

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JULIANA GONÇALVES DE ARAÚJO

UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA TOMADA DE DECISÃO:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE
CONFECÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Recife

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JULIANA GONÇALVES DE ARAÚJO

**UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA TOMADA DE DECISÃO:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE
CONFECÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis da UFPE.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Umbelina Cravo
Teixeira Lagioia

Recife
2015



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Ciências Contábeis

Coordenação



“UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CONFECÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO.”

Juliana Gonçalves de Araújo

Dissertação submetida ao Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 10 de fevereiro de 2015.

Banca Examinadora:

Orientador/Presidente: Umbelina Cravo Teixeira Lagióia (Dr^a.)

Examinador Interno: Aldemar de Araújo Santos (Dr.)

Examinador Externo: Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante (Dr.)

AGRADECIMENTOS

Sempre fui grata a Deus pelas conquistas alcançadas, mas esta, em particular, foi uma experiência superior. Chegar até aqui e conseguir a quantidade de respostas encontradas nesse estudo (52, parece pouco...) foi a prova de perseverança, fé e superação de obstáculos em prol do alcance de um objetivo: defender a dissertação e finalmente ser mestra.

Sim, agradeço a Deus, primeiramente, pelas oportunidades existentes até aqui, inclusive por terminar mais essa fase da vida. Também por colocar pessoas especiais na minha vida para tornar o meu trabalho aparentemente impossível em totalmente factível.

Agradeço a minha família, que teve que me ajudar diversas vezes no ano dos créditos, aguentar as ansiedades e o choro (nem parece comigo, mas o mestrado faz isso), e por entender a ausência e a escolha de vida que fiz. Obrigada Keyla, Eduardo e Jamille, pelos abraços e beijos e por entenderem o meu retorno em silêncio pelo seríssimo envolvimento com o computador.

À Professora Umbelina, que, mais que orientadora, é uma conselheira e mãezona. Obrigada por nos jogar no mundo e nos atolar de trabalhos. A senhora não faz ideia do quanto crescemos andando com você. Obrigada por compartilhar suas vitórias e acreditar nas nossas, e até por nos ajudar a alcançá-las, e também por nos dizer “te vira” e nos mandar aqueles e-mails que começam com “florzinha”, e até por nos causar uma certa tensão em perguntar “quando é o prazo final?”. Tenha certeza, não faça diferente. Chegamos até aqui (nós, muitos dos mestrandos) por ter alguém como você em nossas vidas para nos fazer virar a noite trabalhando, estudando e nos despertar o amor pela pesquisa e academia. Obrigada!

Obrigada ao meu namorado, Pedro Lessa, principalmente por ser inteiramente compreensível e auxiliador na minha jornada acadêmica, fazendo companhia, revisando textos, lendo dissertação (quem faz isso, hein?), viajando comigo a Santa Cruz do Capibaribe e desenvolvendo toda a estratégia de abordagem para aplicação dos questionários. Decoramos o mapa de Santa Cruz juntos e levamos “nãos” juntos. Obrigada por ser meu grande companheiro e crítico favorito.

Agradeço também a minha nova parte da família, Roberto e Patrícia Lessa, por emprestarem filho, carro, a paciência e a torcida pelo fim da jornada. E também agradeço às garotas da família, Laura Lessa, a cunhada mais engraçada e faladeira de todas (garanto), e Duda, pelas ajudas oferecidas (eu não esqueci do folder).

Agradeço aos meus familiares pelos momentos difíceis e divertidíssimos partilhados, ao meu querido primo Julio, e a Adrielly, pelo ótimo acolhimento em minhas visitadas, e pela existência do pequeno Arthur, uma bênção na vida dos que estão perto. A Isabela e Léo, e a Dona Jô e João, pela alegria na vida e pelas risadas grátis. A Luciana, Léo, ao tio com os comentários mais engraçados da família quando está animado, e a Lavínia, pelos momentos divertidos. A Dona Nina e Artêmio, pelas boas lembranças, recordações, milhares de fotos tiradas e pela agradável companhia. Obrigada Vó! Agradeço aos meus tios distantes geograficamente, mas que são uns amores quando eu preciso: tio Usiel e tia Sara, os tios mais animados e divertidos, e pelas conversas noite adentro em São Paulo e pela preocupação em me acomodar. A tia Márcia e Evandro por também serem abrigo em São Paulo e pela recepção, acolhimento e conversas. A tia Ane, tio Lula, tia Vânia e Isaías e Nilda (*in memorian*), Bia e Felipe, Quinho, Joãozinho e todos que me recebem sempre tão bem.

Aos meus amigos de vida, Carol (Tchelly), Mirella (Paulona), Marcelo (Fred), pela companhia existente desde o colégio à qual por várias vezes estive em falta. Me desculpem, amigos, e agradeço a vocês pela compreensão e pelo apoio dado. A Flávio, um conhecido que virou amigo e está sempre prestes a ajudar, obrigada peste! Aos amigos do TJ: Carla, pelos comentários divertidos e pelos pensamentos engraçados, Aretha, pelo discurso bruto e pelas risadas ótimas, Katiane, por compartilhar da vida e ser boa ouvinte. Obrigada a todos que fizeram parte da minha experiência acadêmica e profissional.

Agradeço aos meus colegas da Turma VIII do Mestrado em Contabilidade, vocês são a melhor turma de todas e sabem disso! Obrigada pelos momentos sufocantes de tão engraçados, pelo companheirismo exemplar, pela divisão das tarefas, pelos apoios oferecidos e até por se prontificarem em ajudar aqueles que estavam com a bolsa atrasada. Obrigada por valorizarem as pessoas que somos. A Maxy, pela oportunidade da docência e pela caminhada, por eu fazer parte da sua história de vida. A Valter, pelas risadas e pose, a João Marcelo, pela melhor gargalhada, a Rodrigo, pela ajuda e pro-atividade inegável, a João Gabriel, pela leveza e companheirismo, a Titi, por... existir! A Rosana, pela calma e serenidade, a Omar, pela discrição, a José Alexandre, pela maluquice e por filhos divertidos, a Abinair, pela objetividade e por nos fazer aprender um pouco de Pública, a Márcio, por ser nosso paparazzo e nos fornecer as notícias em primeira mão, a Ione, Gean e Davi.

Aos colegas de Mestrados que não são da nossa turma, mas que gostariam. A Lucivaldo, pelo apoio gigantesco, a Francisco, por ser sacana e tirar qualquer um do sério, a Lívia, pela amizade e companhia, a Marina, pela parceria, a José Augusto, pelas vezes que aguentarmos

Lucivaldo e Francisco juntos, a Lavoisiene, pela hospedagem e caronas em Caruaru durante a pesquisa.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade por nos darem a oportunidade de aprender mais e de nos despertarem para a docência e academia. Ao professor Aldemar, pela paciência e pelas contribuições, e ao professor Paulo Roberto – UFPB, por também fazer parte dessa experiência.

Agradeço a Menininho da ASCAP, que me ajudou na coleta durante a rodada de negócios. E, agradeço, claro, a Roberto Aragão, por ter sido essencial na minha coleta dos dados, pedindo aos clientes para que pudessem responder à pesquisa, por ter-me feito andar na garupa de moto (que morro de medo), mas foi o nosso meio de transporte usado e mais divertido. Obrigada, não teria terminado minha coleta sem a sua ajuda.

Obrigada a todos vocês que, mesmo sem saberem, apareceram na minha vida e fizeram da minha experiência uma caminhada realizada.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi investigar qual o nível de utilização das informações gerenciais pelos gestores do Arranjo Produtivo Local de confecção do Estado de Pernambuco no momento de tomada de decisões. Os dados foram coletados através da aplicação de um questionário no ano de 2014, cuja elaboração foi realizada através da elaboração de uma matriz com estudos anteriormente realizados. O instrumento constou de 46 questionamentos segregados em três seções: variáveis de perfil, variáveis de gestão de custos e formação de preço e gestão de caixa. A coleta de dados se deu através de visitas aos eventos de moda e empreendedorismo, assim como visitas *in loco*. Para verificar se os gestores empregam as ferramentas estudadas (gestão de custos e formação de preço, e gestão de caixa), fez-se uso da estatística descritiva e inferencial, com a aplicação do Teste de Qui-Quadrado, adotando-se um nível de confiança de 95%. A amostra desse estudo resumiu-se a 52 empresas, caracterizadas, na maior parte, como Microempresa, e, em menor grau, como Pequena Empresa, de tais formas classificadas segundo o número de funcionários. Como resultado, percebeu-se que as empresas apresentam um nível de utilização das ferramentas insatisfatório e que é preciso atentar para a importância da continuidade da formação educacional dos indivíduos. Constatou-se, também, que as ferramentas são utilizadas de modo intuitivo, posto que a maioria dos respondentes não detém conhecimento conceitual mínimo acerca das práticas estabelecidas, como ponto de equilíbrio, métodos de custeio, margem de contribuição e orçamento de caixa. Quanto às associações encontradas, observou-se que o fato de a empresa ser mais antiga, possuir maior faturamento, segregar entre os gastos pessoais e empresariais, ter gestor com maior formação acadêmica ou atentar para relatórios na tomada de decisão influencia o nível de utilização das ferramentas. Por outro lado, aqueles que possuem recursos advindos de assistência familiar tendem a demonstrar menor utilização das ferramentas gerenciais. Esse estudo apresenta como limitação a quantidade obtida de questionários respondidos e a restrição quantitativa de análise. Como sugestão para pesquisas futuras, enfatiza-se a averiguação de fatores que influenciam na determinação do preço de venda, visto que esse estudo encontrou variáveis com associações estatisticamente significantes.

Palavras-Chave: Arranjo Produtivo Local; Ferramentas Gerenciais; Gestão de Custos; Gestão de Caixa; Formação de Preço

ABSTRACT

This study aimed to investigate the degree of adoption of management information by managers in the clothing cluster of the state of Pernambuco at the time of decision making. The data were collected through a survey applied in the year 2014. To verify if managers adopt the accounting tools studied (cost management and pricing, and cash management), descriptive and inferential statistics were used with the application of the Chi-Square test, accepting a 95% confidence level. The sample of this study comprised 52 firms, characterized mostly as Microenterprise, and to a lesser degree, as Medium-sized enterprises, taking into consideration the number of employees. As a result, it was observed that firms have a poor degree of use of the aforementioned tools and that the importance of the educational background of individuals should not be overlooked. It was also revealed that these tools are used intuitively, since the majority of respondents does not have minimum conceptual knowledge of conventional practices, such as break-even point, costing methods, contribution margin and cash budget. As for the associations found, it was observed that firms that are older, have higher sales, segregate between personal and business expenses, have well-educated managers or that considerate reports in decision-making are prone to use accounting tools. On the other hand, those with resources obtained from family support tend to demonstrate a lower use of accounting tools. This study is limited to the amount of surveys obtained and the quantitative restriction of the analysis. As a suggestion for future research, it is emphasized the investigation of the factors that influence the establishment of selling price, as this study found variables with statistically significant associations.

Keywords: Cluster, Management Tools, Cost Management, Cash Management, Price Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Referencial Teórico

23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz do Questionário Aplicado	42
Quadro 2 – Empresas Componentes da Amostra	45
Quadro 3 – Estrutura da Análise dos Dados	47
Quadro 4 - Associações Encontradas com a Variável Cargo/Função	91
Quadro 5 - Associações Encontradas com a Variável Formação/Grau de Instrução	91
Quadro 6 - Associações Encontradas com a variável Tempo de Existência	93
Quadro 7 - Associações Encontradas com a Variável Motivação para Escolha do Negócio	93
Quadro 8 - Associações encontradas com a variável Distinção entre Gastos	96
Quadro 9 - Associações Encontradas com a Variável Fonte de Recurso Inicial	99
Quadro 10 - Associações Encontradas com a Variável Fonte de Caixa Subsequente	103
Quadro 11 - Associações Encontradas com a Variável Faturamento	106
Quadro 12 - Associações Encontradas com a Variável Tomada de Decisão	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Função dos Respondentes	48
Tabela 2 – Escolaridade dos Respondentes	49
Tabela 3 – Função e Curso dos Respondentes	49
Tabela 4 – Curso dos Respondentes	50
Tabela 5 – Média do Tempo de Existência	51
Tabela 6 – Tempo de Existência	51
Tabela 7 – Diferença entre Tempo de Registro e Tempo de Existência	52
Tabela 8 – Média de Funcionários	53
Tabela 9 – Escala de Quantidade de Funcionários	53
Tabela 10 – Segregação entre Gastos Pessoais e da Entidade	55
Tabela 11 – Motivação para Atuação no Negócio	55
Tabela 12 – Fonte de Recursos para Início do Negócio	57
Tabela 13 – Fonte Subsequente de Recursos	58
Tabela 14 – Presença de Contador	59
Tabela 15 – Responsabilidade do Contador	60
Tabela 16 – Serviços Contábeis	60
Tabela 17 – Faturamento Anual	62
Tabela 18 – Estilo de Gerenciamento	62
Tabela 19 – Tomada de Decisões	63
Tabela 20 – Utilização de Demonstrativos	64
Tabela 21 – Aquisição de Estoques	65
Tabela 22 – Prazo Médio de Estocagem	66
Tabela 23 – Apuração dos Custos de Produção	66
Tabela 24 – Realização de Planos Orçamentários	67
Tabela 25 – Detalhamento do Orçamento	67
Tabela 26 – Discriminação da Variação Orçamentária	68
Tabela 27 – Utilização do Custo Padrão	68
Tabela 28 – Revisão do Custo Padrão	69
Tabela 29 – Objetivos dos Custos	70
Tabela 30 – Método de Determinação do Preço de Venda	71
Tabela 31 – Preço de Venda Igual ao Preço Calculado	72
Tabela 32 – Utilização do Ponto de Equilíbrio	73

Tabela 33 – Método de Custeio Utilizado	74
Tabela 34 – Margem de Contribuição	74
Tabela 35 – Estratégia Adotada	75
Tabela 36 – Frequência da Administração de Disponibilidades	77
Tabela 37 – Utilização do Fluxo de Caixa	78
Tabela 38 – Aplicação de Sobra de Caixa	79
Tabela 39 – Prazo de Recebimento	80
Tabela 40 – Manutenção do Fluxo de Caixa	81
Tabela 41 – Previsão/Orçamento de Caixa	82
Tabela 42 – Causas da Variação de Caixa	83
Tabela 43 – Modo de Pagamento dos Custos e Despesas	84
Tabela 44 – Técnica Adotada para Pagamento	85
Tabela 45 – Técnicas de Pagamento	85
Tabela 46 – Solução Instantânea de Caixa	86
Tabela 47 – Solução Instantânea de Caixa – Análise Individual	87
Tabela 48 – Meio mais Rápido de Aquisição de Caixa	88
Tabela 49 – Aplicação da Sobra de Caixa	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC – Activity Based Cost

ACIC – Associação Comercial e Empresarial de Caruaru

AM - Amazonas

APL – Arranjo Produtivo Local

EVA – Economic Value Added

GECON – Gestão Econômica

GO – Goiás

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFAC – International Federation of Accountants

MS – Mato Grosso do Sul

PB - Paraíba

REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

ROE – Return on Equity

ROI – Return on Investment

RS – Rio Grande do Sul

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Caracterização do Problema.....	19
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
2. JUSTIFICATIVA.....	21
3. REFERENCIAL TEÓRICO	23
3.1 Arranjo Produtivo Local	24
3.2 Estudos anteriores sobre Arranjo Produtivo Local	25
3.3 Teoria da Escolha Racional e o Processo de Tomada de Decisão	28
3.4 Informação gerencial.....	29
3.4.1 Gestão de Custos e Formação de Preços	32
3.4.1.1 Estudos Anteriores sobre Gestão de Custos e Formação de Preço.....	36
3.4.2 Gestão de Caixa	39
4. METODOLOGIA	44
4.1 Classificação da Pesquisa.....	44
4.2 Universo e Amostra.....	44
4.3 Coleta de Dados	45
4.4 Tratamento dos Dados.....	46
5. ANÁLISE DOS DADOS	48
5.1 Perfil da Empresa/Entrevistados	48
5.2 Gestão de Custos e Formação do Preço de Venda	63
5.3 Gestão de Caixa.....	77
5.4 Associações Estatísticas	90
5.4.1 Associações entre as Variáveis de Perfil e Gestão de Custos, Formação de Preço e Gestão de Caixa	90
5.4.1.1 Cargo ou Função dentro da Empresa	90
5.4.1.2 Formação/Grau de Instrução.....	91
5.4.1.3 Tempo de Existência da Empresa	92
5.4.1.4 Motivação para a Escolha do Ramo de Negócio	93
5.4.1.5 Distinção entre os Gastos Pessoais e da Empresa.....	93
5.4.1.6 Fonte de Recursos	96

5.4.1.7 Fonte de Caixa Subsequente	99
5.4.1.8 Faturamento da Empresa	104
5.4.1.9 Tomada de Decisão.....	106
6. CONCLUSÃO	110
6.1 Considerações Finais.....	110
6.2 Limitações da Pesquisa	113
REFERÊNCIAS.....	115
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	129

1. INTRODUÇÃO

Os termos e definições referentes ao Arranjo Produtivo Local são contemporâneos, embora termos semelhantes tenham sido atribuídos às regiões têxteis e metal-mecânica da Alemanha, Inglaterra e França no século XIX por Alfred Marshall (1982). *Factory farms*, ou fazendas industriais, foi a denominação utilizada pelo referido autor para definir aglomerações locais de pessoas físicas ou jurídicas que desempenhavam atividades em um mesmo ramo. A visão *marshalliana* desses aglomerados foi responsável pela criação de duas das três correntes existentes a respeito dos aglomerados industriais.

A primeira corrente deu origem ao que se chama de *distrito industrial*. Surgiu no continente europeu, mais especificamente na Itália, e teve como premissa o benefício do distrito como um promovedor de desenvolvimento baseado em uma cooperação social e econômica, caracterizando-se, essencialmente, por pequenas unidades de produção. Tais conceituações se adaptaram ao contexto brasileiro por meio de estudos desenvolvidos por pesquisadores, como no caso da cidade de Aparecida de Goiânia (GO) (LAURIA; MOISES; PASQUALETTO; 2012), ou da possibilidade da aplicação das técnicas utilizadas pela Itália na metade sul do Rio Grande do Sul (CORONEL; ALVES; 2007).

A segunda corrente aproxima-se da ideia de *clusters*, termo introduzido pelos estudos de Porter (1999), nos quais são expostos os conceitos de competição interna e exigências do mercado local. Assim, apesar de esta corrente surgir das percepções de Marshall, Porter atribuiu ao *cluster* as questões competitivas como propulsoras do desenvolvimento e desempenho das atividades desenvolvidas localmente, com menos ênfase na cooperação entre os agentes.

Por fim, a terceira corrente traz o conceito de “geografia econômica”, introduzido por Krugman (1991), tendo como principal característica a “força centrípeta”, de onde deriva-se a atração de fatores como economias de escala, custo de transporte e mobilidade. O enfoque dessa corrente não está voltado apenas para a semelhança das atividades desenvolvidas pelas unidades produtivas, mas, sobretudo, para o desenvolvimento econômico regional e para a atração de empresas mesmo que divergentes em seus ramos de atuação.

Observadas as características pertinentes a cada corrente, nota-se, como traço comum, o desenvolvimento produtivo e econômico da região onde estão presentes as unidades produtivas. Desta feita, independentemente de suas denominações como *distrito industrial*, *cluster*, *arranjo produtivo local*, *aglomerado industrial* ou *geografia econômica*, tais

composições demonstram a relevância e a antecedente discussão sobre os modos de organização da produção.

No Brasil, a Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST) define o arranjo produtivo local como “aglomerações espaciais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos e interdependência” (REDESIST, 2012). No Estado de Pernambuco, existem alguns Arranjos Produtivos Locais, a exemplo do arranjo de produção cultural e o de tecnologia da informação e comunicação (ambos no Recife), o de artesanato (vários municípios do estado), confecções (Caruaru e outras cidades), apicultura (região do Araripe), piscicultura (Agreste e Sertão de Itaparica), laticínios (Garanhuns), caprino (Sertão) e o de uva, vinho e derivados (Petrolina).

Este estudo tem enfoque no Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções situado no agreste pernambucano, que, segundo Bezerra Filho *et al* (2007), foi inicialmente composto pelas cidades de Toritama, Santa Cruz do Capibaribe e Caruaru. Recentemente, outras cidades, como Riacho das Almas e Taquaritinga, vêm ocupando papel emergente no contexto do arranjo.

Segundo pesquisa realizada por Barros (2009), Toritama respondia, em 2009, por 16% da produção nacional do *jeans*, possuindo cerca de 2.500 indústrias capazes de gerar mais de 15 mil empregos diretos, uma cadeia de fábricas e lavanderias e um faturamento relativo exclusivamente ao *jeans* de mais de 453 milhões de reais por ano.

A relevância e representação desse segmento no âmbito nacional são elevadas e, conseqüentemente, supõe-se que também deva ser elevada a demanda por informações úteis no processo rotineiro decisório das entidades componentes do arranjo.

Buscando a confirmação do argumento exposto, Hall *et al* (2012) realizaram pesquisa, tendo por amostra empresas do comércio varejista de vestuário da cidade de Dourados (MS), na qual verificaram que os gestores dessas empresas utilizam de maneira tímida as informações contábeis, embasando suas decisões sobretudo no conhecimento do mercado. Entretanto, em que pese o resultado da pesquisa, os autores afirmam que o uso da contabilidade para a geração de informação adequada ao usuário é capaz de contribuir para a redução da mortalidade das pequenas empresas.

Outro estudo, realizado por Pelissari, Vanalle e Gonzalez (2006), constatou que cerca de 40% dos gestores de micro e pequenas empresas do polo de confecção do Espírito Santo tomam decisões estratégicas com base em suas experiências ou de terceiros.

1.1 Caracterização do Problema

Para que as empresas conservem um nível de competitividade, e até mesmo para a manutenção de sua continuidade, é vital a compreensão de tais entidades como sistemas abertos, porquanto suscetíveis a todas as variáveis ambientais, sejam internas ou externas. Portanto, a necessidade do desenvolvimento de um pensamento sistêmico deve permear todos os membros da organização e todas as áreas, com o intuito de permitir uma atuação integrada, que possa capacitar a entidade a estar sempre preparada para adequar-se às contínuas mudanças do ambiente. (NASCIMENTO; REGINATO; 2009).

Neste sentido, é imprescindível uma percepção acurada dos aspectos da gestão empresarial, mais especificamente no que tange às unidades produtivas de confecção do agreste pernambucano. O domínio das informações gerenciais por parte dos gestores do APL de confecção pode permitir uma administração voltada à eficiência, com melhores resultados e menor suscetibilidade a falhas que possam ameaçar o negócio.

O momento da tomada de decisão, apoiando-se na Teoria da Escolha Racional, deve caracterizado por um grau de racionalidade dos indivíduos, e a existência dessa racionalidade acarreta no pressuposto de que as decisões devem abranger todos os aspectos inerentes a elas, e também que devem ser disponibilizadas as informações sobre todas as alternativas possíveis (RIBEIRO, LEITE, CROZATTI; 2006). De tal modo, o processo decisório é centrado na informação adequada a respeito das alternativas disponíveis. Autores como Carruthers e Espeland (1991) defendem que a contabilidade e as suas práticas fornecem respectivamente base para a formulação de alternativas de decisão e técnicas que auxiliam a tomada de decisão ideal. Burchell *et al* (1980) relatam que a contabilidade fornece um registro das decisões organizacionais que ajudam a racionalizar ou a justificar as decisões tomadas ou a serem tomadas.

Diante do exposto, este estudo responderá, ao seu final, a seguinte indagação: **Qual o nível de utilização das informações gerenciais pelos gestores do APL de confecção do Estado de Pernambuco no momento de tomada de decisões?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é investigar *qual o nível de utilização das informações gerenciais pelos gestores do Arranjo Produtivo Local de confecção do Estado de Pernambuco no momento de tomada de decisões.*

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar, na literatura existente, quais são as principais informações gerenciais que são utilizadas para a tomada de decisão (direcionadores de tomada de decisão);
- Formular, a partir desses direcionadores, proposições que objetivem a verificação da utilização das informações gerenciais;
- Verificar o nível de utilização dessas informações pelos gestores do APL de confecção do Estado de Pernambuco.

2. JUSTIFICATIVA

O surgimento de APLs influencia diretamente na economia local, aumentando o número de transações comerciais e de negócios executados. Tal fato contribui para o desenvolvimento dos entornos onde os arranjos se encontram, por vezes em regiões antes pouco desenvolvidas.

Entretanto, quando se trata do desenvolvimento das atividades executadas pelas unidades produtivas dos APLs, faz-se necessário atentar não apenas para o aumento contínuo da produtividade e das vendas, mas, também, para a continuidade sustentável do arranjo, e, primordialmente, para a utilização de práticas de gestão por parte dos empresários.

A fim de fundamentar a justificativa para a realização deste estudo, foram realizadas buscas a trabalhos internacionais relacionados à estrutura de APLs. Um desses estudos é de autoria de Yang e He (2011), realizado em Guangzhong, na China, que, porém, apresenta características genéricas acerca do aglomerado, possuindo como foco a própria estrutura de mercado do APL.

Outro estudo, também voltado ao setor têxtil, foi realizado por Iqbal *et al.* (2010) no Paquistão. Nessa pesquisa, os autores analisaram o desempenho das empresas e expuseram, principalmente, os desafios encontrados pelo *cluster*. Alguns dos problemas indicados envolvem tributos elevados, problemas financeiros e falta de estratégias.

A presença de estudos sobre APLs na literatura internacional indica relevância no cenário econômico de determinadas regiões. Contudo, apesar de existirem informações econômicas, demográficas e de perfil desses aglomerados, percebe-se a falta de estudos que se aprofundem na gestão e nas práticas das atividades gerenciais e financeiras das empresas envolvidas.

No contexto brasileiro, percebe-se, no geral, estudos voltados para a identificação dos APLs, assim como identificação da dinamicidade das informações trocadas pelas empresas e a competitividade do aglomerado. Carvalho (2012) estudou o APL de confecções em Jaraguá (GO), utilizando como amostra 39 empresas, e verificou que poucos são os gestores com formação superior; que os gestores buscam informações sobre o seu setor e negócio principalmente através de feiras e eventos e que as informações geralmente são registradas de forma manual utilizando-se de bloco de notas, cadernos e outros tipos de documentos pessoais.

Já Andrade (2013) investigou o turismo no município de Parintins (AM) e concluiu que os participantes do APL, embora se caracterizem por estabelecer parcerias com outras instituições, apresentam uma tendência, mesmo que pequena, de se isolarem, além de não

investirem em processos inovativos. Silva, Santos e Cândido (2011) investigaram a competitividade do APL de colchões em Campina Grande-PB e encontraram que o APL não se apresenta de forma competitiva.

Sugahara e Vergueiro (2011) estudaram as redes sociais e a dinâmica de informação no APL têxtil de Americana (SP) e identificaram que, apesar de haver troca de informações valiosas, o elo entre tais informações se apresenta de forma fraca.

Muito embora existam trabalhos relacionados à utilização de informação, a maioria daqueles relacionados a APL realizados no Brasil dedicam-se à caracterização do APL, sua forma de relacionar informações e competitividade. Em alguns relatórios emitidos por órgãos de pesquisa e desenvolvimento, também é possível obter informações econômicas, demográficas e geográficas, a exemplo do SEBRAE (2013).

Portanto, esse estudo visa não somente a uma complementação do que já foi encontrado, mas a um aprofundamento das características apresentadas pelas empresas componentes do APL de confecção de Pernambuco, bem como a identificar suas práticas gerenciais, levando à discussão a sua utilização e importância para o APL.

Pelo exposto, esse estudo traz como objetivo a análise de práticas gerenciais das empresas envolvidas no APL de confecção do Estado de Pernambuco, um aglomerado economicamente relevante não só para o Estado, como também um dos de maior destaque no Brasil. Tal relevância dá-se ao fato de o APL de confecções agregar cerca de 20 mil empresas, podendo tal número variar em função de muitas dessas empresas funcionarem de maneira informal.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A seção do Referencial Teórico está dividida de forma a abranger as principais abordagens literárias acerca do tema.

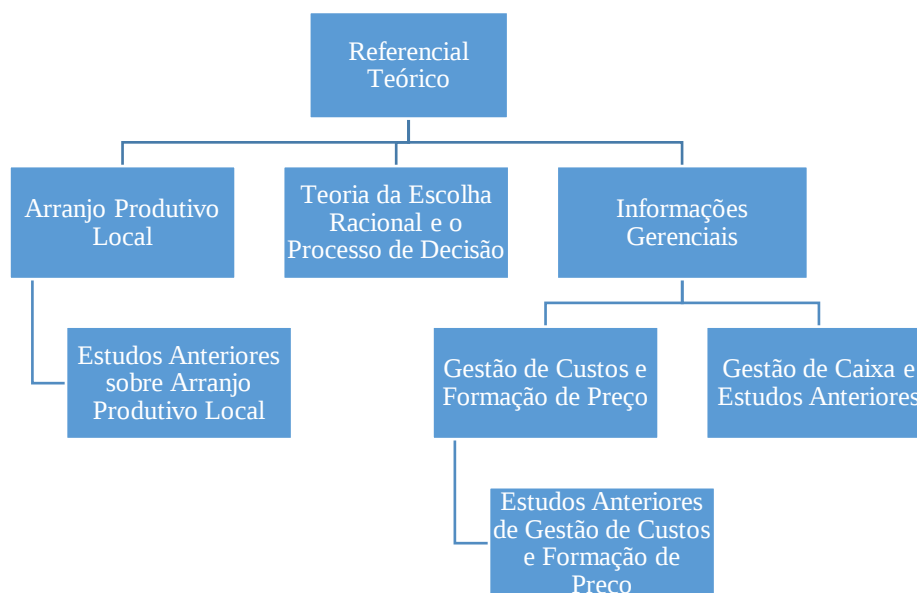
Os tópicos a seguir expostos tratam sobre conceituações e aspectos intrínsecos a Arranjo Produtivo Local (3.1) e também sobre Estudos Anteriores sobre Arranjos Produtivos Locais (3.2), evidenciando o que pesquisadores têm observado e analisado acerca dos APLs. Também está exposto no Referencial um tópico abordando a Teoria da Escolha Racional e o Processo de Decisão (3.3), que serviu como base teórica para as discussões acerca do processo da tomada de decisão pelo gestor, assunto discutido em toda a análise do trabalho no que se refere às dimensões de gestão de custos, formação de preço e caixa.

A partir da apresentação de conceituações e trabalhos sobre APL e da explanação das implicações teóricas envolvidas, objetivou-se um aprofundamento das informações gerenciais utilizadas para este estudo. Assim, o tópico sobre Informações Gerenciais (3.5) levanta questões sobre a importância dessas para a empresa e subsidia os subtópicos posteriores referentes à Gestão de Custos e Formação de Preço (3.5.1), Estudos Anteriores sobre Gestão de Custos e Formação de Preço (3.5.1.1) e Gestão de Caixa (3.5.2).

Ao final do Referencial Teórico, encontra-se o Quadro 1, onde está disposta a matriz dos estudos utilizados para a fundamentação e elaboração das questões do instrumento de coleta.

A Figura 1 demonstra de forma ilustrativa o descrito:

Figura 1: Estrutura do Referencial Teórico



3.1 Arranjo Produtivo Local

O conceito de Arranjo Produtivo Local (APL) remonta ao final do século XIX quando Marshall utilizou pela primeira vez termo o *factory farms*. A conceituação desse termo é similar ao que hoje conhecemos por APL, no qual se tem uma interação de diversos atores em benefício de uma atividade econômica comum, em que todos os envolvidos podem ser beneficiados.

Para Rotta *et al.* (2010) os APLs são aglomerações de empresas e/ou empreendimentos, localizadas em um mesmo território, que apresentem especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como o governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Assim, o APL pode ser descrito como um grande complexo produtivo, geograficamente definido, caracterizado por um grande número de firmas envolvidas nos diversos estágios produtivos e, de várias maneiras, na fabricação de um produto, cuja coordenação, das diferentes fases e o controle da regularidade de seu funcionamento, é submetida ao jogo do mercado e a um sistema de sanções sociais aplicado pela comunidade (BECATTINI, 2002).

Os APLs, conforme Noronha e Turchi (2005) são considerados a tradução do termo em inglês – *clusters*. Segundo Kukalis (2010), ao longo das duas últimas décadas, geógrafos e economistas, redescobriram ou reinventaram Marshall com o conceito de *cluster*. Como exemplos, citam-se os trabalhos de Krugman (1991); Rosenfeld, (1997) e Porter (1999).

Corroborando com esta assertiva, (ZEN, 2010, p. 48) relata que “as definições e as abordagens teóricas para as aglomerações são diversas. Dentre estas diferentes denominações, *cluster* é, possivelmente, a denominação mais difundida na literatura”.

Segundo Porter (1999), os *clusters* representam concentrações geográficas de companhias e instituições interconectadas que desenvolvem atividades em uma área de especialização. Estas instituições incluem, por exemplo, fornecedores de insumos especializados, como componentes, máquinas, e serviços, e os fornecedores de infraestrutura especializada.

Outra definição, dada por Zen (2010) coloca os *clusters* como um aglomerado de empresas e instituições relacionadas a um mesmo setor industrial em uma determinada área geográfica, que estabelecem relações de cooperação e competição.

O desenvolvimento de *clusters* ocorre por etapas e tem como objetivo criar uma estrutura que garanta sustentabilidade do mesmo. Gray *et al.* (2001) afirmam que cada *cluster* é único e tem que ser estudado individualmente, porém o processo de desenvolvimento possui

características similares, como suas fases de iniciação, desenvolvimento e melhoria dos serviços prestados.

No Brasil, os APLs são vistos como sendo uma nova forma estrutural. Dultra (2004) afirma que APL é um sistema de produção integrado, que foi inspirado nos distritos industriais italianos. Posteriormente, segundo o autor, esse sistema foi adaptado à realidade brasileira por um grupo de pesquisadores da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), passando a ser adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a partir do redirecionamento estratégico 2003/2005, como prioridade de atuação.

De acordo com o SEBRAE (2003), um Arranjo Produtivo Local é caracterizado pela existência da aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Para isso, é preciso considerar a dinâmica do território em que essas empresas estão inseridas, tendo em vista o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, entre outros aspectos.

Apesar de variações em conceituações, para esse estudo, os termos *cluster*, aglomerados, distritos industriais e arranjos produtivos locais são considerados sinônimos.

3.2 Estudos anteriores sobre Arranjo Produtivo Local

A temática que versa sobre APLs já foi objeto de diversos estudos internacionais e nacionais.

Sörvell (2009) constatou em sua pesquisa que na Europa existe uma relação importante entre a especialização regional, a inovação e o desempenho. O autor verificou, ainda, que as regiões da Europa sem clusters têm um desempenho pior do que as regiões onde existem *clusters*. Outro resultado observado pelo mesmo autor foi que o desempenho econômico de uma região não é explicado só pelo grau de resistência do *cluster*, mas também por outros aspectos do ambiente empresarial, como a pesquisa de trabalho, a qualidade e a formação, bem como acesso ao capital de risco, e de infraestrutura avançada. Assim, estas regiões têm um maior nível de desempenho em termos de inovação. O autor também relata que os efeitos da urbanização estão indiretamente relacionados com a inovação, principalmente através da capacidade das universidades em pesquisa e desenvolvimento.

Vicedo e Vicedo (2011) realizaram uma pesquisa cujo objetivo foi discutir sobre o papel das universidades na indústria caracterizada por aglomerados, ou APLs. Os autores buscaram verificar como a universidade poderia servir de auxílio em *cluster* industrial com problemas de competitividade. O resultado do estudo mostrou que a participação da universidade influencia

na readoção da melhoria da relação entre as empresas, assim como na busca por maior diferenciação dos produtos através de processos de inovação e melhoria dos produtos.

No Brasil, verifica-se que muitas variáveis já foram objetos de estudo, geralmente nas áreas de engenharia de produção e administração. Pagani, Resende e Pilatti (2012) elaboraram um modelo de análise de competitividade em APL para aglomerados embrionários e verificaram fatores que podem ser decisivos ao crescimento do APL. Os autores apontaram que todas as empresas apresentam gestão familiar e que não existe formação de mão de obra, não apresentam governança, e não contam com infraestrutura adequada, sem existir desejada interação coletiva entre as empresas, além de outros fatores desfavoráveis. Moraes, Pagani, Resende e Pilatti (2007) tiveram como tema a liderança compartilhada e o resultado do estudo indicou que o APL de Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem e Logística de Ponta Grossa-PR apresenta um comportamento que demonstra a necessidade de uma liderança mais holística e não linear. Os autores afirmam que a prática da liderança compartilhada em Arranjos Produtivos Locais pode alavancar possíveis resultados de eficácia e eficiência em seus líderes, visto.

O objeto de estudo de Purcidonio e Francisco (2007) foram práticas de gestão de conhecimentos em uma empresa que faz parte do APL do setor moveleiro do município de Arapongas-PR. Os autores afirmaram que apenas a gestão de relacionamento com os clientes está implantada, e o restante das práticas de gestão analisadas, como bases tecnológicas, não estão sendo desenvolvidas pelas empresas. Hansen e Oliveira (2009) investigaram uma proposta de modelo para avaliação sistêmica do desempenho competitivo de arranjos produtivos locais, tendo como amostra o Arranjo Coureiro-Calçadista do Vale dos Sinos/RS. Os autores afirmaram que a implantação do modelo estudado apresenta, de forma inicial, um melhor desempenho da empresa analisada quanto ao tempo entre pedido e entrega do produto, assim como maior participação no mercado e uma menor taxa de desperdício. Sellitto e Guimarães (2010) propuseram um cálculo da complexidade organizacional em arranjos produtivos locais, investigando e testando uma metodologia adequada para calcular a complexidade relativa de um arranjo produtivo local através da quantidade de informações que as empresas devem trocar entre si para fins de gestão. O índice encontrado revela que a complexidade média do arranjo relacionado a suprimentos industriais demonstraram valor de complexidade menor do que uma rede de empresas prestadoras de serviços.

Santos e Batalha (2010) estudaram estratégia de produção e evidenciaram que, em 26 empresas estudadas, muito pouco se é feito para elaboração de estratégias de produção para arranjos produtivos de cerâmica branca, apesar da importância dessas práticas. O objetivo do

estudo de Peter, Resende e Ceranto (2011) foi de verificar o nível de maturidade em arranjos produtivos locais e identificaram que apesar de o escore encontrado por eles acerca da maturidade do APL de Bonés na cidade de Apucarana-PR, há a necessidade de melhorias que podem ser realizadas por parte da governança com o objetivo de elevar a competitividade e consequentemente aquecendo a economia local/regional.

Entretanto, estudos cujo tema seja o APL que estejam atrelados a alguma área da contabilidade ainda são tímidos. Um dos poucos a abordar esse tema é a investigação de Carneiro *et al.* (2007), intitulado de: *A redução dos custos no uso dos arranjos produtivos locais na gestão competitiva da logística de suprimentos* - estudo de caso no APL Leite & Sol da cadeia produtiva do leite no Estado do Ceará. Foi constatado, no período analisado, que houve uma redução dos custos com o uso de arranjos produtivos locais na gestão competitiva da logística de suprimentos.

Há também o estudo de Villela e Pinto (2009) que avaliaram as dificuldades encontradas em redes empresariais situadas em três cidades do Rio de Janeiro – Cabo Frio, Petrópolis e Nova Friburgo – para a condução de uma governança sustentada na participação e envolvimento dos atores envolvidos nos APLs existentes. Os achados desta pesquisa foram que existe pouca capacidade de gestão por parte dos empresários, além de extrema heterogeneidade dos *stakeholders*.

Villela e Maia (2009) pesquisaram o processo de formação da Governança de Visconde de Mauá onde se destacam o surgimento do APL de turismo. Como resultados positivos encontraram que uma gestão social dialógica já se faz presente, tais como: gestão integrada de resíduos sólidos, implantação das Estações de Tratamento de Esgoto, protocolo de intenções entre os três municípios e os Governos Estaduais, discussão sobre PSF integrado, entre outros resultados.

Os trabalhos semelhantes realizados foram dos autores Silva Filho (2014) e Carlos Filho (2014) que investigaram os APLs de Gesso e de Fruticultura do Estado de Pernambuco, respectivamente. O primeiro trabalho teve como amostra 53 empresas, e demonstrou a maioria das empresas é de pequeno porte e apesar de atribuírem importância as ferramentas gerenciais não as utilizam.

Já o segundo estudo demonstrou que as empresas componentes do APL de fruticultura apresentam uma média de tempo de existência maior, e são empresas de maior porte, visto que a parte significativa delas tem como prática a atividade exportação. Apesar de apresentar características mais avançadas e recomendadas para uma gestão, nota-se que as ferramentas gerenciais ainda precisam ser melhores entendidas e utilizadas.

3.3 Teoria da Escolha Racional e o Processo de Tomada de Decisão

Segundo Hoque (2006) a Teoria da Escolha Racional é derivada, principalmente da economia, como também das ciências sociais, psicologia e ciências políticas. A Teoria da Escolha Racional fornece uma explicação da ação humana intencional. O pilar desta teoria está centrado na otimização da escolha, que se caracteriza como sendo a capacidade dos atores da decisão, a partir de uma gama de possibilidades, optarem pela possibilidade que irá maximizar os custos e benefícios dentre as opções avaliadas. Portanto, quando a escolha coincide com a melhor opção, é considerada como uma escolha racional.

Na década de 1950, a Teoria da Escolha Racional ganhou substancial reforço com Simon (1957), ao esboçar suas preocupações para as hipóteses simplificadoras econômicas sobre a qual foi erguida, argumentando que:

A capacidade da mente humana para a formulação e resolução de problemas complexos é muito pequena em comparação com o tamanho dos problemas cuja solução é necessária para o comportamento objetivamente racional no mundo real - ou mesmo para uma aproximação razoável à racionalidade objetiva. Também sugeriu que os esforços de decisão individuais nem sempre visam proporcionar 'ideais' decisões, mas aquelas que são satisfatórias, desenvolvendo o conceito de "racionalidade limitada", que relacionou os pressupostos do modelo econômico racional, combinando a perspectiva econômica com a literatura de psicologia. (SIMON, 1957, p 198).

A resolução dos problemas empresariais requer que se faça, através da conjunção de pessoas, conhecimentos específicos, julgamentos pessoais, experiência, influências internas e externas, entre outros fatores, uma adequada administração que possibilite a estruturação do processo de decisão de modo eficaz, consistente, lógico e funcional dentro de uma organização (RIBEIRO; LEITE; CROZATTI, 2006).

Neste sentido, de acordo com Soares e Barbedo (2013), um processo racional de tomada de decisão na empresa deve ser realizado de forma desvinculada de emoções, normas e valores. Entretanto, as organizações são compostas por seres humanos, não podendo, no mundo real, uma decisão ser desvinculadas destes atributos.

Para que ocorra o bom gerenciamento das atividades empresariais (e, conseqüentemente, para que ocorra um bom processo de tomada de decisão) é necessária a utilização de diversas técnicas. Atkinson *et al* (2008) enfatizam que dentre essas técnicas, ou ferramentas, estão as informações contábeis, as quais podem ser utilizadas pelos gestores com

dois propósitos distintos: controlar e melhorar a eficiência das organizações para facilitar o processo de tomada de decisão.

Com o objetivo de identificar a importância dada pelos gestores à informação contábil no processo de tomada de decisão das organizações, Fernandes, Klann e Figueredo (2011) realizaram um estudo cujos resultados evidenciaram que de forma geral, as informações contábeis são consideradas importantes no processo decisório, porém os gestores consideram que existe uma deficiência na disponibilização dessas informações.

Essa deficiência da disponibilização da informação contábil por parte dos gestores pode ser encontrada em estudo de Guerreiro, Frezatti e Casado (2006, p. 10) que relatam que os gestores não fazem uso da informação contábil e preferem a intuição porque “(i) os modelos não são adequados, ou (ii) os gestores não são guiados prioritariamente pela racionalidade econômica, ou seja, outros fatores de importância igual ou superior exercem influência sobre eles”.

Tendo por base os esclarecimentos acima descritos, este trabalho visa identificar como informações contábeis e gerenciais, que por sua natureza estão sob a égide da Racionalidade, ocorrem no APL de confecções e como esse processo de tomada de decisão e escolhas realizadas resultam em comportamentos e características específicas elencados pelos respondentes da pesquisa.

3.4 Informação gerencial

O fornecimento de informação é item essencial do objetivo da contabilidade, a qual abrange, dentre suas ramificações, a contabilidade gerencial.

Atkinson *et al.* (2000) afirmam que a contabilidade gerencial é fonte primária de informações para o processo decisório e controle das organizações. É nítida a concepção do autor sobre a influência da informação gerencial no planejamento e processos realizados pela empresa. Corroboram com sua opinião Garrison, Noreen e Brewer (2007) e Horngren, Sundem e Stratton (2004). Já Shank e Govindarajan (1997) entendem que a contabilidade, principalmente sob o aspecto gerencial, existe para facilitar o desenvolvimento e implementação da estratégia da empresa.

Alguns autores como Frezatti, Aguiar, e Guerreiro (2007) afirmam que o processo da contabilidade gerencial envolve a identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações. Assim, a informação gerencial tem, além de

relevância no processo decisório, papel indispensável no planejamento e controle, como afirma Jiambalvo (2002).

No entanto, não obstante a grande utilidade e disseminação de práticas gerenciais, autores como Johnson e Kaplan (1996) demonstram pontos frágeis, afirmando que a falta de tempestividade é uma característica que pode prejudicar a relevância da geração da informação gerencial.

Outro ponto que suscitou debate entre os teóricos foi o chamado *conceptual framework* da contabilidade gerencial. A partir da elaboração de um documento pela *International Federation of Accountants* (IFAC) em 1998, alguns autores começaram a pesquisar sobre novas abordagens da contabilidade gerencial, como *Market Value Added* e *Balanced Scorecard*, práticas bem mais elaboradas do que os orçamentos utilizados a princípio.

Tais métodos promoveram a discussão acerca da utilização na prática dos conceitos disseminados da teoria gerencial. Trabalhos como o de Soutes e Guerreiro (2007), que também serviu de base para o estudo de Teixeira, Gonzaga, Santos e Nossa (2011), demonstram a utilização das práticas gerenciais pelas empresas do Estado do Espírito Santo. Esses estudos buscaram evidenciar as práticas utilizadas, segregando-as em ferramentas tradicionais, como custeio por absorção, variável, padrão, preço de transferência e orçamento; e em ferramentas modernas, como custeio meta, ABC, *Benchmarking*, *Kaizen*, *Balanced Scorecard*, entre outras, comentando acerca da diferença e utilidade das consideradas ferramentas tradicionais e modernas e evidenciando que apesar de bastante difundidas ainda há espaço, no Brasil, para estudo e utilização de ferramentas consideradas de quarto estágio evolutivo, tais como: *Balanced Scorecard*, uso do EVA, análise da cadeia de valor e custo multidimensional.

As ferramentas escolhidas por esses autores foram tomadas com base nos estudos de Sulaiman *et al.* (2004), e através delas é possível observar a predominância de aspectos da gestão de custos na contabilidade gerencial. Assim, na seção seguinte, estão presentes algumas pesquisas voltadas à gestão de custos, porquanto ter esse tema frequentemente aparecido nos estudos da contabilidade gerencial.

Os autores, em geral, têm, dentre seus objetivos, verificado o nível de utilização, as práticas adotadas, as ferramentas consideradas importantes pelas entidades e gestores, tudo isso relacionando às características locais, porte das empresas e demais variáveis de perfil.

Pesquisas sobre as práticas gerenciais foram bastante difundidas entre as décadas de 80 e 90, quando autores de diversos países realizaram seus levantamentos. Alguns desses trabalhos

envolveram análises entre custos e a formação de preço dos produtos. Mills (1988), por exemplo, entrevistou 52 fábricas do Reino Unido e mais 42 empresas de serviço indicando que os princípios de métodos de custeio eram a base primária para formação de preço. Já Govindarajan e Anthony (1983), em estudo realizado no Estados Unidos, demonstraram que 47% das empresas utilizaram “*full cost*” como base para definição de preço.

Joye e Blayney (1990), através de *survey* aplicado em empresas na Austrália, conseguiram demonstrar que a alocação dos custos fixos é determinante na definição de preços e que o custo do produto é imprescindível para fixar o preço.

Joshi (2001) buscou verificar as novas práticas gerenciais utilizadas pelas empresas na Índia, conforme já iniciado por Anderson e Lanen (1999), mas estes com o foco voltado apenas para as práticas gerenciais tradicionais. No primeiro trabalho, a amostra se limitou a 60 empresas de grande e médio porte de manufatura da Índia, e, a pesquisa realizada através de questionários aponta que, apesar de haver um aumento do uso de novas práticas gerenciais, as empresas ainda utilizam, amplamente, as ferramentas tradicionais.

O estudo de Joshi comparou seus resultados com trabalho realizado por Chenhall e Langfield-Smith (1998), que, definindo como amostra empresas australianas, demonstraram que práticas tradicionais são relativamente mais adotadas e que maiores benefícios são derivados delas. Além de servir de base comparativa para a pesquisa sobre as práticas indianas, Chenhall e Langfield-Smith conseguiram tornar seu estudo relevante para esta linha de pesquisa, sendo base de trabalho para diversos autores, inclusive brasileiros, como visto no tópico 1.3.1.1. O trabalho desses autores australianos difere-se da pesquisa realizada por Joye e Blayney (1990), pois estes últimos evidenciaram as práticas gerenciais adotadas, enquanto que os primeiros delimitaram seu estudo às consideradas novas práticas da contabilidade gerencial.

Já no que diz respeito ao porte das empresas, é notável a predominância das práticas de gestão de caixa, que, por vezes, apesar de não serem tratadas pela contabilidade gerencial, fazem parte de suas ferramentas orçamentárias e de planejamento.

Assim, a seguir, estão os conceitos e estudos que corroboram as práticas tradicionais, e também as novas práticas gerenciais, tanto no que se refere aos custos, formação de preço e estratégia, quanto à gestão de caixa.

3.4.1 Gestão de Custos e Formação de Preços

A especialização da Contabilidade de custos surgiu no século XVIII, durante a chamada Era Mercantilista, tendo, inicialmente, como objetivo primário, a mensuração dos estoques e do resultado (SILVA E MOTA, 2003). Até a Revolução Industrial, apenas existia a Contabilidade Financeira, estruturada com vistas a atender às empresas comerciais que apenas compravam e revendiam suas mercadorias (MARTINS; 2008), a exemplo dos negócios voltados à agricultura e fábricas de calçados, posteriormente sofrendo adaptações diante das mudanças no sistema manufatureiro de produção da indústria têxtil (KAM; 1990).

A contabilidade de custos, destarte, além de atribuir valor às mercadorias e ao inventário, passou também a auxiliar no planejamento e controle das atividades empresariais, servindo como base para elaboração de orçamento, por exemplo. O conhecimento sobre os custos também fornece informações que possibilitam a definição do custo-padrão e custo meta, além de assessorar na definição do volume de produção e no melhor conhecimento da composição do preço de venda.

Além das atribuições e funções destacadas acima, a Gestão de Custos oferece suporte também para a estratégia adotada pelas empresas quando da escolha do estilo de gestão. As denominadas estratégias genéricas competitivas são tratadas por Porter (2004) como: Liderança no Custo Total, Diferenciação e Enfoque. Os estudos relacionados à estratégia e gestão de custos serão expostos mais adiante, na seção de Estudos Anteriores.

Figueiredo e Caggiano (2008) sustentam que os custos são essencialmente medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar para atingir seus objetivos e, portanto, sua análise é vital para uma gestão eficiente das empresas, e a compreensão das relações existentes entre custos, produção e ponto de equilíbrio é fundamental para o monitoramento dos gastos e para o reconhecimento da rentabilidade do produto (UPCHURCH, 2000; HONG, 2006).

O estudo do custo relaciona-se diretamente com questões voltadas à atividade-fim da entidade, fornecendo subsídios para o conhecimento dos gastos da produção e da aquisição de matéria-prima, conhecimento este que influencia as decisões sobre quanto e quando adquirir estoques, ponto primordial de análise na gestão de estoque (BRAGA, 1995; SANVICENTE, 1997; WESTON e BRIGHAM, 2000; HANSEN e MOWEN, 2001; GARRISON e NORREN, 2001; GITMAN, 2002; ASSAF NETO, 2003;).

Esse é um dos pontos que corroboram a indispensabilidade dos custos durante o processo decisório. A gestão dos custos é, pois, provedora de informações para que a empresa possa tomar as decisões mais corretas possíveis, permitindo a identificação de gastos redutores da lucratividade (CALLADO e CALLADO; 2011). Sua análise adquire uma função estratégica dentro da empresa, possibilitando o conhecimento da situação geral (THOMPSON e STRICKLAND; 2012).

A exemplo, pode-se citar a elaboração orçamentária, ferramenta da contabilidade gerencial que fornece informações sobre a entidade e que, segundo Atkinson *et al.* (2000), reflete as condições quantitativas de como alocar recursos financeiros para cada subunidade organizacional, com base em suas atividades e nos objetivos de curto prazo, podendo ser considerado como expressão quantitativa das entradas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá suas metas organizacionais.

Contudo, a utilização dos métodos de custeio não se reduz ao foco no passado com observância nos valores de aquisição, haja vista que a própria elaboração do orçamento faz uso de informações passadas para se tornar uma ferramenta preditiva.

Catelli (2009), por exemplo, foca suas pesquisas da análise de custos sobre a ótica da Gestão Econômica (GECON), sendo seus estudos uma proposta para solucionar os problemas das empresas na gestão de controladoria. Essas formas de análise e de gestão de custos fornecem subsídios para a existência dos chamados métodos de custeio.

Alguns métodos de custeio são mais indicados como instrumentos gerenciais, outros para relatórios externos, outros são mais conservadores, outros mais abrangentes, com visão de curto ou longo prazo. Portanto, entende-se que não há um método ideal a ser sempre utilizado por uma empresa, qualquer que seja sua finalidade. Desta forma, Machado e Souza (2006) apontam alguns objetivos alcançados pelos métodos de custeio:

- a) Se o anseio é conhecer a margem de contribuição dos produtos, então o método de custeio variável atende a esse objetivo;
- b) O método de custeio pleno, por evidenciar os gastos totais, caracteriza-se como um bom instrumento gerencial para cálculo do preço de venda referencial, pois indica o resultado livre de todos os custos e despesas;
- c) Se o foco de análise recai sobre a eficiência dos trabalhos desenvolvidos pela empresa, então o ABC é o mais específico para atender a esse objetivo e, ainda, se a alocação dos custos indiretos de fabricação precisa de uma informação mais acurada, o ABC também poderá contribuir;
- d) Se o objetivo for atender à legislação contábil, tributária-fiscal e às publicações dirigidas aos usuários externos, então o custeio por absorção é o mais indicado.

Assim sendo, a depender do objetivo e uso da informação desejada, deve-se escolher um, ou até mesmo mais de um, método para ser utilizado, inclusive concomitantemente, de forma que se possa permitir, a obtenção das informações consideradas relevantes para o embasamento de decisões e utilidades específicas.

A forma de utilização dos custos está intrinsecamente relacionada às atividades de controle e planejamento da empresa, além de alinhada aos objetivos e metas estabelecidos pela entidade. Um dos procedimentos adotados que atendem a estas características é o Custeio Alvo (*Target Costing*), ou custo meta, assim também como o custo-padrão.

Segundo Colauto *et al.* (2004) o custo meta faz uso do preço de venda como ponto de partida, já que os clientes não têm interesse nos custos do fabricante. Sendo assim, o custo meta observa informações externas acerca do mercado para construir o seu limite de custo. No entanto, autores como Hansen (2002), sugerem o atendimento às fases do processo do Custeio Alvo, entre elas: Pesquisa de Mercado, Análise da Competitividade, Definição do Produto e Nicho de Consumidores, Captação dos Desejos dos Consumidores, Definição das Características dos Produtos, Preço de Mercado, Margem Desejada, e, por fim, a definição do Custo Meta através da diferença entre o Preço de Mercado e a Margem Desejada.

Para a consecução destes processos, o Custeio Alvo faz uso da Engenharia de Valor, a qual realiza uma análise funcional do produto, a fim de estudar a decomposição do produto para atribuição de valor a cada função e atributo.

De certo modo, através dessas ferramentas, é possível a definição também do custo-padrão, alcançado por meio de pesquisas dos custos da matéria-prima e dos processos envolvidos estudados.

Tendo em vista as especificidades no tratamento dos custos e as diversas metodologias para sua aplicação, o custeio pleno, ou total, diferencia-se por abranger todos os custos e despesas de uma entidade, sejam eles gastos fixos ou variáveis. De uma forma mais particular, o custeio do ciclo de vida evidencia a mensuração do custo dos produtos para quem e para além da fase de produção, ou seja, desde o seu desenvolvimento até a sua retirada do mercado (RECKZIEGEL *et al.*; 2007).

É perceptível a participação da gestão de custos de forma holística na entidade, observando os eventos passados (custos de aquisição), presentes (métodos de custeios aplicáveis a determinada situação) e futuros (com a utilização de orçamentos e informações preditivas acerca dos custos). Questões como a margem desejada, estimativa de resultado, ponto

de equilíbrio apresentam a intensa relação com o mercado, e consequentemente com a observação das práticas da concorrência.

A formação de preço dos produtos, embora não sempre determinada através da aplicação do custo mais a margem desejada, leva em consideração aspectos de custos para análise dos resultados da entidade.

Assim, além do conhecimento dos custos compostos durante a produção e aquisição de materiais, os administradores da empresa devem ter o entendimento pleno do mecanismo do setor de mercado o qual a entidade está inserida e alinhar tal entendimento à gestão de custos e às estratégias definidas pela mesma para a formação do preço de venda.

Corroborando a assertiva supramencionada, outros fatores além do custo são decisivos na formação do preço, como afirma Martins (2008, p.218):

Para administrar preços de venda, sem dúvida é necessário conhecer o custo do produto; porém essa informação, por si só, embora seja necessária, não é suficiente. Além do custo, é preciso saber o grau de elasticidade da demanda, os preços de produtos dos concorrentes, os preços de produtos substitutos, as estratégias de marketing da empresa [...]; e tudo isso depende também do tipo de mercado em que a empresa atua, que vai desde o monopólio ou do monopsonio até a concorrência perfeita, mercado de commodities [...].

Upchurch (2000) esclarece que antes da definição do preço de venda é necessário estudo sobre margem de contribuição de cada produto. Dessa forma, pode-se estabelecer um ranking e os produtos terão sua real importância destacada.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008) a sobrevivência da empresa, em longo prazo, depende de sua habilidade em obter preços para seus produtos que cubram todos os seus custos.

Discussões acerca do método de alocação dos preços de venda são encontradas em grande número na literatura, entre elas está a utilização do preço como parâmetro de definição de custo faz com que o produto seja aceito no mercado, pois, os custos não se tornam elevados forçando o aumento do preço do produto. Esta metodologia é procedida através da utilização do custo-meta. Este comportamento é visto como uma quebra de paradigma, já que anteriormente os preços eram obtidos através da engenharia, e não primordialmente do mercado, como se percebe atualmente (COGAN, 1999).

Muitos costumam conhecer o ponto de equilíbrio da empresa, buscando se aprofundar nas variáveis externas à empresa, como a demanda, confrontando com o nível de oferta

possibilitada por esta. Este comportamento indica a aplicação do ponto de equilíbrio econômico da entidade, no entanto, o ponto de equilíbrio contábil, o que é obtido através da igualdade entre despesas e custos com a receita (resultado zero), faz com que os usuários internos percebam até que ponto não é rentável para a entidade a manutenção de seu negócio. Segundo Bruni e Fama (2004), o ponto de equilíbrio da empresa tem sua representação através do volume de vendas necessário para cobrir todos os custos no qual o lucro é nulo. Para tanto, os dados sobre os custos são essenciais também para o manejo desta ferramenta.

Sendo assim, a gestão de custos e a gestão de preço de venda não podem ser efetuadas isoladamente, e sim sistemicamente, pois as relações existentes entre ambas envolvem muitos fatores, alguns deles tratados neste estudo. A interdisciplinaridade da gestão, conforme descrita por Machado e Souza (2006), abarca uma gama de informações e é necessário que os gestores se mantenham informados desse grande conjunto de fatores para que possam gerir racionalmente as atividades empresariais.

3.4.1.1 Estudos Anteriores sobre Gestão de Custos e Formação de Preço

A respeito dos elementos acima, alguns estudos foram encontrados a respeito das práticas de gestão de custo e formação de preço.

A pesquisa realizada por Machado e Souza (2006) teve o objetivo de verificar quais práticas de contabilidade gerencial estão sendo adotadas pelas empresas na gestão sistêmica do preço de venda e dos custos demandados pelas suas operações. Para a realização do estudo os autores utilizaram as empresas produtoras de conservas de médio e grande porte localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. O estudo evidenciou que as empresas analisadas não utilizam primariamente o preço de mercado para definição do preço de seu produto, mas fazem uso do custo mais margem, e tentam verificar a aceitação deste valor no mercado. Outro ponto apresentado foi a grande utilização do método de custeio por absorção para mensuração de custos e predeterminação do custo padrão, também não tendo grande representatividade o custo-meta.

Souza, Lisboa e Rocha (2003) estudaram as práticas de Contabilidade Gerencial em 49 subsidiárias brasileiras de multinacionais, com o objetivo de identificar as práticas contábeis gerenciais atualmente usadas por tais empresas. Tal estudo teve como variáveis de análise as seguintes práticas: métodos de custeio, análise das relações custo-volume-lucro, métodos de predeterminação de custos, elaboração e uso de planos orçamentários. No que se refere às primeiras práticas, os autores definiram os métodos de custeio entre o Método de Absorção,

Método Baseado em Atividades e o Método Variável. Já a segunda, relação custo-volume-lucro, é predominantemente representada pelo Ponto de Equilíbrio. Quanto à predeterminação de custos o foco é voltado à utilização do Custo-Padrão e Custo Meta. Por fim, a elaboração e uso dos planos orçamentários estão relacionados às suas formas: Orçamento Fixo ou Orçamento Variável.

Os citados autores observaram ainda que dentre os métodos de custeio, o mais utilizado é o de Absorção, como preconizado pela matriz, na maioria das vezes, sendo este mesmo método utilizado tanto para o processo de tomada de decisão como parte de relatório à matriz. Os resultados também destacam que boa parte destas empresas estudadas não apresentam planos de adotar o método de custeio ABC.

A seção dois do citado estudo evidenciou que o Ponto de Equilíbrio e a Margem de Contribuição, item representativo da relação custo-volume-lucro, são utilizados eventualmente, assim, apesar de serem tratadas como importantes pelos entrevistados, no momento da utilização não se apresentam como essenciais.

Quanto à predeterminação dos custos, foi possível verificar que aproximadamente 96% das empresas utilizam o Custo-Padrão, nenhuma utiliza o Custo-Meta e apenas duas não utilizam qualquer método de predeterminação. No entanto, cabe salientar que as empresas que utilizam o Custo-Padrão por este ser o método definido pela matriz (92%), apenas duas das empresas que utilizam o Custo-Padrão não o fazem por obrigatoriedade. Boa parte dessas empresas utilizam o método de custeio para aplicação gerencial nas atividades de Controle, Avaliação de Desempenho, Elaboração de Orçamento, Formação inicial do Preço de Venda e Promover Melhorias, por ordem de maior aplicabilidade.

O estudo também evidencia a abrangência dos períodos utilizados para a elaboração dos orçamentos pelas empresas estudadas. Percebe-se que os orçamentos, em sua maioria, são elaborados com o formato de um ano de detalhamento mensal acrescido de 4 anos evidenciados de forma mais genérica. E, igualmente distribuídos, as empresas utilizam o orçamento de somente 1 ano de detalhamento mensal, 1 ano de detalhamento mensal mais 3 anos genéricos, e 1 ano de detalhamento mensal mais 5 anos. Por fim, a pesquisa apresentou as principais medidas de retorno utilizadas pela amostra, quais sejam: Retorno sobre Ativo Operacional Líquido (51%), Retorno sobre as Vendas (30%), ROI (18,4%) e EVA (18,4%), ROE (12,2%), Lucro Líquido (8,2%), Lucro Operacional (6,1%), Margem de Contribuição (4,1%) e Margem de Contribuição/Empregado (2%).

Mais um estudo encontrado a respeito da gestão de custos é de autoria de Almeida, Machado e Panhoca (2012), os quais verificaram as práticas de Gestão de Custos e Perspectivas Estratégicas da indústria da construção do Estado do Paraná.

Para a execução desse trabalho, os autores elaboraram um questionário de três blocos que continham questões relacionadas à estratégia, custos e dados demográficos. O bloco de estratégia teve sua tipologia baseada nas questões de Diferenciação – onde os gestores têm maior preocupação com o serviço diferenciado aos clientes, Enfoque – onde os gestores enfatizam na competição em grupo específico, e Liderança no Custo Total – o foco dos gestores é voltado à diminuição dos custos.

Nesse estudo evidenciou-se que as informações da gestão de custos são insumos necessários para subsidiar os gestores, independentemente de qual seja a atividade e/ou orientação estratégica. No entanto, os resultados sugerem que somente aquelas empresas que tem como estratégia a Diferenciação atribuem importância ao uso das práticas de Gestão de Custos. Os autores afirmam que o resultado da pesquisa conflita com os resultados acerca da Liderança no Custo Total do estudo realizado por Chenhall e Langfield-Smith (1998), estudo este que foi a base para a construção de algumas questões do instrumento de coleta de Almeida, Machado e Panhoca (2012).

Chenhall e Langfield-Smith (1998) tiveram como objetivo de seu estudo examinar como as combinações das técnicas de gestão e práticas da contabilidade gerencial aumentam o desempenho das organizações, sob determinadas prioridades estratégicas. Para a execução da pesquisa foram aplicados questionários a fim de identificar as estratégias competitivas utilizadas pelas entidades, assim como as práticas gerenciais realizadas por estas. A amostra desse estudo foi composta pela seleção das 140 maiores firmas de manufatura listadas na *Business Review Weekly* da Austrália.

O trabalho de Chenhall e Langfield-Smith (1998) também foi utilizado posteriormente por Spencer, Joiner e Salmon (2009) na Austrália, em que os autores identificaram que as firmas que utilizam estratégia de diferenciação utilizam mensurações de performances tanto não financeiras quanto financeiras e que essa mensuração de performance está associada a uma maior performance organizacional. Na Turquia, de semelhante modo, realizou-se um estudo sobre os efeitos das técnicas da contabilidade de gestão estratégica na percepção da performance dos negócios (AKSOYLU e AYKAN; 2013), evidenciando que existe uma baixa associação positiva entre estratégia de diferenciação e a performance qualitativa do negócio. Outro estudo envolvendo questões estratégicas e o gerenciamento foi realizado por Cadez e

Guilding (2008) na Eslovênia e os autores identificaram que o resultado dá suporte a teoria da contingência, não havendo uma universalização de um sistema de gestão de contabilidade estratégica, apresentando fatores como tamanho da empresa e estratégia como importantes no sucesso da aplicação da gestão estratégica.

Bloom e Reenen (2007), em seu estudo, objetivaram mensurar e explicar as práticas de gerenciamento através dos países. Os autores fizeram uma pesquisa em 732 empresas de médio porte dos Estados Unidos, França, Alemanha e Reino Unido. As medidas das práticas gerenciais estão fortemente associadas ao nível de produtividade da empresa, lucratividade, Q de Tobin, e o índice de sobrevivência. O estudo também evidenciou as diferenças das práticas gerenciais entre os Estados Unidos, que, na média, são melhores geridas que as empresas Europeias. Entre os resultados dessa pesquisa, os autores encontraram que as práticas de gestão pobres são mais prevalentes quando a concorrência no mercado do produto é fraca e/ou quando as empresas familiares passam o controle de gestão para os filhos mais velhos. Esse estudo define dois fatores como determinantes para a execução das práticas gerenciais: competitividade do mercado e empresas familiares, principalmente sobre o controle dos filhos primogênitos.

3.4.2 Gestão de Caixa

De acordo com Mclaney (2000), o caixa é mais do que simples componente do capital de giro de uma empresa, pois é capaz de promover a relação entre todos os aspectos financeiros de uma entidade, mais especificamente, as decisões financeiras de curto e longo prazos. Marfo-Yiadam (2002) afirma que o caixa é a unidade básica necessária para manter os negócios em continuidade.

Em função dessa importância, Gitman *et al.* (1979) sugere a adoção de estratégias para o caixa da companhia, devendo haver uma conciliação entre os objetivos da empresa e suas condições financeiras.

Entre seus componentes, Srinivasan (1999) ressalta que a gestão estratégica de caixa objetiva contemplar os seguintes aspectos: orçamento de caixa, gestão de fluxo de caixa, gestão de desembolsos adequada, nível ótimo de caixa e investimento de excedentes de caixa.

A habilidade de a empresa gerir seu caixa assumiu grande importância e vários são os objetivos para seu gerenciamento efetivo. A exemplo cita-se Roehl-Anderson e Bragg (2005), que em seus estudos verificaram a separação adequada do caixa imediato e o de longo prazo nas organizações pesquisadas. Além do mais, Assaf Neto e Silva (2009) atentam que uma

administração inadequada do caixa resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo para a formação de uma situação de insolvência.

Pesquisas sobre a gestão de caixa se apresentam de maneira escassa; os temas relacionados tratam da análise dos fluxos de caixa e de seus impactos no resultado e nas finanças empresariais.

Autores como Samanez (2007, p.71) discutem sobre a utilização e a importância do fluxo de caixa, definindo tal ferramenta como a “principal matéria-prima para estimar o valor de uma empresa, medir a rentabilidade de um projeto de investimento, planejar as operações ou estabelecer a capacidade de pagamento de uma dívida”.

No entanto, apesar de o fluxo de caixa ser uma ferramenta importante na gestão da empresa, sua estrutura, muitas vezes, não atende às necessidades de entidades de pequeno e médio porte.

Walker e Petty (1978) evidenciavam em sua pesquisa que a liquidez de pequenas empresas é muito menor do que as de grandes empresas, sendo motivo de preocupação entre os gestores. Chittenden *et al.* (1999) afirma que estudos que tratam da razão de falência de pequenas empresas demonstram que a falta da gestão financeira é a principal causa.

Atrill (2006) também alega que boa parte das pequenas empresas não é boa na gestão de caixa e que tal negligência é a principal causa de falência em comparação à dos grandes negócios.

Moyer *et al.* (1992) sustenta que a gestão efetiva de caixa é particularmente importante para pequenas empresas em razão do menor acesso ao mercado de capitais do que o de grandes empresas: como são os bancos sua principal fonte de financiamento, ganha grande relevância a apresentação de uma análise de entradas, saídas e necessidades de caixa, sugerindo, assim, uma adequada gestão de caixa. Ainda segundo os autores, empresas de menor porte tendem a apresentar maior taxa de crescimento, fazendo, conseqüentemente, maior uso de seus recursos em caixa para aplicação em maquinário e estoques, por exemplo.

Romano *et al* (2000) sugerem que um complexo *mix* de fatores sociais, familiares, culturais e financeiros influenciam a estrutura de capital da empresa, tendo em vista que, por vezes, é comum os proprietários utilizarem suas poupanças pessoais para iniciar o negócio ou injetar recursos durante sua operação.

Hashim e Wafa (2002), tendo como amostra empresas na Malásia, indicam que, dentre os pontos fracos encontrados nas pequenas empresas, a gestão financeira detém o percentual de 16%, atrás da gestão de recursos humanos (36%), *marketing* (22%) e produção/operação (19%).

Estudos que tratam sobre a gestão de caixa evidenciam a dificuldade que os pequenos negócios têm em obter recursos e crédito no mercado, como afirmam Louis e Opondo (2003). Outra dificuldade para organizações de menor porte, apresentada por Grant (1996), é o fato de o proprietário ocupar a função de gestor, e de geralmente possuir pouco conhecimento do negócio, afetando a administração da firma.

Os objetivos dos estudos já realizados tratam, em sua maioria, das práticas financeiras das pequenas empresas e ressaltam, de maneira recorrente, a importância do capital de giro dentro dessas práticas, a exemplo do já citado trabalho de Hashim e Wafa (2002), segundo o qual a falta de capital de giro representa 93% dos problemas resultantes da gestão de caixa.

Cooley e Pullen (1979) trataram das práticas de gestão de caixa em 122 pequenas empresas e ressaltaram que estas se apresentam de forma pouco sofisticada quanto ao controle dos fluxos de caixa.

Em análise mais recente, Pieterse (2012), estudando as práticas de gestão do capital de giro em pequenas e médias empresas em determinada região de Gana, evidenciou que 46% dessas empresas recebem créditos de fornecedores. Os resultados também mostram que 52% dos respondentes usam cadernos para representar os livros-caixa, enquanto nenhum dos respondentes afirma utilizar controle de inventário por computador. Dentre os respondentes, 65% têm contas bancárias específicas para seu negócio.

De forma semelhante, estudo em Uganda demonstrou que grande parte dos proprietários não considera a escrituração contábil necessária para melhor condução do negócio (STEVENSON; ST-ONGE, 2005). No presente estudo, foi utilizado como base da análise da gestão de caixa das empresas do APL de confecções do Estado de Pernambuco o trabalho realizado por Mbroh (2012), também realizado em Gana, que trata de aspectos básicos e essenciais para a gestão de empresas que não têm como característica uma avançada gestão de caixa. Mbroh aponta que grande parte dos gestores não entendem os atributos ou importância da gestão de caixa e, como consequência, não aplica conceitos dessa gestão. O autor também sugere que os sistemas de controle de caixa adotados propiciam a prática de fraude e outras dificuldades no crescimento do negócio.

Tendo em vista os aspectos apresentados nos itens 3.4.1 e 3.4.2, a matriz apresenta as questões específicas das práticas de gestão utilizadas para estruturar o questionário deste estudo:

Quadro 1: Matriz do Questionário Aplicado

Questionário	Questões	Direcionadores	Autores
Q19	A empresa utiliza demonstrativos para registrar os custos das mercadorias	Custo das Matérias-Primas	Braga, Braga e Souza (2010);
Q20	A empresa adquire estoques de acordo com a necessidade ou preço baixo da mercadoria?		
Q21	Qual o prazo médio de estocagem praticado: curto, médio ou longo prazo?		
Q22	A empresa calcula os custos de produção?	Custos de Produção	Callado, Miranda e Callado (2003); Almeida, Machado e Panhoca (2012)
Q23	A empresa realiza elaboração de planos orçamentários?	Elaboração de Orçamentos	Souza, Lisboa e Rocha (2003); Chenhall e Langfield-Smith (1998); Guilding, Lamminmaki e Drury (1998); Machado e Souza (2006); Almeida, Machado e Panhoca (2012)
Q24	Que período é abrangido pelos planos orçamentários?		
Q25	Com que frequência a empresa realiza estudo sobre a variação dos valores orçados e reais?		
Q26	A empresa utiliza o Custo Padrão para predeterminação dos custos?	Utilização do Custo Padrão	Souza, Lisboa e Rocha (2003); Marie, Cheffi, Louis e Rao (2010); Badem, Ergin, Drury (2013); Guilding, Lamminmaki e Drury (1998); Joshi (2001)
Q27	Com que frequência a empresa realiza revisão do Custo Padrão?		
Q28	Qual a importância das funções de custos?		
Q29	Qual o método de determinação do preço de venda dos produtos?	Determinação do Preço de Venda	Braga, Braga e Souza (2010); Machado e Souza (2006)

Q30	O preço de venda praticado é o mesmo calculado?		
Q31	Qual a utilização efetiva do ponto de equilíbrio?	Ponto de Equilíbrio	Souza, Lisboa e Rocha (2003); Hofer, Rauber, Diesel e Wagner (2006)
Q32	Qual o método de custeio utilizado pela empresa?	Método de Custeio	Souza, Lisboa e Rocha (2003); Machado e Souza (2006)
Q33	Qual a utilização efetiva do cálculo da Margem de Contribuição?	Margem de Contribuição	Souza, Lisboa e Rocha (2003); Machado e Souza (2006); Hofer, Rauber, Diesel e Wagner (2006); Almeida, Machado e Panhoca (2012)
Q34	A estratégia da empresa é de diferenciação (procurando surpreender os clientes), mesmo que isso implique custos mais elevados?	Gestão Estratégica	Chenhall e Langfield-Smith (1998); Spencer, Joiner e Salmon (2009); Aksoylu e Aykan (2013); Cadez e Guilding (2008); Almeida, Machado e Panhoca (2012)
	A estratégia da empresa é de baixo custo, procurando oferecer os menores preços do mercado?		
Q35 – Q46	Questionamentos voltados à gestão de caixa das empresas	Gestão de Caixa	Mbroh (2012)

4. METODOLOGIA

4.1 Classificação da Pesquisa

Em função dos objetivos deste estudo, a pesquisa realizada foi classificada como exploratória e descritiva, pois ao buscar uma aproximação com o fenômeno, pelo levantamento de informações através da pesquisa de campo, foi possível conhecer mais a seu respeito, bem como, descrevê-lo e analisá-lo.

Segundo Andrade, Farias e Moutinho (2013), o estudo com foco em Arranjo Produtivos Locais do estado de Pernambuco é escasso, corroborando a ideia da característica exploratória da pesquisa.

A pesquisa foi, ainda, caracterizada como quantitativa. Conforme Richardson (1999) uma pesquisa caracteriza-se por quantitativa devido ao tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, como também pela utilização de dados quantitativos nas modalidades de informações.

O presente estudo faz parte de uma análise mais abrangente dos APLs de Pernambuco, sendo eles: confecção, conteúdo deste trabalho; fruticultura, realizado por Carlos Filho (2014), e Gesseiro, realizado por Silva Filho (2014). Durante a pesquisa, os resultados obtidos pelos autores serão confrontados sempre que possível, a fim de verificar o comportamento dos gestores dos respectivos aglomerados e suas características.

4.2 Universo e Amostra

Este estudo teve como universo as unidades produtivas do Arranjo Produtivo Local de Confecção do Estado de Pernambuco, que segundo relatório elaborado pelo SEBRAE (2013), compreende 10 municípios, quais sejam: Agrestina, Brejo da Madre de Deus, Caruaru, Cupira, Riacho das Almas, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim, Taquaritinga do Norte, Toritama e Vertentes. Segundo o citado relatório, é estimado que haja cerca de 18.803 unidades produtivas nesses municípios.

O relatório do SEBRAE (2013) também indicou que os municípios com maior concentração de unidades produtivas se encontravam em Santa Cruz do Capibaribe (38%), Caruaru (24%) e Toritama (15%). Dessa forma, o presente estudo voltou-se principalmente para essas cidades.

A amostra da pesquisa foi composta pelas empresas que participaram do evento da Rodada de Negócios, realizado entre os dias 20 a 24 de agosto na cidade de Caruaru. Esse

evento foi organizado pela Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC) e pelo SEBRAE. Durante esse evento foi possível contatar 20 empresas.

Após esse evento, como a quantidade de empresas obtidas se apresentou de forma ainda insatisfatória, foi realizada mais uma visita a Caruaru e 3 visitas a cidade de Santa Cruz, que, por ser uma cidade menor que Caruaru, as empresas do ramo de confecções são mais acessíveis e próximas umas das outras. Nestas viagens conseguiu-se contatar mais 22 empresas.

A última visita feita a Santa Cruz do Capibaribe foi realizada durante as feiras realizadas em dias de segunda e terça-feira no Moda Center, que abriga um pátio para os *stands* das empresas, e que contém diversos dormitórios com grande capacidade de acomodação e ampla área de estacionamento. Neste local foram contatadas outras 10 empresas.

Desta forma, ao final, conseguiu-se formar uma amostra com 52 empresas, assim distribuídas geograficamente:

Quadro 2: Empresas Componentes da Amostra

Quantidade de Empresas	Município
29	Santa Cruz
14	Caruaru
5	Toritama
1	Vertentes
3	Taquaritinga do Norte
52	Total

Durante algumas dessas visitas e, até mesmo durante o evento da Rodada de Negócios, recebeu-se apoio da Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe, através, principalmente, da pessoa do Presidente.

Para deslocamento e maior facilidade de acesso aos gestores e respondentes, fez-se necessária, também, o indispensável apoio fornecido por um escritório contábil situado no município de Santa Cruz do Capibaribe, através da pessoa do contador Roberto Aragão, que conduziu também alguns de seus clientes e conhecidos tanto do Município de Santa Cruz como do Distrito de Pão de Açúcar.

4.3 Coleta de Dados

Para coletar os dados necessários para a consecução da pesquisa foi utilizado um questionário composto por questões que contemplam aspectos de perfil da empresa e dos respondentes, além de informações sobre as práticas de gestão executadas pela empresa, as

quais foram elaboradas a partir de observações na literatura acerca das práticas da contabilidade gerencial.

O questionário foi construído com base nas teorias que permeiam o assunto em tela e as perquirições foram elaboradas tomando-se como referências diversos estudos anteriores (ver Quadro 1, seção 3.4.2). Quanto à maneira de obtenção das respostas, optou-se pelo modelo fechado (questões objetivas), em que o respondente assinalava a resposta mais apropriada segundo seu ponto de vista.

O referido instrumento de coleta de dados está dividido em dois blocos. No primeiro, estão contidas informações sobre dados de identificação do respondente e da empresa, tais como: idade, gênero, grau de instrução e tempo em que atua no negócio, bem como o ramo de atividade e o seu faturamento médio.

No segundo bloco, estão contidas as informações sobre o objetivo principal da pesquisa; quais sejam, a utilização das informações gerenciais por parte dos gestores do APL de Confecção do Estado de Pernambuco, tanto referentes a Gestão de Custos e Formação de Preço quanto da Gestão de Caixa.

O total de questionamentos contemplados pelo questionário foi de 46, distribuídas entre 18 questões referentes ao 1º bloco, e a 28 questões relacionadas ao 2º bloco.

4.4 Tratamento dos Dados

Os dados coletados foram tabulados em Excel e no SPSS versão 20.0. Para a análise dos blocos (aspectos relacionados ao perfil e à gestão) fez-se uso da análise descritiva, através de frequências, médias e desvio-padrão, em alguns casos. Já para busca de associações existentes entre as variáveis de cada bloco de análise recorreu-se ao Teste Qui-Quadrado, visto que esse estudo contempla uma amostra formada por 52 empresas, número superior ao geralmente recomendado para utilização do Teste Exato de Fischer, e se refere a apenas uma amostra não relacionada.

Para a utilização do Teste Qui-Quadrado observou-se ao atendimento dos seguintes pressupostos: (1) cada participante, item ou entidade constantes na tabela cruzada não podem contribuir para mais que uma célula da tabela; e (2) as frequências esperadas devem ser maiores que 5 para cada célula da tabela cruzada, admitindo-se que elas tenham até 20% de frequência esperada e não sejam menores que 1 (FIELD, 2009).

No entanto, alguns autores como Camilli e Hopkins (1978), asseguram que mesmo em situações em que as contagens esperadas menores que 5 ainda é possível utilizar o Teste Qui-Quadrado, pois, até a contagem esperada de 2, os resultados ainda aparecem de forma robusta.

Mesmo assim, ao invés de recorrer ao teste exato de Fisher como alternativa, ou ao nível de significância do Pearson Chi-Square (Qui-Quadrado), esse estudo utilizou o nível de significância referente a Correção de Yates quando a associação apresentou um percentual superior a 20% de contagens esperadas menores que 5.

Assim, na seção referente as análises inferenciais serão apresentadas apenas as relações que apresentaram um nível de significância de 5%, e através do Teste Qui-Quadrado, buscou-se, primeiramente, relacionar as variáveis de perfil com as variáveis relacionadas ao custo e formação de preço e caixa.

Para a consecução do teste foram utilizadas variáveis sem tratamento, ou seja, sem ajustes em sua apresentação, e também as variáveis adaptadas. Essa adaptação consistiu em transformar as variáveis testadas em variáveis binárias, a fim de serem apresentadas em um formato 2x2 com análise criteriosa para que os dados não sofressem quaisquer alterações.

Esses ajustes, por vezes, se tornaram necessários dada a restrição apresentada pelo Teste Qui-Quadrado haja vista que, em sua análise, todas as “caselas” apresentadas nas tabelas devem conter uma frequência esperada mínima de 5. Assim, se a frequência real for de 15 e a frequência esperada for menor que 5 o Teste Qui-Quadrado deixa de apresentar um grau de confiabilidade elevado.

O Quadro 3 demonstra, de forma resumida, o tratamento e organização das variáveis de estudo.

Quadro 3: Estrutura da Análise dos Dados

Bloco de Análise	Análise Estatística Realizada	Tema Analisado	Dados Analisados
Bloco 1	Descritiva	Dados de Perfil e Socioeconômicos	Cargo, formação, tempo de atuação no mercado, quantidade de empregados, motivação para ramo de atividade, faturamento, fonte de recursos, estrutura da contabilidade e estilo de gerenciamento.
Bloco 2	Descritiva	Dimensões da Pesquisa (utilização das informações gerenciais por parte dos gestores)	Frequência de Utilização das variáveis; Grau de importância atribuído; e maneiras de utilização.
Bloco 3	Teste Qui-Quadrado	Associação entre as variáveis do Bloco 1 e do Bloco 2.	Verificação de relação entre a utilização das variáveis e o perfil da empresa/entrevistado.

5. ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Perfil da Empresa/Entrevistados

Neste bloco foram dispostas questões acerca do perfil do entrevistado e do gerenciamento da empresa. O primeiro questionamento visa a conhecer o indivíduo respondente, podendo ser este o proprietário, sócio, gerente ou funcionário.

No entanto, o intuito da pesquisa era conseguir informação direta com o proprietário, visto que este tem mais conhecimento do seu negócio e responde com mais propriedade às questões sobre fontes de financiamento, abertura do negócio e do cenário competitivo local. Os funcionários, muitas vezes, não possuíam conhecimento mínimo para entender os conceitos ou até mesmo responder com propriedade sobre a administração da empresa. Alguns deles também não demonstravam interesse em responder por receio de prejudicar a empresa ou o negócio através do fornecimento de informações.

Tendo em vista a importância deste questionamento e dos fatores intrínsecos a ele, foi observado que dos respondentes, 75% são proprietários, enquanto aproximadamente 10% são sócios, cerca de 8% são gerentes e próximo a 4% funcionários, e 4% parentes.

No contexto do APL de confecções sócios são figuras representadas por indivíduos que tem conhecimento de administração do negócio e que ajudaram a iniciá-lo, tomam decisões rotineiras, e, que em quase todos os casos são parentes dos proprietários.

Há diferença na classificação entre “sócios” e “parentes”, pois, nos dois casos em que se caracterizaram como parentes, os respondentes eram filhos dos proprietários e que tinham conhecimento da administração por ser negócio familiar, mas que não tomavam decisões ou eram tão influentes no negócio quanto um respondente classificado como sócio.

A participação dos respondentes por sua função pode ser vista na Tabela 1:

Tabela 1: Função dos Respondentes

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Proprietário	39	75,0	75,0
Sócio	5	9,6	84,6
Gerente	4	7,7	92,3
Parente	2	3,8	96,2
Funcionário	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

O segundo questionamento deste bloco teve o intuito de conhecer o nível de escolaridade dos respondentes e as alternativas propostas foram: (1) Ensino Médio, (2) Graduação, (3) Especialização e (4) Outro, com opção para descrição da escolaridade.

Estas alternativas foram propostas por se ter conhecimento de alguns proprietários cursarem cursos de graduação e de especialização. No entanto, a realidade prática mostrou resultados diferentes. Dos 52 respondentes, cerca de 56% afirmam ter estudado até o ensino médio, aproximadamente 21% até a graduação e apenas 2% (1) afirmou ter especialização. A opção “outros” foi composta totalmente por respondentes que afirmaram ter o ensino fundamental incompleto.

Tabela 2: Escolaridade dos Respondentes

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Ensino Médio	29	55,8	55,8
Graduação	11	21,2	76,9
Especialização	1	1,9	78,8
Fundamental Incompleto	11	21,2	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Tendo em vista este resultado, percebe-se que o perfil dos respondentes indica pouca orientação sobre a necessidade de adquirir educação formal.

Dos 12 respondentes que responderam estar cursando ou finalizado o curso de graduação, observou-se a distribuição, conforme Tabela 3:

Tabela 3: Função e Curso dos Respondentes

Quantidade	Função do respondente	Tipo de Graduação
5	Proprietário	Administração
1	Proprietário	Ciências Sociais
1	Sócio	Administração
1	Sócio	Publicidade e Propaganda
2	Gerentes	Administração
1	Parente	Engenharia Civil
1	Funcionário	Enfermagem

De forma resumida, a relação dos cursos realizados pelos respondentes do APL de Confeções pode ser vista na Tabela 4:

Tabela 4: Curso dos Respondentes

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Administração	7	13,4	63,6	63,6
Publicidade e Propaganda	1	1,9	9,1	72,7
Engenharia Civil	1	1,9	9,1	81,8
Enfermagem	1	1,9	9,1	90,9
Ciências Sociais	1	1,9	9,1	100,0
Total	11	21,1	100,0	
Não possuem curso superior	41	78,8		
Total	52	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

É possível observar que aproximadamente 64% daqueles que cursaram ensino superior estudaram Administração, enquanto os cursos restantes obtiveram o percentual de aproximadamente 9% cada.

No entanto, o fato de funcionários, parentes e gerentes possuírem ensino superior, não indica que os proprietários possuem um melhor nível de escolaridade. Alguns destes respondentes indicaram que os proprietários não concluíram o ensino básico, e alguns são semianalfabetos, mas possuem experiência relevante no ramo de atuação e do negócio.

Esse comportamento difere do que foi encontrado por Carlos Filho (2014), que verificou a mesma variável no APL de fruticultura de Pernambuco. Os autores encontraram que a maioria dos respondentes foram gerentes (71%) que possuíam o nível de graduação (60%), geralmente vinculados ao curso de agronomia ou administração (80,6%). Já o APL gesseiro de Pernambuco, observado pelo estudo realizado por Silva Filho (2014), indica que mais de 50% dos respondentes realizaram algum curso de graduação. Assim, verifica-se que o APL de fruticultura e gesseiro apresentam um panorama diferente do encontrado nesse estudo quanto ao perfil dos envolvidos na gestão de seus negócios.

O questionamento seguinte teve o objetivo de saber quantos anos a empresa atua, e seu tempo de existência formal. Neste sentido, obteve-se uma média próxima a 10 anos, com desvio padrão de 8,078, e o mínimo de tempo de existência da empresa é de 1 ano e o máximo de 34 anos, conforme evidenciam os dados da Tabela 5:

Tabela 5: Média do Tempo de Existência

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tempo de Registro	49	1	34	10,1429	7,99479

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Para melhor observação da distribuição do tempo de existência das empresas, elaborou-se uma escala, distribuída em períodos de 5 anos, e assim verificou-se que a maioria das empresas concentram-se nos primeiros 10 anos de existência de registro, atingindo cerca de 61%, como pode ser visto na Tabela 6.

Tabela 6: Tempo de Existência

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
De 1 a 5 anos	18	34,6	36,7	36,7
De 6 a 10 anos	12	23,1	24,5	61,2
De 11 a 15 anos	9	17,3	18,4	79,6
De 16 a 20 anos	5	9,6	10,2	89,8
De 21 a 25 anos	2	3,8	4,1	93,9
De 26 a 30 anos	2	3,8	4,1	98,0
De 31 a 35 anos	1	1,9	2,0	100,0
Total	49	94,2	100,0	
Não responderam	3	5,8		
Total	52	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

O resultado encontrado difere do que é visto no APL de fruticultura (CARLOS FILHO, 2014), onde as empresas, no geral, possuem mais de 10 anos de experiência (90%), enquanto no APL gesso pouco mais de 50% estão entre os 5 anos de existência (SILVA FILHO, 2014).

Durante o processo de coleta dos dados foi observado que comumente os respondentes questionavam se a pergunta se referia ao tempo de registro da empresa ou ao tempo total de operação. Treze (13) dos que responderam ao tempo de registro da empresa, também responderam ao tempo total de existência da empresa, apresentando a média de 11,5 anos e desvio padrão de 5,713.

Essa informação não apresenta diferença quanto à média do tempo de registro da empresa, que é de 10 anos, aproximadamente. Assim, para que fosse possível perceber uma possível variação entre os anos de registro e a totalidade dos anos de funcionamento da empresa, fez-se a média da diferença entre esses anos.

O resultado desta diferença entre o tempo total de funcionamento da empresa e o tempo de seu registro é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7: Diferença entre Tempo de Registro e Tempo de Existência

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Diferença entre os anos	13	1	16	6,85	4,100	16,808

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Este resultado indica que as empresas, em média, têm uma diferença de quase 7 anos a contar de seu tempo de existência ao momento em que se registram. Assim, no geral, as empresas passam cerca de 7 anos de funcionamento e existência para que façam o registro. No entanto, apesar de ser ponto relevante de pesquisa, até fornecendo subsídio para pesquisas futuras, este item foi respondido por apenas 13 respondentes, apesar de se perceber ser prática comum um elevado período de funcionamento sem o registro.

Outro ponto a se levar em consideração é o fato de que boa parte das empresas começou de maneira simples, em casa, com a ajuda de familiares, levando um certo período para que se possa oficializar o negócio.

A maioria das organizações é de natureza familiar, ou iniciaram através de parceria entre amigos, e são chamadas de *facções*. As *facções* são formadas por pessoas que costuram, cortam e que fazem ajustes nas confecções atendendo aos pedidos de empresas maiores, as quais entregam os modelos, requerem a quantidade, algumas vezes já entregando o tecido para a produção da confecção e retira seu produto depois do prazo acordado.

Foi também a partir desta observação que se verificou um ponto de discussão a respeito da questão sobre os funcionários. Foi comum entre os entrevistados um questionamento sobre a quantidade dos funcionários que trabalhavam para a empresa, haja vista que eles perguntavam o seguinte: quantidade de funcionários registrados ou total, contando com os da *facção*?

As chamadas *facções* são tão importantes, ou mais, quanto os funcionários. Algumas empresas repassam quase toda sua produção deixando apenas alguns funcionários para os processos de elaboração dos modelos e de acabamento, ou mesmo setor administrativo.

Assim, o questionamento sobre a quantidade de funcionários, a princípio utilizado para definir aproximadamente o tamanho da empresa, serviu de ponto de partida para análise específica do processo de produção que ocorre naquela região: a produção terceirizada.

A Tabela 8 a seguir evidencia os dados referentes a média de funcionários pertencentes ao quadro da empresa, excluindo os funcionários relacionados as *facções*.

Tabela 8: Média de Funcionários

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Funcionários	52	1	67	16,58	17,001	289,033

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A Tabela 8 apresenta a média de 17 funcionários por empresa, no entanto, como há uma variação significativa quanto a média, os dados sobre o número de funcionários foram escalonados a fim de identificar melhor o perfil das empresas.

Tabela 9: Escala de Quantidade de Funcionários

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
De 1 a 10 empregados	29	55,8	55,8
De 11 a 20 empregados	10	19,2	75,0
De 21 a 30 empregados	4	7,7	82,7
De 31 a 40 empregados	3	5,8	88,5
De 41 a 50 empregados	2	3,8	92,3
De 51 a 60 empregados	3	5,8	98,1
De 61 a 70 empregados	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A Tabela 9 indica que cerca de 56% dos respondentes pertencem às empresas que possuem até 10 empregados. É possível perceber também que as empresas que possuem até 20 empregados representam cerca de 75% da amostra. Essa distribuição demonstra de forma mais fidedigna o contexto analisado, onde a maioria das empresas possuem poucos empregados e terceirizam sua produção.

Desta forma, segundo a classificação dada pelo IBGE, cerca de 75% das empresas analisadas são Microempresas (possuem até 19 funcionários), e 25% são classificadas como Empresas de Pequeno Porte (até 99 funcionários).

Quanto ao porte das empresas dos outros APLs (fruticultura e gesseiro), percebe-se que no polo de fruticultura, conforme estudo de Carlos Filho (2014), 58,1% são consideradas de grande porte, enquanto apenas 6,5% são de pequeno porte. Por outro lado, os resultados do APL gesseiro, encontram-se um pouco mais próximo do presente estudo, visto que a maioria das empresas daquele polo (52,83%) é representada por Microempresas, e as empresas de Pequeno Porte representam 45,28% do total.

Foi questionado também se as empresas tinham dado início às atividades de exportação de seus produtos, como é o caso de alguns dos negócios existentes no APL de fruticultura, em que 61,3% das empresas são exportadoras. No entanto, logo que se iniciou a perguntar sobre esta prática, foi perceptível que a mesma não se adequava à realidade local. Durante uma conversa com um dos respondentes, ele afirmou que esta é uma prática que não vale a pena, visto que implica em custos mais elevados. Entre esses custos está o transporte dos produtos da região do Agreste do Estado até o litoral, onde fica a região portuária. Há de se levar em consideração, também, o custo de oportunidade, visto que por vezes há atrasos na descarga dos produtos para o navio, correndo o risco de atraso na mercadoria e possível devolução. Todos estes fatores fazem com que retorno das vendas seja menor que na negociação local, visto que ainda há falta de incentivos para a exportação e também uma acirrada concorrência com os produtos chineses.

O questionamento seguinte tinha por objetivo abordar sobre o negócio como uma empresa familiar. Porém, devido à dificuldade em ter uma informação com veracidade acerca deste questionamento, ele foi desconsiderado para análise. Alguns dos respondentes afirmavam que os parentes deram início ao negócio, mas que isso não está relacionado ao negócio existente. Outros afirmaram que era familiar porque tomava decisões com o cônjuge, mesmo que este não atuasse na entidade, e outros ainda afirmavam que não era familiar porque simplesmente o fato de os cônjuges serem os administradores não configurava a empresa como familiar. Assim, os resultados diferiam do que realmente caracteriza uma empresa como familiar.

O questionário também abordou a questão sobre a separação entre o patrimônio familiar e o patrimônio da empresa (princípio da entidade), e para tanto, foi indagado ao respondente se durante o processo de gestão da empresa os gastos dos proprietários eram segregados dos gastos da empresa.

O resultado deste item está apresentado na Tabela 10, onde é visto que 58% dos respondentes afirmam que os gastos não são segregados, e, conseqüentemente, os gastos domiciliares diários são pagos em decorrência do que é faturado no período das vendas, tanto com clientes fixos como com o apurado durante as feiras.

Tabela 10: Segregação entre Gastos Pessoais e da Entidade

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não	30	57,7	57,7
Sim	22	42,3	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Alguns respondentes afirmaram com aparente certeza que segregam seus gastos, outros, responderam a este questionamento afirmando que não realizam esta segregação e que nunca segregaram, e parte do faturamento, em alguns casos, já estava comprometido com parcela do carro/moto, ou mensalidade escolar dos filhos.

O questionário também contemplou a motivação do respondente quanto à atuação neste ramo de negócio.

Para este questionamento foram dispostas 4 alternativas. A primeira delas sugere que o negócio teve seu início por ser a única opção disponível para atuação, enquanto a segunda alternativa apresentava a rentabilidade como fator principal para a motivação, onde o gestor foi motivado a escolher este ramo de negócio por ser o mais rentável. A terceira alternativa aborda a restrição de capital inicial como fator, sugerindo que o proprietário não possuía capital para aplicar seu recurso em outro negócio. A última alternativa traz a herança familiar como motivação principal, onde o proprietário herdou o negócio familiar e dedicou-se a manutenção do mesmo. Contudo, foi disponibilizada a alternativa “outro” para que o respondente pudesse indicar um fator diferente do que estava disposto. As respostas a este questionamento estão dispostas na Tabela 11:

Tabela 11: Motivação para Atuação no Negócio

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Única opção disponível	9	17,3	17,3
Ramo de negócio mais rentável	20	38,5	55,8
Restrição de capital inicial	3	5,8	61,8
Herança familiar	7	13,4	75,0
Tradição	13	25,0	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Para a maioria dos respondentes, cerca de 39%, a rentabilidade do negócio motivou a atuação no setor de confecções, e, em seguida, a tradição da confecção na região onde vivem foi o fator de maior motivação.

Dentre as alternativas acima expostas a única apontada pelos próprios respondentes através da opção “outros” foi a “tradição”. Essa resposta indica que a motivação da atuação no negócio, para 25% dos respondentes, está relacionada aos costumes e tradições locais, não levantando interesse por outros ramos de negócio.

Alguns dos respondentes, próximo a 17%, responderam que o negócio em que atuam foi a única opção disponível, não possuindo outras oportunidades fora do âmbito de confecções. A resposta a esta alternativa pode ser consequência do nível de escolaridade dos entrevistados, o qual pode promover certo nível de insegurança para atuação em outras áreas de negócio.

A herança familiar foi a alternativa escolhida por apenas 12% e indica que os negócios atuantes não são resultados de sucessão familiar, mas que os negócios iniciaram-se mais recentemente, mesmo que as famílias já possuíssem conhecimento acerca do ramo de confecções.

A restrição de capital inicial foi a alternativa menos indicada pelos respondentes (próximo a 6%). Quanto a este fator, é relevante ressaltar que alguns dos respondentes enquanto participavam da pesquisa, afirmaram que para iniciar os negócios, não é exigido um elevado nível de investimento. Assim, no processo de coleta dos dados, percebeu-se que esta alternativa não indicava a realidade da maioria, pois, o ramo de confecções não exige elevado nível de investimento inicial devido ao tamanho embrionário das empresas.

De forma a adentrar profundamente ao negócio, o instrumento de coleta contemplou questões como a fonte de recursos para o início do negócio. As alternativas propostas foram 6 e apresentaram fontes como a assistência familiar, conta conjunta, poupança e empréstimos, crédito do mercado, empréstimos bancários e cheque especial e fundo pessoal. Além das alternativas propostas os respondentes ainda dispuseram de espaço para apresentar outra fonte inicial de recursos para a empresa. Para este questionamento, os respondentes podiam marcar mais de uma alternativa, possibilitando alternativas de forma conjunta, e os resultados estão dispostos na Tabela 12:

Tabela 12: Fonte de Recursos para Início do Negócio

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Assistência da família	18	34,6	36,0	36,0
Poupança e empréstimos	1	1,9	2,0	38,0
Crédito do mercado	1	1,9	2,0	40,0
Empréstimos bancários e cheque especial	3	5,8	6,0	46,0
Fundo pessoal	16	30,8	32,0	78,0
Amigos	3	5,8	6,0	84,0
Poupança e fundo pessoal	2	3,8	4,0	88,0
Crédito do mercado e fundo pessoal	1	1,9	2,0	90,0
Empréstimos e Fundo pessoal	2	3,8	4,0	94,0
Assistência da família e Empréstimos	1	1,9	2,0	96,0
Conta conjunta e fundo pessoal	1	1,9	2,0	98,0
Assistência da família e conta conjunta	1	1,9	2,0	100,0
Total	50	96,2	100,0	
Não responderam	2	3,8		
Total da Amostra	52	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Apenas 2 entrevistados não responderam a este questionamento, sendo 50 o total de respostas válidas. A distribuição das respostas apresenta-se de forma dispersa, e a maioria recorre a assistência da família, com 36% das respostas válidas. Logo em seguida, com 32% das respostas válidas, aparece a alternativa que indica o fundo pessoal como fonte de recursos para iniciar o negócio. Os respondentes também indicaram apoio dos amigos como uma nova fonte de recursos para início do negócio, com uma representação de 6% das respostas válidas.

Como apenas 16% das respostas válidas representa alternativas com mais de uma fonte de recursos, percentual este obtido através da soma da participação referente as alternativas indicadas conjuntamente, não foi elaborado um quadro de quantas vezes cada alternativa foi indicada de forma segregada, pois a diferença não seria significativa.

A maioria daqueles que responderam utilizar o fundo pessoal como fonte de recursos obteve essa fonte de remuneração advindo de trabalho anterior que eles possuíam antes de abrir seu negócio.

No entanto, algumas empresas buscam fonte de recursos subsequentes à abertura do negócio, tendo em vista algum investimento ou necessidade de caixa. Por este fato, foi

questionado aos respondentes qual a principal fonte subsequente de recursos utilizadas por eles, e as respostas estão sumarizadas na Tabela 13.

Tabela 13: Fonte Subsequente de Recursos

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Banco	17	32,7	34,0	34,0
Assistência familiar	8	15,4	16,0	50,0
Poupança e empréstimo	1	1,9	2,0	52,0
Crédito do mercado	5	9,6	10,0	62,0
Fundo Pessoal	11	21,2	22,0	84,0
Rendimentos da empresa	5	9,6	10,0	94,0
Banco e Crédito do mercado	1	1,9	2,0	96,0
Crédito do mercado e Fundo pessoal	1	1,9	2,0	98,0
Assistência familiar e Crédito do mercado	1	1,9	2,0	100,0
Total	50	96,2	100,0	
Não responderam/precisaram	2	3,8		
Total	52	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Apenas 2 pessoas não responderam a este questionamento, e afirmaram que não precisaram, em qualquer momento, recorrer a outras fontes de recursos após a abertura da empresa. Assim, o percentual válido teve como base as 50 pessoas que responderam a esta alternativa.

A maioria das pessoas que buscaram recursos durante a gestão do negócio recorreram aos bancos, com 34% das respostas válidas. Em seguida surge a segunda alternativa mais utilizada: o fundo pessoal, assim como foi fonte importante de recursos para o início do negócio, com 22% das respostas válidas.

A assistência familiar, embora não tão representativa como anteriormente, obteve o percentual de 16% das respostas válidas. Significando que, embora as pessoas recorram à família e ao fundo pessoal como fonte de recursos subsequentes, a figura do banco aparece de forma bastante representativa.

Observou-se ainda que quando as pessoas se referem a recorrer aos bancos, indica que na maioria das vezes, eles o fazem na forma representativa da entidade ou como pessoa física. Este comportamento indica uma relação com o fato de as empresas não realizarem a correta segregação entre os gastos da empresa e pessoal.

A opção crédito do mercado, representado por 10% das respostas válidas, se refere às formas de financiamento ou de crédito que não conseguidos diretamente aos bancos, mas em outras instituições financeiras e não financeiras.

Neste questionamento, como em outros casos, houve a possibilidade de o respondente indicar uma alternativa em detrimento daquelas dispostas. A única opção indicada pelos respondentes foi “rendimento da empresa”. Assim, aqueles que indicaram esta alternativa, esclareceram que todos os recursos utilizados pela empresa foram os rendimentos gerados por ela. Essa resposta se assemelha, de certa forma, àqueles que não responderam a esta alternativa por afirmar não terem precisado de outra fonte de recursos durante o negócio.

Ainda em relação às principais práticas da entidade, buscou-se identificar a atuação do profissional contábil nessas entidades. Para tanto, foi questionado se a empresa possuía um contador disponível para realização das suas atividades, ou, ao menos, de apoio à organização das demonstrações e documentações contábeis necessárias.

No entanto, é visto que aproximadamente 71% dos respondentes não possuem um contador dentro da empresa, enquanto 29% possuem um contador ativo dentro da empresa, conforme pode ser encontrado na Tabela 14.

Tabela 14: Presença de Contador

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não	37	71,2	71,2
Sim	15	28,8	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

As atribuições do contador podem variar em relação ao lugar onde estão inseridos e a depender do tamanho da entidade, por isso, o questionário também abordou as tarefas utilizados por estes profissionais na entidade.

Dos 15 respondentes que possuem um contador atuante na empresa, 13 responderam às atribuições dos contadores, e a maioria indicou que a responsabilidade desses contadores está atribuída ao Livro Caixa, Diário, Razão e Registro de Ativos, representando 69% dos que responderam a esta alternativa. Enquanto 31% são responsáveis por tomar notas pessoais sobre a contabilidade, conforme a Tabela 15.

Tabela 15: Responsabilidade do Contador

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Responsável pelo Livro Caixa, Diário, Razão e Registro de Ativos	9	17,3	69,2	69,2
Responsável por tomar notas pessoais	4	7,7	30,8	100,0
Total	13	25,0	100,0	
Não responderam	39	75,0		
Total	52	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Verificou-se ainda que alguns dos respondentes são responsáveis por tomar notas a respeito da contabilidade e não possuem contador. Foi visto que 8 respondentes que não possuem contador tomam notas pessoais sobre a contabilidade. Esse resultado representa que 21,6% daqueles que não possuem um contador na entidade, tomam notas pessoais acerca da contabilidade.

Apesar de se ter uma grande quantidade de empresas sem um responsável pela contabilidade dentro da empresa, o questionário buscou verificar se as entidades recorrem ao serviço terceirizado ou recebem algum apoio para auxílio da sua contabilidade. Dessa forma, foi questionado se o respondente possui um departamento de contabilidade, recorre aos serviços prestados por escritórios de contabilidade e/ou associações. A escolha dessas alternativas é encontrada na Tabela 16.

Tabela 16: Serviços Contábeis

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Nenhuma das alternativas	1	1,9	1,9
Possui Departamento de Contabilidade	3	5,8	7,7
Contrato Serviços de Escritório Contábil	39	75,0	82,7
Possui Contador e Contrata Serviços de Escritório	9	17,3	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Apenas um dos respondentes não possui quaisquer práticas contábeis, nem possuindo contador, nem recorrendo aos serviços contábeis fornecidos por escritórios. Quanto aos que possuem departamento contábil somente 3 afirmaram ter esta prática, enquanto 75% dos respondentes afirmaram recorrer unicamente aos serviços prestados por escritório contábil.

Também foi possível selecionar mais de uma alternativa, e aproximadamente 17% dos respondentes afirmaram possuir um contador e serviços contábeis prestados por escritório. No entanto, o total dos respondentes que afirmaram possuir contador, mesmo que também possuem a prestação dos serviços de escritório, foi de 12 pessoas, contra as 15 que responderam possuir contador na pergunta anterior.

Esse comportamento pode indicar que os responsáveis pela contabilidade das empresas por vezes não possuem a formação em contabilidade e no momento de indicarem a existência de um departamento de contabilidade demonstraram hesitação. Portanto, fica claro que apesar de os respondentes afirmarem possuir contador na empresa, estes não atendem às demandas contábeis necessárias e as entidades recorrem aos escritórios. É válido ressaltar também que a imagem que as pessoas têm do contador interno é daquela pessoa responsável pela organização de documentação ou administração, não sendo, necessariamente, aquele que atende às demandas contábeis. Assim, os responsáveis por estas obrigações são os contadores dos escritórios de contabilidade.

No APL gesseiro observou-se que 92,5% recorrem a escritório para prestação dos serviços contábeis (SILVA FILHO, 2014), já no APL de fruticultura observou-se que 48,4% das empresas possuem um departamento de contabilidade (CARLOS FILHO, 2014), diferenciando-se do comportamento encontrado tanto no APL de confecções quanto no gesseiro.

Tendo em vista a classificação do tamanho da empresa segundo o regime tributário, o questionário tentou identificar o perfil da empresa de acordo com seu faturamento bruto anual.

O faturamento das empresas está apresentado na Tabela 17, e evidencia que 56% das empresas é classificada como empresas com faturamento anual inferior a R\$ 360.000,00, e 40% são classificadas como empresas com faturamento anual entre R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00. Apenas 2 empresas, aproximadamente 4%, são classificadas como empresas com faturamento anual superior a R\$ 3.600.000,00.

O estudo utilizou como parâmetro para definição o número de empregados, mas, apenas para fim de comparação, segundo a classificação do IR cerca de 2 empresas seriam classificadas como de Médio Porte (acima de R\$ 3.600.000,00 de faturamento anual), e 40% das empresas seriam classificadas como de Pequeno Porte, contra os 25% apresentados pela definição do IBGE (ver Tabela 9).

Tabela 17: Faturamento Anual

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Até R\$ 360.000,00	29	55,8	55,8
Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00	21	40,4	96,2
Acima de R\$ 3.600.000,00	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

O quadro acima demonstra a realidade dos entrevistados, no entanto, durante a realização da pesquisa, fica perceptível que as Microempresas estão mais presentes no APL de confecções. Mas, como abordado anteriormente, a evidenciação deste resultado ficou comprometida pelo receio de resposta por parte dos entrevistados.

Ainda fazendo parte dos questionamentos do perfil da empresa/respondente, foram realizadas duas questões sobre a tomada de decisões e estilo de gerenciamento dos gestores. Assim, quanto ao estilo de gerenciamento, os respondentes poderiam optar por concentrar suas decisões consigo, ou, por delegar as decisões para outros funcionários.

A maioria dos respondentes concentra as decisões consigo, o que representa, aproximadamente, 71% da amostra, enquanto 29% delega as decisões para seu funcionário. Este resultado indica uma coerência com a estrutura das empresas, que, por serem micro e pequeno porte, os gestores tendem a tomar decisões sozinhos, não sendo necessária a delegação de decisões aos funcionários. Além disso, os gestores estão sempre presentes no negócio, desde a produção até a administração.

As respostas sobre o estilo de gerenciamento quanto às decisões estão apresentadas na Tabela 18.

Tabela 18: Estilo de Gerenciamento

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Na maioria das vezes concentro as decisões comigo	37	71,2	71,2
Na maioria das vezes delego as decisões para outros funcionários.	15	28,8	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Observou-se ainda que aquelas empresas pertencentes ao APL de fruticultura apresentam um percentual de 45,2% de concentração das decisões, enquanto o APL gesseiro

apresenta um percentual de concentração de 30,19%. Assim, dentre os três APLs, percebe-se que aqueles pertencentes ao APL de confecções demonstram uma tendência em concentrar mais as decisões.

Além de buscar conhecer como os respondentes tomam as decisões, procurou-se conhecer a base utilizada por estes quando da tomada de decisão e se os relatórios ou informações contábeis são úteis no processo decisório.

Este comportamento encontra-se demonstrado na Tabela 19, onde fica evidenciado que a maioria dos respondentes toma decisões apenas com base na intuição.

Tabela 19: Tomada de Decisões

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Na maioria das vezes, tomo decisões apenas com base na minha intuição.	24	46,2	46,2
Na maioria das vezes, tomo decisões apenas com base em relatórios e indicadores e escolho a melhor opção.	9	17,3	63,5
Na maioria das vezes, tomo decisões com base na minha intuição e em relatórios e indicadores.	19	36,5	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Esse resultado indica que as informações contábeis são tratadas, de certa forma, como um instrumento utilizado para fins compulsórios/fiscais e não para tomada de decisões na empresa.

No APL de fruticultura, a maioria dos respondentes indicaram que as decisões são baseadas em relatórios ou indicadores (48,4%), e somente 6,5% utilizam apenas da intuição. Já no APL gesseiro percebe-se que apenas 1,89% utilizam-se de relatórios e indicadores, e a maioria utiliza a intuição e relatórios e indicadores de forma conjunta (83,02%), e 15,09% se utilizam apenas da intuição.

5.2 Gestão de Custos e Formação do Preço de Venda

O segundo grupo de questionamentos foi composto por 16 indagações que estão relacionadas às práticas de custos e de formação do preço de venda adotado pelas empresas, como a utilização de demonstrativos de custos, elaboração de orçamentos e práticas de preço calculado ou de mercado.

A primeira questão deste bloco buscou verificar se as empresas utilizam demonstrativos para evidenciar os custos das mercadorias. A princípio, as alternativas dispostas eram a não utilização dos demonstrativos, ou a utilização trimestral, mensal, quinzenal ou semanal. No entanto, os respondentes responderam utilizar outras análises temporais: semestralmente e anualmente (ver dados na Tabela 20).

Tabela 20: Utilização de Demonstrativos

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não utiliza	19	36,5	36,5
Trimestralmente	7	13,5	50,0
Mensalmente	11	21,2	71,2
Quinzenalmente	2	3,8	75,0
Semanalmente	7	13,5	88,5
Semestralmente	5	9,6	98,1
Anualmente	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A maioria dos respondentes afirmou que não utiliza demonstrativos para cálculos dos custos das mercadorias (37%), enquanto que 21% dos respondentes responderam que utilizam esse demonstrativo de forma mensal, 13,5% de forma trimestral e 13,5% de forma semanal. Outros entrevistados ainda responderam utilizar esse demonstrativo de forma semestral (10%), e 4% de forma quinzenal. Apenas uma pessoa respondeu realizar a elaboração de demonstrativos de custos anualmente (2%). Cabe ressaltar, entretanto, que os empresários não fazem a elaboração desses demonstrativos de maneira acurada e que a forma de acompanhar os custos é realizada através de notas pessoais.

O resultado desse questionamento indica que os gestores não levam em consideração a importância de acompanhar o comportamento dos custos existentes, justificando que eles não são importantes na hora de tomada de decisão, visto que eles conhecem bem o mercado que fornece a matéria-prima e que poucas são as vezes que precisam atentar para mudanças relevantes nos custos.

O segundo questionamento desse bloco trouxe a aquisição dos estoques como objeto de análise. Os respondentes foram questionados de que forma eles adquirem os estoques, se de acordo com a necessidade da demanda, se apenas quando o preço da matéria prima está baixo

ou se periodicamente, independentemente da demanda e da baixa do preço. Os resultados a esta questão estão dispostos na Tabela 21:

Tabela 21: Aquisição de Estoques

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
De acordo com a necessidade da demanda	26	50,0	50,0
Quando o preço da matéria prima está baixo	2	3,8	53,8
Periodicamente, independentemente da demanda e preço	19	36,5	90,4
De acordo com a demanda e também periodicamente	3	5,8	96,2
Quando o preço está baixo e periodicamente	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

De acordo com os dados analisados, a maioria dos respondentes adquire estoques de acordo com a necessidade da demanda, enquanto aproximadamente 37% adquirem estoques periodicamente, independentemente da demanda e do preço das mercadorias. Apenas 2 respondentes afirmaram comprar matéria prima no momento em que o seu preço está baixo. Os outros respondentes afirmaram comprar periodicamente mas, quando a demanda aumenta, adquirem mais estoques (5,8%), e 2 pessoas responderam que compram periodicamente mas, quando o preço da matéria prima está baixo, eles adquirem mais (3,8%).

Esse comportamento pode ser explicado pela importância que as vendas realizadas em feiras representam para os gestores, que ocorrem semanalmente. As empresas demonstram preocupação em não conseguir um nível razoável de vendas durante tais feiras, já que estas representam, para grande parte delas, o meio mais importante de se obter receitas, e, em alguns casos, o único modo. Assim, independentemente do preço, os gestores estão mais atentos ao volume de produtos que os clientes estão demandando e pela obtenção razoável de receitas durante as feiras, importando que as vendas ocorram, mesmo que a matéria prima tenha aumentado de valor.

Também a respeito do estoque, foi questionado qual o prazo médio de estocagem dos produtos. Neste aspecto ficou perceptível que 94% das empresas analisadas têm um prazo curto de estocagem (até 1 ano). Os respondentes afirmaram que no segmento de confecção é comum o prazo de estocagem ser de curto prazo, não permanecendo mais de algumas semanas em

estoque por existir uma demanda elevada semanalmente, conforme pode ser verificado através da Tabela 22.

Tabela 22: Prazo Médio de Estocagem

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Curto Prazo	49	94,2	94,2
Médio Prazo	3	5,8	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Os respondentes também foram questionados quanto a apuração dos custos de produção, considerando não somente a mensuração dos custos da matéria prima, mas também dos processos realizados para produção da confecção.

Verificou-se que 46% dos respondentes não realizam apuração dos custos de produção, e a maioria dos que fazem (25%) apuram mensalmente. A opção anualmente e semestralmente foram indicados pelos respondentes, e não estavam elencadas entre as alternativas disponíveis, mas como “outra”. Os gestores afirmaram que não há uma grande necessidade do reconhecimento dos custos de produção por ser uma atividade rotineira e de variar pouco no mercado em que estão localizados, sendo, na maioria das vezes, desnecessário documentar tais informações haja vista que os gestores já conhecem o comportamento dos custos.

Tabela 23: Apuração dos Custos de Produção

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não Realiza	24	46,2	46,2
Trimestralmente	5	9,6	55,8
Mensalmente	13	25,0	80,8
Semanalmente	2	3,8	84,6
Anualmente	2	3,8	88,5
Semestralmente	6	11,5	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Outra ferramenta abordada no questionário foi a realização da prática orçamentária. Os respondentes foram questionados quanto a elaboração de planos orçamentários, ou de quaisquer informações estruturadas que sejam equivalentes ao orçamento, contendo estimativas de custos. Os resultados a este questionamento podem ser observados na Tabela 24.

Tabela 24: Realização de Planos Orçamentários

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não Realiza	36	69,2	69,2
Realiza	16	30,8	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A Tabela 24 demonstra que cerca de 31% dos respondentes realizam planos orçamentários. Esse comportamento, contudo, já era esperado, tendo em vista que as práticas relacionadas ao controle e mensuração dos custos não são relevantes para os gestores. Quando questionados a respeito do orçamento, muitos demonstraram não conhecer a ferramenta e sua finalidade.

Para aqueles que realizam o orçamento, foi indagado o prazo de realização dos mesmos. De acordo com os dados encontrados e dispostos na Tabela 25, verificou-se que a maioria dos que elaboram planos orçamentários apresentam-no no prazo de um ano com detalhes mensais (53%), outros elaboram o orçamento no prazo de 1 ano detalhado mensalmente mais o ano subsequente genericamente (13,3%). Outra opção indicada pelos respondentes, dentro das alternativas “outros”, foi a de elaboração semestral, representando 33,3% dos que elaboram orçamentos. Somente um indivíduo que elabora plano orçamentário não indicou como ele é realizado.

Tabela 25: Detalhamento do Orçamento

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1 ano detalhado mensalmente	8	15,4	53,3	53,3
1 ano detalhado mensalmente + 1 ano total	2	3,8	13,3	66,7
Semestralmente	5	9,6	33,3	100,0
Total	15	28,8	100,0	
Não realizam detalhamento	37	71,2		
Total	52	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A questão posterior apresentou alternativas que indicam a periodicidade da discriminação de variação orçamentária, caracterizada como parte integrante da análise orçamentária o seu estudo.

Tabela 26: Discriminação da Variação Orçamentária

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Anualmente	11	21,2	68,8	68,8
Bienalmente	1	1,9	6,3	75,0
Trimestralmente	1	1,9	6,3	81,3
Semestralmente	3	5,8	18,8	100,0
Total	16	30,8	100,0	
Não realizam plano orçamentário	36	69,2		
Total	52	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

É possível observar que a maioria dos respondentes (69%) realiza a discriminação da variação orçamentária de forma anual, enquanto 19% dos que realizam tal procedimento o fazem de forma semestral. O número de respondentes encontra-se alinhado com os questionamentos anteriormente abordados acerca da execução de planos orçamentários.

Apesar de os respondentes adotarem a prática orçamentária, alguns deles não conheciam a variação orçamentária, e, após a explicação do procedimento, a maioria afirmou realizar.

Comportamento semelhante foi encontrado quando observada a utilização do Custo Padrão, ferramenta que auxilia no acompanhamento dos custos traçados e efetivos. O custo-padrão funciona através da predeterminação dos custos, não sendo representado pelo custo efetivo, mas um custo base e que deverá ser “perseguido” pela administração.

Os respondentes não possuíam conhecimento acerca da definição do custo-padrão, mas ao entender o conceito afirmaram utilizar essa ferramenta de maneira informal, utilizando cadernetas para definir os custos pré-definidos. Poucos desses insistiram em afirmar que praticam, mas não regularmente, já que não se faz necessário visto que possuem um conhecimento elevado sobre o negócio e sobre os valores das matérias primas e produção.

Tabela 27: Utilização do Custo Padrão

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não adota Custo-Padrão	13	25,0	25,0
Adota Custo-Padrão	39	75,0	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A respeito do custo-padrão observou-se que 75% dos respondentes adotam a prática mesmo não tendo conhecimento a respeito dessa ferramenta e de seu conceito, sendo executada de maneira informal, enquanto 25% não adota.

Durante a pesquisa, no entanto, essa questão voltou-se a focar no que se denomina de Custo Estimado, visto que os respondentes não conhecem a sistemática de cálculo do Custo Padrão e o entenderam como a prática de uma estimativa de custo.

Arelada à utilização do Custo Padrão, ou Custo Estimado, considerado nesse estudo, também está a sua revisão periódica, tendo em vista as mudanças ocorridas no ambiente interno e externo, fazendo com que ajustes predefinição do custo sejam realizados de maneira a tornar os custos mais reais ou alcançáveis.

No entanto, 25,6% dos que adotam o Custo Padrão não realizam a revisão periódica de tal Custo. A maioria dos respondentes, cerca de 31%, realizam a revisão anualmente, outros 13% realizam mensalmente, e 10% realizam a revisão semanalmente.

Os resultados mostraram uma concentração na revisão anual, porém, muitos dos respondentes indicaram alternativas não relacionadas ao prazo anual (anual, bienal e trienal), mas semanalmente, mensalmente, trimestralmente e semestralmente. Todas essas alternativas foram indicadas na alternativa “outros”. Os respondentes justificaram a utilização em um prazo curto através da realização semanal de grandes feiras, afirmando que o processo de produção e venda é muito dinâmico e que a análise dos custos acompanha a demanda e tendências da moda.

Tabela 28: Revisão do Custo Padrão

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Não realizam a revisão	10	19,2	25,6	25,6
Anualmente	12	23,1	30,8	56,4
Bienalmente	2	3,8	5,1	61,5
Trienalmente	1	1,9	2,6	64,1
Semestralmente	3	5,8	7,7	71,8
Trimestralmente	2	3,8	5,1	76,9
Semanalmente	4	7,7	10,3	87,2
Mensalmente	5	9,6	12,8	100,0
Total	40	75,0	100,0	
Não adotam o custo padrão	13	25,0		
Total	52	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Na Tabela 28 observa-se que apenas 25% não responderam a esta pergunta, e são os mesmos indivíduos que responderam não utilizar a prática do Custo Padrão apresentados na Tabela 27.

Os objetivos de utilização dos custos também foram objeto de análise. Os objetivos indicados se referiam ao controle, avaliação de desempenho, estoque, orçamento, formação de preço de venda e promoção de melhorias. Nesta questão os respondentes poderiam assinalar mais de uma alternativa.

De acordo com as respostas evidenciadas na Tabela 29 a seguir, percebe-se que a formação inicial do preço de venda é o principal objetivo das empresas, sendo indicado por 69% dos respondentes, encontrando-se em destaque em relação às outras assertivas. O segundo item mais elencado foi o controle, com o percentual de aproximadamente 31%, enquanto o controle dos custos de estoques apresenta um percentual de 17,3%.

Os itens menos indicados foram a avaliação de desempenho e diversas aplicações. A não utilização dos custos como ferramenta para avaliação de desempenho indica um comportamento de relativa importância dos custos como mecanismo de acompanhamento da situação empresarial como um todo.

Tabela 29: Objetivos dos Custos

Objetivos	Sim		Não		Não responderam		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Controle	16	30,8	32	61,5	4	7,7	52	100
Avaliação de desempenho	2	3,8	46	88,5	4	7,7	52	100
Controle dos custos de estoque	9	17,3	39	75	4	7,7	52	100
Elaboração de orçamentos	7	13,5	41	78,8	4	7,7	52	100
Formação inicial do preço de venda	36	69,2	12	23,1	4	7,7	52	100
Promover melhorias	7	13,5	41	78,8	4	7,7	52	100
Diversas aplicações	2	3,8	46	88,5	4	7,7	52	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A formação inicial do preço de venda pode tanto se utilizar dos custos do produto e/ou da análise do mercado. A utilização do preço de venda baseado somente no custo pode ocasionar uma alocação de preço não condizente com a realidade de mercado, estando mais elevado que os produtos concorrentes e não vendendo a quantidade esperada, ou abaixo, em quaisquer dos casos não obtendo lucros suficientes.

Utilizando-se dessa premissa é que se buscou verificar como ocorre a formação do preço de venda nas empresas analisadas, como discriminado na aula na Tabela 30.

Tabela 30: Método de Determinação do Preço de Venda

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Análise do custo acrescido da margem de lucro desejada	25	48,1	48,1
Considera apenas preço do mercado	5	9,6	57,7
Considera as informações de custos, margem de lucro e preço praticado no mercado	20	38,5	96,2
Outro	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A maioria dos participantes da pesquisa indicou utilizar a análise do custo acrescido da margem de lucro desejada, com um percentual de 48%, e os que consideram tanto as informações de custos e margem do lucro quanto ao preço praticado no mercado é representado por 38,5% dos respondentes.

Os participantes afirmaram que apesar de fazer a apropriação da margem de lucro também analisam a viabilidade do preço do seu produto junto ao mercado, apesar de declararem acreditar que o método mais apropriado e correto seria a apuração através tão somente dos custos.

Apenas 9,6% afirmaram utilizar somente o preço do mercado. Estes afirmaram que não utilizam os custos porque não conseguem concorrer com o mercado baseado na margem de lucro discriminada e determinam seus ganhos através do comportamento do mercado. Os que afirmaram utilizar como base de formação de preço apenas o mercado, expressaram não considerar este o melhor método, mas o único que se adequa a realidade deles. Durante a realização da pesquisa foi percebido que a utilização do preço de mercado como parâmetro de definição é visto de forma negativa, e só se utiliza do preço de mercado quando o lucro desejado não é atingido e o nível de receitas estimadas dos gestores é reduzido.

Em outro questionamento foi possível verificar se o preço obtido a partir do cálculo realizado pelos gestores é efetivamente aplicado no momento da venda ou se sofre alguma interferência do mercado ou cliente, conforme a Tabela 31.

Tabela 31: Preço de Venda Igual ao Preço Calculado

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Sim, pois não dependemos dos preços dos concorrentes	14	26,9	27,5	27,5
Sim, nosso produto oferece maior qualidade	8	15,4	15,7	43,1
Sim, pela fidelização dos nossos clientes	2	3,8	3,9	47,1
Sim, pelo prazo de pagamento oferecido aos clientes	1	1,9	2,0	49,0
Não, o preço de venda sofre negociações com clientes	24	46,2	47,1	96,1
Sim, nosso produto tem maior qualidade e nossos clientes são fiéis	2	3,8	3,9	100,0
Total	51	98,1	100,0	
Não respondeu	1	1,9		
Total	52	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A maioria dos respondentes afirma que o preço de venda difere do preço de venda calculado previamente, posto que, durante a venda, o valor de venda sofre negociação com os clientes, representados pelo percentual de 47,1% das respostas válidas.

Outros, representados por 27,5% das respostas válidas, afirmam que os preços de venda praticados são os mesmos calculados haja vista que a venda de seus produtos não depende dos preços dos concorrentes. Com um percentual de 15,7% das respostas válidas, respondentes afirmaram que os preços praticados são os mesmos calculados pois os seus produtos oferecem maior qualidade, não sofrendo, na maioria das vezes, negociação com os clientes.

Apenas 2 pessoas assinalaram duas alternativas para justificar a prática do preço calculado, afirmando possuir maior qualidade de seus produtos e fidelização dos clientes (3,9%). E somente um respondente alegou como justificativa da prática do custo calculado a utilização de bons prazos para pagamentos.

O manuseamento adequado dos custos possibilita a aplicação de ferramentas como o orçamento, Custo Padrão, estudo e formação do preço de venda, e também a análise da margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

O ponto de equilíbrio é caracterizado pela diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos e despesas variáveis por unidade do produto, também conhecido como o ponto onde a empresa não gera lucro e nem prejuízo, é o faturamento mínimo a ser objetivado pela empresa em que as receitas e os gastos tornam-se equivalentes.

A Tabela 32 demonstra o resultado encontrado acerca da utilização do ponto de equilíbrio.

Tabela 32: Utilização do Ponto de Equilíbrio

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não faz uso	45	86,5	86,5
Anualmente	5	9,6	96,2
Mensalmente	1	1,9	98,1
Semestralmente	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Aproximadamente 87% dos indivíduos afirmaram não fazer uso dessa ferramenta, apenas cerca de 10% a utiliza anualmente e 4% dos respondentes encontram-se divididos entre a realização mensal e semestral.

No total, dos 52 respondentes apenas 6 admitem o uso dessa ferramenta, e somente o fizeram quando explicado o conceito de ponto de equilíbrio. Observou-se, também, que a maioria dos indivíduos desconheciam tal ferramenta e por isso não a utilizam, mas demonstraram interesse em entender melhor sua aplicação.

Ainda em relação aos custos foi questionado ao respondente se o mesmo faz uso de algum método de custeio conhecidamente como absorção, ABC ou custeio variável.

Durante a realização da pesquisa percebeu-se que tal pergunta seria de difícil atendimento, tendo em vista a não utilização de conceitos dos custos e de suas ferramentas gerenciais de maneira mais eficiente. A Tabela 33 demonstra as respostas observadas acerca dos sistemas de custeio.

Tabela 33: Método de Custeio Utilizado

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não adota sistema de custeio	32	61,5	61,5
Custeio por absorção	9	17,3	78,8
Custeio variável	10	19,2	98,1
Custeio ABC	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Para obtenção das respostas foi necessária uma breve explanação acerca da metodologia empregada em cada método. O resultado dessa questão evidencia que a maioria dos respondentes não utiliza método de custeio, embora alguns destes afirmem mensurar os custos. O custeio por absorção foi indicado por 17% dos respondentes, os quais afirmam não segregar seus custos em variáveis e fixos e em diretos e indiretos.

Por outro lado, 19% dos respondentes afirmaram fazer uso do método de custeio variável e realizam a segregação dos custos, e apenas um respondente afirmou utilizar o custeio ABC, que é responsável por uma empresa que tem como característica o faturamento acima de R\$ 3.600.000,00 anualmente.

De forma geral, os respondentes não conheciam os fundamentos da utilização dos métodos de custeio, apenas alguns dos respondentes que tem maior conhecimento por estarem relacionados ao estudo da administração ou participou de treinamentos e capacitações souberam identificar melhor a situação da empresa.

Arelada ao ponto de equilíbrio também está a margem de contribuição, e foi abordada como questionamento no instrumento de coleta. Assim como em questões anteriores os respondentes poderiam indicar o prazo de elaboração e acompanhamento da margem de contribuição, se anualmente, trimestralmente, bimestralmente, mensalmente ou outro período. A Tabela 34 apresenta o resultado do questionamento realizado.

Tabela 34: Margem de Contribuição

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não utiliza	40	76,9	76,9
Anualmente	5	9,6	86,5
Trimestralmente	4	7,7	94,2
Bimestralmente	1	1,9	96,2
Mensalmente	1	1,9	98,1
Semestralmente	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A margem de contribuição é uma ferramenta que possibilita ao usuário a análise do ganho advindo unitariamente, levando em consideração o custo variável unitário e a despesa variável. O conceito de margem de contribuição, na maioria das vezes, também teve de ser melhor explanado para que os respondentes pudessem afirmar se utilizavam de tal mecanismo.

O resultado foi que 76,9% das organizações não fazem uso dessa ferramenta, e, na maioria das vezes, até acham desnecessária. Enquanto 9,6% afirmaram calcular a margem de contribuição anualmente, e 7,7% trimestralmente.

As alternativas referentes ao cálculo realizado de forma bimestral, mensal e semestral foi apontada por um respondente cada.

O último questionamento do bloco de gestão de custos e formação de preço de venda estava relacionado à estratégia adotada pela empresa, e entre as alternativas o respondente poderia optar por adotar uma estratégia de diferenciação, onde a empresa procura surpreender os clientes mesmo que isso implique em custos mais elevados. O respondente também pode indicar ser adepto à estratégia de baixo custo, onde a empresa procura reduzir os custos para oferecer os menores preços de mercado. A última alternativa se refere à estratégia de enfoque, onde a empresa procura atender uma demanda por produtos específicos.

A Tabela 35 evidencia as estratégias adotadas pelas empresas analisadas.

Tabela 35: Estratégia Adotada

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Diferenciação, procurando surpreender os clientes, mesmo que isso implique custos mais elevados	33	63,5	66,0	66,0
Baixo Custo, procurando oferecer os menores preços do mercado	13	25,0	26,0	92,0
Enfoque, procurando atender a mercados que demandem produtos específicos	4	7,7	8,0	100,0
Total	50	96,2	100,0	
Não responderam	2	3,8		
Total	52	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Quando questionados a respeito da estratégia, a maioria dos respondentes afirmou preocupar-se sempre com a qualidade dos produtos oferecidos e que preferem aumentar os custos a reduzir a qualidade (66% das respostas válidas). Essa estratégia é adotada por muitas empresas pois, segundo os próprios respondentes, o mercado em que atuam é muito extenso e a quantidade demanda é grande e com grande frequência (no mínimo semanalmente, com a realização das feiras). Em contrapartida, com 26% das respostas válidas, outros respondentes afirmaram ser adeptos à estratégia de baixo custo, oferecendo um menor preço aos clientes em detrimento de sua qualidade.

Apenas 8% afirmaram se enquadrar melhor na estratégia de enfoque, e julgaram atender a um mercado específico e 2 indivíduos não responderam a este questionamento.

De modo geral, quanto a esse bloco de análise (gestão de custos e formação inicial de preço de venda), verifica-se que, na maioria das vezes, os respondentes não possuem entendimento acerca das práticas de gestão de custos e suas ferramentas. Mesmo assim, a maioria utiliza de demonstrativos que evidenciam os custos, apesar de utilizarem em horizontes temporais diversos (trimestralmente, semestralmente, etc.). Também verificou-se que, além de 54% realizarem a apuração dos custos de produção, e de 30,8% fazerem uso de planos orçamentários, foi encontrado um percentual elevado de utilização do custo padrão, mesmo que os respondentes não conheçam adequadamente por esse termo. No entanto, quanto aos métodos de custeio foi verificado que os respondentes, em sua maioria, desconhecem essas ferramentas e não utilizam qualquer método.

Outro comportamento significativo apresentado trata do objetivo de utilização do custo, a maioria significativa afirma que os custos servem, principalmente, para a formação inicial do preço de venda.

Quanto aos estoques verificou-se que os respondentes tendem a adquiri-los através da quantidade demandada, ou periodicamente, independentemente da demanda e preço do custo, e praticamente todos os produtos possuem uma estocagem de curto prazo.

A maioria dos que participaram da pesquisa não fazem uso do ponto de equilíbrio e margem de contribuição, desconhecendo até mesmo a finalidade dessas ferramentas. Os respondentes também apresentam uma tendência em adotar a estratégia de diferenciação, procurando oferecer um produto melhor, mesmo que implique em mais custos.

O trabalho de Carlos Filho (2014) indicou que os gestores, no APL de fruticultura, afirmaram conhecer os conceitos de custos (64,5%), enquanto o trabalho de Silva Filho (2014) demonstrou que no APL gesseiro os respondentes demonstraram um nível de conhecimento dos conceitos de custos em 22,64%, o que indica uma disparidade entre os resultados apontados em cada arranjo. Quanto a importância atribuída aos custos verificou-se que no APL de fruticultura 22,6% dos entrevistados atribuíram importância e 77,4% muita importância a gestão de custos e formação de preço, enquanto no APL gesseiro os respondentes atribuíram, aproximadamente, 98% algum grau de importância e apenas 1,89% atribuem pouca importância.

Quanto às práticas verificou-se que os respondentes do APL de fruticultura utilizam os métodos de custeio em um nível de 86,2% e adotam o método de preço de mercado para definição do valor de venda do produto em um nível de 48,4%, enquanto 51,6% utiliza de forma conjunta o preço de mercado e os custos do produto. Já no APL gesseiro verificou-se que apesar de todos os respondentes afirmarem utilizar métodos de custeio, aproximadamente 58% utilizam métodos inexistentes na literatura como: soma de todos os custos e busca por ponto de equilíbrio. Quanto a determinação do preço de venda os respondentes do APL gesseiro apresentam tendência em considerar as informações de custos mais o preço de mercado para formar o preço de venda do produto. Esse último resultado indica uma diferença de comportamento entre os três APLs analisados.

Como as pesquisas realizadas não tomaram por base exatamente as mesmas questões foi possível apenas uma comparação genérica acerca das práticas gerenciais, visto que o presente estudo buscou detalhar mais as práticas adotadas, e não verificou a o nível de conhecimento dos conceitos e de grau de importância atribuído.

5.3 Gestão de Caixa

O terceiro e último bloco de análise trata da gestão de caixa, e, assim como o bloco anterior, buscou verificar as práticas relacionadas à gestão de caixa adotadas pelas empresas analisadas, sendo composto por 12 questionamentos.

O primeiro desses se refere à frequência em que a empresa administra as suas disponibilidades, e, através da Tabela 36, estão expostos os resultados encontrados.

Tabela 36: Frequência da Administração de Disponibilidades

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não realizam	12	23,1	23,1
Diariamente	18	34,6	57,7
Trimestralmente	1	1,9	59,6
Semanalmente	16	30,8	90,4
Anualmente	1	1,9	92,3
Quinzenalmente	2	3,8	96,2
Mensalmente	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A maioria dos respondentes (34,6%) realiza o controle e administração das disponibilidades de forma diária, principalmente tratando-se das saídas de caixa. Essa prática

diária é explicada, por alguns dos respondentes, pela necessidade constante de realização de pagamentos, seja a fornecedores ou às facções. E, como os negócios são baseados principalmente na realização das feiras semanais, exige-se uma organização mínima para a movimentação dos recursos.

Embora 34,6% dos respondentes realizem a administração de disponibilidades de forma diária tal resultado não implica em uma utilização formal da ferramenta, mas principalmente de notas pessoais.

A segunda alternativa mais indicada pelos respondentes (30,8%) refere-se à prática semanal de administração dos recursos, também justificada pela realização semanal das feiras. Já o terceiro maior grupo de respostas se concentrou na ausência da administração das disponibilidades (23,1%). Ao indicar essa alternativa, a maioria dos respondentes afirmou saber que precisa administrar melhor o caixa, mas que por causa da dinâmica do negócio ainda não foi possível a realização de tal prática.

Apenas um respondente afirmou realizar a gestão de disponibilidades em um prazo anual, também um afirmou administrar trimestralmente. Tais resultados apresentam um comportamento de não manifestação de necessidade da ferramenta ou falta de conhecimento aprofundado acerca dessa.

O questionamento seguinte trouxe como objetivo a adoção do fluxo de caixa, e seu resultado está exposto na Tabela 37.

Tabela 37: Utilização do Fluxo de Caixa

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não utiliza	22	42,3	42,3
Diariamente	13	25,0	67,3
Semanalmente	12	23,1	90,4
Quinzenalmente	4	7,7	98,1
Mensalmente	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Parte significativa dos respondentes, representando a maioria (42,3%), não utilizam o fluxo de caixa, alguns por falta de conhecimento aprofundado e outros por não considerar uma ferramenta relevante para o tipo de negócio.

Da maioria dos que utilizam o fazem diariamente (25% da amostra) e semanalmente (23,1%).

A questão posterior teve como foco não uma ferramenta, mas buscou analisar o comportamento da empresa em caso de sobra de caixa. Para responder a essa questão o respondente possuía alternativas como manter a disponibilidade em caixa, aplicar imediatamente em investimento de ativos fixos (como compra de máquinas, veículos, etc.), aplicar imediatamente em algum tipo de investimento financeiro ou realizar uma análise para saber a melhor opção a ser feita com a sobra de caixa.

No processo de aplicação do questionário esse questionamento suscitou diversos comentários acerca da sobra de caixa. Boa parte dos respondentes afirmou não possuir sobras de caixa, dada a dificuldade crescente no ramo, afirmando também que há alguns anos esse ramo de negócios gerava mais lucro. O resultado do questionamento está exposto na Tabela 38.

Tabela 38: Aplicação da Sobra de Caixa

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Mantém a disponibilidade em caixa	15	28,8	28,8
Aplica em ativo fixo	13	25,0	53,8
Aplica em investimento financeiro	2	3,8	57,7
Realiza uma análise para escolher a melhor opção	3	5,8	63,5
Não sobra caixa	11	21,2	84,6
Mantém parte em caixa e parte em investimento financeiro	3	5,8	90,4
Mantém parte em caixa e parte em ativo fixo	2	3,8	94,2
Aplica parte em ativo fixo e parte em investimento financeiro	1	1,9	96,2
Adquirem imóveis próprios	2	3,8	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A maioria dos respondentes afirmou ter dificuldade com a sobra de caixa e que não procuram investimentos para esses recursos, fazendo com que as disponibilidades permaneçam em caixa (28,8%). Outros afirmam que a resposta mais adequada seria a manutenção em caixa, não tendo como realizar investimentos visto que a saída de caixa é constante na empresa para realização de pagamento de fornecedores e de prestadores de serviços.

Outros respondentes afirmaram aplicar em ativos fixos para a empresa através de aquisição de máquina ou veículo, por exemplo (25%). No entanto, os respondentes afirmaram que essa prática é tomada por eles apenas quando possuem recursos em caixa.

O terceiro maior grupo de respostas, com 21%, afirmaram não sobrar caixa da empresa, principalmente pelo constante pagamento aos terceiros. Um fator que deve ser considerado para

analisar os resultados desse questionamento se dá através da observação do atendimento ao princípio da entidade. Por vezes não sobra recursos de caixa pois os responsáveis somente consideram como sobra de caixa as disponibilidades restantes após ao pagamento de contas e dívidas pessoais.

Esse resultado corrobora a indicação de alguns indivíduos. Dois respondentes, ou 3,8%, afirmaram adquirir imóveis com fins de investimento próprio. Assim, fica clara a potencial confusão dos recursos da empresa e pessoal. Tal comportamento pode ser explicado pela característica de pequeno porte das empresas e de principal e, por vezes, única forma de sustento para algumas das famílias.

Com fins de identificar o modo como as empresas recebem caixa através de suas vendas, foi questionado acerca do período entre as vendas à prazo e recebimento de caixa, ou ciclo de caixa, conforme a Tabela 39.

Tabela 39: Prazo de Recebimento

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não vende a prazo	5	9,6	9,6
1-2 semanas	2	3,8	13,5
2 semanas a 1 mês	6	11,5	25,0
1-3 meses	33	63,5	88,5
3-6 meses	5	9,6	98,1
Outro	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

O principal prazo de recebimento se concentra entre 1 a 3 meses, e a justificativa para alguns desses respondentes é atrair a clientela através do prazo. Outros afirmam que esse não é um prazo definido pela empresa, mas, pela prática de atraso de pagamento, tal prazo torna-se rotineiro.

Cerca de 12% utiliza o prazo de duas semanas a um mês. Esses respondentes argumentam utilizar esse prazo o fazem por a maioria dos clientes não respeitarem o prazo de pagamento acertado ou pela dificuldade da realização de recebimentos à vista, sendo essa opção não determinada pelo gestor, mas pelo contexto do mercado. Aproximadamente 10% dos respondentes recebem pagamentos entre os prazos de 3 a 6 meses, sendo o maior prazo aceitável.

Alguns dos respondentes afirmaram aceitar pagamentos através de cartões, facilitando as condições de pagamento, mas, em um contexto geral, as empresas evitam utilizar meios que estejam relacionados aos bancos.

Quanto ao modo de manter as disponibilidades, foi questionada a estratégia de manutenção de caixa, conforme exposto na Tabela 40.

Tabela 40: Manutenção do Fluxo de Caixa

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Pessoal de guarda especializada	3	5,8	5,9	5,9
Poupança	1	1,9	2,0	7,8
Transferência instantânea para conta bancária	17	32,7	33,3	41,2
Transferência para conta bancária após um ciclo/período	2	3,8	3,9	45,1
Reinvestimento imediato no negócio	12	23,1	23,5	68,6
Pagamento diário aos fornecedores	4	7,7	7,8	76,5
Reinvestimento imediato no negócio e pagamento aos fornecedores	9	17,3	17,6	94,1
Transferência para conta corrente e reinvestimento imediato no negócio	2	3,8	3,9	98,0
Poupança, conta bancária e pagamento de fornecedores	1	1,9	2,0	100,0
Total	51	98,1	100,0	
Não respondeu	1	1,9		
Total	52	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Percebe-se que as respostas indicadas pelos componentes da pesquisa apresentam dispersão, possuindo uma maior concentração na alternativa de transferência instantânea para conta bancária (33,3% das respostas válidas). O segundo maior grupo de resposta se concentra na opção de reinvestimento imediato no negócio (23,5%), o que não significa necessariamente a aquisição de ativos imobilizados, mas quaisquer outras atividades relacionadas ao negócio, como por exemplo a aquisição de estoques.

Como os respondentes poderiam assinalar mais de uma alternativa, observou-se a presença constante da opção “reinvestimento no negócio” atribuída conjuntamente a outras alternativas. No total, essa alternativa foi indicada por 23 indivíduos, totalizando um percentual válido de aproximadamente 45%.

A alternativa menos indicada refere-se a aplicação na poupança, com apenas um respondente, e, dentre as 51 empresas representadas nesse estudo, apenas 3, representando 5,9% das respostas válidas.

Considerando a análise das disponibilidades ainda foi questionado se a empresa realizava a adoção de uma ferramenta de previsão ou orçamento de caixa, como evidenciado pela Tabela 41.

Tabela 41: Previsão/Orçamento de Caixa

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Não	38	73,1	73,1
Sim	14	26,9	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

O resultado dessa tabela demonstra a predominância da não utilização do orçamento de caixa (73,1%), percentual um pouco maior do que o encontrado pela não utilização do plano orçamentário (69,2%). Tais comportamentos podem indicar a simples falta de aparente necessidade para as empresas analisadas ou a falta de utilização ou conhecimento quanto ao planejamento orçamentário.

O questionamento posterior buscou observar as causas das variações do orçamento de caixa, no entanto, como a quantidade de empresas que realizam o orçamento de caixa é reduzido, sendo apenas 14, a análise das variações se limitam apenas aquelas que adotam a prática.

A Tabela 42 apresenta as causas das variações de caixa. Para responder a essa questão foram elencadas 7 alternativas que envolvem tanto o contexto externo à empresa como, depreciação da moeda, inflação, política, como questões mais operacionais, quais sejam o atraso de pagamento pelos devedores e compensação de cheques.

Tabela 42: Causas da Variação de Caixa

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Não indicaram as causas	4	7,7	28,6	28,6
Depreciação da moeda	1	1,9	7,1	35,7
Mudança no mercado/competição	2	3,8	14,3	50,0
Atraso no pagamento pelos devedores	3	5,8	21,4	71,4
Compensação de cheque	1	1,9	7,1	78,6
Mudança no mercado/competição e atraso no pagamento pelos devedores	1	1,9	7,1	85,7
Inflação, atraso no pagamento pelos devedores e compensação de cheque	2	3,8	14,3	100,0
Total	14	26,9	100,0	
Não adotam o orçamento de caixa	38	73,1		
Total	52	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Para a consecução de uma melhor análise considerou-se como amostra válida as empresas que responderam ao questionamento anterior acerca da adoção do orçamento de caixa, totalizando 14, podendo os indivíduos poderiam indicarem mais de uma alternativa.

Do total de respostas válidas percebe-se que 4 dos que utilizam orçamento de caixa não responderam, representando 28,6% das respostas válidas, reduzindo para 10 o número de pessoas que evidenciaram alguma causa de variação.

O maior número de indicações é o atraso no pagamento pelos devedores (35,7%), sendo tanto indicada de forma isolada (21,4%), ou conjuntamente com outros fatores como a mudança no mercado/competição (7,1%) quanto na indicação da alternativa que apresenta a inflação, e compensação de cheque como fatores aliados (14,3%).

Dada a restrita quantidade de respostas não se torna possível uma melhor visão das causas, mas percebe-se que o fator mais indicado está relacionado ao prazo de recebimento que a empresa adota. Os respondentes, quando questionados sobre o prazo – Tabela 39, afirmaram utilizar um prazo de recebimento estendido por levar em consideração os atrasos existentes.

Objetivando conhecer a forma de pagamento utilizada pelas empresas questionou-se também, como ocorre o pagamento dos custos operacionais e das despesas. E, remetendo ao que foi encontrado quanto aos eventos de atraso de recebimentos, essa questão possibilita verificar se essa prática é comum também aos empresários do ramo.

Dentre as alternativas dispostas encontram-se o pagamento no momento em que são incorridos, pagamento somente quando da disponibilidade de caixa, pagamento de acordo com plano (acordo de pagamento posterior), e pagamento após um ciclo de negociação transcorrido.

Tabela 43: Modo de Pagamento dos Custos e Despesas

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
São pagos assim que são incorridos	22	42,3	42,3
São pagos somente quando há caixa	1	1,9	44,2
São pagos apenas de acordo com o plano de pagamento	27	51,9	96,2
São pagos quando incorridos ou de acordo com o plano de pagamento	1	1,9	98,1
São pagos somente quando há caixa ou de acordo com o plano de pagamento	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

O resultado dessa questão evidencia que as empresas, de modo geral, costumam pagar somente quando há disponibilidade em caixa (1,9%). Os gestores adotam a prática de realizar os pagamentos de acordo com o plano acordado entre a empresa e prestador de serviço/fornecedor (51,9%). Outro grupo com quantidade significativa de respostas se refere ao pagamento no momento em que as despesas e custos são incorridos (42,3%), ou seja, à vista.

Assim, observa-se que os gestores não costumam atrasar em seus pagamentos, mas costumam adotar um plano para a realização desses recursos. Os respondentes afirmaram que essa característica é comum dada a realização semanal das feiras e a grande quantidade de vendas nesse período. É comum, por exemplo, o pagamento aos fornecedores após o período de 1 semana ou 15 dias, posteriormente à venda dos produtos relacionados às despesas e custos incorridos para a sua produção.

Apesar de a maioria realizar o pagamento após alguns dias, de acordo com o plano estabelecido, ou à vista, os gestores possuem mais de uma alternativa ao realizarem seus pagamentos, que podem ser feitos na forma pecuniária, cheque e outros.

Por isso, a questão posterior abordou a forma com que os respondentes realizam seus pagamentos relativos aos custos e despesas, estando as respostas evidenciadas na Tabela 44.

Tabela 44: Técnica Adotada para Pagamento

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Caixa	19	36,5	36,5
Cheque	4	7,7	44,2
Depósito bancário	2	3,8	48,1
Boleto	6	11,5	59,6
Caixa e Cheque	10	19,2	78,8
Cheque e Depósito	3	5,8	84,6
Cheque e Boleto	4	7,7	92,3
Caixa, Cheque e Boleto	2	3,8	96,2
Caixa, Cheque, Carta de Crédito e Depósito	1	1,9	98,1
Caixa e Depósito	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Nessa questão o respondente tinha a possibilidade de indicar mais de uma alternativa, demonstrando as técnicas mais utilizadas conjuntamente.

A Tabela 44 mostra que a maioria dos respondentes utiliza o dinheiro em caixa como forma de pagamento (36,5%), sendo também a segunda técnica mais indicada conjuntamente com o pagamento em cheque (19,2%). O terceiro maior grupo de respostas encontra-se na indicação de utilização do boleto como forma de pagamento (11,5%), cabendo salientar que essa alternativa foi indicada de forma voluntária por partes dos respondentes, e não estava contemplada no instrumento de coleta dos dados.

A Tabela 45 foi elaborada a fim de ser possível a observação das alternativas indicadas de forma isolada.

Tabela 45: Técnicas de Pagamento

Técnicas adotadas	Sim		Não		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Caixa	33	63,5	19	36,5	52	100
Cheque	24	46,2	28	53,8	52	100
Carta de Crédito	1	1,9	51	98,1	52	100
Depósito bancário	4	7,7	48	92,3	52	100
Boleto	12	23,1	40	76,9	52	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

O resultado da Tabela 45 evidencia que a técnica mais utilizada é o caixa (63,5%), em segundo lugar o cheque, com 46,2%, e o boleto, apresentando um percentual de 23,1%.

Dessa forma, o pagamento das empresas geralmente ocorre de acordo com um plano acertado entre ela e o receptor dos recursos, ou à vista. E os pagamentos realizados, no geral, são feitos em dinheiro, principalmente, em cheque ou boleto.

Avançando para questões de obtenção de disponibilidades de forma externa às atividades operacionais, foi questionado a fonte de recursos utilizada pelos respondentes quando da crise de caixa, tendo como alternativas elencadas desde opções como empréstimos bancários a venda de propriedade ociosa.

Tabela 46: Solução Instantânea de Caixa

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Empréstimo privado	19	36,5	38,8	38,8
Negocia por termos de crédito	3	5,8	6,1	44,9
Poupança pessoal	9	17,3	18,4	63,3
Reduz o preço dos produtos	5	9,6	10,2	73,5
Vende propriedade ociosa	3	5,8	6,1	79,6
Empréstimo e/ou reduz preço dos produtos	2	3,8	4,1	83,7
Reduz preço dos produtos e/ou vende propriedade ociosa	1	1,9	2,0	85,7
Empréstimo, reduz preço dos produtos e/ou vende propriedade	1	1,9	2,0	87,8
Poupança pessoal e reduz preço dos produtos	1	1,9	2,0	89,8
Negocia termos de crédito e/ou poupança pessoal	1	1,9	2,0	91,8
Outro	4	7,7	8,2	100,0
Total	49	94,2	100,0	
Não responderam	3	5,8		
Total	52	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Apenas 3 pessoas não responderam a esta questão, obtendo-se 49 pessoas como o total de respondentes. Observa-se que a maioria significativa dos respondentes recorre aos empréstimos privados, com a representação de 38,8% das respostas válidas, e o segundo maior grupo de respostas apresentou o percentual válido 18,4%, e afirmaram recorrer a poupança pessoal em caso de solução instantânea para o caixa. O terceiro maior grupo de respostas se concentrou na alternativa “reduz o preço dos produtos”, com 10,2% das respostas válidas. Juntas, essas alternativas representam 67,4% das respostas consideradas válidas.

Como para essa questão os respondentes poderiam assinalar mais de uma alternativa foram elencadas respostas em conjunto, no entanto tiveram uma representatividade máxima de 4,1%, que se referiu a “empréstimo e/ou reduz preço dos produtos”.

A fim de demonstrar as alternativas mais apontadas foi elaborada a Tabela 47 com as respostas individuais, não apresentando-as em conjunto.

Tabela 47: Solução Instantânea de Caixa – Análise Individual

Solução Instantânea	Sim		Não		Não responderam		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Empréstimo Privado	22	42,3	27	51,9	3	5,8	52	100
Negocia por Termos de Crédito	4	7,7	45	86,5	3	5,8	52	100
Poupança Pessoal	11	21,1	38	73,1	3	5,8	52	100
Reduz o Preço dos Produtos	10	19,2	39	75	3	5,8	52	100
Vende Propriedade Ociosa	5	9,6	44	84,6	3	5,8	52	100
Outro	4	7,7	45	86,5	3	5,8	52	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Através da Tabela 47 percebe-se que o Empréstimo Privado é o item mais indicado pelos respondentes (42,3%), independentemente se de forma conjunta com outras alternativas ou não. Os outros recursos mais utilizados são a Poupança Pessoal (21,1%) e a Redução dos Preços dos Produtos (19,2%).

Dentre as alternativas que compõe “Outro” estão dispostas alternativas como a assistência familiar, e a cobertura de outros negócios, sendo outra empresa ou outra fonte de renda, como aluguel. Além dessas respostas foram encontradas ainda a prática de recorrer ao empréstimo pessoal com indivíduos que costumeiramente emprestam recursos com a pre determinação de juros incorridos na transação como forma de solução e outros afirmaram não utilizar esses recursos mas que recorrem a alguma fonte de caixa quando necessitam.

A questão posterior tratou do meio mais rápido de aquisição de caixa. Embora as mesmas alternativas sejam elencadas para essa questão, há uma diferença. O questionamento anterior se refere a onde o respondente recorre quando precisa de caixa, enquanto esta busca verificar qual o meio mais rapidamente disponibilizado para o indivíduo, mesmo que ele não recorra.

Tabela 48: Meio mais Rápido de Aquisição de Caixa

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Empréstimos bancários	28	53,8	54,9	54,9
Poupança ou Crédito Pessoal	8	15,4	15,7	70,6
Assistência Familiar	11	21,2	21,6	92,2
Outra forma de crédito	2	3,8	3,9	96,1
Empréstimos e Poupança	1	1,9	2,0	98,0
Amigos	1	1,9	2,0	100,0
Total	51	98,1	100,0	
Não responderam	1	1,9		
Total	52	100,0		

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

A Tabela 48 evidencia que o meio mais rápido disponibilizado é o Empréstimo Bancário (54,9%). Observa-se que esse percentual é mais elevado que o percentual encontrado na questão anterior, onde a empresa recorre para solução de caixa. Esse comportamento indica que embora os empréstimos estejam prontamente disponíveis, parte dos respondentes afirmam não tender a recorrer aos bancos, inclusive caracterizando um comportamento observado durante a pesquisa. Muitos dos respondentes afirmam que preferem recorrer a qualquer outro meio de aquisição de caixa ao enfrentar um relacionamento de médio a longo prazo com as instituições financeiras.

A segunda alternativa mais elencada pelos respondentes foi a assistência familiar, com 21,6% das respostas válidas, enquanto a Poupança ou Crédito Pessoal apresentou um percentual válido de 15,7%.

As outras alternativas foram indicadas por 4 respondentes, um dos quais afirmou que o Empréstimo e a Poupança são meios equivalentemente rápidos (2%), enquanto outro respondente afirmou que recorrer ao apoio dos amigos é o meio mais rápido (2%). Os dois indivíduos restantes apontaram outra forma de obtenção de crédito, recorrendo a pessoas que possuem uma quantidade elevada de recursos e que, de forma recorrente, concedem créditos pessoais com a cobrança de juros por elas estabelecidos (3,9%).

O último questionamento do instrumento de coleta se referiu a onde a empresa costuma aplicar a sobra de caixa e foram dispostas alternativas como Certificados de depósitos negociáveis, Tesouro direto, Poupança bancária, Outras formas de poupança e Outro.

A Tabela 49 apresenta o comportamento apresentado pelos respondentes acerca das opções disponíveis para representação da aplicação da sobra de caixa.

Tabela 49: Aplicação da Sobra de Caixa

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Não investe	38	73,1	73,1	73,1
Poupança bancária	7	13,5	13,5	86,5
Outras formas de poupança	6	11,5	11,5	98,1
Outro	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Foi encontrado um nível de não investimento em sobra de caixa em 73,1%, representando um comportamento generalizado. As justificativas observadas para esse resultado foram duas: (a) os respondentes desconhecem as formas de investimento e não julgam necessárias; (b) os respondentes afirmaram não sobrar caixa para realizar a aplicação das sobras em investimentos.

Esse resultado era esperado pelo fato de em questão anterior, que tratou sobre a aplicação do caixa (Tabela 38), percebe-se que os respondentes afirmaram investir na própria empresa ou em ativos fixos, além de mais de 20% afirmar que não sobra caixa. Assim, poucos afirmaram realizar investimentos financeiros.

E, assim como também exposto na Tabela 38, alguns afirmaram não investir em aplicações financeiras por ser o mercado imobiliário um investimento mais seguro e benéfico a longo prazo para a família.

Dessa forma, no bloco referente a Gestão de Caixa, verificou-se que os respondentes, em sua maioria, tendem a realizar a administração das disponibilidades (77%), e cerca de 57% elaboram fluxo de caixa, e, que apenas 27% realizam previsão ou orçamento de caixa. Quanto a aplicação de caixa os respondentes afirmam uma tendência em manter a disponibilidade em caixa, ou aplicar em ativo fixo, no entanto, o terceiro grupo com maior quantidade de respostas indicou também a dificuldade em obter sobras de caixa, refletindo também na aplicação das sobras de caixa, pois, 73% afirmaram não investir suas sobras de caixa. Os recursos obtidos pelas empresas tendem a ser transferidos imediatamente para conta bancária, ou reinvestir no próprio negócio.

Nesse grupo também pode-se perceber que as empresas desse APL tendem a vender a prazo, principalmente em um prazo entre 30 a 90 dias. As empresas tendem a pagar as despesas

ou custos assim que eles são incorridos ou de acordo com um plano de pagamento, realizados, principalmente através de dinheiro em espécie, cheque e boleto, respectivamente.

Quando as empresas buscam por recursos obteve-se que elas apresentam uma tendência a recorrer a empréstimos privados, poupança pessoal ou preferem reduzir os preços dos produtos, respectivamente, enquanto os meios mais rápidos de aquisição se referem aos empréstimos e a assistência familiar.

Já no APL de fruticultura, em trabalho realizado por Carlos Filho (2014), percebeu-se que todos utilizam da administração das disponibilidades, seja de forma diária (48,4%) ou semanal (51,6%), e todos também afirmaram realizar administração de pagamentos e recebimentos, mesmo que em períodos diversos. A maioria dos respondentes afirmam também aplicar os recursos em banco (51,6%) ou realizam uma melhor análise para aplicação (48,4%).

No APL gesseiro (SILVA FILHO, 2014) verificou-se que todos realizam algum tipo de administração de disponibilidades e de pagamentos e recebimentos, acompanhando efetivamente a entrada e saída dos recursos. Verificou-se, também, que a maioria dos respondentes não adotam a modalidade de vendas a prazo. Os respondentes afirmaram aplicar sobre de caixa principalmente em ativo fixo (39,62%) ou analisam melhor opção para realizar o investimento (35,85%).

O fato de haver questões não abordadas de forma comparativa entre os APLs se deu pelo fato de os estudos não apresentarem os mesmos questionamentos acerca das ferramentas. No entanto, de forma genérica, é possível perceber comportamentos diferenciados entre os APLs.

5.4 Associações Estatísticas

O terceiro e último bloco de análises foi construído através da verificação de relações entre as variáveis do bloco 1 (dados de perfil e socioeconômicos) e bloco 2 (das informações gerenciais por parte dos gestores)

5.4.1 Associações entre as Variáveis de Perfil e Gestão de Custos, Formação de Preço e Gestão de Caixa

5.4.1.1 Cargo ou Função dentro da Empresa

Em relação a variável de Cargo ou Função dentro da Empresa, a primeira associação estatisticamente significativa encontrada se refere a aquisição de estoques.

Verificou-se que aqueles que responderam ser o proprietário da empresa tendem a indicar que a empresa não adquire estoques de forma periódica (76,9%), enquanto aqueles que afirmam não ser proprietário (funcionário, gestor, etc.) tendem a adquirir estoques de forma periódica, independentemente do seu preço e da demanda (76,9%).

O p-valor encontrado foi de 0,000. Entretanto, como foi encontrada uma restrição da aplicação do teste, visto que o resultado apontou que 25% das células indicou uma frequência esperada menor que 5, deve-se utilizar o nível de significância com a correção de Yates, que, nesse caso apresenta um p-valor de 0,002, sendo este também considerado significativo.

Quadro 4: Associações Encontradas com a Variável Cargo/Função

Associações	<i>p-value</i>	Resultados
Cargo/Função e Aquisição de Estoques	0,002*	A maioria daqueles que responderam ser o proprietário da empresa tendem a indicar que a empresa não adquire estoques de forma periódica.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

5.4.1.2 Formação/Grau de Instrução

A variável de formação/grau de instrução apresentou associação estatisticamente significativa com a variável de utilização de fluxo de caixa. Verificou-se que aqueles que apresentam uma formação de ensino superior tendem a utilizar mais o demonstrativo de fluxo de caixa (84,6%), enquanto aqueles que não possuem formação em ensino superior tendem a elaborar menos fluxo de caixa (48,7%). O p-valor encontrado foi de 0,023.

A segunda associação encontrada se refere a utilização da ferramenta de orçamento de caixa. Verificou-se que aqueles que não possuem ensino superior tendem a não utilizar a ferramenta de orçamento de caixa (84,6%), enquanto aqueles que possuem ensino superior tendem a utilizar o orçamento de caixa (61,5%). O p-valor encontrado foi de 0,001, no entanto, como 25% das células apresentaram uma frequência esperada menor que 5, o p-valor aceito foi o corrigido através da Correção de Yates. Assim, o p-valor adotado foi de 0,004.

Quadro 5: Associações Encontradas com a Variável Formação/Grau de Instrução

Associações	<i>p-value</i>	Resultados
Formação/Grau de Instrução e Elaboração de Fluxos de Caixa	0,023	A maioria daqueles que possuem o ensino superior tendem a elaborar fluxo de caixa.
Formação/Grau de Instrução e Utilização de Orçamento de Caixa	0,004	A maioria daqueles que possuem o ensino superior tendem a utilizar a prática do orçamento de caixa.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

5.4.1.3 Tempo de Existência da Empresa

Foi encontrada uma associação entre o tempo de existência da empresa, baseado em seu registro, e a utilização de demonstrativos para registrar o custo das mercadorias, evidenciando que as empresas que possuem mais de 5 anos de existência tendem a utilizar mais o demonstrativo para registrar os custos das mercadorias.

Esse resultado fica acentuado nas empresas entre 6 a 10 anos, com 90,9% delas utilizando-se dos demonstrativos, e as empresas com mais de 10 anos apresentaram um nível de utilização de 73,7%, enquanto as firmas que possuem até 5 anos de registro detêm um percentual de 44,4% de utilização.

O resultado do Teste demonstra um p-valor de 0,026 e somente uma célula apresentou uma frequência esperada abaixo de 5, o que representa 16,7% do total, não afetando o resultado.

A segunda associação encontrada foi entre o tempo de existência da empresa e utilização de métodos de custeio. Verificou-se que aquelas empresas que possuem até 5 anos de existência tendem a não utilizar qualquer método de custeio (83,3%), enquanto aquelas empresas que tem entre 5 e 10 anos apresentam um percentual de 54,5% de não utilização de qualquer método. Já as empresas com mais de 10 anos de existência tendem a utilizar mais métodos de custeio (57,9%). O p-valor dessa associação foi de 0,034.

A terceira associação existente foi em relação a elaboração de demonstrativos de fluxo de caixa. O resultado encontrado evidenciou que aquelas empresas que possuem maior tempo de existência apresentam uma maior tendência em elaborar fluxos de caixa. Aquelas empresas que apresentam ter até 5 anos de registro tendem a elaborar fluxos de caixa em um nível de 33,3%, enquanto aquelas que possuem entre 6 a 10 anos utilizam desses demonstrativos em 54,5%. Já aquelas empresas que apresentam ter mais de 10 anos evidenciam um percentual de utilização de 84,2%. O p-valor adotado para essa relação foi de 0,007.

A quarta associação observada se referiu a elaboração de orçamento de caixa. Foi verificado que aquelas empresas com até 5 anos apresentaram um nível de não elaboração de orçamento de caixa em 94,4%, enquanto aquelas entre 6 a 10 anos apresentaram um percentual de 81,8%. As empresas com mais de 10 anos evidenciaram maior proporção em atendimento, 57,9%, indicando que, diferentemente dos grupos de empresas anteriores, essas empresas costumam elaborar e fazer uso do orçamento de caixa. O p-valor encontrado foi de 0,001.

Quadro 6: Associações Encontradas com a Variável Tempo de Existência

Associações	<i>p-value</i>	Resultados
Tempo de Existência e Utilização de Demonstrativos	0,026	Aquelas empresas com maior tempo de existência apresentam maior tendência em utilizar demonstrativos.
Tempo de Existência e Utilização de Métodos de Custeio	0,034	Aquelas empresas com maior tempo de existência apresentam maior tendência em métodos de custeio.
Tempo de Existência e Elaboração de Fluxos de Caixa	0,007	Aquelas empresas com maior tempo de existência apresentam maior tendência em elaborar fluxos de caixa.
Tempo de Existência e Utilização do Orçamento de Caixa	0,001	As empresas maiores de 10 anos apresentam maior tendência em utilizar orçamento de caixa.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

5.4.1.4 Motivação para a Escolha do Ramo de Negócio

A variável componente da motivação para a escolha do ramo de negócio referente a rentabilidade, apresentou uma associação estatisticamente significativa.

O resultado indica que aqueles que não afirmaram escolher o ramo de confecções por sua rentabilidade tendem a indicar que o objetivo da apuração dos custos está vinculado ao processo de formação de preço das mercadorias (89,3%), enquanto aqueles que escolheram esse ramo por causa de sua rentabilidade tendem a indicar esse objetivo em um nível menor (55%). O p-valor encontrado para essa associação foi de 0,007.

Quadro 7: Associações Encontradas com a Variável Motivação para Escolha do Negócio

Associações	<i>p-value</i>	Resultados
Rentabilidade do Ramo de Negócio x Formação de Preço como Objetivo para Apuração de Custos	0,007	Aqueles que não escolheram atuar no ramo pelo fator “rentabilidade” tendem a apresentar em maior grau a utilização da formação do preço como objetivo para apuração dos custos

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

5.4.1.5 Distinção entre os Gastos Pessoais e da Empresa

A distinção entre os gastos pessoais e da empresa está relacionado ao Princípio da Entidade e busca identificar se as empresas o seguem. Foram encontradas 9 associações significativas para este item, as quais estão dispostas a seguir.

A primeira relação encontrada é que a maioria das pessoas que realizam a distinção entre os gastos pessoais e da firma utilizam demonstrativos para apuração dos custos de produção (68,2%), enquanto aqueles que não realizam a distinção apuram os custos em um nível de 40%, o que indica um comportamento inverso entre os grupos de utilização da distinção. O p-valor encontrado foi de 0,044, indicando uma forte relação entre as variáveis analisadas.

A segunda relação encontrada se refere a utilização do orçamento como uma ferramenta de controle e gerenciamento dos custos. Verificou-se que daqueles que não fazem distinção entre seus gastos pessoais e empresariais tendem a não fazer uso do orçamento (83,3%), enquanto aqueles que realizam a distinção apresentam um comportamento distribuído, haja vista que 50% utiliza o orçamento. Essa associação apresentou um p-valor de 0,010, e não houve observação de restrições aos pressupostos.

A terceira associação se refere a variável de utilização do custo padrão, e pode-se observar que 95,5% daqueles que realizam a distinção entre os gastos, utilizam o custo padrão. Enquanto que aqueles que não realizam a distinção evidenciam uma utilização do custo padrão em um nível menor (60%). O p-valor dessa associação foi de 0,004, indicando uma forte relação e adequação ao nível de confiança estabelecido no estudo de 95%.

A quarta associação refere-se a variável de utilização de métodos de custeio e foi percebido que aqueles que não distinguem entre os gastos tendem a não utilizar qualquer método de custeio (73,3%), enquanto aqueles que realizam a distinção entre os gastos apresentam uma leve tendência em utilizar métodos de custeio (54,5%). O p-valor encontrado foi de 0,041, tendo essa associação também respeitado o nível de confiança utilizado de 95%.

A quinta associação apresenta uma relação encontrada entre a distinção entre os gastos pessoais e empresariais e a utilização da margem de contribuição como ferramenta. A partir da análise dessa relação é possível identificar que aqueles que não realizam distinção entre os gastos tendem, de forma significativa, a não utilizar margem de contribuição (90%), enquanto aqueles que não fazem dissociação tendem a não utilização da margem de contribuição de forma menos significativa (59,1%). O p-valor encontrado foi de 0,009.

A sexta relação encontrada traz a variável de administração das disponibilidades, proporcionando a verificação de que aqueles que distinguem os gastos entre pessoais e da organização tendem fortemente a utilizarem da administração de suas disponibilidades (90,9%), enquanto aqueles que não fazem uso do princípio da entidade tendem a utilizar de forma menos representativa a administração de disponibilidades (66,7%). O p-valor para essa associação foi de 0,040.

A sétima relação encontrada se refere a variável de elaboração de fluxos de caixa. Verificou-se que aqueles que tendem a distinguir os gastos tendem a elaborar fluxos de caixa (77,3%), enquanto aqueles que não realizam distinção entre gastos pessoais e da organização

tendem a não elaborar fluxos de caixa (56,7%). O p-valor dessa relação foi de 0,014, indicando forte associação.

A oitava associação refere-se a variável de investimentos de sobra de caixa. Para responder a essa alternativa, o respondente escolhia dentre as alternativas existentes ou indicava outra mais adequada. Foi visto que aqueles que realizam a distinção entre os gastos tendem a manter a sobra de caixa (45,5%), ou investir em ativo fixo (31,8%), sendo o percentual restante referente a outras opções. O comportamento em destaque é que os que adotam a prática de distinção não afirmaram dificuldades em sobra de caixa. Já aqueles que não adotam a distinção dos gastos apresentam comportamento inverso, e evidenciam maior tendência em afirmar não haver sobras de caixa (36,7%), e tendo apenas 16,7% mantido a sobra em caixa e 20% aplicado em ativo fixo. Assim, aqueles que não procedem com as distinções de gastos apresentam percentual de problemas com sobra de caixa, enquanto os que adotam a distinção não apresentam qualquer indício. O p-valor encontrado foi de 0,006, indicando uma forte relação entre as variáveis.

A nona associação verificada foi referente a elaboração do orçamento de caixa. Essa associação demonstra que aquelas empresas que não realizam a distinção entre os gastos tendem a não realizar a elaboração de orçamento de caixa (96,7%), enquanto aqueles que distinguem entre os gastos apresentam um percentual de elaboração em 59,1%. O p-valor encontrado foi de 0,000, indicando que as variáveis estão fortemente relacionadas.

Quadro 8: Associações Encontradas com a Variável Distinção entre Gastos

Associações	<i>p-value</i>	Resultado Encontrado
Distinção entre Gastos e Custo de Produção	0,044	A maioria daqueles que realizam a distinção dos gastos realizam a apuração do custo de produção.
Distinção entre Gastos e Utilização de Orçamento	0,010	A maioria daqueles que não distinguem os gastos não fazem uso do orçamento.
Distinção entre Gastos e Utilização do Custo Padrão	0,004	A grande maioria daqueles que distinguem os gastos utilizam o custo padrão.
Distinção entre Gastos e Utilização de Métodos de Custeio	0,041	A maioria daqueles que não distinguem os gastos não fazem uso de métodos de custeio.
Distinção entre Gastos e Utilização da Margem de Contribuição	0,009	Aqueles que não distinguem os gastos apresentam forte tendência de não utilização da margem de contribuição.
Distinção entre Gastos e Administração das Disponibilidades	0,040	Aqueles que distinguem os gastos apresentam uma forte tendência em administrar suas disponibilidades.
Distinção entre Gastos e Elaboração de Fluxo de Caixa	0,014	Aqueles que distinguem os gastos tendem a elaborar fluxos de caixa.
Distinção entre Gastos e Sobras de Caixa	0,006	Aqueles que distinguem os gastos apresentam uma tendência maior em manter em caixa e investir em ativos fixos.
Distinção entre Gastos e Elaboração de Orçamento de Caixa	0,000	Aqueles que distinguem os gastos tendem a elaborar orçamento de caixa.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

5.4.1.6 Fonte de Recursos

Esse item se refere às relações encontradas entre as variáveis de fonte de recursos, e a primeira dessas associações se refere àquela em que os indivíduos que afirmaram recorrer a família para obtenção de fonte de recurso inicial do negócio tendem a demonstrar menor tendência em utilizar os demonstrativos dos custos das mercadorias. Assim, percebe-se que aqueles que não utilizaram da assistência familiar como forma de recurso inicial para abertura do negócio utilizam mais os demonstrativos de custos das mercadorias (75%), enquanto aqueles que obtiveram essa fonte utilizam os demonstrativos a um nível de 45%. O nível de confiança dessa associação foi de 95%, e o p-valor encontrado foi de 0,029, indicando uma relação estatisticamente significativa entre a assistência familiar como forma de recurso e a utilização dos demonstrativos de custo das mercadorias.

Foi também encontrada uma associação entre o uso do recurso inicial de assistência familiar e a utilização do orçamento, apresentando que aqueles que tiveram auxílio da família

tendem a não usar o orçamento (85%). No entanto, como o p-valor encontrado foi de 0,051*, essa relação foi exposta para fim de evidenciar que, embora o estudo não adote o nível de 90% como o nível de confiança, essa associação corrobora a ideia de que aqueles que utilizaram recursos familiares para iniciar o negócio tendem a não fazer uso de algumas ferramentas contábeis, tanto de orçamento quanto de demonstrativos, como evidenciada pela relação anterior.

Outra associação encontrada ainda referente às variáveis de fonte de recursos foi entre Fundo pessoal e a Utilização de Demonstrativos. Verificou-se que aqueles que utilizaram do fundo pessoal como recurso tendem a utilizar mais os demonstrativos de custos das mercadorias (77,3%) do que aqueles que não utilizaram fundo pessoal (53,3%). No entanto, como na relação anterior, essa associação apresentou um p-valor não adequado ao nível de 95% de confiança, exibindo um valor de significância representado por 0,077*.

A quarta associação trata do fundo pessoal, que apresentou associação com a variável relativa a aquisição de estoques. Assim, aqueles que não fizeram uso do fundo pessoal para iniciar o negócio tendem a adquirir o estoque pela quantidade demandada (83,3%), enquanto aqueles que se utilizaram de fundo pessoal apresentam um comportamento distribuído (50%).

Apesar de não haver justificativa apresentada através desse estudo por não ser de caráter qualitativo, o p-valor apresentado foi de 0,010, indicando forte relação entre as variáveis.

A variável fundo pessoal também apresentou relação estatisticamente significativa quando confrontada com a variável de aquisição de estoques. Foi visto que aqueles que não utilizaram o fundo pessoal como fonte de recursos inicial do negócio não adquire estoques de forma periódica (76,7%), independentemente da quantidade demandada e o preço da matéria prima. Já os que fizeram uso do fundo pessoal como fonte inicial de recursos apresenta uma tendência em adquirir os estoques periodicamente (54,5%). O p-valor adotado para essa relação foi de 0,021. Esse resultado indica uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis.

A sexta associação encontrada se refere a variável de utilização da margem de contribuição, sendo possível verificar que aqueles respondentes que afirmaram recorrer a família como fonte de recursos para iniciar o negócio apresentam uma tendência em um nível de 95% de não utilização da margem de contribuição, enquanto aqueles que não recorreram a família tendem a utilizar em um nível de 65,6%. O p-valor encontrado nessa relação foi de

0,014, respeitando o nível de 95% de confiança e indicando um nível de associação significativa.

A sétima associação encontrada foi entre a variável fundo pessoal como fonte de recurso e a adoção de estratégia de baixo custo. A relação indicou que aqueles que não utilizaram o fundo pessoal como fonte de recurso apresentam uma grande tendência a não utilizar a estratégia de baixo custo (86,2%). Esse resultado indica que dentre as fontes apresentadas, o fundo pessoal apresenta uma tendência baixa, mas mais elevadas que outras de utilizar a estratégia de baixo custo (42,9%). Essa relação apresentou um p-valor de 0,021, respeitando o nível de confiança de 95%.

A oitava relação encontrada referiu-se a variável de administração de caixa. Verificou-se que aquelas organizações que utilizaram recursos de origem familiar para iniciar o negócio tendem a utilizar em um nível menor a administração das disponibilidades (60%), enquanto aquelas empresas que não recorrem a família tendem de forma mais significativa a utilizar dos processos de administração de disponibilidades (87,5%). O p-valor encontrado foi de 0,022, no entanto, devido ao surgimento de uma restrição aos pressupostos do Teste Qui-Quadrado, dado que o número de células que apresentaram contagens esperadas maior do que 5 foi de 25% (superior a 20%), o nível utilizado foi o da Correção de Yates. Esse p-valor representou 0,051*, indicando um não atendimento ao percentual de confiança utilizado para esse estudo, 95%.

A nona relação encontrada trata-se da variável de elaboração de orçamento de caixa. Foi observado que aquelas empresas que fizeram uso da assistência familiar para iniciar o negócio apresentam maior tendência em não elaborar orçamento de caixa (90%), enquanto aqueles que não fazem uso dos recursos familiares tendem a não utilizar em um nível menor (62,5%). O p-valor apresentado para essa relação foi de 0,030.

Quadro 9: Associações Encontradas com a Variável Fonte de Recurso Inicial

Associações	<i>p-value</i>	Resultados
Assistência Familiar como Fonte de Recurso Inicial e Utilização de Demonstrativos de Custos das Mercadorias	0,029	A maioria daqueles que utilizaram assistência familiar tem maior tendência em não fazer uso dos demonstrativos de custos das mercadorias.
Assistência Familiar como Fonte de Recurso Inicial e Utilização de Orçamento	0,051*	A maioria daqueles que utilizaram assistência familiar tem maior tendência em não fazer uso de orçamentos.
Fundo Pessoal como Fonte de Recurso Inicial e Utilização de Demonstrativos de Custos das Mercadorias	0,077*	Aqueles que utilizaram fundo pessoal como fonte de recurso inicial apresentam maior tendência em utilizar demonstrativos de custos.
Fundo Pessoal como Fonte de Recurso Inicial e Aquisição de Estoques	0,010	Aqueles que não utilizaram fundo pessoal como fonte de recurso inicial apresentam maior tendência em adquirir estoques por demanda.
Fundo Pessoal como Fonte de Recurso Inicial e Aquisição de Estoques	0,021	Aqueles que utilizaram fundo pessoal como fonte de recurso inicial apresentam maior tendência em adquirir estoques de forma periódica, independente da demanda e preço.
Assistência Familiar como Fonte de Recurso Inicial e Utilização da Margem de Contribuição	0,014	Aqueles que utilizaram Assistência Familiar têm maior tendência em não utilizar Margem de Contribuição.
Fundo Pessoal como Fonte de Recurso Inicial e Estratégia de Baixo Custo	0,021	Aqueles que não utilizaram fundo pessoal apresentam maior tendência em não utilizar a estratégia de baixo custo.
Assistência Familiar como Fonte de Recurso Inicial e Administração das Disponibilidades.	0,051*	Aqueles que não utilizaram recursos oriundos de assistência familiar tendem a utilizar mais a administração das disponibilidades.
Assistência Familiar e Elaboração de Orçamento de Caixa	0,030	Aqueles que utilizaram recursos oriundos de assistência familiar apresentam maior tendência em não elaborar orçamento de caixa.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

5.4.1.7 Fonte de Caixa Subsequente

A fonte de caixa subsequente se refere a fonte de recursos obtidas após a abertura da empresa e com a finalidade de dar continuidade ao negócio, não mais a sua fundação.

Os respondentes que afirmaram utilizar recurso familiar para auxiliar na continuidade da organização tendem a não utilizar demonstrativo para apuração dos custos das mercadorias (88,9%), enquanto aqueles que não utilizaram o auxílio da família tendem a utilizar os demonstrativos (74,4%). Esse resultado encontra-se alinhando ao encontrado na seção anterior,

onde constata-se que aqueles que utilizam como fonte de recurso inicial a assistência familiar, tendem a não utilização dos demonstrativos.

A associação encontrada sugere um aprofundamento dos motivos que levam aqueles que utilizam dos recursos familiares, tanto na abertura do negócio quanto em sua continuidade, a não utilização dos recursos. Talvez esse fato ocorra pela maior participação da família no negócio, dado o investimento realizado, ocasionando menor controle. No entanto, como o resultado foi encontrado após o período definitivo da coleta dos dados, não se tem acesso a amostra para uma investigação mais robusta e qualitativa.

A associação existente entre a assistência familiar como fonte de recurso subsequente e a utilização dos demonstrativos de custos das mercadorias obteve um p-valor de 0,000, sendo admitido um nível de confiança de 95%. No entanto, devido a restrição da premissa do Teste Qui-Quadrado apresentada nessa relação, em que o percentual de células que contém a frequência esperada é menor do que 5 está maior do que o ideal (20%), o p-valor não será o de Pearson Chi-Square, mas sim será utilizado o p-valor obtido através da Correção de Yates. Assim, para essa relação o p-valor é de 0,001, ainda indicando uma relação estatística relevante.

A segunda associação encontrada foi entre o auxílio da família como fonte de caixa subsequente e a utilização do orçamento. Verificou-se que todos os respondentes que utilizaram recursos familiares não fazem uso do orçamento (100%), enquanto aqueles que não receberam apoio da família apresentam um percentual de não utilização em 62,8%. No entanto, o percentual encontrado de células apresentando uma contagem esperada menor do que 5 foi de 25%, e o p-valor então recomendado seria o referente a Correção de Yates. O valor encontrado para esta correção é de 0,072*, não respeitando o nível de significância de 95%.

A terceira associação verificada foi entre a utilização do banco como fonte de capital e a formação do preço do produto com base no custo mais margem de lucro desejada. Aqueles que recorreram ao banco durante a continuidade do negócio tendem a utilizar o método custo mais margem de lucro para formação do preço dos produtos (72,2%), enquanto os que não recorreram ao banco tendem a não utilizar esse método de definição do preço (64,7%). O p-valor encontrado para essa associação foi de 0,011, adequando-se ao nível de 95% de confiança.

A quarta associação ainda tratou-se do banco e referiu-se a utilização da variável do método de determinação do preço através do preço de mercado. O resultado evidencia que aqueles que recorreram ao banco como fonte de caixa subsequente tendem a não utilizar o preço

de mercado (83,3%), enquanto aqueles que não recorreram ao banco apresentam um percentual de não utilização do preço de mercado em 55,9%. Essa associação obteve um p-valor em 0,048.

A quinta associação complementa as duas anteriores a respeito dos que recorreram ao banco, indicando que a maioria deles utilizaram unicamente o custo mais margem, sem em qualquer momento fazer uso do preço de mercado de forma conjunta. Verificou-se que daqueles que recorreram ao banco como fonte de caixa subsequente tendem a não utilizar conjuntamente o preço de mercado e custo mais margem de lucro (88,9%), enquanto os que não recorreram ao banco apresentam uma tendência de não utilização menor (55,9%). Essa associação apresentou um p-valor de 0,016.

A sexta associação ainda trata da relação entre as variáveis de formação de preço. Dessa vez, foi encontrada uma relação com a variável relativa a fonte de caixa subsequente de fundo pessoal. Verificou-se que surge uma tendência entre aqueles que recorreram ao fundo pessoal como forma de obtenção de caixa tendem a utilizar o método custo mais margem e preço de mercado conjuntamente (63,6%), enquanto aqueles que não recorreram ao fundo pessoal tendem a não utilizar estes métodos conjuntamente (75,6%). O p-valor encontrado foi de 0,014, no entanto, o teste apresentou uma restrição: mais de 20% das células, nesse caso 25%, apresentaram frequências esperadas menores que 5. Assim, o p-valor adotado levou em consideração a Correção de Yates, que foi de 0,036.

A sétima associação se refere a administração das disponibilidades. Foi verificada uma relação existente entre a utilização de fonte de caixa subsequente de origem familiar e a administração dos recursos financeiros da empresa. O resultado demonstrou que aqueles que não utilizaram de recurso familiar apresentam maior tendência em administrar suas disponibilidades (83,7%), enquanto aqueles que utilizaram recurso de origem familiar apresentam maior tendência em não realizar esse tipo de administração (55,6%). O p-valor identificado foi de 0,011, no entanto, como 25% das células apresentaram contagem esperada inferior a 5, foi utilizada o p-valor com a Correção de Yates, e o valor encontrado foi de 0,035, ainda apresentando forte associação.

A oitava associação encontrada diz respeito a elaboração de fluxos de caixa. A relação encontrada indica que aqueles que utilizaram recursos subsequentes de origem familiar tendem a não elaborar fluxos de caixa (77,8%), enquanto aqueles que não utilizaram de recurso familiar tendem a elaborar fluxos de caixa (65,1%). O p-valor adotado foi de 0,018, mas, como foi necessário fazer uso da Correção de Yates, dado o percentual de 25% de frequências esperadas menores que 5, o p-valor utilizado foi de 0,046*.

A nona associação tratou da variável relacionada a elaboração do orçamento de caixa. A maioria daqueles que utilizaram de crédito do mercado como fonte de caixa subsequente apresentou um percentual de 71,4% de elaboração do orçamento. Já aqueles que utilizaram outra fonte tendem, em um nível de 80%, a não utilizarem do orçamento. O p-valor adotado foi de 0,017*, tendo em vista que 25% das células apresentou uma frequência esperada menor que 5.

A décima associação também trata da elaboração de caixa. Foi visto que a maioria daqueles que adquiriram fonte de recursos através do fundo pessoal tendem a apresentar uma tendência de elaboração de orçamento de caixa (63,6%), enquanto aqueles que não fizeram uso do fundo pessoal tendem a não elaborar o orçamento em um nível de 82,9%. O p-valor adotada foi de 0,007*, visto que 25% das células apresentou uma frequência esperada menor que 5.

A décima primeira associação encontrada se refere a solução instantânea para recursos. Foi observado que aquelas empresas que afirmaram recorrer ao banco como fonte de caixa subsequente tendem a recorrer aos bancos, novamente, como forma de solução instantânea para os recursos. Assim, 70,6% daqueles que utilizaram banco como fonte de caixa subsequente afirmam recorrer aos bancos caso precise de solução instantânea. Já os que não recorreram aos bancos apresentam os bancos como a opção menos buscada, com 25% das respostas. Para essa relação foi encontrado um p-valor de 0,007.

Quadro 10: Associações Encontradas com a Variável Fonte de Caixa Subsequente

Associações	<i>p-value</i>	Resultados
Fonte de Caixa Subsequente de Origem Familiar e Utilização de Demonstrativos	0,001	A maioria daqueles que utilizaram de recurso familiar como fonte de caixa subsequente apresentam maior tendência em não utilizar demonstrativos.
Fonte de Caixa Subsequente de Origem Familiar e Utilização do Orçamento	0,072*	A maioria daqueles que utilizaram de recurso familiar como fonte de caixa subsequente apresentam maior tendência em não utilizar orçamento.
Fonte de Caixa Subsequente de Origem Bancária (Empréstimos) e Utilização do Método “Custo mais Margem” para Determinação de Preço	0,011	A maioria daqueles que utilizaram de recurso bancário como fonte de caixa subsequente apresentam maior tendência em utilizar “custo mais margem” para determinar preço de venda.
Fonte de Caixa Subsequente de Origem Bancária (Empréstimos) e Utilização do Método “Preço de Mercado” para Determinação de Preço	0,048	A maioria daqueles que utilizaram de recurso bancário como fonte de caixa subsequente apresentam maior tendência em não utilizar “preço de mercado” para determinar preço de venda.
Fonte de Caixa Subsequente de Origem Bancária (Empréstimos) e Utilização dos Métodos “Preço de Mercado” e “Custo mais Margem” de forma conjunta para Determinação de Preço	0,016	A maioria daqueles que utilizaram de recurso bancário como fonte de caixa subsequente apresentam maior tendência em não utilizar conjuntamente “preço de mercado” e “custo mais margem” para determinar preço de venda.
Fonte de Caixa Subsequente de Origem Pessoal e Utilização dos Métodos “Preço de Mercado” e “Custo mais Margem” de forma conjunta para Determinação de Preço	0,036	A maioria daqueles que utilizaram de recurso pessoal como fonte de caixa subsequente apresentam maior tendência em utilizar conjuntamente “preço de mercado” e “custo mais margem” para determinar preço de venda
Fonte de Caixa Subsequente de Origem Familiar e Administração das Disponibilidades	0,035*	A maioria daqueles que não utilizaram de recurso familiar como fonte de caixa subsequente apresenta maior tendência em administrar as disponibilidades.
Fonte de Caixa Subsequente de Origem Familiar e Elaboração de Fluxo de Caixa	0,046	A maioria daqueles que utilizaram recursos de origem familiar tendem a não elaborar fluxos de caixa.
Fonte de Caixa Subsequente advindo de Créditos do Mercado e Elaboração de Orçamento de Caixa	0,017*	A maioria daqueles que utilizaram crédito de mercado como fonte subsequente de caixa tendem a elaborar orçamento de caixa.
Fonte de Caixa Subsequente advindo de Fundo Pessoal e Elaboração de Orçamento de Caixa	0,007*	A maioria daqueles não que utilizaram fundo pessoal como fonte subsequente de caixa tendem a não elaborar orçamento de caixa.
Fonte de Caixa Subsequente de Origem Bancária (Empréstimos) e Solução Instantânea para seus Recursos	0,007	A maioria daqueles que utilizaram recursos bancários como fonte de caixa subsequente apresentaram tendência a recorrer ao banco como solução instantânea para recursos.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

5.4.1.8 Faturamento da Empresa

O faturamento da empresa está relacionado ao seu tamanho, e em relação a esta variável foram encontradas 7 associações significativas, as quais estão descritas a seguir.

A primeira associação encontrada foi entre o faturamento e a utilização dos demonstrativos dos custos das mercadorias.

O resultado dessa associação indica que aquelas empresas que são classificadas como Microempresas (faturamento até R\$ 360.000,00 anual) tendem a não utilizar os demonstrativos (51,7%), enquanto aquelas que tem porte maior, embora ainda sejam classificadas como de pequeno porte, tendem a utilizar demonstrativos (82,6%). O p-valor apresentado nessa associação, 0,011, admitindo-se um nível de confiança de 95%. Assim, o resultado do teste indica uma forte associação entre o tamanho da empresa, através da análise do faturamento, e a utilização dos demonstrativos.

A segunda associação encontrada foi relacionada a utilização do orçamento, e foi verificado que as Microempresas não fazem uso do orçamento em um nível de 82,8%, enquanto as empresas de outro porte não realizam em um nível de 52,2%. Essa associação corrobora o comportamento apresentado pela associação anterior, de que quanto menor o porte da empresa menor o seu nível de utilização das ferramentas gerenciais. O p-valor para essa relação foi de 0,018, indicando forte relação e atendendo ao nível de confiança estabelecido em um grau de 95%.

A terceira associação encontrada foi referente a utilização de métodos de custeio, sendo percebido que aquelas organizações que são classificadas como Microempresas, possuindo faturamento até R\$ 360.000,00 anual, apresentam uma tendência a não utilizar qualquer método de custeio em um nível de 75,9%, enquanto aquelas que possuem um faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 apresentaram uma utilização de 56,5%. O p-valor encontrado foi de 0,017, indicando uma forte relação entre as variáveis.

A quarta associação encontrada se refere a elaboração de fluxos de Caixa. Foi possível observar que aquelas empresas com faturamento anual superior aos R\$ 360.000,00 tendem a elaborar fluxos de caixa (73,9%), enquanto aquelas empresas com faturamento inferior apresentam um percentual de 55,2% de não elaboração, indicando que aquelas de porte menor, em sua maioria, não fazem uso da ferramenta de fluxo de caixa. O p-valor foi de 0,035.

A quinta associação remete a prática de vendas a prazo. Verificou-se que aquelas empresas com faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 vendem a prazo, sem exceção, sendo

a maioria em um prazo de 1 a 3 meses (73,9%) e o restante em outro prazo (26,1%). Aquelas organizações classificadas como Microempresas apresentam um comportamento distribuído entre a não realização de vendas a prazo (17,2%), a venda a prazo de um período de 1 a 3 meses (55,2%) e de outro prazo (27,6%). O p-valor para essa associação foi de 0,096, o que caracterizaria um p-valor que não se adequa ao nível de confiança proposto, 95%. No entanto, dado que o Teste Qui-Quadrado para essa relação apresentou uma restrição em um de seus pressupostos – 33,3% das células apresentaram contagem esperada abaixo de 5, o mais indicado seria utilizar o p-valor corrigido através da Correção de Yates, que evidencia um nível de 0,038*.

A sexta associação trata da variável de elaboração de orçamento de caixa. Verificou-se que a maioria das empresas com faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 apresentam uma tendência de elaboração de caixa em um nível de 47,8%, enquanto aquelas com faturamento inferior apresentam uma tendência em 89,7% de não elaboração. Esse resultado indica que quanto maior o faturamento da empresa maior sua tendência em elaborar o orçamento de caixa. O p-valor dessa associação é de 0,002.

A sétima associação encontrada se refere a solução instantânea para obtenção de recursos. Foi observado que aquelas empresas com faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 apresentam maior tendência a recorrer aos empréstimos bancários quando sentem necessidade (54,5%), em oposição ao percentual apresentado por aquelas empresas com faturamento inferior (29,6%). Esse comportamento corrobora o que foi percebido durante a aplicação do questionário. Os respondentes que estavam relacionados a empresas menores apresentavam, em seu discurso, uma certa rejeição a obtenção de recursos advindos de banco. O p-valor observado foi de 0,028.

Quadro 11: Associações Encontradas com a Variável Faturamento

Associações	<i>p-value</i>	Resultados
Faturamento e Utilização de Demonstrativos	0,011	A maioria daquelas empresas com faturamento acima de R\$ 360.000,00 apresentam um maior nível de utilização de demonstrativos.
Faturamento e Utilização do Orçamento	0,018	A maioria daquelas empresas com faturamento acima de R\$ 360.000,00 apresentam um maior nível de utilização de orçamento.
Faturamento e Utilização de Métodos de Custeio	0,017	A maioria daquelas empresas com faturamento acima de R\$ 360.000,00 apresentam um maior nível de utilização de métodos de custeio.
Faturamento e Elaboração de Fluxo de Caixa	0,035	Aquelas empresas que apresentam faturamento acima de R\$ 360.000,00 anual apresentam maior tendência em elaborar fluxos de caixa.
Faturamento e Período entre Recebimento de Vendas a Prazo	0,038*	Aquelas empresas que apresentam faturamento acima de R\$ 360.000,00 anual vendem a prazo.
Faturamento e Elaboração do Orçamento de Caixa	0,002	A maioria daquelas empresas com faturamento acima de R\$ 360.000,00 apresentam um menor nível de não elaboração do orçamento de caixa.
Faturamento e Solução Instantânea para seus Recursos	0,028	A maioria das empresas com faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 apresentam maior tendência a recorrer aos empréstimos bancários.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

5.4.1.9 Tomada de Decisão

A tomada de decisão está relacionada a base utilizada pelos respondentes para tomada de suas decisões.

Foi encontrada uma associação entre a utilização de relatórios para basear a tomada de decisão e a aquisição de estoques através da quantidade demandada. O resultado dessa relação demonstra que aqueles que responderam utilizar relatórios apresentam tendência a adquirir os estoques pela demanda apresentada (82,1%), ao invés de adquirir periodicamente ou quando o preço da matéria prima baixa. Enquanto que os indivíduos que responderam não fazer uso de relatórios para tomada de decisão apresentaram tendência em adquirir estoques pela quantidade demandada em um nível de 54,2%.

O p-valor para essa relação foi de 0,029, indicando uma forte relação entre as variáveis analisadas, e o nível de confiança adotado foi de 95%.

A segunda relação encontrada que envolve as variáveis de tomada de decisão foi com o cálculo dos custos de produção, verificando-se que aqueles que utilizam a intuição como auxílio no processo decisório tendem a não realizar o cálculo dos custos de produção (66,7%). Já aqueles que utilizam relatórios e indicadores para o processo de decisão tendem a apurar os

custos de produção (60%), enquanto os que afirmaram utilizar tanto da intuição quanto dos relatórios afirmaram fazer o uso dos cálculos do custo de produção em um nível de 72,2%. Esse resultado indica que nas alternativas que contêm a utilização dos relatórios, seja de forma isolada ou em conjunto, o nível de utilização dos custos de produção é maior.

Para essa associação foi encontrado um p-valor de 0,038, indicando forte relação entre as variáveis, admitindo-se um nível de confiança em 95%.

A terceira relação encontrada foi referente a utilização do orçamento, onde se pode verificar que aqueles que utilizam o relatório para a tomada de decisão, não de forma conjunta com a intuição, apresenta um percentual de não utilização do orçamento em 57,1%, enquanto aqueles que não utilizam o relatório como apoio demonstram um nível de não utilização do orçamento em 83,3%. O p-valor encontrado para essa associação foi de 0,041, respeitando o nível de confiança de 95%.

A quarta associação refere-se a relação existente entre a utilização de relatórios e indicadores no processo decisório e a manutenção do preço de venda da mercadoria. Verificou-se que a aqueles que utilizam somente de relatórios, não utilizando a intuição mesmo de forma conjunta, tendem a apresentar um comportamento de não negociação do preço de venda das mercadorias (90%). Assim, aqueles que não usam a intuição para a tomada de decisão, tanto de forma individual como conjunta, tendem a não negociar o preço e conseguem manter o preço de venda. O p-valor dessa associação é de 0,028 e enquadra-se no nível de confiança de 95%.

A quinta associação encontrada foi entre a utilização de relatórios para tomada de decisão e a utilização de métodos de custeio. Foi visto que aqueles que não utilizam relatórios tendem a não utilizar qualquer método de custeio (83,3%), enquanto aqueles que fazem uso dos relatórios apresentam uma tendência a utilização de métodos de custeio (57,1%). O p-valor é de 0,003 e se adequa ao nível de confiança de 95% utilizado nesse estudo.

A sexta associação está relacionada a utilização do cálculo da margem de contribuição, e indica que aqueles não utilizam relatório apresentam uma tendência representada pelo percentual de 91,7% de não utilização da margem de contribuição, enquanto aqueles que utilizam relatório demonstram um percentual de não utilização em 64,3%. O p-valor encontrado para essa relação foi de 0,019.

A sétima associação trata da relação existente entre a utilização de relatórios para tomada de decisão e a realização da administração de caixa. O resultado evidenciou que aqueles

que responderam utilizar relatórios como base em seu processo decisório tendem a realizar a administração das disponibilidades (96,4%), enquanto aqueles que não utilizam relatórios apresentam um percentual de 54,2% de administração das disponibilidades. Essa associação pode existir devido a administração de caixa ser a ferramenta mais utilizada pelos respondentes, estando notoriamente associada aqueles que utilizam documentos e relatórios contábeis para tomada de decisão. O p-valor encontrado foi de 0,000, representando o nível máximo de significância em uma relação.

A oitava associação corrobora o fato de a utilização de relatórios estar relacionada a prática da administração de disponibilidade. Foi encontrada uma relação significativa entre a utilização de relatórios e intuição, de forma conjunta, e a administração de disponibilidades. Daqueles que utilizam relatórios e intuição para tomada de decisão 100% fazem uso da administração de disponibilidades, enquanto quem não utiliza aqueles de forma conjunta apresenta um percentual de administração em 64,7%. Esse resultado indica que não importa se o relatório é utilizado de forma conjunta ou isolada, mas, quando utilizado remete a prática da administração de disponibilidades. O p-valor dessa relação foi de 0,011 por ser necessário recorrer a Correção de Yates para dirimir o problema da existência de 25% das células apresentarem uma contagem esperada menor que 5.

A nona associação referiu-se a elaboração de fluxos de caixa. Verificou-se que aqueles que utilizam relatório para tomada de decisão apresentam uma relação positiva com os que responderam elaborar fluxos de caixa (75%), enquanto aqueles que não utilizaram relatórios tendem a não elaborar fluxos de caixa (62,5%). O p-valor encontrada apresentou um nível de 0,006, o que indica forte associação entre as variáveis.

A décima relação observada aborda a variável relativa a elaboração de orçamento de caixa. O resultado dessa associação demonstrou que 46,4% daqueles que responderam utilizar relatórios para tomada de decisão tendem a elaborar orçamento de caixa. Já os que não utilizam relatórios apresentam um comportamento, quase em sua totalidade, de não adoção da prática de elaboração do orçamento de caixa (95,8%). O p-valor apresentado foi de 0,001.

Quadro 12: Associações Encontradas com a Variável Tomada de Decisão

Associações	<i>p-value</i>	Resultados
Utilização de Relatórios e Aquisição de Estoques pela Demanda	0,029	A maioria daqueles que utilizam relatórios apresentaram maior tendência em adquirir estoques através da demanda.
Utilização de Relatórios e Elaboração do Custo de Produção	0,038	A maioria daqueles que utilizam relatórios apresentaram maior tendência em elaborar demonstrativos de custos de produção.
Utilização de Relatórios e Utilização do Orçamento	0,041	A maioria daqueles que utilizam relatórios apresentaram maior tendência em utilizar orçamento.
Utilização de Relatórios e Manutenção do Preço de Venda	0,023	A maioria daqueles que utilizam relatórios apresentaram maior tendência em não negociar preço de venda dos produtos.
Utilização de Relatórios e Utilização de Métodos de Custeio	0,003	A maioria daqueles que utilizam relatórios apresentou maior tendência em utilizar métodos de custeio.
Utilização de Relatórios e Utilização da Margem de Contribuição	0,019	Aqueles que não utilizam Relatórios apresentam maior tendência em não utilizar a Margem de Contribuição.
Utilização de Relatórios e Administração das Disponibilidades	0,000	Aqueles que utilizam relatórios apresentam uma tendência maior de administrar disponibilidades.
Utilização de Relatórios e Intuição e Administração das Disponibilidades	0,011	Aqueles que utilizam relatórios e intuição, conjuntamente, apresentam uma tendência maior de administrar disponibilidades.
Utilização de Relatórios e Elaboração de Fluxos de Caixa	0,006	A maioria daqueles que utilizam relatório para tomada de decisão tendem a elaborar fluxos de caixa.

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

6. CONCLUSÃO

6.1 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo investigar qual o nível de utilização das informações gerenciais pelos gestores do APL de confecção do Estado de Pernambuco no momento de tomada de decisões, servindo-se de dados coletados através de um questionário aplicado no ano de 2014.

A fim de verificar se os gestores empregam as ferramentas estudadas (gestão de custos e formação de preço, e gestão de caixa), fez-se uso da estatística descritiva e inferencial, com a aplicação do Teste de Qui-Quadrado, adotando um nível de confiança de 95%. A amostra desse estudo resumiu-se a 52 empresas, caracterizadas, em grande parte, como Microempresas, e, em menor proporção, como Pequenas Empresas, assim classificadas de acordo com o número de funcionários.

Apesar de grande parte dos respondentes ser caracterizada como proprietários, percebeu-se que parentes, frequentemente, também fazem parte e conhecem o negócio, e, diferentemente do APL de fruticultura, estudado por Carlos Filho (2014), os integrantes do APL de confecções não apresentam um grau de escolaridade elevado. A maioria dos respondentes alega ter estudado até ensino médio, enquanto uma parte significativa não possui o fundamental completo, porcentagem essa, inclusive, idêntica à dos que alcançaram a graduação.

Em média, as empresas existem há 10 anos, embora a maior parte delas possua até 5 anos de existência. A maioria é composta por até 10 funcionários, e seus proprietários afirmaram ter iniciado o negócio principalmente por acreditarem ser o mais rentável ou por tradição.

Os respondentes recorreram inicialmente à família ou ao fundo pessoal para abrir o negócio e tendem a não distinguir entre os gastos pessoais e empresariais. Esse fato pode contribuir para a pouca importância da figura do contador atuante dentro da própria empresa, sendo o escritório contábil utilizado por cerca de 90% da amostra.

Apesar de os respondentes não possuírem entendimento sobre as práticas de gestão de custos, percebe-se que a maioria evidencia os custos, embora em horizontes temporais diversos, e que 54% realizam a apuração de custos de produção. Quanto à prática de elaboração de planos orçamentários, apenas 30,8% a exercem, contrastando com a quantidade daqueles que fazem uso do custo padrão, representados pela maioria. O nível da utilização das ferramentas de custo

pelos gestores varia, mas, no geral, é insatisfatório, o que talvez se explique pelo fato de os custos serem utilizados primariamente com o objetivo de auxiliar na formação inicial do preço de venda, ao invés de controle ou apenas conhecimento dos custos incorridos. No entanto, mesmo que desconheçam o conceito dessa ferramenta, percebe-se que os gestores a utilizam de maneira intuitiva e informal. Os métodos de custeio adotados também foram analisados, e apurou-se que os gestores, no geral, não fazem uso deles, desconhecendo tal ferramenta.

Os respondentes asseveraram que os estoques tendem a ser adquiridos através da quantidade demandada, ou periodicamente, independentemente da demanda e preço do custo, não permanecendo os produtos em estoque, em nenhum dos casos, por mais de 1 ano.

O ponto de equilíbrio, ferramenta relacionada à produção e vendas, não é utilizado, assim como a margem de contribuição, e os gestores desconhecem até mesmo a finalidade dessas ferramentas. Contudo, os mesmos alegam preferir incorrer em custos mais elevados para surpreender o cliente, adotando a estratégia de diferenciação, ao invés de baixo custo, com vistas a melhor atratividade e consequente maior margem.

Quanto à gestão de caixa, os respondentes tendem a realizar a administração das disponibilidades (77%), e cerca de 57% elaboram fluxo de caixa. Apenas 27% realizam previsão ou orçamento de caixa, e, mesmo quando realizam, procedem de maneira informal.

Quanto à aplicação de caixa, os respondentes revelam uma tendência em manter a disponibilidade em caixa ou aplicar em ativo fixo. No entanto, o terceiro grupo com maior quantidade de respostas afirmou que as empresas apresentam dificuldades em suas sobras de caixa, e que tende a transferir os recursos recebidos imediatamente para conta bancária ou reinvestir no próprio negócio.

As vendas caracterizam-se por ocorrer a prazo, geralmente entre 30 a 90 dias. Os gestores costumam pagar suas despesas e custos na forma de dinheiro em espécie, cheque e boleto, assim que incorrem em tais gastos ou conforme um plano de pagamento acordado entre empresa e fornecedor.

Em caso de dificuldades nas disponibilidades, foi observado que os respondentes recorrem aos empréstimos privados, à poupança pessoal ou preferem reduzir os preços dos produtos, sequencialmente. Caso necessitem com urgência de recursos, costumam recorrer à assistência familiar e aos empréstimos, embora grande parte assuma possuir aversão a bancos.

A análise inferencial contempla associações encontradas entre as variáveis de perfil e as variáveis relacionadas às práticas de custo, formação de preço e caixa adotadas.

Como exemplo, os indivíduos que possuem maior grau de formação tendem a elaborar o fluxo e o orçamento de caixa. Já aqueles cujos negócios possuem maior tempo de existência geralmente utilizam os demonstrativos e os métodos de custeio, além de elaborarem o fluxo e o orçamento de caixa.

Os gestores que distinguem entre os gastos pessoais e empresariais renderam diversas associações, apontando que as empresas que apresentam esse perfil de segregação tendem a elaborar custos de produção, a utilizar o custo padrão, a administrar as disponibilidades e a elaborar fluxos e orçamentos de caixa. Por outro lado, os que não realizam tal distinção apresentam uma não utilização de orçamento, dos métodos de custeio e da margem de contribuição. Esse resultado é convergente com a variável “tempo de existência”, em que, quanto maior o tempo de existência da empresa, maior a sua utilização das ferramentas gerenciais.

No entanto, a maior contribuição desse estudo refere-se aos indícios encontrados de que a fonte de obtenção dos recursos influencia não somente na forma de utilização das ferramentas gerenciais, mas também na aquisição dos estoques e na estratégia adotada.

Os gestores que empregaram recurso familiar para iniciar o negócio tendem a não fazer uso de demonstrativos de custos, a não elaborar orçamentos, a não fazer uso da margem de contribuição e a não elaborar o orçamento de caixa. Por inverso, demonstrou-se que aqueles que não utilizaram a assistência familiar tendem a administrar mais suas disponibilidades.

Os respondentes que usaram fundo pessoal para dar início à empresa tendem a utilizar os demonstrativos de custos e a adquirir estoques em razão da demanda ou por periodicidade, demonstrando indiferença às variações de preço da matéria prima. Os que não usaram o fundo pessoal tendem a não adotar a estratégia de baixo custo.

Houve diversas associações entre as variáveis de perfil e a variável fonte de caixa subsequente. Os gestores que recorreram à assistência familiar no curso do seu negócio em regra não utilizam demonstrativos e orçamentos e não elaboram fluxos de caixa, enquanto aqueles que não se valeram da família administram, na maioria das vezes, suas disponibilidades, corroborando os resultados obtidos com a fonte de recurso inicial.

Os gestores que recorrem aos bancos tendem a aplicar a técnica “custo mais margem” para determinar o preço de venda, não utilizando, nem mesmo de forma conjunta, o método de análise do preço de mercado.

Os respondentes que declararam recorrer ao fundo pessoal apresentam maior tendência a utilizar, de forma conjunta, as técnicas “custo mais margem” e “preço de mercado” para determinar o preço de venda, mesmo que afirmem acreditar que tal procedimento seja equivocado. Foi visto, igualmente, que os não recorrentes ao fundo pessoal costumam também não elaborar orçamento de caixa, enquanto os recorrentes aos créditos do mercado têm propensão a adotar essa ferramenta.

As duas últimas associações encontradas referem-se ao faturamento e ao processo decisório.

Detectou-se que, quanto maior o faturamento das empresas, maior o nível de utilização de demonstrativos dos custos, de orçamento, de métodos de custeio, de elaboração dos fluxos de caixa, e maior a tendência de recorrer a empréstimos bancários e a vender a prazo. Ademais, houve associação negativa entre faturamento e a não elaboração do orçamento de caixa).

No que se refere a processo decisório, foi apurado que os indivíduos que utilizam relatórios como base para a tomada de decisão pendem para a aquisição de estoques por demanda, a elaboração de demonstrativos de custos de produção, a utilização de orçamento, a não negociação do preço de venda dos produtos e a utilização de métodos de custeio, além de administrarem suas disponibilidades e elaborarem fluxos de caixa. Aqueles que não empregam os relatórios tendem a não utilizar margem de contribuição. Já os que usam, conjuntamente, relatórios e a intuição para a tomada de decisão administram, em geral, suas disponibilidades.

Em suma, observou-se que as empresas são principalmente Microempresas, apresentando um nível insatisfatório de utilização das ferramentas, o que possui nítido paralelo com a formação incompleta dos indivíduos e indica uma necessidade de incentivo à continuidade dos estudos. Percebeu-se, também, que as ferramentas utilizadas são exercidas de forma intuitiva, tendo em vista que a maioria dos respondentes não detém conhecimento conceitual mínimo acerca delas. O comportamento observado assemelhou-se ao encontrado no APL gesseiro, em estudo realizado por Silva Filho (2014), quanto à estrutura das empresas, ao perfil e ao nível de utilização das ferramentas.

6.2 Limitações da Pesquisa

Essa pesquisa tem como limitação a quantidade de empresas componentes da amostra. Apesar de essa quantidade poder ser considerada grande quando se trata da dificuldade de acessibilidade, o número efetivo de empresas existentes é um dado de difícil apuração, tendo-se somente uma aproximação do real.

Outra limitação foi a não realização de entrevista no sentido qualitativo, com maior abertura à discussão. Foi possível obter informações qualitativas advindas dos respondentes, mas de uma forma inferior às normalmente logradas por entrevistas. Muito do que esteve presente no discurso não foi aproveitado devido ao enfoque quantitativo e objetivo da pesquisa.

A terceira limitação foi oriunda da dificuldade de entendimento, por parte dos respondentes, da importância e relevância do estudo. Muitos julgaram que o repasse de informações poderia prejudicar o seu negócio. Inexistindo essa barreira, a quantidade de empresas analisadas nesse estudo seria caracterizada, no mínimo, pelo dobro da amostra pesquisada.

REFERÊNCIAS

- AKSOYLU, S.; AYKAN, E. Effects of Strategic Management Accounting Techniques on Perceived Performance of Businesses. *Journal of US-China Public Administration*, v.10, n.10, 2013.
- ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E. A.; PANHOCA, L. Práticas de Gestão de Custos e Perspectivas Estratégicas: um estudo na indústria da construção do Estado do Paraná. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 14, n.44, p.353-368, jul/set. 2012.
- ANDERSON, S.W. AND LANEN, W.N. Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India, *Accounting, Organisations and Society*, 24, 5&6: 379–412, 1999.
- ANDRADE, F.A.V. Turismo e Desenvolvimento Local: uma abordagem sobre os impactos da organização institucional do arranjo produtivo local inovativo turístico do município de Parintins – Amazonas, Brasil. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, v.6, n.14, 2013.
- ANDRADE, C. A. L.; FARIAS, C. J. L.; MOUTINHO, L. M. G. O Arranjo Produtivo Local do Gesso do Araripe-PE e sua relação com a ferrovia Transnordestina. In *VIII SOBER Nordeste. Pluralidades Econômicas, Sociais e Ambientais: interações para reinventar o Nordeste rural* Parnaíba – PI, 2013.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. *Administração do capital de giro*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças Corporativas e Valor*. São Paulo: Atlas, 2003.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATRILL, P. *Financial Management for Decision Makers*. London: Pearson Education Ltd, 2006.

BADEM, A. C.; ERGIN, E.; DRURY, C. Is Standard Costing Still Used? Evidence from Turkish Automotive Industry. *International Business Research*, v. 6, n. 7, 2013.

BARROS, I. S. A implantação de uma Modateca como fator de desenvolvimento para indústrias de moda do Arranjo Produtivo Local do Agreste Pernambucano. *Revista de Extensão da Universidade de Taubaté (UNITAU)*, v.2, n.1, 2009.

BECATTINI, G. *Os distritos industriais na Itália. In COCCO et al (Org.). Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália.* Rio de Janeiro: Editora Lamparina, 2002.

BEZERRA FILHO, R.; SUZA, I. I. L.; BALDI, M. *Inovação e Desenvolvimento no APL de Confecções de Pernambuco – Brasil a partir da Integração Universidade-Indústria-Governo.* Xii Seminario Latino Iberoamericano de Gestion Tecnologica, 2007, Buenos Aires. Asociación Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica – ALTEC.

BLOOM, N., REENEN, J.V. Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, v. 122 (4), p. 1351-1408, 2007.

BRAGA, R. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. 1º Ed, São Paulo: Editora Atlas, 1995.

BRAGA, D.P.G.; BRAGA, A.X.V.; SOUZA, M.A. Gestão de Custos, preço e resultados: um estudo em indústrias conserveiras do Rio Grande do Sul. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 13, n.2, p. 20-35, 2010.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C. *Financial Management: Theory and Practice.* Florida: The Dryden Press, 1994.

BRIGHT, J.; DAVIES, R. E.; DOWNES, C. A.; SWEETING, R. C. The deployment of costing techniques and practices: a UK study. *Management Accounting Research*, v. 3, n. 3, p. 201-212, 1992.

BRUNI, A.L.; FAMA, R. Gestão de custos e formação de preços: com aplicação na calculadora HP12C e Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BURCHELL, S.; CLUBB, C.; HOPWOOD, A.; HUGHES, J.; NAHAPIET, J. The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*. v. 5, n. 1, p. 5-27, 1980.

CADEZ, S.; GUILDING, C. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, v. 33, n. 7-8, p. 836-863, 2008.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. *Gestão de Custos no Agronegócio*. In: CALLADO, A. A. C. (Org.). *Agronegócio*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CALLADO, A. L. C.; MIRANDA, L. C.; CALLADO, A. A. C. Fatores Associados à Gestão de Custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções. *Revista Produção*, v.13, n.1, 2003.

CAMILLI, G.; HOPKINS, K.D. Applicability of Chi-Square to 2x2 Contingency Tables with Small Expected Cell Frequencies. *Psychol. Bull.*, v.85, p.163-167, 1978.

CARLOS FILHO, F.A. *Gestão de Custos e Formação de Preço de Venda, Gestão de Caixa e Gestão de Riscos em APL: Um Estudo Exploratório no Setor de Fruticultura..* 2014. 109 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

CARNEIRO, C. M. B.; ZORZAL, E. J.; SANTOS, G. P.; BASTOS, M. M. M. *A redução dos custos no uso de arranjos produtivos locais na gestão competitiva da logística de suprimentos*. Estudo de caso no APL leite & sol da cadeia produtiva do leite no estado do ceará. In: XIV Congresso Brasileiro de Custos, edição especial de dezembro de 2007.

CARRUTHERS, B. G; ESPELAND, W. Accounting for rationality: double-entry bookkeeping and the rhetoric of economic rationality. *The American Journal of sociology*. v. 1, p. 31-69, 1991.

CARVALHO, L.F. *Gestão da Informação em Micro e Pequenas Empresas: Um estudo do Arranjo Produtivo Local de Confecção do Vestuário de Jaraguá-GO. Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v.2, n. especial, p.57-72, 2012.

CATELLI, A. (Coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica* – GECON. – 2. Ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

CHENHALL, R.H., LANGFIELD-SMITH, K. The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: an Empirical Investigation Using a Systems Approach. *Accountig, Organizations and Society*, v. 23, n.3, pp. 243-264, 1998.

CHITTENDEN, F.; POUTZIOURIS, P.; MICHAELAS, N. Financial Management and Working Capital Practices in UK SMEs. *Research Report*, Manchester, Manchester Business School, 1999.

COGAN, Samuel. *Custos e preços: formação e análise*. São Paulo: Pioneira, 1999.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M.; ROCHA, W. O custeio variável e o custeio-alvo como suportes às decisões de investimentos, no desenvolvimento de novos produtos. *Revista Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 1, n. 2, set./dez. 2004.

COOLEY, P. L.; PULLEN, R. J. Small business cash management practices. *American Journal of Small Business*, 4 (2), pp 1-11, 1979.

CORONEL, D. A.; ALVES, F. D. A Possibilidade de Reconversão de Metade Sul do Rio Grande do Sul: Algumas Proposições à Luz do Modelo de Desenvolvimento da Terceira Itália. *Revista Sociais e Humanas*, Santa Maria, v. 20, n. 01, p. 73-83, jan/jun, 2007.

DULTRA, M. P. M. *et al* *Arranjos Produtivos Locais como Política de Desenvolvimento Econômico e Social*. 2004. Disponível em: <<http://www.frb.br/ciente/ADM/ADM.%20UNIFACS.%20DULTRA.%20et%20al.F2..pdf>>. Acesso em: 19 dez 2012.

FERNANDES, F. C.; KLANN, R. C.; FIGUEREDO, M. S. A utilidade da informação contábil para a tomada de decisões: uma pesquisa com gestores alunos. *Contabilidade Vista & Revista*, Belo Horizonte, vol 22, num 3, jul/set, p. 99-126, 2011.

FIELD, A. P. *Discovering statistics using SPSS*. London, England : SAGE, 2009.

FIGUEIREDO, S., CAGGIANO, P. C. *Controladoria - teoria e prática*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, F., AGUIAR, A.B., GUERREIRO, R. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. *Revista de Contabilidade e Finanças*, São Paulo, n. 44, p. 9-22, mai-ago. 2007

GARRISON, Ray H. & NOREEN, Eric W. *Contabilidade Gerencial*. 9º Ed., Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

GARRISON, R. H., NOREEN, E. W. e BREWER, P. C. Contabilidade gerencial. Rio de Janeiro : LTC. 2007.

GITMAN, L.J.; MOSES, E.R AND WHITE, J.T. An Assessment of Corporate Cash Management Practices, *Financial Management (Spring)*, pp.32-41, 1979.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 7º Ed, São Paulo: Editora Harbra, 2002.

GOVINDARAJAN, V.; ANTHONY, R.N. How Firms Use Cost Data in Pricing Decisions. *Management Accounting (USA)*, v. 30, n.6, 1983.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Volume 17, Issue 7, pages 109-122, 1996.

GRAY, C. O.; HARVEY. O.; BRIMBLECOMBE, P. Cluster classification and costing research. *Inovation & Systems*. Wellington, v. 1, p. 1-16, 2001. Disponível em: <<https://www.google.com.br/#q=Cluster+classification+and+costing+research+%2B+gray>> Acessado em: 10 de dezembro de 2013.

GUILDING, C.; LAMMINMAKI, D.; DRURY, C. Budgeting and Standard Costing Practices in New Zealand and the United Kingdom. *The International Journal of Accounting*, v. 33, n.1, p. 569-588, 1998.

HALL, R. J.; COSTA, V. C.; KREUZBERG, F.; MOURA, G. D.; HEIN, N. Contabilidade como uma ferramenta da gestão: um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de comércio de Dourados–MS. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, v.6, n.3, p.4-17, 2012 (Set/Dez).

HANSEN, J. E. *Aplicação do custeio alvo em cursos de pós-graduação lato sensu: Um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos*. 2002. 211p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

HANSEN, D. R. & MOWEN, M. M. *Gestão de Custos: Contabilidade e Controle*. Tradução 3º Ed. norte-americana, São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning Ltda, 2001.

HANSEN, P.B.; OLIVEIRA, L.R. Proposta de Modelo para Avaliação Sistemática do desempenho competitivo de Arranjos Produtivos: o caso do arranjo coureiro-calçadista do Vale dos Sinos (RS-BRASIL). *Produto & Produção*, v.10, n.13, p. 61-75, 2009.

HASHIM, M. K.; WAFI, S. A.. Small and medium sized enterprises in Malaysia: Development issues. Kuala Lumpur: Prentice Hall, 2002.

HOFER, E.; RAUBER, A.J.; DIESEL, A.; WAGNER, M. Gestão de Custos Aplicada ao Agronegócio: culturas temporárias. *Contabilidade Vista e Revista*, v. 17, n.1, p. 29-46, 2006.

HONG, Y. C. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

HOQUE, Z. *Methodological issues in accounting research: Theories, methods and issues*. Australia: Spiramus, 2006.

HORNGREN, C.T.; SUNDEM, G.L.; STRATTON, W.O. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Prentice Hall. 2004.

IQBAL, M.S.; SHAIKH, F.M.; MAHMOOD, B.; SHAFIQ, K. Development of Textile Industrial Clusters in Pakistan. *Asian Social Science*, v.6, n.11, 2010.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. INTERNATIONAL MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE 1 (IMAP1), March, 1998.

JIAMBALVO, J. *Contabilidade Gerencial*. Tradução Tatiana Carneiro Quírico. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 2002.

JOHNSON, T. H.; KAPLAN, Robert S. A relevância da contabilidade de custos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996

JOSHI, P. L. The International Diffusion of New Management Accounting Practices: the case of India. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, v.10, p. 85-109, 2001.

JOYE, M. P.; BLAYNEY, P. J.. Cost and management accounting practice in Australian manufacturing companies: survey results. Monograph No. 7, University of Sydney, 1990.

KAM, V. Accounting Theory. 2. ed. Canadá: John Wiley & Sons, 1990.

KRUGMAN, P. History and industry location: the case of the manufacturing belt. *American Economic Review*, v. 81, n. 2, p. 80-83, 1991.

KUKALIS, Sal. Agglomeration Economies and Firm Performance: The Case of Industry Clusters. *Journal of Management*, v. 36,n. 2, p. 453-481, march, 2010. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/36/2/453.abstract>> Acessado em: 01 de janeiro de 2014.

LAURIA, I. O.; MOISÉS, A.; PASQUALETTO, A. Distritos Empresariais como Agentes de Desenvolvimento Regional em Áreas Públicas em Aparecida de Goiânia – GO. *Revista Estudos*, Goiânia, v. 39, n.1, p. 61-71, jan./mar. 2012.

LOUIS, K.; OPONDO, H. Financing Small and Medium Scale Enterprises (SMEs). Uganda's Experience. Working Paper, Kampala: Bank of Uganda, 2003.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D. *Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO, D. G.; SOUZA, M. A. Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. *Revista Universo Contábil*, Blumenau - SC, v. 2, n. 1, p. 42-60, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/109/0>> Acessado em: 01 de fevereiro de 2014.

MARFO-YIADOM, E. A Survey of Cash Management Practices of Selected Firms in Accra-Tema Metropolitan area of Ghana, *The Oguaa Journal of Social Studies*, Vol.3,(June), pp.165-182, 2002.

MARIE, A.; CHEFFI, W.; LOUIS, R. J.; RAO, A. Is Standard Costing Still Relevant? Evidence from Dubai. *Management Accounting Quarterly*, v.11, n.2, p.1-11, 2010.

MARSHALL, A. *Princípios de Economia*. São Paulo, Abril S. A. Cultural e Industrial: v. 1, 1982.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MBROH, J. K. Cash Management Practices of Small Business Owners in the Cape Coast Metropolitan Area of Ghana. *Asian Economic and Financial Review*, v.2, n.1, pp. 40-58, 2012.

MCLANEY, E. J. (2000). *Business Finance, Theory and Practice* 5th ed, University of Plymouth Business School. Financial Times Pitman Publishing.

MILLS, R.W. Pricing Decisions in UK Manufacturing and Service Companies. *Management Accounting*, v.38, n.9, 1988.

MORAES, S.C.S.; PAGANI, R. N.; RESENDE, L. M.; PILATTI, L. A. Liderança compartilhada na era da conectividade: uma análise em um arranjo Produtivo local. In: *XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. 2007, anais do ENEGEP: a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

MOYER, R.C.; MCGUIGANW, J.R.; KRETLOW. *Contemporary Financial Management*. 5th Edn. West Publishing Company, United States of America, 1992.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. *Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional*. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NORONHA, E.; TURCHI, L. *Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais*. Brasília, DF: IPEA – Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, 2005. (Textos para discussão, n. 1.076).

PAGANI, R. P.; RESENDE, L. M.; PILATTI, L. A. Metodologia para análise da competitividade de aglomerações produtivas embrionárias. *Revista Espacios Digital*, Caracas, v. 33, p. 1-1, 2012. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a12v33n04/12330401.html>>. Acessado em: 05 de outubro de 2013.

PELISSARI, A. S.; VANALLE, R. M.; GONZALEZ, I. V. D. P. Gestores de pequenas empresas: estudo do papel e das funções gerenciais. *III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2006. Disponível

em:<http://www.aedb.br/seget/artigos07/1034_Gestores%20de%20Pequenas%20Empresas%20-%20Estudo%20das%20Funcoes%20Gerenciais.pdf>. Acesso em: 16 de janeiro de 2014.

PETER, R. R.; RESENDE, L. M.; CERANTO, F. A. A. Nível de maturidade de arranjos produtivos locais (APL): um diagnóstico no APL de bonés de Apucarana/PR. *Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção*, Florianópolis, vol. 11, n. 3, p. 803-822, 2011. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/875>>. Acessado em: 05 de outubro de 2013.

PIETERSON, A. Working Capital Management Practices of Small and Medium Enterprises in the Western Region: A Survey of Selected Smes in the Sekondi- Takoradi Metropolis, 2012, 78 f. Dissertação (Commonwealth Executive Masters Of Business Administration) – Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.

PORTER, M. E. *Competição – estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. v. 76, n. 6, nov/dec., p. 77-90, 1998. Disponível em: <<http://iic.wiki.fgv.br/file/view/Clusters+and+the+New+Economics+of+Competition.pdf>>. Acessado em: 10 de fevereiro de 2014.

PURCIDONIO, P. M.; FRANCISCO, A. C. Práticas de gestão do conhecimento: um estudo de caso em indústria do APL do setor moveleiro de arapongas. *Revista Gestão Industrial*, vol. 3, n. 4, p. 69-80, 2007. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/view/45>>. Acessado em: 07 de setembro de 2013.

RECKZIEGEL, V.; SOUZA, M.A.; DIEHL, C.A. Práticas de gestão de custos adotadas por empresas estabelecidas nas regiões Noroeste e Oeste do Paraná, *RBNG*, v.9, n.23, p.14-27, jan./abr. 2007.

REDE DE PESQUISA EM SISTEMA E ARRANJOS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. Rede de Pesquisa Interdisciplinar no Instituto de Pesquisa da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2014.

RIBEIRO, R. R. M.; LEITE, R. M.; CROZATTI, J. A Racionalidade e processo decisório: Algumas reflexões teóricas. *Enfoque Reflexão Contábil*. v. 25, n. 1, jan/abril, p.15-24, 2006.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. *The Controller's function*. Third edition. New Jersey: Wiley, 2005.

ROMANO, C., TANEWSKI, G. & SMYRNIOS, K. Capital structure decision making: A model for family business. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 285–310, 2000.

ROSENFELD, S. Bringing business *clusters* into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, v. 5, n. 1, p. 3-23, 1997. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654319708720381#.UsqYitJDsuc>>. Acessado em: 07 de setembro de 2013.

ROTTA, E.; BUTTEMBERDER, P. L.; DALABRIDA, V. R.; MENEZES, J. S.; KREUTZ, P. F. *Os arranjos produtivos locais e as estruturas de gestão do desenvolvimento: desafios da articulação*. In: Buttenbender (Org.). Arranjos Institucionais, cooperação e desenvolvimento. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.

SAMANEZ, C. P. *Gestão de investimentos e geração de valor*. São Paulo: Pearson, 2007

SANTOS, D. T.; BATALHA, M. O. Estratégia de produção em arranjos produtivos cerâmicos: o caso de pedreira (SP). *Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção*, Florianópolis. vol. 10, n. 3, p. 599-620, 2010. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/342>>. Acessado em 15 de fevereiro de 2014.

SANVICENTE, A. Z. Administração Financeira. 3º Ed, São Paulo: Editora Atlas, 1997.

SEBRAE. Termo de Referência para Atuação do Sebrae em Arranjos Produtivos Locais, 2003. Disponível em: <http://cppg.am.sebrae.com.br/apl/popup.htm#LinkTarget_273>. Acesso em: 13 de dezembro de 2014.

SEBRAE. *Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confeções do Agreste Pernambucano*. Relatório Final, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Economico%20do%20APL%20de%20Confeccoes%20do%20Agreste%20-%20%2007%20de%20MAIO%202013%20%20docx.pdf>>. Acesso em 20 de dezembro de 2014.

SELLITTO, M. A.; GUIMARÃES, M. G. Cálculo da complexidade organizacional em dois arranjos produtivos da indústria calçadista. *Revista produto e produção*, vol. 11, n. 3, p. 29-44, 2010. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/11882>> Acessado em 12 de Julho de 2013.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Tradução de Strategic Cost Management, New York, Free Press, 1993.

SILVA FILHO, L.L. *Gestão de Custos e Formação de Preço de Venda, Gestão de Caixa e Gestão de Riscos: Um Estudo Exploratório no Arranjo Produtivo Local Gesseiro do Estado de Pernambuco*. 2014. 109 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

SILVA, E. M.; MOTA, M. B. Evolução Histórica da Contabilidade e dos Sistemas de Gestão de Custos. *VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos*, Punta Del Este, Uruguai, 2003.

SILVA, M.E.; SANTOS, J.G.; CANDIDO, G.A. Competitividade Sistêmica no Arranjo Produtivo Local de Colchões em Campina Grande –PB. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v.5, n.2, p.91., 2011.

SIMON, H. A. *Models of man, Social and Rational: Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York: John Wiley and Sons, 1957.

SOARES, H. F. G; BARBEDO, C. H. S. Desempenho acadêmico e a Teoria do Prospecto: estudo empírico sobre o comportamento decisório. *Revista administração contemporânea*. Vol.17, n.1, pp. 64-82, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552013000100005&script=sci_arttext> Acessado em 20 de dezembro de 2013.

SULAIMAN, M.; AHMAD, N. N. N., ALWI, N. Management accounting practices in selected Asian countries: A review of the literature, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19 Iss: 4, pp.493 – 508, 2004.

SOUTES, D. O.; GUERREIRO, R. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2007.

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

SPENCER, X. S. Y.; JOINER, T.A.; SALMON, S. Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia. *International Journal of Business*, v. 14, n.1, 2009.

SRINIVASAN, S. *Cash and Working Capital Management*. Vikas Publishing House P.V.T. Ltd., 1999.

STEVENSON, L.; ST-ONGE, A. Support for Growth-oriented Women Entrepreneurs in Uganda. International Labour Organization, Geneva, Switzerland, 2005. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_219908.pdf>. Acesso em: 12 de junho de 2014.

SUGAHARA, C.R.; VERGUEIRO, W.C.S. Redes Sociais: um olhar sobre a dinâmica de informação na rede (APL) Arranjo Produtivo Local Têxtil, de Americana – São Paulo. *Revista Interamericana de Bibliotecologia*, v.34, n.2, p.177, 2011.

TEIXEIRA, A. J. C.; GONZAGA, R. P.; SANTOS, A. V. S. M.; NOSSA, V. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. *Brazilian Business Review*, v.8, n.3, p. 108-127 2011.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin/McGraw-Hill, Alabama, 2012.

UPCHURCH, A. *Management accounting: Principles & Practice*. Financial Times Management, London, 2000.

SÖRVELL, O. *Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces*. 2. Ed., Odeshog: Danagards Grafiska, 2009.

VICEDO, J.C.; VICEDO, J.C. Industrial Clusters, Innovation and Universities – The Role of the University in a Textile Cluster. *International Journal of Business and Social Science*, v.2, n.8, 2011.

VILLELA, L. E.; PINTO, Mario C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. *Revista da Administração Pública* — Rio de Janeiro 43(5):1067-1089, Set./out. 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6722>> Acessado em 07 de fevereiro de 2014.

VILLELA, L. E.; MAIA, Sergio Wright. Formação Histórica, Ações e Potencial da Gestão Social no APL de Turismo em Visconde de Mauá RJ/MG. *Revista de Administração/MADE*, ano 9, v.13, n.2, p.34-47, maio/agosto, 2009. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/view/32> > Acessado em 20 de julho de 2013.

WALKER, E. W.; PETTY, J. W. Financial differences between large and small firms. *Financial Management*, pp 61-68, 1978.

WESTON, J. F. & BRIGHAM, E. F. Fundamentos da Administração Financeira. 10º Ed, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

YANG, T.; HE, M. Study on the Features of Textiles Industry Cluster in Guangzhong. *International Journal of Business Management*, v. 6, n.1, 2011.

YOSHIKAWA, T.; INNES, J.; MITCHELL, F. Cost Management Through Functional Analysis. *Journal of Cost Management*, 3, Spring, 14-19, 1989.

ZEN, A. C. *A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França*. 2010. 270 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRS, Porto Alegre, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO



A presente pesquisa tem como objetivo verificar *o nível de utilização das informações gerenciais pelos gestores do APL de confecção do Estado de Pernambuco no momento de tomada de decisões*, tendo em vista a relevância deste polo para o Estado.

A pesquisa é realizada em parceria entre a Universidade Federal de Pernambuco e a Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco, sendo requisito para obtenção de titulação de Mestrado junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UFPE, tendo como responsável pelos dados coletados a pesquisadora Juliana Gonçalves de Araújo.

Os dados obtidos através deste instrumento de coleta serão utilizados para fins acadêmicos e em nenhum momento será publicada a razão social da empresa e nome dos respondentes desta pesquisa.

O tempo aproximado de resposta ao questionário é de 10 a 15 minutos, contendo apenas questões objetivas, sem limitar quaisquer comentários desejados pelo respondente.

O respondente não deve se sentir induzido a escolher uma alternativa em detrimento de outra, inclusive porque as respostas não serão associadas à empresa, assim como também não será divulgada a forma como a empresa lida com os eventos de gestão ocorridos.

Caso deseje obter o resultado final do estudo ou manifeste interesse em participar de curso oferecido acerca da temática, escreva abaixo o e-mail para enviarmos as informações derivadas:

E-mail: _____

GRUPO 1

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1) Qual é o seu cargo/função na empresa?☐ Proprietário ☐ Gerente ☐ Sócio☐ Outro _____**2) Formação (Grau de Instrução)**☐ Ensino Médio ☐ Graduação☐ Especialização ☐ Outro: _____**3) Se possuir nível superior, qual o curso?**

4) Qual é o tempo de existência da empresa?

5) Quantos empregados a empresa possui?

6) Sua empresa iniciou atividades internacionais?

7) Se sim, qual percentual de importação?

8) A empresa é familiar? _____**9) Há distinção entre os gastos pessoais e os gastos do negócio? _____****10) Motivação para a escolha do ramo de negócio:**☐ Única opção disponível para atuação☐ Ramo de Negócio mais rentável☐ Restrição de capital inicial☐ Herança familiar ☐ Outro: _____**11) Fonte de recursos para início do negócio:**☐ Assistência da família☐ Conta conjunta com o cônjuge☐ Poupança e empréstimos☐ Crédito do mercado☐ Empréstimos bancários e cheque especial☐ Fundo pessoal☐ Outro: _____**12) Fonte de caixa subsequente a abertura do negócio:**☐ Banco ☐ Assistência familiar☐ Poupança e empréstimo☐ Crédito do mercado☐ Fundo pessoal☐ Outro: _____**13) Existe um funcionário responsável pela contabilidade? _____****14) O responsável pela contabilidade:**☐ É responsável apenas pelo livro de caixa☐ É responsável pelo livro caixa, diário, razão, registro de ativos☐ É responsável apenas pelo livro razão☐ É responsável por tomar notas pessoais sobre a contabilidade**15) Qual o faturamento anual da empresa?**☐ Até R\$ 360.000,00☐ Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00☐ Acima de R\$ 3.600.000,00**16) A Contabilidade na sua empresa é feita de que forma:**☐ Minha empresa possui um Departamento de Contabilidade.☐ Eu contrato os serviços de um Escritório de contabilidade.☐ Os Serviços Contábeis são oferecidos pela associação.☐ Todas as alternativas acima.☐ Outros.

Especificar: _____

17) Quanto ao seu estilo de gerenciamento:☐ Na maioria das vezes, concentro as decisões comigo.☐ Na maioria das vezes, delego as decisões para outros funcionários.**18) De que forma o Sr. geralmente toma decisões na empresa: (assinalar apenas uma alternativa)**☐ Na maioria das vezes, tomo decisões apenas com base na minha intuição.

() Na maioria das vezes, tomo decisões apenas com base em relatórios e indicadores e escolho a melhor opção.

() Na maioria das vezes, tomo decisões com base na minha intuição e em relatórios e indicadores.

GRUPO 2

GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA

19) A empresa utiliza demonstrativos para registrar os custos das mercadorias:

- () Não utiliza () Trimestralmente
() Mensalmente () Quinzenalmente
() Semanalmente () Outro:_____

20) A empresa adquire estoques:

- () De acordo com a necessidade da demanda
() Quando o preço da matéria prima está baixo
() Periodicamente, independentemente da demanda e da baixa do preço

21) Qual o prazo médio de estocagem?

- () Curto prazo (até 1 ano)
() Médio prazo (de 1 a 3 anos)
() Longo prazo (acima de 3 anos)

22) A empresa calcula os custos de produção (ex.: matéria prima, custos diretos, gastos de processamento)?

- () Não realiza () Trimestralmente
() Mensalmente () Quinzenalmente
() Semanalmente () Outro:_____

23) A empresa realiza elaboração de planos orçamentários?

- () Não realiza () Realiza

24) A empresa realiza os orçamentos:

- () 1 ano detalhado mensalmente
() 1 ano detalhado mensalmente + 1 ano total
() 1 ano detalhado mensalmente + 2 anos total
() 1 ano detalhado mensalmente + 3 anos total
() 1 ano detalhado mensalmente + 4 anos total

30) O preço de venda praticado é o mesmo calculado?

- () 1 ano detalhado mensalmente + 5 anos total

- () Outros períodos

25) A empresa realiza estudo sobre a variação dos valores orçados e reais

- () Não realiza () Anualmente () Bialmente () Trienalmente () Outro:_____

26) A empresa faz uso do Custo Padrão para predeterminação dos custos?

- () Não realiza () Realiza

27) Com que frequência a empresa realiza revisão do Custo Padrão?

- () Não realiza () Anualmente () Bialmente () Trienalmente () Outro:_____

28) Com que objetivo a empresa calcula os custos?

- () Controle () Avaliação de desempenho
() Controle dos custos de estoque
() Elaboração de orçamentos
() Formação inicial do preço de venda
() Promover melhorias () Diversas aplicações

29) Qual o método de determinação do preço de venda adotado para os produtos?

- () Análise do custo acrescido da margem de lucro desejada
() Considero apenas o preço de mercado.
() Considero as informações de custos, margem de lucro e preço praticado no mercado.
() Negocio o preço caso a caso.
() Outros,
Especificar:_____

- () Sim, pois não dependemos dos preços dos concorrentes

- ☐ Sim, nosso produto oferece maior qualidade
☐ Sim, pela fidelização dos nossos clientes
☐ Sim, pelo prazo de pagamento oferecido aos clientes
☐ Não, o preço de venda sofre negociações com clientes
☐ Outro: _____

31) A empresa faz uso do ponto de equilíbrio

- ☐ Não faz ☐ Anualmente ☐ Bienalmente ☐ Trienalmente ☐ Outro: _____

32) Qual o método de custeio utilizado pela empresa?

- ☐ Custeio por absorção ☐ Custeio Variável
☐ Custeio ABC
☐ Não adota nenhum sistema de custeio
☐ Outro.

Especificar: _____

33) A empresa faz uso do cálculo da Margem de Contribuição

- ☐ Não faz ☐ Anualmente ☐ Trimestralmente
☐ Bimestralmente ☐ Mensalmente
☐ Outro: _____

34) A estratégia da empresa é

- ☐ Diferenciação, procurando surpreender os clientes, mesmo que isso implique custos mais elevados
☐ Baixo Custo, procurando oferecer os menores preços do mercado
☐ Enfoque, procurando atender a mercados que demandem produtos específicos

GRUPO 3

GESTÃO DE CAIXA

35) Com que frequência a empresa administra as suas disponibilidades de caixa?

- () Diária () Trimestral
 () Semanal () Anual
 () Quinzenal () Não administra
 () Mensal () Outros,
 especificar:_____

36) Com que frequência o Sr. planeja os seus fluxos de caixa relacionados aos recebimentos e pagamentos?

- () Diária () Trimestral
 () Semanal () Anual
 () Quinzenal () Outros
 Especificar:_____

() Mensal () Não faço projeções

37) O que é feito em caso de sobra de caixa apurada pela empresa?(pode marcar mais de uma opção)

- () Mantém a disponibilidade em caixa
 () Aplicação imediata em algum tipo de investimento de ativos fixos (compra de máquinas, veículos, etc).
 () Aplicação imediatamente em algum tipo de investimento financeiro
 () É realizada uma análise para saber a melhor opção a ser feita com a sobra de caixa
 () Outros, especificar: _____

38) Qual o período entre as vendas à prazo e recebimento de caixa (ciclo de caixa):

- () 1-2 semanas

() 2 semanas a 1 mês

() 1 – 3 meses

() 3 – 6 meses

() Outro:_____

39) Estratégia de manutenção do fluxo de caixa:

- () Pessoal de guarda especializada
 () Poupança
 () Transferência instantânea para conta bancária
 () Transferência para conta bancária após um ciclo/período
 () Reinvestimento imediato no negócio
 () Pagamento diário aos fornecedores

40) A empresa faz uso de uma previsão ou orçamento de caixa?

- () Sim () Não

41) Quais as causas de variação no planejamento de caixa?

- () Depreciação da moeda
 () Mudanças nas taxas de interesse
 () Inflação () Política (leis)
 () Mudanças no mercado/competição
 () Atraso no pagamento pelos devedores
 () Compensação de cheque

42) Qual o modo de pagamento dos custos operacionais e despesas?

- () São pagos assim que são incorridos
 () São pagos somente quando há caixa
 () São pagos apenas de acordo com o plano de pagamento
 () São pagos apenas depois de um ciclo de negócio é transcorrido

43) Qual a técnica adotada para pagamento das despesas?

- ☐ Caixa ☐ Cheque
☐ Cartas de crédito ☐ Depósito bancário

44) Onde a empresa busca solução instantânea para seus recursos quando da crise de caixa nos negócios?

- ☐ Busca empréstimos privados
☐ Negocia por termos de crédito
☐ Poupança pessoal
☐ Reduz o preço dos produtos para aumentar os recursos em caixa
☐ Vende propriedade ociosa
☐ Outro:_____

45) Qual o meio mais rápido de aquisição de caixa?

- ☐ Empréstimos bancários são prontamente disponibilizados
☐ Poupança, crédito pessoal
☐ Assistência familiar
☐ Outro:_____

46) A empresa investe sua sobra de caixa em:

- ☐ Não investe
☐ Certificados de depósitos negociáveis
☐ Tesouro direto
☐ Poupança bancária
☐ Outras formas de poupança
☐ Outro:_____