são controladas com base em padrões de execução definidos?

Recursos de pesquisa	%
As práticas e gestão é executada informalmente.	20
Algumas práticas de gestão são executadas com padrões documentados.	20
A maioria das práticas de gestão é executada com padrões de trabalho.	40
A maioria das práticas de gestão é executada com padrões documentados e algumas são controladas por meio indicadores.	20

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, Por meio de seus processos e seus métodos de gestão, a empresa gera produtos e serviços que atendem às necessidades dos seus clientes.

Tabela 6 - É promovida a melhoria dos produtos, dos serviços, dos processos e dos métodos de gestão da empresa?

Recursos de pesquisa	%
Não são promovidas melhorias nos produtos, serviços, processo e métodos de gestão da empresa.	0
As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas em decorrência da solução de problemas ocorridos.	40
As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas regularmente a partir de contribuições de dirigentes e colaboradores.	20
As melhorias nos produtos, serviços, processos e métodos de gestão da empresa são promovidas regularmente a partir de contribuições de dirigentes e empregados, e de informações obtidas externamente, existindo entre as melhorias pelo menos um exemplo de uma inovação implementada na empresa.	40

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que permitirá, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e o seu alcance em relação aos objetivos da empresa.

Tabela 7 - As metas e as estratégias estão definidas, estabelecidas de forma clara e atingível para todos os dirigentes e colaboradores?

Recursos de pesquisa	%
As metas e estratégias não estão definidas.	20
As metas e estratégias estão definidas como intenções e idéias, mas são de conhecimento apenas dos dirigentes.	40
As metas e estratégias estão definidas informalmente, considerando informações internas e externas à empresa.	20
As metas e estratégias estão definidas formalmente, por meio de método que considera informações internas e externas à empresa.	20

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, Os planos de ações definem as ações que devem ser realizadas para a efetiva implementação de cada estratégia, os responsáveis pelas ações, os prazos para implementação e outras informações, permitindo o controle do cumprimento das metas da empresa.

Tabela 8 - Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?

Recursos de pesquisa	%
Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa.	0
As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.	60
Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.	20
Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados por um responsável.	20

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, os clientes de uma empresa são pessoas físicas ou jurídicas, que satisfazem suas necessidades e expectativas utilizando os produtos e serviços disponibilizados pela empresa. São classificados em clientes atuais e clientes potenciais. Atuais são aqueles que compram os produtos ou serviços da empresa. Os clientes potenciais são aqueles que poderão utilizar os produtos e serviços.

Tabela 9 - Os clientes são conhecidos e agrupados?

Recursos de pesquisa	%
Os clientes não são conhecidos.	
Os clientes são conhecidos intuitivamente.	40
Os clientes são conhecidos e agrupados.	40
Os clientes são conhecidos e agrupados de forma planejada e as informações obtidas são utilizadas na melhoria do atendimento dos clientes atuais e na busca dos clientes potenciais.	20

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, para que os clientes saibam que a empresa dispõe de produtos e serviços capazes de atendê-los em suas necessidades e expectativas, é importante que os produtos e serviços sejam divulgados, comunicados ou informados aos clientes.

Tabela 10 - Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?

Recursos de pesquisa	%
Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.	0
Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.	40
Os produtos e serviços são divulgados para alguns grupos de clientes.	40
Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.	20

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, satisfação das necessidades e expectativas dos clientes constitui a razão da existência da empresa.

Tabela 11 - A satisfação dos clientes é avaliada?

Recursos de pesquisa	%
A satisfação dos clientes não é avaliada.	0
A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.	100
A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal.	0
A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de métodos formal, e os resultados obtidos são analisados e utilizados na melhoria dos produtos, serviço e no atendimento aos clientes.	0

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, o compartilhamento do conhecimento é necessário para manter na empresa os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores e é feito por meio de treinamentos, da análise e melhoria da formas de execução das atividades ou de lições aprendidas durante a solução de problemas.

Tabela 12 - O compartilhamento do conhecimento é promovido?

Recursos de pesquisa	%
Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento.	20
Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.	80
Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados.	0
Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.	0

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, a organização da empresa, registrada no seu organograma, estabelece as funções necessárias para a sua operação eficaz.

Tabela 13 - As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?

Recursos de pesquisa	%
Não estão definidas.	0
Estão definidas informalmente.	60
Estão definidas e documentadas.	0
Estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores.	40

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, a seleção de empregados tem o objetivo de preencher as funções vagas com pessoas aptas a executar as responsabilidades de da função. A escolha das pessoas deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela empresa pra da função.

Tabela 14 - A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?

Recursos de pesquisa	%
A seleção é feita de forma intuitiva.	60
A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.	20
A seleção é feita com padrão definidos para todas as funções.	0
A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.	20

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, para cada função é necessário que os colaboradores sejam adequadamente capacitados para o exercício das responsabilidades inerentes à função.

Tabela 15 - Os colaboradores são capacitados na sua função?

Recursos de pesquisa	%
Os colaboradores não são capacitados.	0
Os colaboradores são capacitados eventualmente.	80
Os colaboradores são capacitados regularmente.	20
Todos os colaboradores são capacitados com base num plano de capacitação.	0

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, a produtividade no trabalho refere-se à receita gerada por cada colaboradores no desempenho de suas atividades na empresa. É um indicador universal e importante para o controle dos produtos e serviços disponibilizados para os clientes.

Tabela 16 - Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?

Recursos de pesquisa	%
Não é controlada e não existem informações suficientes para avaliar.	60
Existem informações referentes, a dois ou três últimos períodos anuais, mas a tendência é desfavorável.	0
É controlada, existem informações referentes a dois últimos períodos anuais distintos e a tendência é favorável.	20
É controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável.	20

Para o SEBRAE, revista MPE Brasil, 2012, a operação da empresa depende da disponibilidade de recursos financeiro para as compras de serviços e materiais, o pagamento dos colaboradores e das despesas, e investimentos em equipamentos necessários à comercialização. O monitoramento e controle das finanças são essenciais para assegurar a solidez e a continuidade da empresa.

Tabela 17 - As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

Recursos de pesquisa	%
Não existem controles financeiros.	0
Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.	40
Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.	40
Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.	20

Tabela 18 - A empresa possui controle de custos dos produtos ou serviços vendidos?

Recursos de pesquisa	%
Não há controle de custos dos produtos e serviços.	0
Há controle de custos, mas os cálculos são feitos informalmente.	60
Há controle de custos, realizado mensalmente, porem não é levado em consideração para tomada de decisão.	0
Há controle de custos e os cálculos são feitos regularmente, e são analisados e levado em consideração para tomada de decisão.	40

Tabela 19 - A empresa conhece seu resultado liquido?

Recursos de pesquisa	%
A empresa não conhece o resultado liquido.	0
A empresa conhece o resultado liquido, mentalmente.	40
A empresa conhece o resultado liquido, é registrado, porem não e feito analises mensal.	40
A empresa conhece o resultado liquido, registra e analisa periodicamente utilizando para tomada de decisão e avaliação de desempenho.	20

Tabela 20 - O pró-labore de dos sócios esta definido?

Recursos de pesquisa	%
Não está definido.	0
Está definido, porem abaixo do real retirado mensalmente pelos sócios.	80
Está definido, e é retirado periodicamente ou conforme e necessidade dos sócios.	0
Está definido, e é retirado na sua totalidade em datas definidas pela empresa.	20

3 RESULTADOS

Conforme pesquisa aplicada nas empresas de confecções no centro da Cidade de São João PR, pode-se observar que a maioria das empresas, apresentaram uma administração baseada em métodos e costumes tradicionais, apresentando sistemas de gestão informais sendo fomentados pelos seus administradores, dentre as questões aplicadas, algumas destacam-se com percentual igual ou superior a 60% da empresas pesquisadas, tais como, o compartilhamento de informações dos dirigentes com os colaboradores, observa-se que 80% evitam compartilhar as informações relacionadas as organizações, o que pode gerar em muitos casos a falta de envolvimento por parte dos colaboradores; Os investimentos em desenvolvimento gerencial e aplicação na empresa, esporadicamente e sem aplicação efetiva; Definições de metas e estratégias, definição de plano de ação relacionados as estratégias, não definidos ou informais; Satisfação dos clientes sendo tratada intuitivamente; O compartilhamento do conhecimento e a seleção dos colaboradores sendo de maneira intuitiva; Capacitação e resultados relativos à produtividade com controles informais e sem definição; Controle de custos e pró-labore indefinidos; Criação de uma missão e visão, inexistente ou informais sem conhecimento dos colaboradores. Identificado estes pontos, pode-se levar a uma avaliação por parte dos administradores e que poderá contribuir para uma gestão compatível com o mercado atual e agregar melhoria no controle e planejamento destas organizações, poderá favorecer para a busca de suporte junto aos vários sistemas de controles, informações, escritórios contábeis e empresas existentes no mercado atual.

4 CONCLUSÃO

A busca por melhora na gestão das organizações, tem motivado administradores desenvolver trabalhos voltados ao tema. Assim surge a necessidade de conhecer os métodos e formatos para evidenciar um novo momento no sistema empresarial.

Desta forma, este trabalho teve o objetivo de construir nos administradores o conhecimento básico para que, possa identificar as oportunidades de gestão de seu interesse. O conhecimento construído consiste na evidenciarão das lacunas existentes através do contexto relacionados neste trabalho.

Assim, entende-se que foi possível, com a pesquisa, fornecer aos administradores, as evidências de gestão nas organizações e como recomendação, sugere-se aos administradores e proprietários, a avaliação dos resultados apresentados neste trabalho, utilizando os objetivos propostos a partir das identificações das lacunas encontradas.

REFERÊNCIAS

FUNDAÇÃO SICREDI, **Cooperativismo de crédito: contribuindo para o crescimento coletivo/Fundação SICREDI (coord.)** – Porto Alegre, 2009. 179 p. 3ª Edição.

GRANDES SOLUÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS, Caderno SEBRAE/PR, 2011.

HOSS, O.; ROJO, C. A.; GRAPEGGIA, M., **Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários.** 217 p., São Paulo, 2009.

RAMALHO, J. **Você é sua melhor marca.** 7ª Edição, 126p., Elsevier Editora. Rio de Janeiro, 2008.

REVISTA CIENTÍFICA DO TECAP. **Cap Accounting and management**, Nº 05 – Ano 05 – Vol. 5, 2011.

REVISTA SOLUÇÕES – A Revista da pequena empresa no Paraná. SEBRAE. Revista Trimestral, nº 12 Ano, 3 Dez/11. 94, p. 2011.