

|   |   |   |
|---|---|---|
|  <p>UnB<br/>Universidade de Brasília</p> |  <p>UFPB<br/>Universidade Federal da<br/>Paraíba</p> |  <p>UFRN<br/>Universidade Federal do Rio<br/>Grande do Norte</p> |
| Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis                                       |   |   |

RICARDO FERREIRA DANTAS

UM DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL COMO SUPORTE À  
TOMADA DE DECISÃO NAS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS DA CIDADE DE CAMPINA  
GRANDE – PB.

RICARDO FERREIRA DANTAS

UM DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL COMO SUPORTE À  
TOMADA DE DECISÃO NAS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS DA CIDADE DE CAMPINA  
GRANDE – PB.

Dissertação apresentada ao programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante.

D192d Dantas, Ricardo Ferreira.

**1.1.1.1 Um diagnóstico da utilização da informação contábil como suporte à tomada de decisão nas indústrias calçadistas da cidade de Campina Grande – PB. / Ricardo Ferreira Dantas. - - João Pessoa: UFPB, 2009.**

98 f. : il.

Orientador: Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante.

Dissertação (Mestrado) – UnB, UFRN, UFPB / CCSA, Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis.

1. Indústria de calçados – informação contábil – Campina Grande-PB. 2. Indústria de calçados – tomada de decisão – Campina Grande-PB. I. Título.

UFPB  
685.34:657.05(813.3)

CDU:

RICARDO FERREIRA DANTAS

UM DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL COMO SUPORTE À  
TOMADA DE DECISÃO NAS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS DA CIDADE DE CAMPINA  
GRANDE – PB.

A Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo, considera o candidato Ricardo  
Ferreira Dantas: \_\_\_\_\_.

João Pessoa, 18 de Maio de 2009.

---

Prof. Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante – (UnB/UFPB/UFRN)  
Orientador

---

Dr. Paulo Amilton Maia L. Filho – (UnB/UFPB/UFRN)  
Membro Interno

---

Dra. Isabel Lausanne Fontgalland – (UFCG)  
Membro Externo

Gostaria de expressar toda a minha gratidão à minha esposa Marília Lopes da Silva Dantas, pela paciência, compreensão e principalmente força que sempre me passou nos momentos mais difíceis. Nunca deixando que o desânimo se instalasse em nossas vidas e prejudicasse nossos sonhos.

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela Sua bondade e misericórdia que derrama todos os dias em nossas vidas, apesar de nossas desobediências.

Ao meu orientador e professor, Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante, pela sua paciência e seus valiosos ensinamentos ao longo da pesquisa. Minha gratidão.

Aos colegas de turma, os quais foram como uma família nessa jornada, sempre ajudando uns aos outros nos momentos mais difíceis.

À todos os professores do programa Multiinstitucional, pelos ensinamentos que contribuíram na minha formação.

Às secretárias do programa, em especial a senhora Ivanaci, por sua sempre gentileza.

Ao meu sogro, Samuel e meu cunhado Rodrigo, pela ajuda na parte estatística da pesquisa.

À minha esposa Marília, que sempre esteve ao meu lado me encorajando nos momentos mais difíceis, sendo sempre compreensiva nas minhas ausências.

A todas as indústrias que aceitaram participar da pesquisa, respondendo aos questionários.

À todos os meus familiares e amigos, que de uma forma ou de outra, contribuíram para essa conquista.

## MENSAGEM

### O amor

“Ainda que eu falasse as línguas dos homens e dos anjos, e não tivesse amor, seria como o metal que soa ou como o sino que tine.

E ainda que tivesse o *dom* de profecia, e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência, e ainda que tivesse toda fé, de maneira tal que transportasse os montes, e não tivesse amor, nada seria.

E ainda que distribuísse toda a minha fortuna para sustento dos pobres, e ainda que entregasse o meu corpo para ser queimado, e não tivesse amor, nada disso me aproveitaria.

O amor é sofredor, é benigno; o amor não é invejoso; o amor não trata com leviandade, não se ensoberbece.

Não se porta com indecência, não busca os seus interesses, não se irrita, não suspeita mal;

Não folga com injustiça, mas folga com a verdade;

Tudo sofre, tudo crê, tudo espera, tudo suporta;

O amor nunca falha; mas havendo profecias, serão aniquiladas; havendo línguas, cessarão; havendo ciência, desaparecerá;

Porque em parte, conhecemos, e em parte profetizamos;

Mas, quando vier o *que é* perfeito, então o que o é em parte será aniquilado.

Quando eu era menino, falava como menino, sentia como menino, discorria como menino, mas, logo que cheguei a ser homem, acabei com as coisas de menino.

Porque agora vemos por espelho em enigma, mas então veremos face a face; agora conheço em parte, mas então conhecerei como também sou conhecido.

Agora, pois, permanecem a fé, a esperança e o amor, estes três, mas o maior destes é o amor”.

I Coríntios 13

“Não se pode ensinar a alguém coisa alguma,  
pode-se apenas auxiliar a descobrir por si mesmo”.

Galileu

“Embora os mestres e os livros sejam auxiliares,  
é do esforço próprio que resultam os mais completos  
e brilhantes resultados”.

Garfield



## RESUMO

No atual ambiente empresarial, marcado, sobretudo, pelo acirramento da concorrência, as organizações que pautam suas decisões com informações advindas de um sistema de informação, principalmente a informação contábil, dada a importância que a mesma pode desempenhar em qualquer organização, provavelmente estarão mais fortalecidas para enfrentar as turbulências do mercado e assegurar sua continuidade. No entanto, apesar da relevância que a informação contábil pode desempenhar no processo de tomada de decisão das empresas, pesquisas constataam que muitos gestores não a utilizam, principalmente os das pequenas empresas. Nesse contexto, a presente pesquisa buscou investigar quais variáveis relacionadas ao perfil do gestor e/ou estrutura do negócio podem explicar a opção pelo uso da informação contábil nas indústrias do polo calçadista de Campina Grande-PB, haja vista, este ser formado basicamente por pequenas indústrias. Na metodologia de pesquisa utilizou-se a pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Para alcançar os resultados da pesquisa foram aplicados 40 questionários em um universo de 43 indústrias localizadas na cidade, dos quais 31 foram respondidos. Para análise dos resultados foram utilizados dois métodos distintos: estatística descritiva, com o auxílio da planilha eletrônica Excel e a análise bidimensional que foi realizada através do cálculo do coeficiente  $r$  de Person com o auxílio software *Statistical Package for Social Science* – SPSS versão 16.0. Os resultados da pesquisa apontam que as variáveis relacionadas ao perfil do gestor e/ou estrutura do negócio que podem explicar a opção dos gestores pelo uso da informação contábil são: quantidade de modelos de calçados produzidos, ou seja, quanto maior o número de modelos produzidos pela indústria maior será a opção pelo uso da informação contábil, o porte da indústria e o grau de escolaridade do gestor.

Palavras-Chave: Tomada de Decisão. Informação Contábil. Indústrias Calçadistas.

## ABSTRACT

In business environment, noticeable by its hard competition, the organizations direct its decisions with data related to the information system, mainly the accounting information, concerning the importance that it may have in any organization, it will probably be more prepared to face market turbulences assuring its stability. However, despite of the relevance that the accounting information may carry out in companies' decision process, it is verified by researches that many managers make no use of it, mainly those small companies owners. In this context this research is to investigate which variables related to manager profile or business structure may explain the option to the use in Campina Grande-PB pole of shoes industries accounting information, thus it be formed basically by small industries. In the methodology it was used the documental, field and bibliographical research. Reaching the research results it were applied 40 questionnaires among 43 located industries in the city, about 31 were answered. For results analysis it was used two different methods: descriptive statistics through the Excel electronic spreadsheet and the bi-dimensional analysis that it was accomplished calculating the "r" coefficient of *Person with the Statistical Package is Social Science software - SPSS version 16.0*. The research results points out that the variables related to the manager profile or business structure that can explain the managers' option through the accounting information are: quantity of footwear's models produced, in other words, the larger the number of models is produced by the biggest industry the higher it will be the option for the accounting information, the industry's load and the manager's educational degree.

**KEYWORDS:** Decision making. Accounting Information. Shoes' Industries.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....                                | 16 |
| 1.1 Considerações Iniciais .....                  | 16 |
| 1.2 Problematização .....                         | 18 |
| 1.3 Objetivos .....                               | 20 |
| 1.3.1 Objetivo Geral .....                        | 20 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....                 | 20 |
| 1.4 Justificativa .....                           | 21 |
| 1.5 Organização do Trabalho .....                 | 24 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO .....                       | 25 |
| 2.1 Indústrias de Calçados no Brasil .....        | 25 |
| 2.2 Indústrias de Calçados na Paraíba .....       | 30 |
| 2.3 Indústria de Calçados de Campina Grande ..... | 33 |
| 2.4 Processo de Gestão .....                      | 35 |
| 2.4.1 Planejamento .....                          | 36 |
| 2.4.1.1 Planejamento Estratégico .....            | 37 |
| 2.4.1.2 Planejamento Operacional .....            | 38 |
| 2.4.3 Execução .....                              | 39 |
| 2.4.4 Controle .....                              | 39 |
| 2.5 Tomada de Decisão .....                       | 41 |
| 2.6 Informação .....                              | 42 |
| 2.7 Sistema de Informação .....                   | 44 |
| 2.8 Sistema de Informação Contábil .....          | 46 |
| 3 METODOLOGIA .....                               | 52 |
| 3.1 Universo da Pesquisa .....                    | 53 |
| 3.2 Coleta dos Dados .....                        | 53 |
| 3.2.1 Aplicação do Questionário .....             | 53 |
| 3.3 Análise dos Dados .....                       | 54 |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....                    | 55 |
| 4.1 Perfil dos Respondentes .....                 | 55 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2 Características das Indústrias Pesquisadas.....                   | 57 |
| 4.3 Informações Contábeis Relacionadas às Indústrias Calçadistas..... | 60 |
| 4.4 Aspectos relacionados gestão da empresa.....                      | 61 |
| 4.5 Correlações entre Características das Indústrias Calçadistas..... | 70 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....   | 78 |
| 5.1 Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas.....                | 81 |
| REFERÊNCIAS.....  | 82 |
| APÊNDICE.....   | 86 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Exportações Brasileiras de Calçados por Estado em Milhões: Jan/Dez – 2008.....               | 22 |
| Tabela 2 - Principais Produtores Mundiais de Calçados: 2005 .....                                       | 26 |
| Tabela 3 – Quantidade de Empregos na Indústria Calçadista – 2000 a 2007 .....                           | 28 |
| Tabela 4 - Custo de Mão-de-Obra na Produção de Calçados em Países Selecionados.....                     | 29 |
| Tabela 5 - Custo Médio da Mão-de-Obra na Produção de Calçados em 2007.....                              | 30 |
| Tabela 6 – Exportações Paraibanas de Calçados em Milhões (US\$): 1998 a 2007.....                       | 31 |
| Tabela 7 - Estados Produtores de Calçados em 31.12.2006 .....   | 32 |
| Tabela 8 - Produção Anual de Calçados na Paraíba (em Pares): 2005.....                                  | 33 |
| Tabela 9 - Polo de Campina Grande: Número de Empresas, Emprego e Produção.....                          | 34 |
| Tabela 10 – Função do Respondente na Empresa .....  | 55 |
| Tabela 11 – Tempo de Experiência do Gestor. ....  | 56 |
| Tabela 12 – Grau de Escolaridade do Respondente .....   | 56 |
| Tabela 13 – Curso de Graduação dos Respondentes.....  | 56 |
| Tabela 14 – Sexo dos Respondentes .....   | 57 |
| Tabela 15 – Tempo de Existência das Indústrias .....  | 57 |
| Tabela 16 – Número de Funcionários .....  | 58 |
| Tabela 17 – Receita Bruta das Indústrias Pesquisadas .....  | 58 |
| Tabela 18 – Destino das Vendas .....  | 59 |
| Tabela 19 – Produção Anual.....   | 59 |
| Tabela 20 – Modelos de Calçados Produzidos.....   | 60 |
| Tabela 21 – Local Onde é Desenvolvida a Contabilidade .....   | 60 |
| Tabela 22 – Natureza das Informações Disponibilizadas pela Contabilidade.....                           | 61 |
| Tabela 23 – Frequências que as Informações Contábeis são Disponibilizadas .....                         | 61 |
| Tabela 24 – Tipos de Orçamentos Elaboradas pelas Indústrias .....                                       | 62 |
| Tabela 25 – Tipos de Custeio .....  | 63 |
| Tabela 26 – Controle dos Custos de Produção .....   | 63 |
| Tabela 27 – Métodos de Avaliação de Estoques.....   | 64 |
| Tabela 28 – Critério Adotado para Definir o Preço de Vendas .....                                       | 64 |
| Tabela 29 – Rentabilidade dos Produtos .....  | 65 |
| Tabela 30 – Decisão de Investimento de Capital.....   | 65 |
| Tabela 31 – Utilização de Indicador Econômico-Financeiro.....   | 66 |
| Tabela 32 – Administração das Disponibilidades .....  | 66 |
| Tabela 33 – Critérios para Concessão de Vendas a Prazo.....   | 67 |
| Tabela 34 – Relatórios Disponibilizados pela Contabilidade .....  | 67 |
| Tabela 35 – Finalidade dos Relatórios Contábeis .....   | 68 |
| Tabela 36 – Ferramentas Gerencial Utilizados pelas Indústrias Calçadistas.....                          | 69 |
| Tabela 37 – Grau de Importância das Ferramentas Gerencial Utilizadas pelas Indústrias Calçadistas ..... | 70 |

|  |    |
|--|----|
| Tabela 38 – Tempo de Experiência do Gestor e Uso da Informação Contábil .....                              | 72 |
| Tabela 39 – Correlação entre o Tempo de Experiência do Gestor e Uso da Informação Contábil .....           | 72 |
| Tabela 40 – Tempo de Existência das Indústrias e o Uso da Informação Contábil .....                        | 73 |
| Tabela 41 – Correlação entre o Tempo de Existência das Indústrias e o Uso da Informação Contábil .....     | 73 |
| Tabela 42 – Quantidade Média de Modelos Produzidos e o Uso da Informação Contábil .....                    | 74 |
| Tabela 43 – Correlação entre a Quantidade Média de Modelos Produzidos e o Uso da Informação Contábil ..... | 74 |
| Tabela 44 – Porte da Empresa (Critério do Sebrae) e o Uso da Informação Contábil.....                      | 75 |
| Tabela 45 – Correlação entre Porte das Indústrias e o Uso da Informação Contábil .....                     | 75 |
| Tabela 46 – Área de Graduação do Gestor e o Uso da Informação Contábil .....                               | 76 |
| Tabela 47 – Correlação entre Área de Graduação do Gestor e o Uso da Informação Contábil .....              | 76 |
| Tabela 48 – Grau de Escolaridade do Gestor e o Uso da Informação Contábil.....                             | 77 |
| Tabela 49 – Correlação entre Grau de Escolaridade do Gestor e o Uso da Informação Contábil.....            | 77 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC – Custeio Baseado em Atividades  
ABICALÇADOS – Associação Brasileira da Indústria de Calçados  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social  
CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados  
CIF – Custo Indireto de Fabricação  
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica  
CTCC – Centro de Tecnologia do Couro e Calçado  
FIEP – Federação das Indústrias do Estado da Paraíba  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano  
IEL – Instituto Euvaldo Lodi  
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior  
PEPS – Primeiro que Entra, Primeiro que Sai  
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
PROMOS – Divisão da Câmara de Comércio de Milão  
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais  
ROI – Retorno sobre Investimento  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas  
SECEX – Secretaria do Comércio Exterior  
SENAI – Serviço Nacional da Indústria  
SESI – Serviço Social da Indústria  
SPSS - *Statistical Package for Social Science*  
SUDENE - Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Cadeia Produtiva do Couro e Calçado. ....                                     | 27 |
| Figura 2 - Localização dos polos calçadistas da Paraíba.....                             | 31 |
| Figura 3 – Processo de Gestão.....   | 36 |
| Figura 4 – Os Seis Passos do Processo de Planejamento .....                              | 37 |
| Figura 5 - Componentes de um Sistema de Informação. ....                                 | 44 |
| Figura 6 - Classificação dos Sistemas de Informações como Operacionais e Gerenciais..... | 45 |
| Figura 7 - Sistema de Informação Contábil, Subsistemas e Integrações.....                | 49 |



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Considerações Iniciais

As últimas décadas foram marcadas por transformações verificadas nas mais diversas áreas do conhecimento, transformações tais que afetaram a humanidade sob diversos aspectos como tecnológico, econômico, político, cultural, entre outros. A velocidade na qual essas transformações acontecem exige, da parte de todos os que tomam decisões, um reaprendizado constante. Do ponto de vista dos negócios, uma das conseqüências da nova ordem surgida como efeito das mudanças comentadas, tem como característica o fato de a formação dos mercados (reunião de vendedores e compradores) não mais ter como marco as fronteiras dos países. É dizer: existe hoje a possibilidade de acesso a qualquer mercado, em qualquer quadrante do mundo. Em outros termos, as empresas não mais estão limitadas às fronteiras das suas regiões de origem, o que, entre outras, traz como conseqüência uma competição, em qualquer ramo de negócios, muitíssimo mais acirrada.

Tal situação impõe às organizações, adaptações rápidas, as quais são necessárias para enfrentar as turbulências do ambiente no qual competem, tanto no âmbito interno quanto no externo. As decisões dos gestores precisam de agilidade e acerto para enfrentar os desafios empresariais, dando respostas rápidas às variáveis do mercado, de modo a não permitir que as empresas se transformem em organizações obsoletas, ou mesmo frágeis, no ambiente em que concorrem.

Neste contexto, para que as empresas possam sobreviver e desenvolver suas atividades econômicas torna-se necessária a criação de um processo de gestão que viabilize sua compatibilização, tanto com o ambiente externo, quanto com o interno.

O processo de gestão é entendido como um conjunto de decisões, que permite assegurar contínua correlação entre metas apontadas, recursos disponíveis e operações desenvolvidas, a fim de estabelecer um equilíbrio entre objetivos, meios e atividades empresariais, de forma que os objetivos projetados possam ser alcançados. (MAGALHÃES e LUNKES, 2000).

Beuren (2007) afirma que o processo de gestão abrange as etapas de planejamento, execução e controle, sendo sustentado por um sistema de informações que se encarrega de provê-lo das informações necessárias ao processo de tomada de decisão.

Compreende-se, então, que a implementação de um sistema de informações que possa suprir os administradores, dando-lhes suporte no processo de tomada de decisão, disponibilizando informações que possam viabilizar todo esse processo, torna-se indispensável. A gestão da informação é a principal ferramenta para o controle de todos os recursos que são gerenciados por uma empresa, considerando-a, também, como elemento fundamental para a tomada de decisão. (NASCIMENTO e REGINATO, 2007).

Nesse sentido, Beuren (2007, p. 43) acrescenta:

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudanças organizacionais, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão.

Laudon e Laudon (2007) afirmam que administradores que tomam decisões apoiados, exclusivamente, em previsões, palpites ou na sorte, obtêm, normalmente, como resultado, a produção insuficiente ou excessiva de bens e serviços, a má alocação de recursos e a falta *timing*, elevando os custos da empresa e gerando perda de clientes.

Entre os produtos advindos de um sistema de informações empresariais, a informação contábil tem sido considerada pela literatura como uma poderosa ferramenta no processo decisório, o que lhe confere utilidade e a transforma como uma das mais úteis para o tomador de decisões.

Segundo Higson e Jochem (1997, p.4):

A contabilidade trata de mensurar, documentar e controlar a faceta principal da vida da empresa, que é o dinheiro. Sua importância, portanto, dificilmente pode ser considerada exagerada. O desenvolvimento da contabilidade procedeu e, em grande parte, possibilitou a evolução do comércio e da atividade bancária. Em algumas sociedades, principalmente na Grã-Bretanha e sobretudo no meio dos contadores, era comum no passado, acreditar que a formação da contabilidade era o único treinamento necessário para o exercício da administração geral.

Observa-se que a contabilidade tem-se caracterizado como uma das ferramentas indispensáveis aos administradores na otimização do processo de tomada de decisão. Como um sistema de informação e mensuração de eventos, que afeta a tomada de decisão, e possibilita que procedimentos futuros possam ser delineados de forma que esta otimização seja, senão alcançada totalmente, buscada com maior segurança. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2006).

Padoveze (2007) afirma que a contabilidade é o único sistema de informação que consegue mostrar a empresa em sua totalidade, pois é a única que consegue, através da mensuração econômica, atribuir valor à mesma, permitindo, dessa forma, a gestão global do empreendimento. Tal característica possibilita tornar a informação contábil e o sistema de informação contábil os mais importantes dentro da empresa.

Atkinson et al (2008) alegam que embora a informação contábil não possa garantir o sucesso das atividades operacionais das empresas, tais como desenhar produtos e serviços que os clientes valorizam, seu mau funcionamento colocará a empresa em sérias dificuldades. Os autores acrescentam que a informação contábil fornecida através da contabilidade gerencial pode criar valor considerável para o sucesso das organizações, subsidiando o gestor com informações a tempo e com precisão sobre as atividades exigidas.

Dado o papel que a informação contábil desempenha, ou pode desempenhar no ambiente organizacional, ela pode ser entendida como a espinha dorsal do sistema de informação, sendo pouco provável que o processo de gestão alcance a eficácia e a eficiência em todos os seus aspectos: planejamento, execução e controle, na ausência daquela informação.

É relevante destacar que essa importância atribuída à informação contábil tem o mesmo peso em qualquer tipo de organização, independente da natureza, da atividade, do porte etc., já que a essência do processo de gestão é a mesma em qualquer tipo de negócio.

Qualquer que seja a empresa, portanto, para se tornar competitiva, no atual cenário econômico, precisa, no seu processo de gestão, pautar suas decisões em informações, entre elas a

contábil, haja vista a utilidade que a contabilidade preenche. Dessa forma, a mesma pode suprir os gestores para as mais variadas finalidades como, por exemplo: elaboração de um orçamento, informações para formação de preço, avaliação de desempenho, gestão de tributos, entre outras.

## 1.2 Problematização

Segundo Kehrlé (2005), a indústria calçadista da cidade de Campina Grande tem raízes históricas, influenciadas, principalmente, pelo desenvolvimento do setor coureiro, o qual teve seu início em meados dos anos 20 do século passado.

Desde então, o crescimento da indústria no estado no Paraíba, e em particular na cidade de Campina Grande, não se deu, de forma uniforme, ao longo dos anos, apresentando períodos de crescimento e declínio. Todavia, a partir dos anos 60, do século passado, o desenvolvimento ocorreu de forma mais acentuada, como resultado da política de desenvolvimento traçada pela Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), implementada através da concessão de importantes incentivos fiscais (SILVA 2002).

A partir da implementação das políticas adotadas pela SUDENE, aliada ao baixo custo de mão-de-obra e uma infra-estrutura apropriada para o setor, indústrias começaram a migrar para a região, em busca de reduzir custos de produção, com o intuito de enfrentar a concorrência no mercado externo, principalmente de países onde a mão-de-obra era relativamente baixa.

Esses fatores fizeram da cidade de Campina Grande um dos principais polos de calçados no Brasil, e o setor responsável por grande parte do desenvolvimento econômico da cidade, com perspectiva de crescimento, uma vez que dispõe de toda a infra-estrutura necessária para a produção de calçados, considerada uma das melhores do país.

No entanto, os aspectos, ora mencionados, não são suficientes para garantir o sucesso empresarial, visto que o cenário econômico globalizado, vivenciado atualmente pelas empresas exige, entre outros aspectos, que as mesmas disponham de um processo de gestão eficaz e eficiente.

Guerreiro (1989, p. 229 Apud CATELLI, 2001, p.57) considera que “uma gestão eficaz configura-se com base na garantia da continuidade da empresa, proporcionando-lhe seu desenvolvimento e a otimização de seus resultados, sob quaisquer circunstâncias que influenciem seu desempenho hoje e no futuro”.

Beuren (2007) por sua vez, afirma que o processo de gestão é suportado pelos sistemas social e de informação, o social é representado pelos recursos humanos da empresa, e o de informação é encarregado de prover as informações em todas as etapas do processo de gestão, ou seja, é o sistema de informação que fornece as informações destinadas à tomada de decisão.

Nesse contexto, a informação desempenha papel fundamental no processo de gestão, considerada como elemento essencial na tomada de decisão. Sendo a informação contábil caracterizada como uma das mais úteis no processo decisório. A contabilidade vem a ser um componente de gestão, tendo como um dos seus principais objetivos fornecer informações para o processo de tomada de decisão e até mesmo de formulação de estratégias (IUDÍCIBUS, 2000).

Assim, acredita-se que um processo de gestão que priorize a informação contábil pode contribuir para o fortalecimento das empresas e, portanto, do segmento calçadista campinense.

Nesse ambiente empresarial, põem-se em evidência os seguintes pontos: (a) administrar é tomar decisões; (b) qualquer que seja o processo decisório, não se pode prescindir de informações; (c) a contabilidade é vista como um repositório de informações relevantes a respeito da entidade contábil; (d) no contexto das organizações empresariais, a informação contábil é reconhecida como ferramenta de muita utilidade para dar suporte às decisões tomadas pelos gestores.

Nesse contexto, entende-se que para o desenvolvimento contínuo e sustentável do polo de calçados de Campina Grande pode ser assegurado de forma menos turbulenta se for dispensada para a informação contábil a atenção devida. Sendo assim, é imprescindível o uso da informação contábil em qualquer processo de gestão empresarial, a fim de alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

De acordo com a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP), o setor calçadista campinense é composto basicamente por microempresa e empresa de pequeno porte, considerando o critério de classificação adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que classifica: microempresa a indústria com até 19 funcionários e empresa de pequeno porte a indústria que possui 20 a 99 funcionários. De acordo com o cadastro industrial da FIEP, apenas uma indústria de calçados, na cidade de Campina Grande, tem mais que 100 funcionários.

Dessa forma, o polo calçadista campinense é composto basicamente por pequenas e médias empresas, e estas, como se observa na literatura, não têm o hábito de utilizar as informações advindas da contabilidade no processo de tomada de decisão, ou se utilizam não em sua plenitude. Portanto, o crescimento e até mesmo a sobrevivência das empresas que formam esse setor pode estar comprometido.

De acordo com RODIL (2002), para os empresários dessas empresas (micros e pequenas) a contabilidade representa apenas despesas geradas por exigências legais e tributárias. Segundo estudo desenvolvido pelo Sebrae, no período de 2003-2005, sobre os fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil, verificou-se que, na opinião dos empresários que encerraram suas atividades, a principal causa está relacionada às falhas gerenciais. No entanto, quando perguntados que tipos de assessorias são úteis para enfrentar as dificuldades das empresas, apenas 1% dos que encerram seus negócios considerava a área contábil como uma assessoria útil, enquanto que apenas cerca de 6% dos empresários que mantêm seus negócios ativos consideram a área contábil útil.

Partindo-se dessas constatações, dois aspectos merecem maiores reflexões: (1) a evidente falta de conhecimento dos empresários a respeito da utilidade da informação contábil; (2) o conhecimento das informações que estão sustentando o processo decisório dessas empresas, isto considerando que a informação é a matéria-prima da decisão.

Dada a relevância que a informação contábil pode desempenhar no processo de tomada de decisão de qualquer tipo de empresa e, como constatado na pesquisa realizada pelo Sebrae que alguns gestores não as utilizam, principalmente os das pequenas empresas, surge o seguinte problema a ser pesquisado: **Quais variáveis relacionadas com o perfil do gestor e/ou com a**

**estrutura do negócio explicam a opção pelo uso da informação contábil por parte dos tomadores de decisões nas indústrias do polo calçadista de Campina Grande?**

### **1.3 Objetivos**

Segundo Beuren (2006), os objetivos da pesquisa são estabelecidos com o propósito de dar uma resposta ao problema formulado e constituem as ações propostas para responder à questão que representa o problema.

Dessa forma, apresentam-se a seguir os objetivos da pesquisa.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Verificar quais variáveis relacionadas com o perfil do gestor e/ou com a estrutura do negócio explicam a opção pelo uso da informação contábil por parte dos tomadores de decisões nas indústrias do polo calçadista de Campina Grande.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Discorrer a respeito da indústria calçadista do Brasil e, em especial, do polo da cidade de Campina Grande;
- Revisar os elementos teóricos acerca da informação contábil e do sistema de informações;
- Demonstrar a importância da informação contábil no processo de tomada de decisões;
- Identificar correlações existentes entre perfil do gestor e a estrutura das indústrias calçadistas com o uso da informação contábil pelos gestores.

#### 1.4 Justificativa

A indústria de calçados brasileira movimenta um volume expressivo de recursos, ocupando lugar de destaque no cenário mundial. Segundo dados divulgados pela Associação Brasileira da Indústria de Calçados (Abicalçados), o Brasil ocupa o 3º lugar no ranking mundial de produtores de calçados, com uma produção de 762 milhões de pares no ano de 2007, o que corresponde a 4,7% do mercado global, perdendo em volume apenas para China e Índia, respectivamente. No referido ano, a indústria calçadista apresentou de janeiro a dezembro um superávit comercial de 1 bilhão e 703 milhões de dólares, ou seja, o país exportou mais do que importou (ABlforma, 2008).

Em 2007, de acordo com a revista Bovespa, as empresas de calçados no Brasil tiveram um faturamento de US\$ 8 bilhões, sendo, desse total, US\$ 1,91 bilhão referente às exportações, as quais corresponderam a 177 milhões de pares de calçados.

Na economia brasileira, o setor calçadista é um dos setores mais dinâmicos, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) - 2006, o setor conta com mais de 9.300 mil indústrias. É também um dos que mais emprega. Os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) de 2007 mostram que o setor manteve 304.148 empregos diretos.

De acordo com a Abicalçados (2007), os principais polos produtores de calçados estão localizados na região Sul com 41,10% do total das indústrias do país, das quais 37,85% estão localizadas no Rio Grande do Sul, o Sudeste com 47,27%, sendo 30,74% localizadas em São Paulo e o Nordeste com 4,65%. Apesar da concentração da maior parte da produção nas regiões Sul e Sudeste, verifica-se nos últimos anos, mais precisamente no início dos anos 90 do século passado, uma migração das indústrias do Sul e Sudeste para a região Nordeste, em virtude da concorrência que os produtos brasileiros começaram a sofrer de forma mais acentuada, principalmente pelos países asiáticos. As indústrias encontraram na região Nordeste um ambiente propício para o setor, com matéria-prima disponível e oferta de mão-de-obra a baixo custo.

A indústria de calçados no Nordeste desempenha um papel relevante na geração de emprego e renda em nível regional. Verifica-se que, apesar do número de indústrias instaladas na região ser relativamente pequeno, correspondendo a 4,65% das indústrias de calçados instaladas no país, a mão-de-obra formal, empregada no setor, ocupa 28,87% do total dos empregos gerados no setor em todo país, segundo dados do CAGED de 2007. Outro ponto de destaque se refere ao volume exportado pela região, como se pode observar na tabela 1:

Tabela 1 – Exportações Brasileiras de Calçados por Estado em Milhões: Jan/Dez – 2008

| Estados           | Janeiro - Maio / 2008 |             |       |
|-------------------|-----------------------|-------------|-------|
|                   | US\$                  | Pares       | PM    |
| Rio Grande do Sul | 1.117.679.008         | 51.476.616  | 21,71 |
| Ceará             | 346.396937            | 57.319.388  | 6,04  |
| São Paulo         | 185.442.464           | 10.828.273  | 17,13 |
| Bahia             | 84.649.995            | 8.041.624   | 10,28 |
| Paraíba           | 77.770.609            | 26.194.081  | 2,97  |
| Minas Gerais      | 16.222.762            | 1.401.535   | 11,57 |
| Outros            | 55.146.776            | 10.530.291  | 5,24  |
| Total             | 784.293.508           | 165.791.808 | 11,35 |

Fonte: Abicalçados (2009)

Percebe-se que os polos localizados na região Nordeste ocupam lugar de destaque no cenário nacional, estando entre os principais exportadores. Esses números revelam a importância do setor para a região.

Na Paraíba, a atividade calçadista desempenha papel fundamental na geração de emprego e renda. O setor é responsável por 18,89% do total dos empregos formais da indústria de transformação. Na cidade de Campina Grande, as indústrias de calçados empregam mais de 55% dos empregos gerados pelo setor no estado, ou seja, 7.043 empregos formais.

Apesar dos números apresentados, o setor enfrenta sérias adversidades. O ano de 2007, por exemplo, registrou consecutivas quedas de exportação, influenciadas, sobretudo, pela desvalorização do dólar. Cardoso (2008) comenta que, com a desvalorização do dólar, nos últimos anos, o setor amargou muitas perdas, em competitividade no comércio externo e interno, uma vez que, com o dólar mais baixo, as exportações tendem a diminuir, e as importações a aumentar. Segundo dados da Abicalçados, no ano de 2000, o país importou 5,67 milhões de pares de calçados contra 16,94 milhões registrados em 2007.

O setor também enfrenta desafios na cadeia produtiva. No documento Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Couro, Calçados e Artefatos (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), 2005) é chamada a atenção para alguns gargalos que precisam ser superados, entre eles: produção com baixo valor agregado; alto tempo de ciclos da cadeia produtiva; gerenciamento do ciclo de vida dos produtos e projetos; mercado interno com baixa demanda; acesso à tecnologia para médias e pequenas empresas; entre outros.

Diante desse cenário, é imprescindível que o setor calçadista busque superar os desafios, de forma a alcançar a melhoria no processo produtivo, implementando ações que lhe proporcionem vantagem competitiva, mediante emprego de modernas tecnologias que possam mantê-lo competitivo.

Por outro lado, cabe ressaltar que o cenário econômico vivenciado pelas empresas demanda, mais do que nunca, um processo de gestão eficaz e eficiente, sendo necessário investir no desenvolvimento e utilização da informação, a fim de fornecer subsídios ao processo de gestão, pois, com o crescimento da importância da informação, as premissas organizacionais da era industrial tornaram-se obsoletas. Apenas o desenvolvimento do setor de produção já não é garantia do sucesso empresarial. Tornar a otimização dos resultados contínua e sustentável constitui um desafio que

requer uma preocupação da gestão empresarial. E esta, por sua vez, necessita de um sistema de informações que possa supri-la em todas as suas etapas. Nesse contexto, a informação contábil se apresenta como sendo de vital importância no gerenciamento das empresas.

Nesse sentido, a presente pesquisa pode contribuir no desenvolvimento do setor calçadista da cidade de Campina Grande, haja vista, que o setor calçadista campinense é formado, principalmente, por médias e pequenas empresas, havendo evidência, que estas não costumam utilizar a informação contábil no processo de gestão.

Desse modo, tem-se justificado a relevância da pesquisa, posto que, a mesma se propõe a verificar quais as variáveis relacionadas ao perfil do gestor e/ou estrutura no negócio podem influenciar na opção pelo uso de informações contábeis no processo decisório das indústrias desse segmento. Aliadas à contribuição que a pesquisa possa oferecer através do social, pois o estado da Paraíba, de acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), dentre os estados brasileiros mais o Distrito Federal, encontra-se na 24ª posição no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), e a cidade de Campina Grande, apesar de apresentar um IDH acima do registrado no estado, encontra-se abaixo da média nacional. E a superação, em parte, desse quadro, pode vir através de pesquisas que possam contribuir para a otimização de segmentos econômicos.



## 1.5 Organização do Trabalho

Para alcançar os objetivos propostos, este trabalho está estruturado na seguinte ordem:

**CAPÍTULO 1 – Introdução:** nessa parte são feitas as considerações iniciais acerca do tema a ser abordado, com informações sobre o atual ambiente empresarial e a necessidade dos empreendimentos terem em seu processo de gestão um sistema de informação contábil que possa lhe dar suporte para a tomada de decisão. Também apresenta a definição do problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura da dissertação.

**CAPÍTULO 2 – Fundamentação Teórica:** apresenta as revisões bibliográficas realizadas, descrevendo as principais bases teóricas fundamentando o tema em questão. Nesse capítulo, foram abordados temas relacionados às indústrias calçadistas, processo de gestão, sistema de informação e a importância do sistema de informação contábil no processo de tomada de decisão.

**CAPÍTULO 3 – Metodologia da Pesquisa:** contém os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, evidenciando o universo da pesquisa, o procedimento de coleta dos dados, bem como, as análises estatísticas dos resultados da pesquisa.

**CAPÍTULO 4 – Resultados da Pesquisa:** apresenta os resultados obtidos acerca das indústrias calçadistas pesquisadas.

**CAPÍTULO 5 – Considerações Finais, Limitações da Pesquisa e Sugestões para Novas Pesquisas:** trata das principais conclusões a que se chegou após a análise dos resultados obtidos, limitações da pesquisa e sugestões para novas pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Indústrias de Calçados no Brasil

A indústria de calçados no Brasil começou seu processo de desenvolvimento no Rio Grande do Sul, com a chegada de imigrantes europeus, principalmente alemães, em meados do século XIX, que trouxeram a cultura do artesanato, principalmente nos artigos de couros. A produção, que inicialmente era caseira, tornou-se industrializada no final do século XIX, com o surgimento da primeira fábrica de calçados em 1888, no Vale dos Sinos – RS. Foi formada pelo filho do imigrante Pedro Adams Filho, que também possuía um curtume e uma fábrica de arreios. Todavia, a produção ainda apresentava características artesanais. (ABICALÇADOS, 2008).

O processo de industrialização e dinamismo da produção de calçados brasileira, segundo Corrêa (2001), ocorreu de forma gradual, percorrendo quatro períodos.

O primeiro, compreendido entre 1860 a 1920, foi marcado por avanços tecnológicos vindos da Europa, introduzindo na produção características mais industrializadas.

O segundo, durante a Primeira Grande Guerra, quando o movimento de exportação do calçado brasileiro teve início, ganhando força durante a Segunda Grande Guerra, devido à exportação de coturnos para exércitos de países envolvidos no conflito.

O terceiro mostrou a grande expansão apresentada pelo setor, marcada no início de 1960 quando a comercialização dos calçados brasileiros alcançou o mercado internacional. Nessa época, a produção era de 80 milhões de pares anuais<sup>1</sup>, sendo que a primeira exportação brasileira, em larga escala, ocorreu no ano de 1968, com o embarque das sandálias Franciscano, da empresa Strassburguer, para os Estados Unidos. Desde então, as exportações para aquele país cresceram de forma significativa, a ponto de serem nosso principal importador. Outros pontos que merecem destaque nessa fase, segundo Corrêa, são: os incentivos à exportação por parte do governo; os financiamentos concedidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES), permitindo que as indústrias investissem em maquinário necessário para atender às exigências dos importadores; implantação de técnicas organizacionais, tais como: controle de qualidade, planejamento e controle de produção, além de técnicas produtivas.

E o quarto, que teve início na década de 90 do século passado, foi marcado pela migração de muitas indústrias da região Sul e Sudeste em direção ao Nordeste.

Nas últimas décadas, o Brasil vem se destacando como um dos principais fabricantes de calçados no mundo, conseguindo lugar de destaque no mercado externo.

A tabela 2 apresenta os principais produtores mundiais de calçados, no ano de 2005.

---

<sup>1</sup> Dados da Abicalçados

Tabela 2 - Principais Produtores Mundiais de Calçados: 2005

| Países    | Em milhões |
|-----------|------------|
| China     | 9.000      |
| Índia     | 909        |
| Brasil    | 762        |
| Indonésia | 580        |
| Vietnã    | 525        |

Fonte: Adaptado da Abicalçados (2005)

O Informativo da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (2008, p.2) destaca:

No cenário mundial somos o 3º produtor e o 4º exportador e um dos raros países a apresentar uma cadeia completa e auto-suficiente que vai da produção do couro e das máquinas, à definição de tendências globais de moda e estilo e à criação de marcas genuinamente brasileiras que já assumem importância nos mercados internacionais.

A associação brasileira das indústrias de calçados: ([www.abicalcados.com.br](http://www.abicalcados.com.br)) acrescenta:

A grande variedade de fornecedores de matéria-prima, máquinas e componentes, aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. São mais de 1500 indústrias de componentes instaladas no Brasil, mais de 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando anualmente mais de 30 milhões de peles e cerca de uma centena de fábricas de máquinas e equipamentos.

Dessa forma, percebe-se a importância desse setor para o Brasil, e uma perspectiva ainda mais promissora, uma vez que, o país possui toda a estrutura que a cadeia produtiva necessita, formada pelos principais segmentos que compõem o processo de produção.

A figura 1 apresenta os segmentos que fazem parte da cadeia produtiva do couro e calçado.

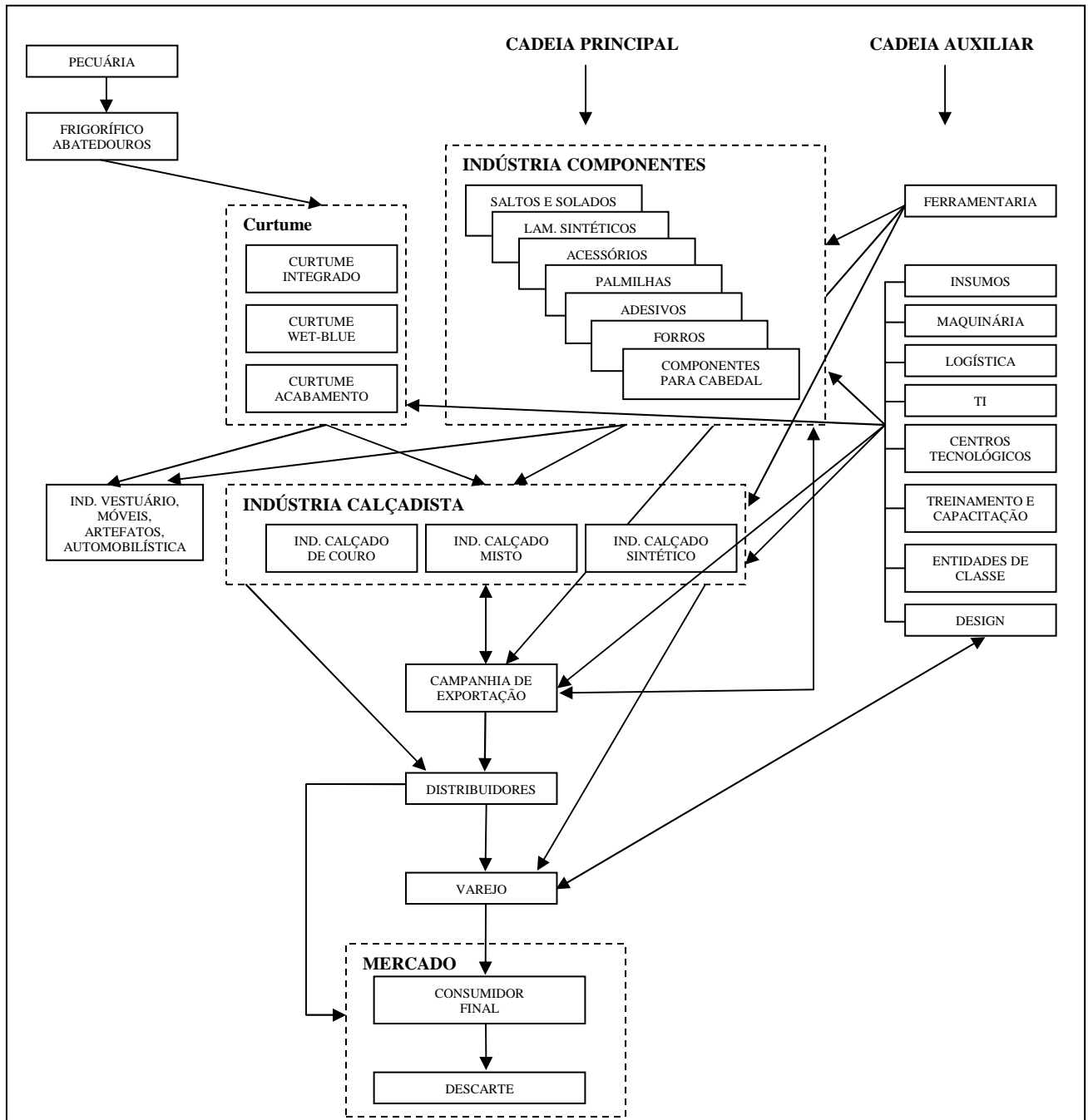


Figura 1 – Cadeia Produtiva do Couro e Calçado.  
Fonte: Correa (2001)

É com esta estrutura capacitada que os fabricantes de calçados realizam a produção do calçado brasileiro, detendo modernos conceitos de administração de produção e gestão de fabricação e processos internacionais de qualidade, sendo uma indústria altamente especializada em todos os tipos de calçados.

Um dos pontos positivos da indústria calçadista brasileira é a destreza em acompanhar as tendências da moda, somada à facilidade de obtenção de matérias-primas para desenvolver a modelagem que o mercado exige. Aliada a toda estrutura produtiva necessária que possui, consegue atender às exigências do mercador consumidor, obtendo, assim, vantagem competitiva. (CARDOSO, 2008)

Sobre o aspecto econômico, o setor tem números significativos, apresentando uma expressiva relevância na pauta de exportações nacionais.

A produção anual, em 2007, foi de aproximadamente 793,1 milhões de pares de calçados, dos quais 170 milhões foram exportados para mais de 140 países, gerando divisas para o país na ordem de US\$ 1,9 bilhão, apresentando um superávit comercial de mais de 1 bilhão e 700 milhões de dólares. (Dados da Abicalçados)

Segundo dados da Secretaria do Comércio Exterior (SECEX), o valor das exportações de calçados, no ano de 2007, representaram 1,18% na pauta das exportações brasileiras, sendo considerado um dos principais produtos de exportados pelo Brasil.

Dentre os setores industriais da economia brasileira, o calçadista aparece como um dos que mais emprega, como se observa na tabela 3. No entanto, se estima que o número de pessoas empregadas no setor seja bem maior, se considerarmos as pessoas que trabalham na informalidade, pois é prática comum e generalizada, no setor calçadista, a utilização de mão-de-obra informal (SILVA, 2002).

Tabela 3 – Quantidade de Empregos na Indústria Calçadista – 2000 a 2007

| Anos | Quantidades de Empregos |
|------|-------------------------|
| 2000 | 242.279                 |
| 2001 | 248.558                 |
| 2002 | 261.591                 |
| 2003 | 273.057                 |
| 2004 | 310.149                 |
| 2005 | 295.372                 |
| 2006 | 294.971                 |
| 2007 | 304.148                 |

Fonte: CAGED; Elaboração do autor.

Analisando a tabela 3, percebe-se a importância do setor calçadista na geração de emprego no país, apresentando um comportamento de crescimento na quantidade de pessoas empregadas com carteira assinada. No entanto, em virtude da crise enfrentada pelo setor, que, segundo Puffal e Tondolo (2008), foi ocasionada, principalmente, pela valorização da moeda nacional, fazendo com que as empresas brasileiras diminuíssem suas exportações, por não conseguirem reajustar seus preços em moeda internacional e pelo surgimento dos países asiáticos no mercado calçadista, apresentando produtos que atendem ao mercado internacional, pode-se constatar que nos anos de 2005 e 2006 ocorreu uma diminuição nos postos de empregos no setor, interrompendo, assim, a trajetória no aumento na quantidade de postos de trabalho, gerados pelo setor nos últimos anos. Entretanto, no ano de 2007, percebe-se uma recuperação do quadro apresentado nos dois anos anteriores.

Apesar de todos os fatores favoráveis que a indústria de calçados brasileira dispõe, proporcionando vantagem competitiva, a mesma, assim como outros setores da economia, enfrenta

desafios. Segundo o informativo da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, uns dos principais desafios enfrentados pelo setor são os custos de produção, que representam fator de competitividade, pois, o processo de produção tem uma característica bastante artesanal, demandando um número relativamente alto de funcionários na produção.

De acordo com Costa (2002), a produção de calçados nos próximos anos tenderá a migrar para as regiões que oferecem mão-de-obra barata, tendo em vista que essa atividade continuará requerendo a presença ativa do trabalhador no chão-de-fábrica.

A tabela 4 mostra o custo da mão-de-obra em alguns países produtores de calçados:

Tabela 4 - Custo de Mão-de-Obra na Produção de Calçados em Países Selecionados

| PAÍSES        | DÓLAR/ EUA HORA |
|---------------|-----------------|
| Itália        | 13,39           |
| Espanha       | 8,13            |
| Taiwan        | 3,71            |
| Coréia do Sul | 2,39            |
| México        | 1,62            |
| <b>Brasil</b> | <b>0,94</b>     |
| Tailândia     | 0,63            |
| China         | 0,50            |
| Índia         | 0,40            |
| Indonésia     | 0,30            |

Fonte: Costa e Fligenspan (1997, apud Costa 2002)

Observa-se que a China e a Índia aparecem como os países onde a mão-de-obra é uma das mais baratas, isto, talvez, sirva para justificar a posição desses países como maiores produtores mundiais. Apesar dos dados se referirem ao ano de 1997, acredita-se que essa classificação do custo da mão-de-obra permaneça, haja vista, que a classificação dos maiores fabricantes continua a mesma.

Uma estratégia utilizada pelas indústrias brasileiras para tentar aumentar a competitividade de seus produtos no mercado internacional consiste em agregar mais valor, ou seja, fabricar produtos de maior qualidade. Entretanto, a principal medida que está sendo adotada, nos últimos anos, tem sido a transferência das unidades produtivas para as regiões onde os salários são relativamente baixos e que possuam uma infra-estrutura para o setor. Nesse contexto, a região Nordeste é a mais atraente, haja vista, que os salários nos maiores polos produtores são em média superiores aos dessa região.

Pode-se verificar, na tabela 5, a diferença entre os salários pagos na região Nordeste e nas regiões Sul e Sudeste, onde estão localizados os principais polos de calçados do país.

Tabela 5 - Custo Médio da Mão-de-Obra na Produção de Calçados em 2007.

| Estado             | Salário Medio por Mês |
|--------------------|-----------------------|
| Rio Grande do Sul  | 709,53                |
| Rio de Janeiro     | 693,85                |
| Santa Catarina     | 684,46                |
| São Paulo          | 678,47                |
| Pernambuco         | 653,71                |
| Paraíba            | 585,59                |
| Paraná             | 579,32                |
| Ceará              | 507,63                |
| Bahia              | 498,33                |
| Sergipe            | 488,79                |
| Mato Grosso do Sul | 464,88                |
| Alagoas            | 432,83                |
| Piauí              | 424,45                |

Fonte: Adaptado da Abicalçados, 2008.

Nota-se que, em geral, as regiões Sul e Sudeste pagam salários mais altos do que os praticados na região Nordeste. Todavia, verifica-se que o fator custo da mão-de-obra, não é único atrativo para que uma região consiga atrair indústrias de calçados, pois, o Piauí é o estado onde os salários pagos pela indústria calçadista é o menor. No entanto, o mesmo não é capaz de atrair grandes fábricas de calçados. Azevedo e Toledo (2001) argumentam que as empresas que têm se instalado no Nordeste, além da busca de mão-de-obra barata, procuram os estados que oferecem diversos benefícios fiscais e creditícios.

Esses fatores supra citados contribuíram para o progresso do setor calçadista na região Nordeste, principalmente nos estados da Bahia, Ceará e Paraíba. Tal fato ocasionou o surgimento de grandes polos produtivos com o desenvolvimento de uma infra-estrutura adequada para a produção. Dessa forma, esses estados conseguiram centralizar grande parte da produção nacional de calçados, numa produção bastante heterogênea, com indústrias de todos os portes.

## 2.2 Indústrias de Calçados na Paraíba

O estado da Paraíba, do ponto de vista industrial, tem uma vocação cultural voltada para a fabricação de calçados. Desde os anos 20, do século passado, já existia a fabricação de calçados em escala comercial em pequenas indústrias, isto amparado na forte influência do setor coureiro, o qual representa outra tradição do estado, principalmente na cidade Campina Grande, onde se concentrava grande parte dos curtumes do estado.

O setor calçadista na Paraíba, como se observa na figura 2, consolidou-se em três regiões do estado.



Figura 2 - Localização dos polos calçadistas da Paraíba  
 Fonte: Adaptado de Moutinho e Filho (2003)

Segundo Moutinho e Kehrlé (2005), as três áreas: Grande João Pessoa, Campina Grande e Patos concentram praticamente toda a produção do estado, destacando-se pelas diferentes características apresentadas por cada polo.

Atualmente, o estado se apresenta como um grande produtor nacional, estando entre os principais do país e tendo boa parte de sua produção destinada ao mercado externo.

No ano de 2007, a Paraíba ficou em 3º lugar como maior exportador de calçados do Brasil, com 20.318.746 pares de calçados exportados, o que representa 11,48% das exportações do setor, gerando divisas na ordem de US\$ 52.748.548. Na tabela 6, é apresentado o desempenho das exportações de calçados da Paraíba.

Tabela 6 – Exportações Paraibanas de Calçados em Milhões (US\$): 1998 a 2007

| Ano  | Valor exportado<br>(US\$ Milhões) | Pares<br>(Milhões) | Preço<br>médio |
|------|-----------------------------------|--------------------|----------------|
| 1998 | 10                                | 3                  | 3,15           |
| 1999 | 16                                | 2                  | 6,98           |
| 2000 | 17                                | 3                  | 5,58           |
| 2001 | 27                                | 4                  | 6,22           |
| 2002 | 24                                | 5                  | 5,22           |
| 2003 | 32                                | 6                  | 5,54           |
| 2004 | 38                                | 11                 | 3,50           |
| 2005 | 36                                | 14                 | 2,55           |
| 2006 | 42                                | 18                 | 2,28           |
| 2007 | 52                                | 20                 | 2,59           |

Fonte: Abicalçados (2007)



Constata-se que, em termos de valor e quantidades exportadas, o estado vem apresentando evolução nos últimos 10 anos, crescendo ano a ano, com exceção em 2002, que apresentou uma redução no montante exportado. Tal comportamento vem apenas confirmar o crescimento do setor no estado. No entanto, no que se refere ao preço médio do calçado exportado pela Paraíba, percebe-se uma tendência de declínio, ou seja, o calçado exportado pelo estado não possui muito valor agregado, principalmente se comparado com outros polos, como, por exemplo, o Rio Grande do Sul, que em 2007 teve um preço médio de mais de R\$ 15,00 por par exportado. Esse fator representa um dos desafios das indústrias de calçados instaladas na Paraíba.

Todo esse crescimento apresentado pelo setor tem reflexo direto na geração de empregos. De acordo com números da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho, em 2007, a mão-de-obra no setor passava de 12 mil pessoas, o que corresponde a 17% do emprego industrial paraibano. Tal realidade coloca o estado como um dos que mais emprega no setor no Brasil, como se pode observar na tabela seguinte:

Tabela 7 - Estados Produtores de Calçados em 31.12.2006

| ESTADOS             | EMPRESAS | EMPREGO | MÉDIA EMPREGO P/EMPRESA |
|---------------------|----------|---------|-------------------------|
| RIO GRANDE DO SUL   | 3.419    | 126.784 | 37                      |
| SÃO PAULO           | 2.776    | 54.570  | 20                      |
| CEARÁ               | 221      | 44.268  | 200                     |
| MINAS GERAIS        | 1.493    | 23.515  | 16                      |
| BAHIA               | 95       | 22.973  | 242                     |
| PARAÍBA             | 104      | 8.461   | 81                      |
| SANTA CATARINA      | 321      | 5.696   | 18                      |
| SERGIPE             | 15       | 2.108   | 141                     |
| RIO GRANDE DO NORTE | 27       | 1.835   | 68                      |
| PERNAMBUCO          | 44       | 1.776   | 40                      |
| PARANÁ              | 153      | 1.612   | 11                      |
| ESPIRITO SANTO      | 45       | 1.388   | 31                      |
| GOIAIS              | 167      | 1.284   | 8                       |
| MATO GROSSO DO SUL  | 24       | 1.137   | 47                      |
| RIO DE JANEIRO      | 61       | 751     | 12                      |
| MATO GROSSO         | 22       | 112     | 5                       |
| ALAGOAS             | 9        | 110     | 12                      |
| RONDÔNIA            | 4        | 79      | 20                      |
| PIAUI               | 10       | 52      | 5                       |
| DISTRITO FEDERAL    | 8        | 51      | 6                       |
| AMAZONAS            | 1        | 29      | 29                      |
| TOCANTIS            | 4        | 27      | 7                       |
| RORAIMA             | 2        | 15      | 8                       |
| OUTROS              | 7        | 26      | 4                       |
| TOTAIS              | 9.032    | 298.659 | 33                      |

Fonte: Abicalçados (2006)

Observa-se, na tabela, que o estado aparece em 6º lugar como o estado que mais emprega no setor no país, e se observado o número médio de emprego por indústria, o mesmo sobe para o 4º lugar, ratificando, assim, grande importância em termos econômicos e sociais para a Paraíba.

A produção de calçados na Paraíba possui uma característica que é a diversidade, talvez, ocasionada pela heterogeneidade das indústrias do estado, mesclando indústria de grande, médio e pequeno porte. A tabela 8 mostra essa diversificação.

Tabela 8 - Produção Anual de Calçados na Paraíba (em Pares): 2005

| Produtos           | Produção Anual (pares) | %      |
|--------------------|------------------------|--------|
| Sandália feminina  | 5.836.120              | 3,98   |
| Sandália masculina | 179.280                | 0,12   |
| Sapato feminino    | 573.440                | 0,39   |
| Sapato masculino   | 2.514.440              | 1,71   |
| Tênis/Chuteira     | 8.467.400              | 5,77   |
| Calçados infantil  | 505.840                | 0,34   |
| Bota de segurança  | 302.160                | 0,21   |
| Sub-total          | 18.378.680             | 12,52  |
| Sandália havaianas | 128.400.000            | 87,48  |
| Total              | 146.778.680            | 100,00 |

Fonte: Kehrlé (2005)

Percebe-se que, apesar dos variados tipos de calçados produzidos, existe certa concentração em determinado tipo de calçado, como as sandálias havaianas, tênis/chuteira e sandálias femininas.

### 2.3 Indústria de Calçados de Campina Grande

A formação do polo calçadista campinense tem raízes históricas, influenciada, sobretudo, pelas atividades do algodão e da pecuária.

A existência da atividade de pecuária, originada pelo desenvolvimento do município como entreposto comercial da produção nordestina, principalmente de algodão, que era realizada no interior e trazida para as empresas instaladas em Campina Grande, para que fosse processada e exportada, influenciou no surgimento de curtumes, uma vez que, do caroço do algodão se extraía um óleo que, depois de processado, se transformava em ração. Assim, ajudou o rebanho a crescer e, por conseguinte, aumentou a oferta de couro, criando pré-condições para a produção de calçados e afins de couro. (LEMOS e PALHANO, 2000).

O polo campinense tem se caracterizado por ser a formação mais antiga do estado, estando enraizado na história econômica e social da cidade, representando um elemento decisivo na dinamização de sua economia (VIANA e ROCHA, 2006). Pode-se constatar tal fato analisando os números referentes ao setor. Segundo dados do CAGED (2007), o setor calçadista da cidade de Campina Grande manteve, formalmente, 7.043 empregos diretos, o que representou 58% do total dos postos de trabalho gerados pela indústria de calçados na Paraíba. Quando comparado com todo o setor industrial do município, o percentual atinge 40%. Esses números ratificam a importância do setor na geração de postos de trabalho na região. No entanto, apesar dos números apresentados, estima-se que a quantidade de pessoas que trabalham na produção de calçados na cidade seja bem maior, haja vista, o grande número de pequenas empresas que funcionam na informalidade.

De acordo com a pesquisa realizada por Kehrle e Moutinho (2005), verificou-se que existiam 35 fábricas de calçados formais e 53 fábricas informais. A tabela, a seguir, apresenta as características do polo da cidade, no que diz respeito à produção e emprego.

Tabela 9 - Polo de Campina Grande: Número de Empresas, Emprego e Produção.

| Tipos de empresas  | Nº de empresas | Nº de empregados | Produção anual (pares) |
|--------------------|----------------|------------------|------------------------|
| Grande empresa     | 1              | 2.380            | 128.400.000            |
| Empresas formais   | 35             | 760              | 3.470.320              |
| Empresas informais | 53             | 301              | 1.039.680              |
| Total              | 89             | 3441             | 132.910.000            |

Fonte: Adaptado de Kehrle e Moutinho (2005)

Percebe-se que a maior indústria de calçados da cidade é responsável por grande parte dos empregos gerados pelo setor.

Outro ponto que merece destaque diz respeito à participação dos calçados nas exportações da cidade. De acordo com os dados do SECEX, o calçado exportado pelo município campinense representou, no ano de 2007, cerca de 85% de todo o volume de recursos exportados pela cidade, gerando divisas na ordem de mais de R\$ 46 milhões.

Os números apresentados fazem de Campina Grande uma cidade próspera nesse setor, possui uma infra-estrutura comparada às melhores do país, sem, no entanto, ser totalmente utilizada, o que aponta para uma realidade ainda mais próspera. Silva (2002) comenta que a perspectiva de instalações de novas indústrias, assim como, o desenvolvimento daquelas já instaladas, é bastante favorável em decorrência da estrutura que a cidade campinense dispõe, somado a outros fatores, tais como: presença de um Centro de Tecnologia do Couro e Calçado (CTCC), referência no nordeste, que constitui um importante núcleo de preparação e capacitação de mão-de-obra, transferência de tecnologia, contribuindo na ampliação de mão-de-obra mais qualificada; existência de instituições envolvidas direta e indiretamente no desenvolvimento do polo, tais como: Federação das Indústrias da Paraíba, SENAI, SESI, IEL, entre outros. Além do distrito de calçados e artigos de couro de Campina Grande ser um dos quatros distritos industriais/serviços brasileiros a integrar o projeto de cooperação técnica firmado entre Sebrae, a Divisão da Câmara de Comércio de Milão (Promos), a agência de promoção de negócios da câmara de comércio de Milão, e o Banco Interamericano de Desenvolvimento. É objetivo básico desse projeto desenvolver os distritos industriais brasileiros.

Diante do exposto, pode-se dizer que a cidade de Campina Grande tem toda uma estrutura propícia à fabricação de calçados, sendo um dos principais polos do setor calçadista do país. Também há amplas condições de atingir números mais favoráveis, seja nas quantidades de calçados produzidos, seja na geração de empregos ou na fabricação de produtos com qualidade superior.

No entanto, vale ressaltar que, para as indústrias calçadistas campinense alcançarem números mais expressivos, além dos componentes anteriormente comentados, é necessário que as mesmas estejam estruturadas do ponto de vista de gestão, haja vista que, no atual ambiente

empresarial, marcado, sobretudo, por constantes mudanças e uma competitividade mais acirrada, é indispensável a implementação de processos administrativos, de forma que o empreendimento possa se adaptar às mudanças e incertezas ambientais, sejam internas ou externas, a fim de que os objetivos delineados sejam alcançados.

É no processo de gestão que são definidos como gerenciar os recursos dos empreendimentos de forma que os resultados planejados possam ser atingidos.

## 2.4 Processo de Gestão

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007) “o termo *gestão* deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração”.

Por sua vez, Chiavenato (2004, p.5) conceitua administração sendo “o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”.

Para Robbins (2005), eficiente significa fazer as coisas corretamente, enquanto eficácia é fazer a coisa certa. O autor acrescenta que fazer a coisa corretamente significa alcançar as metas desejadas com o mínimo de recurso necessário. Fazer a coisa certa significa atingir as metas e objetivos traçados.

Segundo Teles e Vartanian (1998), toda empresa, de forma explícita ou não, possui um processo de gestão. Figueiredo e Caggiano (2006) destacam que esse processo de gestão fundamenta-se com base na missão da empresa, em suas crenças, valores, filosofia de seus executivos, entre outros aspectos, assumindo formatos de acordo com os realizados em cada organização, isto é, a mudança no modelo de gestão é determinada nas pessoas e não no ambiente. Dessa forma, cada organização possui seu próprio modelo de gestão, o qual é estruturado a fim de garantir que o desempenho organizacional seja atingido.

Mosimann e Fisch (2008) subdividem a gestão empresarial em três grandes vertentes: gestão operacional, gestão financeira e gestão econômica. Segundo os autores, a gestão operacional está disseminada em todas as áreas de atividades da empresa, com ênfase para a execução dos trabalhos, sejam de produção ou logística, de forma que seja mais eficiente e racional possível. A gestão financeira, por sua vez, enfatiza os problemas de caixa e liquidez da empresa, buscando equacionar a necessidade de recursos monetários de forma mais favorável possível para a empresa. A gestão econômica procura avaliar a forma pela qual a empresa atinge seus resultados, mensurando-os segundo os conceitos econômicos, alcançando todas as áreas da empresa, na busca da otimização do resultado global, preocupando-se em atingir a eficácia.

Padoveze (2004) destaca que o processo de gestão compreende as etapas do planejamento, execução e controle, sendo o planejamento dividido em estratégico, operacional e programação.

Esta divisão do processo de gestão, de acordo com Padoveze (2004), está visualizada na figura 3.

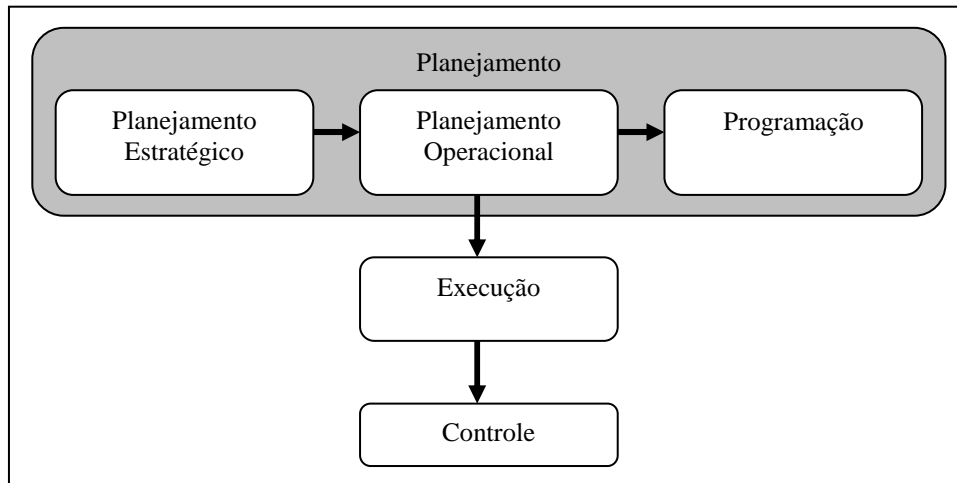


Figura 3 – Processo de Gestão  
 Fonte: adaptado de Padoveze (2004, p. 27).

Percebe-se que o processo de gestão começa com um bom planejamento, de maneira que seus planos possam orientar a execução das ações do que foi previamente planejado e seus resultados possam ser controlados de maneira mais eficiente, a fim de assegurar que os objetivos definidos sejam alcançados.

Com o intuito de facilitar o tratamento conceitual das etapas definidas pelo autor, bem como o entendimento da divisão do processo de gestão, optou-se em abordar suas fases separadamente.

#### 2.4.1 Planejamento

Segundo Nakagawa (1993, p.48):

O planejamento é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro.

Nessa perspectiva, o planejamento pode ser entendido como o processo de tomada de decisão antecipada, visando atingir uma situação futura desejada, levando em conta variáveis externas e internas.

Nessa linha de entendimento, Mosimann e Fisch (2008) apresentam algumas características do planejamento:

- a) Antecede às operações. Estas devem ser compatíveis com o que foi estabelecido no planejamento.
- b) Existe sempre em uma empresa, embora muitas vezes não esteja expresso ou difundido.
- c) Deve ser dinâmico, associado ao controle permanente, para poder se adaptar às mudanças ambientais.
- d) Reduzir as incertezas e, conseqüentemente, os riscos envolvidos no processo decisório, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos.

e) Interagir permanentemente com o controle para que se possa saber se está sendo eficaz, isto é, alcançando seus objetivos, pois o planejamento sem controle não tem eficácia.

Chiavenato (2004), por sua vez, esclarece que o planejamento é um processo constituído de uma série seqüencial de seis passos, como pode ser visualizado na figura 4.

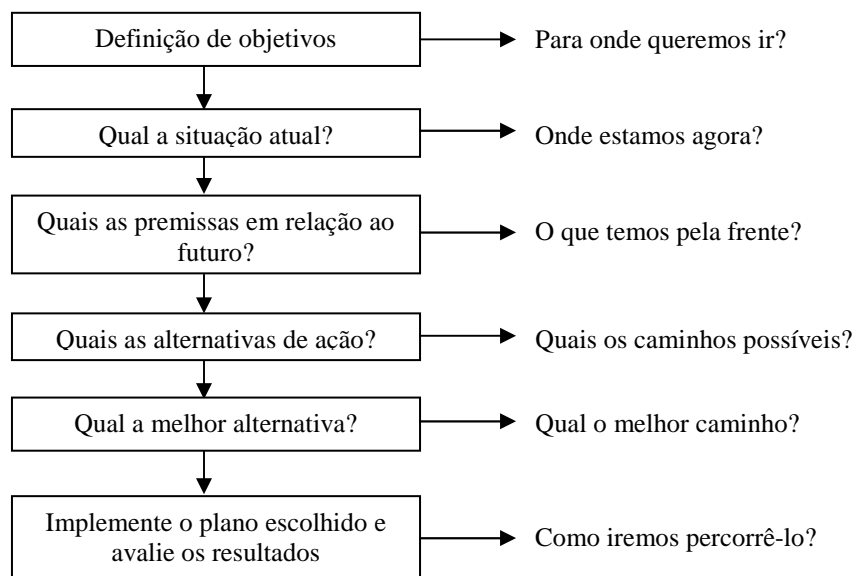


Figura 4 – Os Seis Passos do Processo de Planejamento  
Fonte: Chiavenato (2004, p. 196)

Dessa forma, se percebe que o planejamento constitui-se em um mecanismo que busca orientar a empresa a atingir seus objetivos, tentando apurar antecipadamente possíveis dificuldades, de forma que possam ser equacionadas e não venham a comprometer os resultados projetados, indicando o melhor caminho a ser percorrido. Para tanto o planejamento deve responder às seguintes questões: O que deve ser feito; como deve ser feito; quem deve executar; com que meios e qual a seqüência e duração da execução das atividades (SOUTO, 2006).

#### 2.4.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico preconiza o esforço dos gestores de coletar informações sobre uma dada oportunidade empresarial e especificar como tais informações serão utilizadas para enfrentar as turbulências do mercado, de forma que consigam vantagem competitiva (DELMAR; SHANE, 2003). Pode ser entendido como definição das diretrizes estratégicas, que se baseiam no ambiente, interno e externo, no qual a empresa está inserida, considerando as ameaças e oportunidades, bem como os pontos fortes e fracos da entidade, e que busca atingir uma situação desejada (MOSIMANN e FISCH, 2008). Os autores acrescentam que as diretrizes estratégicas são os caminhos que precisam ser percorridos pela empresa, considerando sua missão, compreendendo as políticas, os objetivos e os princípios no âmbito estratégico a serem atingidos.

A respeito das variáveis mencionadas pelos autores, Nascimento e Reginato (2007) esclarecem que as ameaças “são variáveis ambientais incontroláveis, que representam, ou podem vir a representar risco para o negócio”. Enquanto que as oportunidades também são representadas por

variáveis ambientais incontornáveis, mas que podem ser utilizadas pela entidade no crescimento do negócio. Por outro lado, os pontos fortes representam vantagem competitiva em relação aos concorrentes, de forma que podem facilitar a implementação de estratégia voltada para otimização dos resultados da empresa. Já os pontos fracos representam fragilidades que dificultam adoção de estratégias.

Converter e executar a estratégia, de forma contínua, é um problema nas organizações, pois a sua não realização põe em risco a continuidade do empreendimento, principalmente em um ambiente de constante mudança e de acirrada competição (TANA, CAIXETA E TEXEIRA, 2008).

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007) estabelecem que, para elaboração de um plano estratégico, é necessária a seguinte seqüência básica:

- a) a determinação da missão da empresa;
- b) a análise ambiental, que inclui:
  - a identificação dos fatores-chaves de sucesso;
  - a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas;
- c) o estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos;
- d) a determinação de estratégias;
- e) a avaliação dessas estratégias.

A elaboração de planejamentos estratégicos eficazes não é uma tarefa das mais fáceis. A turbulência e o dinamismo ambiental, associados a outros fatores intrínsecos a uma organização, são variáveis, que exigem gestores criativos e experientes a fim de que possam controlá-los. (NASCIMENTO e REGINATO, 2007).

#### **2.4.1.2 Planejamento Operacional**

O planejamento operacional é elaborado a partir do planejamento estratégico, onde serão especificados os detalhes e como os objetivos traçados a nível estratégicos vão ser alcançados.

Para Chiavenato (2004, p. 207):

O planejamento operacional é focalizado para o curto prazo e abrange cada uma das tarefas ou operações individualmente. Preocupa-se com “o que fazer” e com o “como fazer” as atividades cotidianas da organização. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional.

Sendo assim, nessa fase serão implementadas as ações necessárias para atingir as metas definidas a nível estratégico, estabelecendo os recursos necessários – financeiros e humanos, os responsáveis pela execução e implementação das ações em cada atividade da empresa, os prazos estabelecidos, bem como, a identificação das alternativas operacionais mais econômicas, consecução nas diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico.

### 2.4.2 Programação

Nessa etapa, são efetuadas as adequações necessárias ao momento atual da empresa, correspondente ao plano operacional, buscando viabilizar o alcance dos objetivos planejados, tendo em vista a conjuntura do momento (CATELLI, 2001).

Alguns estudiosos não consideram a programação como uma etapa do processo de gestão, sendo, apenas, um aspecto considerado no planejamento operacional. Mosimann e Fisch (2008), por exemplo, dividem o processo de gestão em: planejamento – estratégico e operacional, execução e controle.

### 2.4.3 Execução

Nessa fase, são realizadas as transações e o consumo dos recursos, a fim de pôr em prática as ações que foram estabelecidas no processo de planejamento, gerando os produtos e serviços.

Catelli (2001) afirma que, nessa etapa do processo de gestão, podem ser necessárias alterações e ajustes no que foi programado, identificando alternativas operacionais, selecionando as mais apropriadas e implementando os ajustes necessários.

### 2.4.4 Controle

Segundo Oliveira (2007, p.256), o controle é:

Uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, os desafios e os objetivos estabelecidos.

Percebe-se que é nessa fase que ocorre a identificação das possíveis falhas no processo estratégico e operacional, possibilitando que medidas de ordem corretivas possam ser tomadas, e os objetivos projetados pela empresa não venham a ser comprometidos, assegurando, assim, que os resultados planejados sejam atingidos.

O principal objetivo do controle é assegurar que a execução das estratégias possa ser desenvolvida de acordo com o planejado (KAPLAN E NORTON, 1996).

Chiavenato (2004) classifica o controle em três tipos:

- **Estratégicos:** são denominados controles organizacionais, que buscam controlar o desempenho e os resultados da organização como um todo, considerando as alterações ambientais, internas e externas, e suas ameaças e oportunidades.



- Controle Tático: são desenvolvidos no nível intermediário, verificando cada um das áreas da organização, sendo os tipos orçamentários e dos custos os controles táticos mais importantes.
- Controle Operacional: são realizados a nível operacional, verificando o cumprimento das metas estabelecidas, comparando o orçado com o realizado, possibilitando que ações corretivas possam ser tomadas quando necessário.

Diante da classificação dos tipos de controles dada pelo autor, verifica-se que o mesmo se aplica a toda a empresa, compreendendo todo o processo de gestão.

Oliveira (2007, p.259-260), por sua vez, destaca os aspectos que precisam ser analisados acerca das informações necessárias ao desenvolvimento da etapa do controle:

- Tipos de informações:
  - quantificação temporal de atividades a serem desenvolvidas;
  - datas de ocorrências de eventos, como os relatórios de progresso, objetivos, objetivos funcionais, desafios e metas;
  - valores de liberação financeiros, valores de custos realizados, valores de custos comprometidos, volume de mão-de-obra aplicada; e
  - quantificação da qualidade de trabalho.
- Frequência das Informações:
  - em termos de controle estratégico ou empresarial – pode ser de dois ou três a seis ou sete meses;
  - em termos de controle setorial – pode ser de um a dois ou três meses; e
  - em termos operacionais – pode ser de uma ou duas semanas a um mês.
- Qualidade das Informações:
  - em termos de controle estratégico empresarial – pode-se ter baixo grau de detalhamento e alto grau de consolidação de informações analisadas;
  - em termos de controle setorial – pode-se ter baixo grau de detalhamento e alto grau de síntese;
  - em termos de controles operacionais – pode-se ter alto grau de detalhamento.
- Fontes de Informações:
  - coordenadores de desenvolvimento;
  - os usuários do sistema.

Dadas as características das informações necessárias ao controle, percebe-se que é imprescindível um eficiente sistema de informações, uma vez que, nessa fase é avaliada a eficiência

do processo de gestão, resultando em ações corretivas para as possíveis distorções apresentadas entre os resultados realizados e planejados.

Nesse contexto, é avaliado o desempenho empresarial, bem como, todas as pessoas responsáveis na execução do que foi planejado.

As discussões mantidas a respeito do processo de gestão deixam evidente que esse processo não existe na ausência de um sistema de informações. Depreende-se, portanto, que o sistema de informações existe, em qualquer organização, ainda que, nem sempre, apareça institucionalizado, ou seja, bem compreendido por todos os que fazem parte da organização, aqui incluídos os gestores.

## **2.5 Tomada de Decisão**

Nascimento e Reginato (2007) afirmam que as decisões são tomadas em todas as etapas do processo de gestão, desde o planejamento estratégico, quando se escolhem as estratégias a serem implementadas, visando otimizar os resultados, ao planejamento operacional, voltado aos recursos para materialização dos propósitos da administração. Neste contexto, os autores acrescentam que todas as etapas no processo de tomada de decisão precisam ser seguidas para solucionar os problemas decorrentes das operações da empresa, sendo, dessa forma, necessário o cumprimento de sete etapas: a) constatação do problema, momento em que surge a questão que clama por uma resposta; b) familiarização e análise do problema, onde as questões relacionadas devem ser analisadas sob uma perspectiva sistêmica. c) identificação das alternativas de solução, examinando todas as alternativas de solução disponíveis, escolhendo a que resulte no melhor negócio para a empresa; d) simulação dos resultados potenciais de cada alternativa, a fim de tornar o processo de avaliação de resultados das alternativas mais rápido e seguro; e) escolha da melhor alternativa entre todas as alternativas, de forma que sejam analisados os impactos da decisão na empresa como um todo; f) implementação da escolha efetuada; g) controle da implementação e *feedback*, com o intuito de manter um controle da decisão.

Vale ressaltar que, para o cumprimento das etapas mencionadas pelos autores, a informação é uma ferramenta indispensável, visto que, a informação reduz as incertezas na tomada de decisão.

O processo de tomada de decisão pressupõe a existência de alternativas viáveis, as quais estão disponíveis ao gestor (BEUREN, 2007).

Dessa forma, tomar decisão significa escolher entre alternativas, no entanto, para decidir qual a melhor dentre um leque de alternativas, é necessário informações das variáveis envolvidas. Sendo assim, a informação é o principal recurso no processo de tomada de decisão, e indispensável na gestão das empresas.

Beuren (2007, p.42) comenta:

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio de diversos sistemas organizacionais.

Observa-se, então, que sem informação, o processo de gestão é como um barco à deriva, onde os gestores, meio a um ambiente de incertezas, ficam sem suporte para a tomada de decisão, prejudicando, dessa forma, o alcance dos objetivos traçados pela empresa, além da própria perspectiva de futuro.

## 2.6 Informação

Segundo Stair e Reynolds (2002, p. 4) informação “[...] é uma coleção de fatos organizados de modo que adquirem um valor adicional além dos próprios fatos”. Os autores se referem aos fatos como sendo dados, tornando-se necessário diferenciá-los.

A contabilidade, no amparo dos princípios que a regem, pode registrar todas as transações que alteram o patrimônio das empresas, constituindo assim um grande banco de dados. Esse, por si só, é apenas descrição de algo, não influenciando na decisão do usuário. Já a informação configura-se como um conjunto de dados, que organizados podem ajudar na tomada de decisão.

Oliveira (1999, p. 36-37) assim os define:

**Dados** é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.

**Informação** é o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados em um determinado contexto, para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada.

Percebe-se que a informação diferencia-se dos dados, pela sua capacidade de influenciar na tomada de decisão, apresentando-se como um instrumento indispensável na gestão das empresas. É esse diferencial que permite ao administrador apoiar-se na mesma para decidir qual das diferentes alternativas apresentadas, em um ambiente de incerteza, ele vai escolher.

Diante da utilidade da informação, Oliveira (1999, p.37) a caracteriza:

O propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação. Nesse sentido, a teoria da informação considera os problemas e as adequações do seu uso eficiente, eficaz e efetivo pelos executivos da empresa.

Assim, fica evidente que a informação funciona como uma bússola, que orienta o gestor no ambiente de incertezas a alcançar os objetivos traçados, facilitando o planejamento, o controle e a tomada de decisão, sendo um diferencial nesse contexto.

No entanto, para que a informação seja valiosa no processo decisório, é preciso que a mesma possua características qualitativas.

O'Brien (2004) relata quais são as principais características qualitativas que a informação precisa apresentar para ser útil no processo de gestão, classificando-as em três dimensões: tempo, conteúdo e forma.

Na dimensão do tempo, a informação precisa ter:

- prontidão: deve ser fornecida quando for necessário;
- aceitação: deve ser atualizada quando for fornecida;
- frequência: deve ser fornecida tantas vezes quantas forem necessárias;
- pode ser fornecida sobre os períodos passados, presentes e futuros.

Na dimensão do conteúdo, a informação precisa ter:

- precisão: deve estar isenta de erros;
- relevância: deve estar relacionada às necessidades de um receptor específico para uma situação específica;
- integridade: toda informação necessária deve ser fornecida;
- concisão: fornecer apenas o que for necessário;
- amplitude: ter um alcance amplo ou estreito, ou foco interno ou externo;
- desempenho: revelar desempenho pela mensuração das atividades concluídas, do progresso realizado ou dos recursos acumulados.

Na dimensão da forma, a informação precisa ter:

- clareza: ser fornecida de uma forma que seja fácil compreender;
- detalhe: ser fornecida de forma detalhada ou resumida;
- ordem: ser organizada em uma seqüência pré-determinada;
- apresentação: ser apresentada em forma narrativa, numérica, gráfica ou outras;
- mídia: deve ser fornecida na forma de documento em papel impresso, monitores de vídeo ou outras mídias.

Diante das características apresentadas, observa-se que a informação, por si só, não vai surtir efeitos no processo decisório, ou seja, não basta ter apenas informações, é preciso que as mesmas possuam qualidades.

Nesse sentido, Nascimento e Reginato (2007, p.65) argumentam:

Os aspectos essenciais para uma informação ser útil ao processo decisório condizem com sua relevância, precisão, confiabilidade, tempestividade, flexibilidade, possibilidade, de rastreamento e integração, com vista ao suprimento das necessidades de gestão, assumindo, com isso, contornos estratégicos para a organização.

Portanto, para que a informação tenha utilidade no processo decisório, é necessário que possua atributos que a tornem desejada e indispensável na gestão empresarial, e apresente uma relação custo-benefício favorável, ou seja, proporcionando benefícios superiores a seus custos.

## 2.7 Sistema de Informação

Sistema de informação é um conjunto de subsistemas inter-relacionados com a finalidade de transformar e distribuir informações para fins de planejamento, tomada de decisão e controle (MOSCOVE, SIMKIN E BAGRANOFF, 2002). Padoveze (2007) acrescenta que sistema de informação é um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados, seguindo uma seqüência lógica, de forma que, depois de processados se transformem em informações que auxiliem no processo decisório e permitam que as organizações alcancem seus objetivos.

O sistema de informação é estruturado por três componentes básicos: entrada, processamento e saída.

A figura 5 apresenta os componentes que integram um sistema de informação.

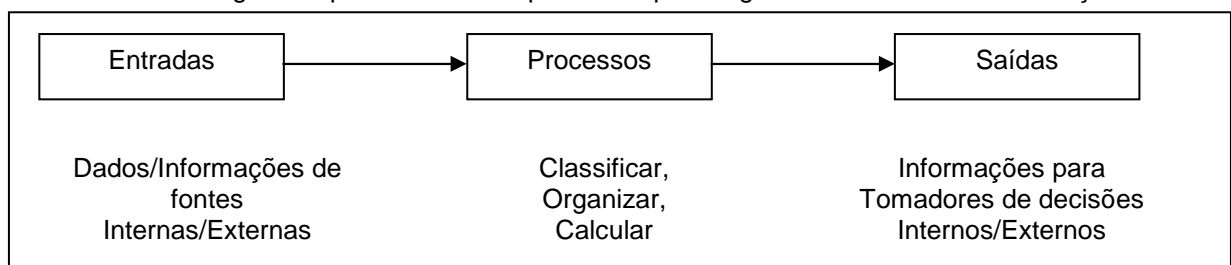


Figura 5 - Componentes de um Sistema de Informação.

Fonte: Moscové, Simkin e Bagranoff, (2002, p.23).

Observa-se que o sistema é alimentado pela entrada de dados e informações, considerados como insumos, que precisam ser processados, de forma que possam ser classificados, organizados, calculados, analisados, comparados e sintetizados, com intuito de transformá-los em informações que sejam colocadas à disposição dos gestores.

O'Brien (2004) classifica os sistemas de informação por tipo. Os principais são: **operacionais**: voltados ao apoio às operações da empresa e **gerenciais**: voltados à tomada de decisão.

Segundo o autor, os sistemas de apoio às operações produzem uma infinidade de informação para uso interno e externo, entretanto, não enfatizam a criação de informações mais específicas, que possam ser utilizadas pelos gestores. Esse tipo de sistema tem como principal finalidade: processar as transações eficientemente, ou seja, processar as transações empresariais, de forma que possam

fornecer relatórios de vendas, por exemplo, controlar processos industriais e sistema de informações executivas.

Por sua vez, o sistema de apoio gerencial tem como finalidade principal fornecer informações que sejam úteis na tomada de decisão eficaz. Esse sistema subdividido em: **sistemas de informações gerenciais**, que fornecem relatórios com previsões para os gerentes, como por exemplo: projeção de vendas; **Sistema de apoio à tomada de decisão**, que fornece apoio interativo, ou seja, os gerentes podem realizar simulações no processo decisório, por exemplo: simular o impacto do aumento de propaganda nas vendas. E por fim, **o sistema de informações executivas**, que fornecem informações a respeito do desempenho da empresa, dos concorrentes, entre outros.

A figura 6 ilustra a classificação por tipo de sistema enfatizado por O'Brien:

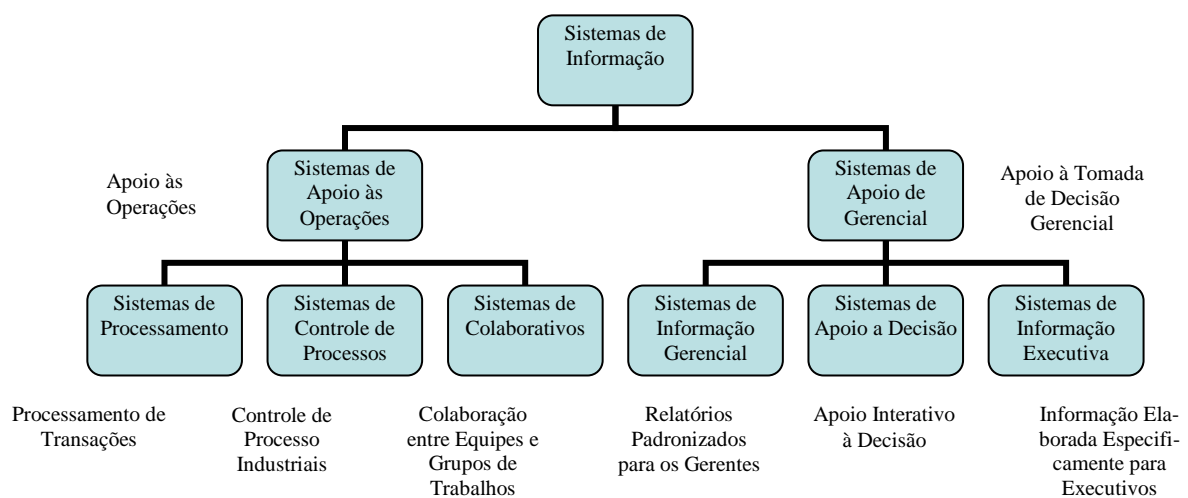


Figura 6 - Classificação dos Sistemas de Informações como Operacionais e Gerenciais  
Fonte: O'Brien (2004, p.23)

Percebe-se que o sistema de informação é composto por microssistemas que buscam gerar informações segundo as necessidades de seus usuários, seja para fins operacionais ou gerenciais, de forma que, com os objetivos previamente definidos, possam ser alcançados.

Quanto à estrutura do sistema de informação, Magalhães e Lunkes (2000) a definem pelo conjunto de seus elementos, podendo ser agrupados em três grandes classes genéricas, que são: elementos de controle, de transformação e de informação.

Os autores estabelecem que os elementos de controle compreendem: os objetivos –gerar informações; os planos – planejamento e políticas contábeis; e os padrões – Princípios Fundamentais de Contabilidade.

Os elementos de transformação se subdividem em dois subelementos: o de operação de processamento de dados, onde os cursos das ações são determinados pela função. Magalhães e Lunkes (2000, p. 21) exemplificam como sendo: “armazenamento, classificação, seleção, agrupamento dos dados, ou seja, a tomada de decisão”. O segundo subelemento seria a decisão operativa, onde é determinada qual, quando e como a informação deve ser processada.

Por fim, os elementos da informação, estão subdivididos em:

- subelemento de entrada – representa as entradas de dados de fora do sistema, pode ser de outros sistemas da empresa ou de fora;
- Subelemento de memória – são informações arquivadas temporariamente para serem utilizadas em momento oportuno;
- Subelemento de saída – refere-se à transmissão dos dados processados pelo sistema;
- Subelemento do *feedback* – são informações resultantes dos resultados gerados pelo próprio sistema.

Pode-se dizer que os sistemas de informações têm como objetivo principal melhorar a tomada de decisão, de forma que os gestores não dependam apenas de sua capacidade intuitiva, de sua perspicácia, mas possam supri-los por informação que possam tomar as decisões mais acertadas, nesse ambiente de incertezas, na qual estão inseridas as organizações.

Para Padoveze (2007) os sistemas de informações de apoio à gestão são os ligados à vida econômico-financeira da empresa e às necessidades de avaliação de desempenho. Sendo exemplos desses sistemas: sistema de informação contábil, o sistema de custos, de orçamento, entre outros. Sendo, segundo Ludícibus (1998) o sistema contábil-financeiro o mais importante subsistema inserido no sistema de informação geral da empresa.

## 2.8 Sistema de Informação Contábil

A contabilidade pode registrar todos os fatos administrativos ocorridos na empresa, construindo um grande banco de dados, que permite fornecer informações sobre as mutações de seu patrimônio. Constitui, assim, uma grande fonte de informação para a administração, uma vez que, informa toda a movimentação patrimonial e financeira da empresa.

Dentro dessa ótica, Nilton (1989 apud, FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2006, p. 39) afirma:

A informação é o componente básico das decisões, e a Contabilidade é um sistema de informações especializado, de base financeira, que possibilita aos usuários alocações mais eficientes dos recursos sob a sua responsabilidade. A contabilidade não é, pois um sistema que encontra finalidade em si mesmo, existe para que os tomadores de decisão o utilize.

Percebe-se o grau de importância da informação contábil dentro do contexto empresarial, uma vez que a contabilidade pode registrar basicamente todos os fatos e atos administrativos da empresa, em termos monetários, fornecendo um *feedback* das ações das empresas como um todo, medindo e acompanhando seu desempenho, e fornecendo elementos para o processo decisório, através da contabilidade gerencial, sendo a contabilidade gerencial relacionada ao fornecimento de informações úteis ao processo de decisão. Riccio (1989, p. 30-31) afirma que “O Sistema de Informação Contábil é realmente o maior componente de um Sistema de Informação Gerencial”.

Padoveze (2007) destaca a importância da contabilidade na atividade empresarial ao mencionar que, para a empresa cumprir sua missão é necessário sua continuidade, que por sua vez, precisa realizar lucros, de forma que satisfaçam todos os envolvidos com a empresa. Entretanto, para

que isso possa acontecer, os gestores necessitam de tomar as decisões corretas, o que requer o acesso às informações sobre os eventos econômicos realizados pelas diversas áreas e atividades empresariais, ou seja, sobre a produção, comercialização e finanças da empresa, sendo a contabilidade a única especializada em avaliar economicamente todas as suas ações.

Segundo Ludícibus; Martins e Gelbcke (2003, p.48):

A contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

Observa-se que a contabilidade se caracteriza como um sistema de informação dos mais úteis no processo de tomada de decisão, com uma estrutura capaz de suprir aos gestores nas mais diversas decisões, caracterizado como o maior e mais importante dos sistemas de informações nas empresas.

Padoveze (2007) menciona que, como qualquer outro sistema, o sistema contábil precisa de recursos para que possa processar os dados em informações, destacando os dois principais, como sendo:

- recursos humanos (contadores): com capacidade adequada da ciência contábil, capaz de atender às necessidades informacionais contábeis do sistema empresa;
- *Software* de contabilidade que possibilite ao contador desenvolver todo o potencial da informação contábil a ser gerada e utilizada.

O autor acrescenta que em relação às saídas do sistema contábil, estas podem ser efetivadas de várias formas, destacando as seguintes:

- sob forma de relatórios contábeis;
- sob forma de análises contábeis;
- através de informações eletrônicas integradas para usuários específicos, dentro e fora da empresa;
- sob forma de interfaces contábeis com outros sistemas de informações dentro da empresa;
- de forma oral, com apresentação, palestras, consultoria, entre outras formas;

De acordo com Magalhães e Lunkes (2000), os sistemas contábeis estão estruturados em operativos e informativos. Os autores destacam que o operativo representa os *inputs*, ou entradas no sistema contábil, que representam fatos contábeis gerados na gestão empresarial, como por exemplo: recebimentos, pagamentos, compras, vendas etc.



O sistema informativo, por sua vez, é a saída ou *output* do sistema operativo, composto pelo conjunto de informações que visam atender às necessidades de seus usuários, composto de dois módulos específicos: um para atender aos usuários externos e outro para os usuários internos.

O primeiro modelo, segundo Magalhães e Lunkes (2000), é o módulo contábil, que atenderá aos usuários externos, que compreenderá as demonstrações contábeis obrigatórias e complementares. O segundo módulo é o gerencial, que tem como finalidade atender aos usuários internos, direcionado à tomada de decisão, tais como:

- avaliação e performance econômico-financeira;
- análise de desempenho das atividades;
- acompanhamento da gestão administrativa, econômica e financeira;
- análise histórica do desempenho de ativos e novas oportunidades de investimentos, etc.

Essa estrutura do sistema contábil, estabelecida pelos autores, vem ratificar que a contabilidade é verdadeiramente um sistema de informação, que pode suprir seus usuários, sejam internos ou externos, com informações úteis para as mais diversas finalidades.

O sistema de informação contábil é formado por subsistemas, os quais fornecem informações que alimentam o sistema de informação da empresa, funcionando de forma integrada.

Padoveze apresenta na figura 6 essa interação entre os subsistemas contábeis.

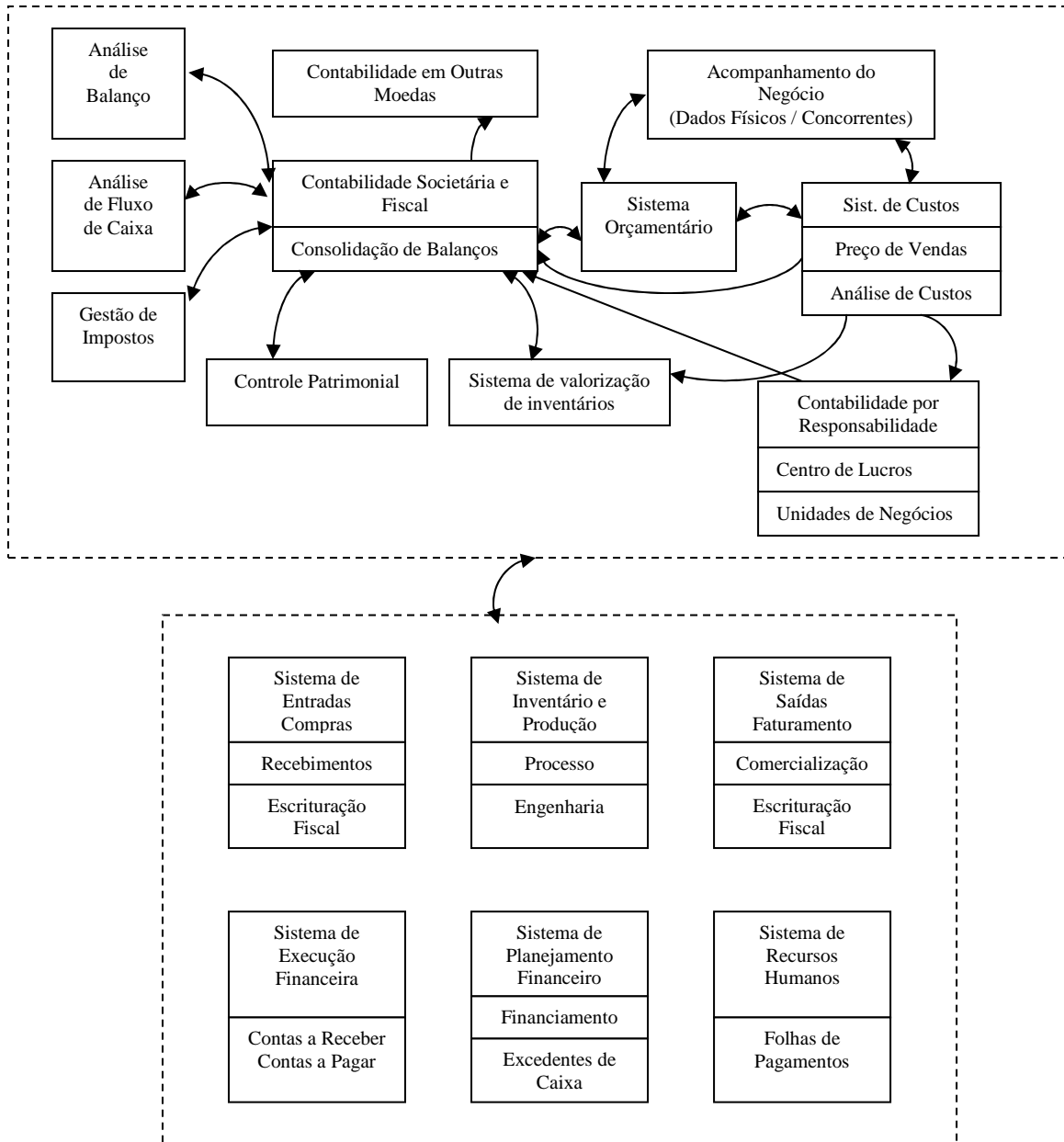


Figura 7 - Sistema de Informação Contábil, Subsistemas e Integrações.  
Fonte: Padoveze (2000, p.136)

Essa integração visualizada, na figura 7, é responsável por criar um grande banco de informações para atender ao processo de gestão da empresa.

O autor apresenta alguns exemplos de informações que podem ser extraídas da contabilidade e que são úteis ao processo de gestão, tais como:

- Informações sobre os custos de produção – tais informações subsidiam decisões sobre:
  - custo unitário dos produtos e atividades;
  - custo para formação de preços de venda;

- análise de custos;
  - análise de rentabilidade de produtos;
  - análise das variações dos custos, entre outros.
- Informações necessárias para elaboração de orçamentos – as informações contábeis podem auxiliar na elaboração de orçamentos e principalmente no controle do que foi orçado com o realizado, fornecendo informações para análises de suas variações.
- Informações necessárias à gestão de tributos – é de fundamental importância para realização de um bom planejamento tributário a informação contábil, posto que, o planejamento para economia de tributos necessita de dados regulares e confiáveis para obter êxito, sendo este, um dos atributos da informação contábil, haja vista que contabilidade pode registrar todos os fatos administrativos da empresa, expressando, através de seus relatórios, a realidade da organização. As informações têm os seguintes objetivos principais:
- informar as bases de cálculo de incidência de tributos;
  - permitir a gestão operacional dos tributos;
  - possibilitar a opção pelo melhor sistema de tributação para a empresa, entre outros.
- Indicadores econômico-financeiros – são informações extraídas da contabilidade através da análise de balanços que podem fornecer inúmeras informações de cunho gerencial, auxiliando na avaliação patrimonial e no desempenho da empresa, tendo como objetivo:
- permitir uma visão geral da empresa, para avaliação de sua rentabilidade e lucratividade, grau de endividamento, liquidez, entre outros.
  - analisar a tendência de todos os indicadores;
  - comparar os indicadores da empresa com empresas do mesmo segmento, entre outros.
- Informações para um gerenciamento adequado do fluxo de caixa da empresa – são informações fornecidas pela contabilidade e são essenciais à continuidade da empresa. Em linhas gerais, são informações que dão suporte às decisões sobre:
- projeção de entradas e saídas de caixa de curto prazo;
  - avaliação de investimentos quanto à geração de fluxo de caixa futuro;
  - possibilidade de um gerenciamento do ciclo financeiro;
  - projeção de fluxos de caixa, entre outros.

Os exemplos mencionados a respeito da utilidade da informação contábil deixam evidente a importância das empresas terem em seu processo de gestão, um sistema de informações de natureza contábil, que as subsidiem no processo de tomada de decisão, sendo pouco provável que alguma empresa consiga obter um crescimento sustentável e/ou até mesmo manterem sua continuidade sem possuírem um bom sistema de informação contábil.

### 3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa foram empregadas as tipologias, que segundo Beuren, (2006) acredita-se que são as mais aplicadas a esta área do conhecimento, agrupadas em três categorias:

- pesquisa quanto aos objetivos;
- pesquisa quanto aos procedimentos;
- pesquisa quanto à abordagem do problema.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois o pesquisador identificará possíveis relações entre as variáveis de determinadas populações pesquisadas, emitindo suas opiniões sobre as mesmas, sem, no entanto, interferir nos fatos.

Os procedimentos estão relacionados com as ferramentas escolhidas pelo pesquisador para proceder à obtenção dos dados. Nesse sentido, Gil (1999, p.65) ressalta que “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”.

O presente trabalho foi desenvolvido e amparado nos seguintes procedimentos:

- Pesquisa bibliográfica;
- Pesquisa documental;
- Pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica é parte obrigatória de toda pesquisa científica, por constituir o levantamento de pesquisas já existentes, em relação ao estudo.

Assim, o presente estudo, desenvolveu uma pesquisa das principais publicações na área relacionada ao tema, a fim de conhecer o que de mais importante foi produzido, com o intuito de subsidiar o referencial teórico do trabalho.

A pesquisa documental, apesar de se assemelhar à pesquisa bibliográfica, refere-se a materiais que ainda não receberam nenhum tratamento mais aprofundado, ou seja, não foram analisados na sua totalidade, diferenciando-se, dessa forma, da bibliográfica.

Podem-se citar como exemplos desse tipo de material: documentos oficiais, reportagens de jornal, relatórios de pesquisas, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

Dessa forma, o estudo empregou esse procedimento, uma vez que utilizou relatórios que se enquadram nesse tipo de tipologia, tais como: relatórios da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, Estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre outros.

Quanto aos procedimentos da pesquisa de campo, Gil (1999, p.70) assim os define:

[...] se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Dentro dessa visão, a presente pesquisa buscou obter as informações necessárias à realização da mesma, através da aplicação de questionário na população em estudo, que é composta por gestores de empresas que fazem parte da indústria calçadista da cidade de Campina Grande - PB, considerando-se como tal apenas as empresas formais, ou seja, as que possuem personalidade jurídica e que constam do cadastro da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba.

Optou-se em aplicar a pesquisa na cidade Campinense por representar o polo com maior quantidade de indústrias formais do estado.

### **3.1 Universo da Pesquisa**

O universo da pesquisa foi determinado pelas indústrias que constam no cadastro da FIEP de 2007, e que apresentam como atividade principal a confecção de calçados em geral.

Para obtenção das informações acerca das indústrias que compõe o polo calçadista campinense, inicialmente foi realizado um contato com a FIEP solicitando uma listagem, constando as indústrias que tinham como atividade principal a confecção de calçados em geral. Esta, prontamente forneceu uma listagem que constava de 83 indústrias, com seus referidos endereços, telefones para contato, o nome da pessoa responsável na empresa e o cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ). Dentre as indústrias que constavam no cadastro, verificou-se que nove delas não tinham como atividade principal a confecção de calçados, mas apenas alguns de seus componentes, não participando então, do foco da pesquisa. Dessa forma, o universo da pesquisa passou a ser de 74 indústrias.

Antes do contato com todas as indústrias para aplicação dos questionários, foi aplicado um pré-teste em duas indústrias para corrigir possíveis falhas no questionário. Após a aplicação, observaram-se os seguintes problemas: presença de questões ambíguas, muitas questões abertas que dificultavam as respostas e ausências de questões que facilitariam responder o problema da pesquisa. Visando melhorar o questionário, foram realizadas as modificações necessárias.

### **3.2 Coleta dos Dados**

#### **3.2.1 Aplicação do Questionário**

Após a correção do questionário, optou-se em aplicá-lo pessoalmente, com o intuito de obter um maior número de questionários respondidos e sanar possíveis dúvidas sobre o questionário. Quando da visita às indústrias, constatou-se que algumas não mais funcionavam no endereço que constava no cadastro da FIEP, sendo encontradas apenas 32 indústrias das 74 cadastradas, das quais 3 não apresentaram interesse em responder o questionário.

Diante do pequeno número de indústrias encontradas, buscou-se no sítio da Receita Federal, através do CNPJ, verificar a situação cadastral dessas empresas, bem como, o possível endereço atual das mesmas. Verificou-se que nove indústrias estavam com o CNPJ baixado e que 33

empresas tinham endereço diferente daquele que constava na lista fornecida pela FIEP. Assim, de posse do endereço atualizado, foram visitadas essas indústrias, sendo encontradas 11 delas. Acredita-se que o restante faliu e que não teve seu CNPJ baixado na Receita Federal, pois vizinhos afirmaram que as mesmas não se encontravam mais em funcionamento. Desse modo, foram entregues 40 questionários, dos quais 31 foram respondidos, sendo este o total das indústrias que participaram da pesquisa.

### 3.3 Análise dos Dados

Para análise dos dados, foram utilizados dois métodos distintos. A princípio, utilizou-se a estatística descritiva, com o auxílio da planilha eletrônica Excel, a fim de serem montadas tabelas com as informações das indústrias pesquisadas, em que se calcularam a frequência e a frequência acumulada das informações. No segundo momento, utilizou-se a análise bidimensional, a qual é utilizada para verificar relações entre duas variáveis de uma mesma população, a fim de verificar associações entre elas. Utilizou-se o software *Statistical Package for Social Science* – SPSS, versão 16.0, para verificar a existência de possíveis correlações entre características das indústrias e os resultados encontrados na pesquisa.

A análise bidimensional foi realizada através do cálculo do coeficiente  $r$  de Person, que, segundo Bussabaq e Morettin (2006), é um coeficiente adequado para quantificar a associação entre variáveis qualitativas, o que justifica a escolha desse método na pesquisa, visto que as variáveis analisadas, nesse trabalho, têm essa característica.

Os autores acrescentam que o coeficiente de Pearson, normalmente representado por  $r$ , assume apenas valores entre -1 e 1. Quando  $r$  estiver próximo de 1, significa que há uma correlação positiva entre as duas variáveis, quando  $r$  estiver próximo a -1, significa uma correlação negativa entre as duas variáveis, e a proximidade de zero indica falta de associação entre as variáveis.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados da pesquisa de campo foi realizada em duas partes. Inicialmente, foi utilizada a análise descritiva, sendo cada variável analisada isoladamente. Para esta análise, optou-se em dividi-la em bloco, com o intuito de facilitar a compreensão dos resultados obtidos. Na segunda parte, se procedeu à análise da relação entre variáveis, buscando-se encontrar associações entre elas.

### 4.1 Perfil dos Respondentes

No primeiro bloco, composto pelas quatro primeiras perguntas do questionário, buscou-se conhecer o perfil do respondente, considerando a função dentro da empresa, tempo de experiência, gênero e nível de escolaridade.

Quanto à função do respondente, a pesquisa revelou que pouco mais de 45% ocupam o cargo de presidente, 25,81% são gerentes gerais e 29,03% foram respondidas por pessoas que exercem outras funções na empresa, sendo as mais citadas aquelas relacionadas à produção, como: engenheiro de produção. (Tabela 10)

O alto índice dos respondentes que ocupa o cargo de presidente está relacionado ao porte das empresas, haja vista que nas pequenas indústrias, que é a maioria do polo campinense, o responsável pela tomada de decisão é o próprio proprietário, e este quando questionado qual o cargo que exerce na indústria, respondeu ser a função de presidente.

Tabela 10 – Função do Respondente na Empresa.

| Função do Respondente | Frequência | %     | % Acumulado |
|-----------------------|------------|-------|-------------|
| Presidente            | 14         | 45,16 | 45,16       |
| Gerente Geral         | 8          | 25,81 | 70,97       |
| Outros                | 9          | 29,03 | 100,0       |
| Total                 | 31         | 100,0 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Observa-se, na tabela 11, que 41,94% dos gestores das indústrias pesquisadas possuem mais de 10 anos de experiência no ramo de atuação, 25,80% tem entre 5 e 10 anos de experiência, 22,58% entre 3 e 5 anos e 9,68% tem menos de 3 anos de experiência. Pode-se considerar que, em geral, os gestores das indústrias calçadistas campinense possuem um bom tempo de experiência no mercado, o que pode significar que estão preparados para a tomada de decisão.



Tabela 11 – Tempo de Experiência do Gestor.

| Tempo de Experiência | Frequência | %     | % Acumulado |
|----------------------|------------|-------|-------------|
| Menos de 03 anos     | 3          | 9,68  | 9,68        |
| Entre 3 e 5 anos     | 7          | 22,58 | 32,26       |
| Entre 5 e 10 anos    | 8          | 25,80 | 58,06       |
| Mais de 10 anos      | 13         | 41,94 | 100,00      |
| Total                | 31         | 100,0 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008

A tabela 12 demonstra que não há entre os gestores uma homogeneidade no nível de escolaridade. Vale salientar que, quando somados o percentual dos que não possuem curso superior completo, esses atingem 58,06% dos respondentes, dessa forma, a maioria dos tomadores de decisão não possuem formação acadêmica direcionada à gestão de negócios, o que pode acarretar maior dificuldade na utilização da informação contábil no processo decisório.

Tabela 12 – Grau de Escolaridade do Respondente

| Grau de Escolaridade        | Frequência | %     | % Acumulado |
|-----------------------------|------------|-------|-------------|
| Ensino Fundamental Completo | 6          | 19,35 | 19,35       |
| Ensino Médio Incompleto     | 2          | 6,45  | 25,80       |
| Ensino Médio Completo       | 8          | 25,81 | 51,61       |
| Ensino Superior Incompleto  | 2          | 6,45  | 58,06       |
| Ensino Superior Completo    | 12         | 38,71 | 96,77       |
| Pós-graduação Completa      | 1          | 3,23  | 100,0       |
| Total                       | 31         | 100,0 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Constata-se, na tabela 13, que dos respondentes que afirmaram possuir curso de nível superior 46,15% dos investigados são formados em área que tem relação direta com a gestão de empresas, ou seja: Administração e Gestão de Empresas. As outras áreas que foram citadas não possuem relação direta como a gestão de negócios, sendo: Direito com 30,77% dos respondentes, Pedagogia com 15,39% e Produção de Materiais com 7,69%.

Tabela 13 – Curso de Graduação dos Respondentes

| Cursos             | Frequência | %     | % Acumulado |
|--------------------|------------|-------|-------------|
| Administração      | 5          | 38,46 | 38,46       |
| Direito            | 4          | 30,77 | 69,23       |
| Pedagogia          | 2          | 15,39 | 84,62       |
| Telemática         | 1          | 7,69  | 92,31       |
| Gestão de Empresas | 1          | 7,69  | 100,0       |
| Total              | 13         |       |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Quanto ao sexo dos respondentes, visualiza-se, na tabela 14, que a maioria é do sexo masculino, totalizando 61,29% do total, e apenas 38,71% são do sexo feminino.

Tabela 14 – Sexo dos Respondentes

| Sexo      | Freqüência | %     | % Acumulado |
|-----------|------------|-------|-------------|
| Masculino | 19         | 61,29 | 61,29       |
| Feminino  | 12         | 38,71 | 100,0       |
| Total     | 31         | 100,0 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

#### 4.2 Características das Indústrias Pesquisadas

Neste segundo bloco, buscou-se conhecer as características das indústrias calçadistas, abordando os seguintes pontos; tempo de existência, número de funcionários, receita bruta anual, destino das vendas, produção anual e a quantidade média de modelos de calçados produzidos.

Quanto ao tempo de existência, observa-se, na tabela 15, que 67,74% das indústrias pesquisadas estão no mercado há mais de 10 anos. Esse dado revela que o setor é composto por indústrias consolidadas, principalmente considerando que este é formado basicamente por microempresas e empresas de pequeno porte, com administração familiar, o que redundava, na maioria das vezes, em problemas de ordem gerencial, aumentando o risco de extinção dessas empresas nos primeiros anos de existência, diminuindo após esse período.

Pesquisa realizada pelo Sebrae revela que a mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte vem diminuindo nos últimos anos, no entanto, a mortalidade dessas empresas ainda continua alta. Segundo o estudo do Sebrae, no ano de 2007, de cada 100 novas microempresas e pequenas empresas abertas, 27 fecharam suas portas, no primeiro ano de existência.

Tabela 15 – Tempo de Existência das Indústrias

| Tempo de existência | Freqüência | %     | % Acumulado |
|---------------------|------------|-------|-------------|
| Entre 1 e 3 anos    | 1          | 3,23  | 3,23        |
| Entre 3 e 5 anos    | 2          | 6,45  | 9,68        |
| Entre 5 e 10 anos   | 7          | 22,58 | 32,26       |
| Mais de 10 anos     | 21         | 67,74 | 100,0       |
| Total               | 31         | 100,0 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Com relação ao número de funcionários, a pesquisa revela que 90,32% das indústrias têm em seu quadro até 99 funcionários, e apenas 9,68% possuem mais de 100 funcionários.

Dessa forma, as indústrias que participaram da pesquisa, de acordo com o critério adotado pelo Sebrae, estão classificadas: 45,16% como microempresas, 45,17% são pequenas empresas e 9,67% como médias e grandes empresas. (Tabela 16)

Tabela 16 – Número de Funcionários

| Número de funcionários | Frequência | %     | % Acumulado |
|------------------------|------------|-------|-------------|
| Menos de 10            | 5          | 16,13 | 16,13       |
| Entre 10 e 19          | 9          | 29,03 | 45,16       |
| Entre 20 e 50          | 13         | 41,94 | 87,10       |
| Entre 51 e 99          | 1          | 3,22  | 90,32       |
| Acima de 99            | 3          | 9,68  | 100,0       |
| Total                  | 31         | 100,0 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Observa-se, na tabela 17, que a receita bruta de 54,84% das indústrias pesquisadas está entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2.400.000,00, no ano de 2007, seguindo de 25,80% com faturamento de até R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e apenas 3,23% tiveram no ano de 2007, receita bruta acima de 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) o que foi constatado em apenas uma empresa.

De acordo com o artigo 3º da Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, consideram-se microempresas aquelas que auferiram, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e empresa de pequeno porte aquela que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Assim, observa-se que as indústrias calçadistas campinense são predominantemente microempresas e empresas de pequeno porte, confirmando o resultado encontrado quando adotado o critério do Sebrae.

Tabela 17 – Receita Bruta das Indústrias Pesquisadas

| Receita Bruta (2007)              | Frequência | %     | % Acumulado |
|-----------------------------------|------------|-------|-------------|
| Até 240.000,00                    | 8          | 25,80 | 25,80       |
| Entre 240.000,00 e 500.000,00     | 5          | 16,13 | 41,93       |
| Entre 500.000,00 e 1.000.000,00   | 11         | 35,48 | 77,41       |
| Entre 1.000.000,00 e 2.400.000,00 | 1          | 3,23  | 80,64       |
| Acima de 2.400.000,00             | 1          | 3,23  | 83,87       |
| Não respondeu                     | 5          | 16,13 | 100,0       |
| Total                             | 31         | 100,0 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Quanto ao destino dos produtos produzidos pelas indústrias pesquisadas, a tabela 18 mostra que 100% das indústrias pesquisadas comercializam se não toda sua produção, pelo menos parte dela a nível local, ou seja, dentro do estado da Paraíba, 90,03% também destinam seus produtos a outros estados do Nordeste, 51,61% além de comercializarem seus produtos dentro do estado da Paraíba, bem como, em outras regiões do Nordeste, enviam seus produtos a outros estados do Brasil, e apenas 12,90% das indústrias exportam parte de sua produção.

Vale ressaltar que, apesar do pequeno número de empresas que exportam seus produtos, a quantidade de calçados, que são enviados ao exterior, é bastante representativa, haja vista, que esse pequeno número se refere às maiores indústrias do polo calçadista, que concentra quase a totalidade de toda produção da cidade.

Tabela 18 – Destino das Vendas

| Destino das Vendas             | Frequência | %      |
|--------------------------------|------------|--------|
| Local (no Estado)              | 31         | 100,00 |
| Regional (no Nordeste)         | 28         | 90,03  |
| Nacional (no Brasil)           | 16         | 51,61  |
| Internacional (Fora do Brasil) | 4          | 12,90  |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Quanto à capacidade produtiva das indústrias pesquisadas, a tabela 19 mostra que 19,35% produzem até 20.000 pares de calçados anualmente, o mesmo percentual das que produzem até 50.000 pares no ano, 32,26% fabricam até 100.000 pares, 22,59% produzem até 500.000 pares/ano e apenas 6,45% das indústrias produzem mais de 500.000 pares de calçados por ano, o que corresponde à 2 indústrias.

Tabela 19 – Produção Anual

| Produção Anual    | Frequência | %      | % Acumulado |
|-------------------|------------|--------|-------------|
| 1 a 20.000        | 6          | 19,35  | 19,35       |
| 20.001 a 50.000   | 6          | 19,35  | 38,70       |
| 50.001 a 100.000  | 10         | 32,26  | 70,96       |
| 100.001 a 500.000 | 7          | 22,59  | 93,55       |
| Acima de 500.001  | 2          | 6,45   | 100,00      |
| Total             | 31         | 100,00 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

No que se refere à quantidade de modelos produzidos pelas indústrias pesquisadas, 29,03% afirmaram que fabricam até 10 modelos diferentes de calçados, 9,68% produz até 30 modelos, 19,35% até 50 modelos, 38,71% até 100 modelos e 3,23% tem em sua linha de produção mais de 100 modelos de calçados, como pode ser visto na tabela 20.

É importante ressaltar, que a maioria das indústrias fabrica entre 50 e 100 modelos de calçados, sendo utilizados, na maioria dos diferentes modelos de calçados fabricados, a mesma matéria-prima, equipamentos, mão-de-obra, etc. Dessa forma, é imprescindível que as mesmas utilizem critérios de apuração de custo que lhes permitam identificar produtos que não estejam proporcionando uma lucratividade esperada, sendo utilizado prioritariamente, a informação contábil, por ser uma das fontes de informação mais segura e precisa para este fim.

Tabela 20 – Modelos de Calçados Produzidos

| Quantidade de Modelos | Frequência | %     | % Acumulado |
|-----------------------|------------|-------|-------------|
| Até 10                | 9          | 29,03 | 29,03       |
| Entre 11 e 30         | 3          | 9,68  | 38,71       |
| Entre 31 e 50         | 6          | 19,35 | 58,06       |
| Entre 51 e 100        | 12         | 38,71 | 96,77       |
| Mais de 100           | 1          | 3,23  | 100,0       |
| Total                 | 31         | 100,0 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

### 4.3 Informações Contábeis Relacionadas às Indústrias Calçadistas

Este terceiro bloco teve o intuito de verificar onde as informações contábeis são produzidas, qual a natureza das informações que são disponibilizadas e com qual frequência.

A tabela 21 mostra que a maioria das indústrias tem sua contabilidade terceirizada, ou seja, a contabilidade é desenvolvida fora da empresa por um profissional contratado, apenas 2 indústrias têm sua contabilidade desenvolvida internamente.

É comum nas empresas que possuem sua contabilidade terceirizada, receber do profissional contratado para prestar os serviços de contabilidade, principalmente nas microempresas e empresas de pequeno porte, apenas informações fiscais e trabalhistas, sendo raras as vezes que as informações de cunho gerencial são disponibilizadas.

Tabela 21 – Local Onde é Desenvolvida a Contabilidade

| A Contabilidade é         | Frequência | %     | % Acumulado |
|---------------------------|------------|-------|-------------|
| Interna                   | 2          | 6,45  | 6,45        |
| Terceirizada              | 22         | 70,97 | 77,42       |
| Parcialmente terceirizada | 6          | 19,35 | 96,77       |
| Não mantém                | 1          | 3,23  | 100,0       |
| Total                     | 31         | 100,0 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Na questão 11, do questionário, procurou-se verificar quais os tipos de informações são disponibilizadas pela contabilidade, sendo permitido ao gestor responder mais de uma opção. A tabela 22 revela que as informações de natureza fiscal e trabalhista são as mais disponibilizadas, sendo as informações de cunho gerencial disponibilizadas em apenas 2 empresas, o que corresponde à 6,45% do total das indústrias pesquisadas. Essas indústrias são aquelas onde a contabilidade é desenvolvida internamente. Confirmando-se, assim, os comentários realizados anteriormente, ou seja, nas empresas onde a contabilidade é terceirizada, não é comum que sejam disponibilizadas pela contabilidade informações de cunho gerencial.

Esses dados revelam que a maioria das indústrias calçadistas não está utilizando a informação contábil gerencial no seu processo de gestão, o que pode ocasionar, dentre outras conseqüências, prejuízos nas estratégias definidas pela empresa.

Tabela 22 – Natureza das Informações Disponibilizadas pela Contabilidade

| Natureza das Informações          | Freqüência | %      |
|-----------------------------------|------------|--------|
| Informações Fiscais               | 18         | 58,06% |
| Informações Econômico-Financeiras | 9          | 29,03% |
| Informações Trabalhistas          | 20         | 64,52% |
| Informações Gerenciais            | 2          | 6,45%  |
| Nenhuma Informação                | 3          | 9,68%  |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Uma das características qualitativas que a informação contábil precisa possuir para ser útil é ser disponibilizada em tempo hábil para a tomada de decisão. Assim, caso a informação esteja disponível ao gestor depois que a decisão já tenha sido tomada, a mesma perde sua relevância.

Portanto, é melhor receber informações em tempo hábil para tomada de decisão, mesmo com certo grau de imprecisão, do que receber informação precisa, mas que não seja oportuna.

Dessa forma, buscou-se verificar a freqüência com que as informações contábeis são disponibilizadas para os gestores. A tabela 23 revela que 64,52% das indústrias pesquisadas recebem informações advindas da contabilidade mensalmente, 19,35% recebem diariamente, 3,23% recebem informações contábeis trimestralmente, outros 3,23% anualmente e 9,68% não recebem informações contábeis.

Observa-se que apesar da maioria das indústrias pesquisadas afirmarem receber informações da contabilidade mensalmente, ou seja, com freqüência, pode-se constatar que essas informações não são de natureza gerencial (Tabela 22), concluindo-se, assim, que as mesmas recebem frequentemente informações da contabilidade, mas provavelmente não as utilizam no processo de tomada de decisão.

Tabela 23 – Freqüências que as Informações Contábeis são Disponibilizadas

| Freqüência das Informações | Freqüência | %     | % Acumulado |
|----------------------------|------------|-------|-------------|
| Diária                     | 6          | 19,35 | 19,35       |
| Mensal                     | 20         | 64,52 | 83,87       |
| Trimestral                 | 1          | 3,23  | 87,10       |
| Anual                      | 1          | 3,23  | 90,33       |
| Não Responderam            | 3          | 9,67  | 100,0       |
| Total                      | 31         | 100,0 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

#### 4.4 Aspectos relacionados gestão da empresa

O quarto bloco teve o intuito de verificar os aspectos relacionados à gestão das indústrias calçadistas.

O primeiro item desse bloco refere-se à elaboração de orçamentos pelas indústrias. Os orçamentos desempenham um papel de planejamento e controle nas organizações, sendo o sistema de informação contábil o responsável por fornecer as informações necessárias à verificação das

distorções do que foi orçado com o realizado. É o orçamento de vendas que vai definir os outros orçamentos, pois, uma vez estabelecido o que se pretende vender, se pode determinar o quanto vai ser necessário produzir, que por sua vez, determina o consumo de matéria-prima e o quanto se deve comprar, e assim por diante.

A tabela 24 mostra que 58,06% das indústrias elaboram orçamento de vendas, 51,61% orçamento de compras, 38,71% de produção, 13% de consumo de matéria-prima, 16,13% elaboram outros tipos de orçamentos e 12,90% não elaboram nenhum tipo de orçamento.

Tabela 24 – Tipos de Orçamentos Elaboradas pelas Indústrias

| Tipo de Orçamento                     | Frequência | %     |
|---------------------------------------|------------|-------|
| Orçamento de Vendas                   | 18         | 58,06 |
| Orçamento de Compras                  | 16         | 51,61 |
| Orçamento de Produção                 | 12         | 38,71 |
| Orçamento de Consumo de Matéria-Prima | 13         | 41,94 |
| Outros Orçamentos                     | 5          | 16,13 |
| Não Elabora                           | 4          | 12,90 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Quanto ao tipo de custeio utilizado pelas indústrias na apuração dos custos dos produtos produzidos, verificou-se que 41,94% utilizam o custeio por absorção, 48,39% o custeio variável, 3,23% utilizam o Custeio Baseado em Atividades (ABC) e 16,13% não utilizam nenhum tipo de custeio para apuração de seus custos. (Tabela 25). Quanto às indústrias que afirmaram não utilizar nenhum tipo de custeio, a resposta não parece fazer sentido, no mínimo, para fins societários/fiscais, a empresa é obrigada a apurar os seus custos, dessa forma, acredita-se que o respondente não tem conhecimento dessa obrigatoriedade.

Vale salientar que o somatório dos percentuais atinge mais que 100%, pois algumas indústrias utilizam mais de um tipo de custeio, tal fato provavelmente ocorre em razão do comentário realizado anteriormente a respeito da obrigatoriedade da legislação tributária, uma vez que, determinados tipos de custeio não são aceitos para fins fiscais, dessa forma, é comum as empresas utilizarem um determinado tipo de custeio para fins gerenciais e outro para atender à legislação fiscal.

A problemática maior relacionada aos custos dos produtos está no custo indireto de fabricação. Atualmente esse tipo de custo representa uma parcela significativa na formação do custo total dos produtos. Assim, caso a empresa não consiga alocar eficientemente os custos indiretos de fabricação, a mesma poderá estar subavaliando um produto e superavaliando outro.

Para tentar resolver esse problema, vários métodos de custeio foram desenvolvidos com o intuito de diminuir a arbitrariedade na alocação do Custo Indireto de Fabricação (CIF). Quando a indústria possui apenas um produto, em sua linha de produção, essa dificuldade é facilmente resolvida, no entanto, à medida que aumenta o *mix* de produtos fabricados, aumenta a dificuldade com o CIF.

Com relação às indústrias calçadistas pesquisadas, 70,97% delas fabricam mais de 10 modelos de calçados, como se pode verificar na tabela 20. Dessa forma, é necessário que as

mesmas utilizem métodos de custeio que possam diminuir o grau de arbitrariedade do CIF. Entretanto, observa-se que uma parcela significativa das indústrias utiliza o custeio por absorção, sendo este, segundo a literatura, não indicado para fins gerenciais, visto que utiliza critérios de rateio que são bastante arbitrários, e proporciona informações imprecisas.

Tabela 25 – Tipos de Custeio

| Tipo de custeio | Frequência | %     |
|-----------------|------------|-------|
| Absorção        | 13         | 41,94 |
| Variável        | 15         | 48,39 |
| ABC             | 1          | 3,23  |
| Não Utiliza     | 5          | 16,13 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Ao se questionar as indústrias pesquisadas, quanto à utilização de algum tipo de mecanismo de controle de custo, verifica-se, na tabela 26, que 67,74% afirmaram que utilizam, sendo o custeio-padrão utilizado por 54,84% das indústrias e 12,90% utilizam o custeio meta, enquanto que 32,26% não mantêm nenhum controle de seus custos.

Acredita-se que a maioria dos gestores que responderam utilizar como mecanismo de controle o custeio-padrão e o custeio meta não sabia muito bem do que se tratava, por serem métodos que possuem um grau elevado de dificuldade para serem implantados, o que requer pessoal qualificado nessa área, algo não muito comum em pequenas empresas. Sendo esta uma característica do polo calçadista campinense.

Tabela 26 – Controle dos Custos de Produção

| Controle dos custos | Frequência | %     | % Acumulado |
|---------------------|------------|-------|-------------|
| Custeio-Padrão      | 17         | 54,84 | 54,84       |
| Meta                | 4          | 12,90 | 67,74       |
| Não utiliza         | 10         | 32,26 | 100,0       |
| Total               | 31         | 100,0 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

A pesquisa buscou investigar se as indústrias utilizam algum método de avaliação de estoque. Observa-se que 38,71% afirmam não manter controle de seus estoques, 25,81% utilizam a Média Ponderada Móvel para fins de controle de seus estoques, 16,13% utilizam o Primeiro que Entra, Primeiro que Sai (PEPS), 9,68% a Média Ponderada Fixa e outros 9,68% utilizam outras formas de avaliação de seus estoques. (Tabela 27)



Tabela 27 – Métodos de Avaliação de Estoques

| Métodos de Avaliação de Estoques | Frequência | %     | % Acumulado |
|----------------------------------|------------|-------|-------------|
| PEPS                             | 5          | 16,13 | 16,13       |
| Média Ponderada Móvel            | 8          | 25,80 | 41,93       |
| Média Ponderada Fixa             | 3          | 9,68  | 51,61       |
| Não Utiliza                      | 12         | 38,71 | 90,32       |
| Outros                           | 3          | 9,68  | 100,0       |
| Total                            | 31         | 100,0 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

A tabela 28 mostra que 80,85% das indústrias pesquisadas definem o preço de vendas de seus produtos a partir de seus custos totais, 21,62% de acordo com o mercado e 10,81% adotam outras políticas. Vale ressaltar que algumas indústrias afirmam que avaliam tanto o custo total dos produtos, assim como, o preço de mercado para definir o preço de venda.

É importante destacar que boa parte das indústrias pesquisadas utiliza o custeio por absorção (Tabela 25) na apuração de seus custos. Dessa forma, como este pode apresentar um elevado grau de arbitrariedade da alocação do CIF, principalmente quando a empresa tem um alto *mix* de produtos fabricados, como é uma característica das indústrias pesquisadas, a utilização do custo total como critério para definir o preço de venda talvez não seja o mais adequado, pois os custos dos produtos podem não condizer com a realidade.

Tabela 28 – Critério Adotado para Definir o Preço de Vendas

| Preço de Venda (política adotada)  | Frequência | %     |
|------------------------------------|------------|-------|
| A partir do Custo Total do Produto | 25         | 80,65 |
| De acordo com o Preço de Mercado   | 8          | 21,62 |
| Outros Critérios                   | 4          | 10,81 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Quanto à utilização de ferramentas que auxiliam na verificação da rentabilidade dos produtos fabricados, 35,48% das indústrias pesquisadas responderam que utilizam a rentabilidade dos produtos a partir de seus investimentos, 29,03% informaram que utilizam a margem de contribuição, 9,68% o ciclo de vida dos produtos e 25,81% não utilizam nenhuma ferramenta para verificar a rentabilidade dos produtos. (Tabela 29)

Observa-se que mais de 1/4 das indústrias não verificam se seus produtos estão tendo a rentabilidade esperada, dessa forma, pode ocorrer que determinados produtos se mantenham na linha de produção, mesmo não proporcionando lucros à empresa.

Tabela 29 – Rentabilidade dos Produtos

| Rentabilidade dos Produtos | Freqüência | %     | % Acumulada |
|----------------------------|------------|-------|-------------|
| Margem de Contribuição     | 9          | 29,03 | 29,03       |
| Ciclo de Vida dos Produtos | 3          | 9,68  | 38,71       |
| Investimentos dos Produtos | 11         | 35,48 | 74,19       |
| Não Utiliza Nenhum Método  | 8          | 25,81 | 100,0       |
| Total                      | 31         | 100,0 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Em relação às decisões de investimento de capital, a tabela 30 mostra que o valor presente líquido é utilizado por 41,94% das indústrias, seguido do fluxo de caixa descontado com 19,35% de utilização, o período de payback com 12,90%, e taxa contábil de retorno, sendo utilizada por 3,23% das indústrias pesquisadas. As indústrias que não utilizam nenhum método de análise de investimento de capital somam 35,48% da amostra pesquisada. Alguns respondentes afirmaram utilizar mais de um método de avaliação de investimento.

Figueiredo e Caggiano (2006) advertem para a importância da análise dos investimentos em capital, uma vez que, provavelmente, este é o fator que mais afeta a lucratividade das empresas pelo comprometimento expressivo de recursos.

Apesar da importância da avaliação dos investimentos de capital para as empresas, observa-se que um número significativo das indústrias pesquisadas não utiliza nenhum método que as auxilie em suas decisões de investimento em capital, o que pode ocasionar o comprometimento da continuidade da mesma.

Tabela 30 – Decisão de Investimento de Capital

| Investimento de Capital   | Freqüência | %     |
|---------------------------|------------|-------|
| Período de Payback        | 4          | 12,90 |
| Fluxo de Caixa Descontado | 6          | 19,35 |
| Valor Presente Líquido    | 13         | 41,94 |
| Taxa Contábil de Retorno  | 1          | 3,23  |
| Não Utiliza               | 11         | 35,48 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Na tabela 31, são apresentados os indicadores econômico-financeiros mais utilizados pelas indústrias pesquisadas. Nessa questão o respondente poderia assinalar mais de um indicador. Entre os indicadores mais citados foram: a margem operacional sobre as vendas com 38,71%, retorno sobre investimento com 16,13%, a margem líquida sobre as vendas com 12,90%, e o Retorno sobre Investimento (ROI) com 9,68%. Pouco mais de 35% das empresas que participaram da pesquisa informaram que não utilizam nenhum indicador econômico-financeiro.

Tabela 31 – Utilização de Indicador Econômico-Financeiro

| Indicador Econômico-Financeiro     | Freqüência | %     |
|------------------------------------|------------|-------|
| ROI                                | 3          | 9,68  |
| Margem Operacional sobre as Vendas | 12         | 38,71 |
| Retorno sobre Investimento         | 5          | 16,13 |
| Margem Líquida sobre as Vendas     | 4          | 12,90 |
| Não Utiliza Nenhum Indicador       | 11         | 35,48 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

A pesquisa buscou investigar com que freqüência as disponibilidades das indústrias são administradas, uma vez que, se pode dizer que o fluxo de caixa representa a espinha dorsal das empresas. Dessa forma, um mau gerenciamento do mesmo poderá abreviar a continuidade da mesma, pois não adianta a empresa estar gerando lucros e não estar conseguindo gerar caixa, haja vista que, as contas das empresas são pagas com recursos financeiros e não com lucros.

A tabela 32 revela que 54,84% das indústrias administram suas disponibilidades diariamente, 29,03% administram mensalmente e 3,23% anualmente, enquanto que 12,90% não mantêm qualquer controle de suas disponibilidades.

Vale ressaltar que a expressão fluxo de caixa está sendo utilizada nesse trabalho como sinônimo de disponibilidades.

Tabela 32 – Administração das Disponibilidades

| Administra as Disponibilidades | Freqüência | %     | % Acumulada |
|--------------------------------|------------|-------|-------------|
| Diariamente                    | 17         | 54,84 | 54,84       |
| Mensalmente                    | 9          | 29,03 | 83,87       |
| Anualmente                     | 1          | 3,23  | 87,10       |
| Não Administra                 | 4          | 12,90 | 100,0       |
| Total                          | 31         | 100,0 |             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

A tabela 33 identifica o critério adotado pelas indústrias para concessão de crédito nas vendas a prazo. Vale frisar que o respondente poderia assinalar mais de uma alternativa. Constatou-se que, para 74,19% das indústrias levam em consideração o tempo de existência da empresa no mercado para concessão de vendas a prazo, seguido da análise de liquidez do cliente com 45,16% das indústrias pesquisadas, 12,90% responderam que analisam o endividamento dos clientes, 9,68% exigem que os clientes forneçam algum tipo de garantia, 12,90% utilizam outros critérios e 3,23% não utilizam qualquer critério para a concessão de créditos nas vendas a prazo.

Observa-se que critérios bastante utilizados pelas indústrias, como a análise de liquidez do cliente, têm como principal fonte de informação a contabilidade, através da análise dos demonstrativos contábeis, o que mais uma vez vem ratificar a importância da contabilidade na gestão das empresas.

Tabela 33 – Critérios para Concessão de Vendas a Prazo

| Critérios para Concessão de Vendas a Prazo | Frequência | %      |
|--|------------|--------|
| Tempo de Existência do Cliente             | 23         | 74,19% |
| Garantias Fornecidas pelo Cliente          | 3          | 9,68%  |
| Análise de Endividamento                   | 4          | 12,90% |
| Análise de Liquidez do Cliente             | 14         | 45,16% |
| Outros                                     | 4          | 12,90% |
| Não utiliza                                | 1          | 3,23%  |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Ao se questionar os respondentes acerca dos relatórios disponibilizados pela contabilidade, onde se tinha a opção de assinalar mais de uma alternativa, verifica-se na tabela 34 que o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Fluxo de Caixa aparecem como os relatórios mais disponibilizados com 38,71% das indústrias pesquisadas, seguidos da Demonstração do Resultado do Exercício com 25,81% e a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido com 6,45%. Cinco das indústrias pesquisadas afirmaram não receber qualquer relatório da contabilidade, correspondendo a 16,13% da amostra.

Um dado importante, que vale ressaltar, diz respeito aos relatórios de cunho gerencial disponibilizados pela contabilidade, pois apenas 6,45% dos respondentes afirmaram que recebem relatórios gerenciais da contabilidade. Então, pode se deduzir que a grande maioria das indústrias pesquisadas não considera os relatórios citados como gerenciais. Dessa forma, provavelmente, não utilizam as informações que os mesmos podem fornecer para tomada de decisão.

Tabela 34 – Relatórios Disponibilizados pela Contabilidade

| Relatórios Disponibilizados pela Contabilidade | Frequência | %     |
|--|------------|-------|
| Balanço Patrimonial                            | 12         | 38,71 |
| Demonstração do Resultado do Exercício         | 8          | 25,81 |
| DMPL   | 2          | 6,45  |
| DFC  | 12         | 38,71 |
| Relatórios Gerenciais                          | 2          | 6,45  |
| Não Disponibiliza                              | 5          | 16,13 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Quanto à finalidade dos relatórios que são recebidos pela contabilidade, 58,06% das indústrias pesquisadas afirmaram que utilizam com finalidade de controle, seguidos de 22,58% que utilizam para análise de desempenho, o que também é considerado como controle. Outras 12,91% não utilizam, até porque não os recebem, (Tabela 34) e 6,45% não responderam. (Tabela 35)

Contrariando o que se tinha deduzido na questão anterior, que as indústrias calçadistas pesquisadas não utilizavam os relatórios recebidos da contabilidade para fins de tomada de decisão, percebe-se que as mesmas utilizam as informações extraídas dos relatórios contábeis para fins gerenciais, uma vez que, são utilizados com a finalidade de controle, o que representa uma das etapas do processo de gestão. No entanto, não foi citado nenhum aspecto que possa concluir que as mesmas utilizam as informações fornecidas pelos relatórios contábeis nas outras etapas do processo

de gestão, ou seja, planejamento e controle, o que pode limitar a contribuição que a informação contábil poderia proporcionar.

Tabela 35 – Finalidade dos Relatórios Contábeis

| Finalidade dos Relatórios Contábeis | Frequência | %     |
|-------------------------------------|------------|-------|
| Análise de Desempenho               | 7          | 22,58 |
| Controle                            | 18         | 58,06 |
| Não Utiliza                         | 4          | 12,91 |
| Não Respondeu                       | 2          | 6,45  |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

A questão 26 do questionário teve como objetivo identificar entre as indústrias calçadistas quais ferramentas gerenciais são utilizadas em seu processo de gestão, solicitando-se ao respondente que fosse atribuído o grau de importância dessas ferramentas, assim como, suas respectivas fontes de informação, a fim de verificar se é utilizada a informação contábil ou outras fontes de informação no processo de gestão. Bem como, identificar, caso os gestores utilizem a informação contábil, quais seriam essas informações.

Na tabela 36, mostra que entre as ferramentas gerenciais mais citadas estão: Análise dos Custos de Produção (90,32%); Orçamento (87,10%); Rentabilidade dos Produtos (74,19%); Indicadores Econômicos / Financeiros (64,52%); Controle de Estoques (61,29%); Fluxo de Caixa Projetado (54,84%); Gestão de Tributos (54,84%); Margem de Segurança (45,16%); Ponto de Equilíbrio (35,48%).

Observa-se que, apesar da ampla utilização de algumas ferramentas gerenciais pelas indústrias pesquisadas, a informação contábil é pouco utilizada pelos gestores, não sendo a principal fonte de informação para fins gerenciais.

Dentre as poucas informações contábeis utilizadas pelas indústrias pesquisadas, as mais citadas foram: informações para fins de planejamento tributário, informações acerca de indicadores econômicos / financeiros, informações sobre custos industriais.

Tabela 36 – Ferramentas Gerencial Utilizados pelas Indústrias Calçadistas

| Ferramenta Gerencial                 | Utiliza |        |       |        | Fonte de Informação |               |
|--------------------------------------|---------|--------|-------|--------|---------------------|---------------|
|                                      | Sim     |        | Não   |        | Contabilidade       | Outras Fontes |
|                                      | Freq.   | %      | Freq. | %      |                     |               |
| Orçamento                            | 27      | 87,10% | 4     | 12,90% | 2                   | 25            |
| Fluxo de Caixa Projetado             | 17      | 54,84% | 14    | 45,16% | 2                   | 15            |
| Gestão de Tributos                   | 17      | 54,84% | 14    | 45,16% | 16                  | 1             |
| Análise dos Custos de Produção       | 28      | 90,32% | 3     | 9,68%  | 6                   | 22            |
| Margem de Segurança                  | 14      | 45,16% | 17    | 54,84% | 6                   | 8             |
| Ponto de Equilíbrio                  | 11      | 35,48% | 20    | 64,52% | 10                  | 1             |
| Rentabilidade dos Produtos           | 23      | 74,19% | 8     | 25,81% | 4                   | 19            |
| Controle de Estoques                 | 19      | 61,29% | 12    | 38,71% | 1                   | 18            |
| Indicadores Econômicos / Financeiros | 20      | 64,52% | 11    | 35,48% | 12                  | 8             |
| Evolução da Empresa com o Setor      | 1       | 3,23%  |       | 0,00%  |                     | 1             |
| Análise e Crescimento das Vendas     | 1       | 3,23%  |       | 0,00%  |                     | 1             |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Foi solicitado aos respondentes que indicassem a utilização de outras ferramentas gerenciais que não estivessem no questionário. No entanto, uma única empresa citou outras ferramentas, sendo as citadas: evolução da empresa como o setor e análise de crescimento das vendas, não sendo indicada a contabilidade como fonte de informação.

A tabela 37 apresenta o grau de importância das ferramentas gerenciais utilizadas pelas indústrias pesquisadas na visão dos gestores. O grau de importância corresponde ao indicador que varia de 1 a 5, numa escala de Likert, sendo: 01 – não é importante; 02 – pouco importante; 03 – indiferente; 04 – importante e 05 – muito importante.

Analisando a tabela 37, verifica-se que as ferramentas gerenciais mais importantes na visão dos gestores das indústrias pesquisadas são: os custos de produção (89,3%), orçamento (88,9%), rentabilidade dos produtos (87,0%) e gestão de tributos (82,3%).

Apesar da importância atribuída pelos gestores às referidas ferramentas gerenciais, observou-se, na tabela 36, que a contabilidade não é a principal fonte de informação dos gestores no processo de gestão, sendo pouco utilizada, o que pode ocasionar limitações dessas ferramentas, haja vista, que a contabilidade é uma das principais fontes de informação que sustentam essas ferramentas gerenciais. Uma outra visão é que os gestores utilizam informações contábeis, mas não entendem que a informação utilizada tenha essa natureza. Por exemplo, o gestor pode analisar o comportamento das vendas em determinado período, extraindo informações para tomada de decisão, sem, no entanto, saber que esse tipo de informação é de natureza contábil, podendo facilmente ser fornecida pela contabilidade.

Tabela 37 – Grau de Importância das Ferramentas Gerencial Utilizadas pelas Indústrias Calçadistas

| Ferramentas Gerenciais               | Grau de Importância |     |       |     |       |      |       |      |       |      | Total |
|--------------------------------------|---------------------|-----|-------|-----|-------|------|-------|------|-------|------|-------|
|                                      | 1                   |     | 2     |     | 3     |      | 4     |      | 5     |      |       |
|                                      | Fe q.               | %   | Fe q. | %   | Fe q. | %    | Fe q. | %    | Fe q. | %    |       |
| Análises dos Custos de Produção      | 0                   | 0,0 | 0     | 0,0 | 0     | 0,0  | 3     | 10,7 | 25    | 89,3 | 28    |
| Orçamento                            | 0                   | 0,0 | 0     | 0,0 | 1     | 3,7  | 2     | 7,4  | 24    | 88,9 | 27    |
| Rentabilidade dos Produtos           | 0                   | 0,0 | 0     | 0,0 | 0     | 0,0  | 3     | 13   | 20    | 87,0 | 23    |
| Indicadores Econômicos / Financeiros | 0                   | 0,0 | 0     | 0,0 | 10    | 50,0 | 9     | 45,0 | 1     | 5,0  | 20    |
| Controle de Estoques                 | 0                   | 0,0 | 0     | 0,0 | 3     | 15,8 | 7     | 36,8 | 9     | 47,4 | 19    |
| Gestão de Tributos                   | 0                   | 0,0 | 0     | 0,0 | 1     | 5,9  | 2     | 11,8 | 14    | 82,3 | 17    |
| Fluxo de Caixa Projetado             | 0                   | 0,0 | 0     | 0,0 | 2     | 11,8 | 5     | 29,4 | 10    | 58,8 | 17    |
| Margem de Segurança                  | 0                   | 0,0 | 0     | 0,0 | 5     | 35,7 | 5     | 35,7 | 4     | 28,6 | 14    |
| Ponto de Equilíbrio                  | 0                   | 0,0 | 0     | 0,0 | 5     | 45,4 | 5     | 45,4 | 1     | 9,2  | 11    |
| Evolução da Empresa com o Setor      | 0                   | 0,0 | 0     | 0,0 | 0     | 0,0  | 1     | 100  | 0     | 0    | 1     |
| Análise e Crescimento das Vendas     | 0                   | 0,0 | 0     | 0,0 | 0     | 0,0  | 1     | 100  | 0     | 0    | 1     |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

#### 4.5 Correlações entre Características das Indústrias Calçadistas

Foram analisadas as correlações existentes entre algumas características das indústrias pesquisadas e o uso da informação contábil. Vale ressaltar que quanto mais próximo de + 1 ou de - 1 for o resultado, maior será a correlação existente entre as variáveis analisadas.

As variáveis analisadas foram:

- Relação entre o tempo de experiência do gestor e o uso da informação contábil no processo de tomada de decisão da empresa. (Se o gestor já toma decisões há muito tempo, possivelmente ele tem mais capacidade de reconhecer a utilidade da informação contábil).
- Relação entre o tempo de existência da empresa e o uso da informação contábil no processo de tomada de decisão da empresa. (Se a empresa existe há muito tempo é provável que os seus gestores tenham, historicamente, tomado as decisões corretas. Se é certo que a informação contábil é importante para esse processo, então os gestores devem utilizar esse tipo de informação).
- Relação entre a quantidade média de modelos de calçados produzidos pela empresa e a utilização do uso da informação contábil no processo de tomada de decisão da empresa. (A diversificação da produção, especialmente quando tal fato ocorre em uma mesma planta, acentua a importância e os problemas relacionados com a determinação do custo dos

produtos, tendo em vista que é a contabilidade responsável pela apuração desse custo, então é possível que os gestores utilizem essa informação).

- Relação entre o porte da empresa e o uso da informação contábil no processo de tomada de decisão da empresa. (Empresas maiores apresentam, normalmente, maiores complexidade de gestão e, portanto, exigem uma melhor qualidade na decisão dos gestores. Nesse sentido, é provável que os gestores façam uso da informação contábil).
- Relação entre a formação do gestor e o uso da informação contábil no processo de tomada de decisão da empresa. (Se o gestor tem sua formação direcionada à gestão empresarial, é bem provável que tenha conhecimento da importância da informação contábil para tomada de decisão, então é possível que os gestores utilizem a informação contábil).



### Correlação 1

Relação entre o tempo de experiência do gestor e o uso da informação contábil no processo de tomada de decisão da empresa.

Tabela 38 – Tempo de Experiência do Gestor e Uso da Informação Contábil

| Tempo de Experiência do Gestor | Uso da Informação Contábil |           | Total das Linhas |
|--------------------------------|----------------------------|-----------|------------------|
|                                | Sim                        | Não       |                  |
| Menos de 03 anos               | 1                          | 2         | 3                |
| Entre 03 e 05 anos             | 3                          | 4         | 7                |
| Entre 05 e 10 anos             | 5                          | 3         | 8                |
| Mais de 10 anos                | 8                          | 5         | 13               |
| <b>Total</b>                   | <b>17</b>                  | <b>14</b> | <b>31</b>        |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Tabela 39 – Correlação entre o Tempo de Experiência do Gestor e Uso da Informação Contábil

|                            |                     | Uso da Informação Contábil | Experiência do Gestor |
|----------------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------|
| Uso da Informação Contábil | Pearson Correlation | 1,000                      | ,159                  |
|                            | Sig. (2-tailed)     |                            | ,393                  |
|                            | N                   | 31                         | 31                    |
| Experiência do Gestor      | Pearson Correlation | ,159                       | 1,000                 |
|                            | Sig. (2-tailed)     | ,393                       |                       |
|                            | N                   | 31                         | 31                    |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008.

De acordo com a tabela 39, verifica-se que há uma baixa correlação entre a experiência do gestor e o uso da informação contábil, visto que a correlação verificada entre as variáveis foi de 0,159. Tal resultado demonstra que o tempo de experiência do gestor não é determinante para a utilização da informação contábil nas indústrias pesquisadas.

## Correlação 2

Relação entre o tempo de existência das indústrias e o uso da informação contábil no processo de tomada de decisão da empresa.

Tabela 40 – Tempo de Existência das Indústrias e o Uso da Informação Contábil

| Tempo de Existência das Indústrias | Uso da Informação Contábil |           |                  |
|------------------------------------|----------------------------|-----------|------------------|
|                                    | Sim                        | Não       | Total das Linhas |
| Menos 03 anos                      | 0                          | 1         | 1                |
| Entre 03 e 05 anos                 | 1                          | 1         | 2                |
| Entre 05 e 10 anos                 | 3                          | 4         | 7                |
| Mais de 10 anos                    | 13                         | 8         | 21               |
| <b>Total</b>                       | <b>17</b>                  | <b>14</b> | <b>31</b>        |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Tabela 41 – Correlação entre o Tempo de Existência das Indústrias e o Uso da Informação Contábil

|                            |                     | Uso da Informação Contábil | Existência das Indústrias |
|----------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------|
| Uso da Informação Contábil | Pearson Correlation | 1,000                      | ,230                      |
|                            | Sig. (2-tailed)     |                            | ,214                      |
|                            | N                   | 31                         | 31                        |
| Existência das Indústrias  | Pearson Correlation | ,230                       | 1,000                     |
|                            | Sig. (2-tailed)     | ,214                       |                           |
|                            | N                   | 31                         | 31                        |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008.

Observa-se, na tabela 41, que a correlação encontrada entre o tempo de existência das indústrias e uso da informação contábil foi de 0,230. O resultado evidencia que há uma baixa correlação entre as variáveis, não sendo fator determinante para o uso da informação contábil o tempo de existência das indústrias.

### Correlação 3

Relação entre a quantidade média de modelos de calçados produzidos pela empresa e a utilização uso da informação contábil no processo de tomada de decisão da empresa.

Tabela 42 – Quantidade Média de Modelos Produzidos e o Uso da Informação Contábil

| Quantidade Média de Modelos de Calçados Produzidos | Uso da Informação Contábil |           |                  |
|--|----------------------------|-----------|------------------|
|  | Sim                        | Não       | Total das Linhas |
| Até 10 Modelos                                     | 4                          | 5         | 9                |
| Entre 11 e 30 Modelos                              | 1                          | 2         | 3                |
| Entre 31 e 50 Modelos                              | 2                          | 4         | 6                |
| Entre 51 e 100 Modelos                             | 9                          | 3         | 12               |
| Mais de 100 Modelos                                | 1                          | 0         | 1                |
| <b>Total</b>                                       | <b>17</b>                  | <b>14</b> | <b>31</b>        |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Tabela 43 – Correlação entre a Quantidade Média de Modelos Produzidos e o Uso da Informação Contábil

|                                  |                     | Uso da Informação Contábil | Quantidade de Modelos Produzidos |
|----------------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Uso da Informação Contábil       | Pearson Correlation | 1,000                      | ,406*                            |
|                                  | Sig. (2-tailed)     |                            | ,024                             |
|                                  | N                   | 31                         | 31                               |
| Quantidade de Modelos Produzidos | Pearson Correlation | ,406*                      | 1,000                            |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | ,024                       |                                  |
|                                  | N                   | 31                         | 31                               |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Observa-se, na tabela 43, que a correlação encontrada entre a quantidade média de modelos produzidos pelas indústrias e uso da informação contábil foi de 0,406, o que pode ser considerada uma correlação significativa, evidenciando que quanto maior for a quantidade média de modelos de calçados produzidos mais a informação contábil é utilizada.

#### Correlação 4

Relação entre o porte da empresa e o uso da informação contábil no processo de tomada de decisão da empresa.

Tabela 44 – Porte da Empresa (Critério do Sebrae) e o Uso da Informação Contábil

| Porte da Empresa           | Uso da Informação Contábil |     |                  |
|----------------------------|----------------------------|-----|------------------|
|                            | Sim                        | Não | Total das Linhas |
| Até 19 Funcionários        | 2                          | 12  | 14               |
| Entre 20 e 99 Funcionários | 12                         | 2   | 14               |
| Acima de 100 Funcionários  | 3                          | 0   | 3                |
| Total                      | 17                         | 14  | 31               |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Tabela 45 – Correlação entre Porte das Indústrias e o Uso da Informação Contábil

|                            |                     | Uso da Informação Contábil | Porte da Indústria |
|----------------------------|---------------------|----------------------------|--------------------|
| Uso da Informação Contábil | Pearson Correlation | 1,000                      | ,701**             |
|                            | Sig. (2-tailed)     |                            | ,000               |
|                            | N                   | 31                         | 31                 |
| Porte da Indústria         | Pearson Correlation | ,701**                     | 1,000              |
|                            | Sig. (2-tailed)     | ,000                       |                    |
|                            | N                   | 31                         | 31                 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

A tabela 45 apresenta o resultado encontrado da relação entre o porte da indústria e o uso da informação contábil, sendo verificada uma correlação de 0,701. Dessa forma, se pode afirmar que existe uma forte relação entre o porte da empresa e o uso da informação contábil, ou seja, quanto maior a indústria mais a informação contábil é utilizada para fins gerenciais.

## Correlação 5

Relação entre a formação do gestor direcionada à gestão empresarial e o uso da informação contábil no processo de tomada de decisão da empresa.

Tabela 46 – Área de Graduação do Gestor e o Uso da Informação Contábil

| Área de Graduação do Gestor | Uso da Informação Contábil |          |                  |
|-----------------------------|----------------------------|----------|------------------|
|                             | Sim                        | Não      | Total das Linhas |
| Administração               | 4                          | 1        | 5                |
| Direito                     | 4                          | 0        | 4                |
| Pedagogia                   | 1                          | 1        | 2                |
| Gestão de Empresas          | 1                          | 0        | 1                |
| Telemática                  | 1                          | 0        | 1                |
| <b>Total</b>                | <b>11</b>                  | <b>2</b> | <b>13</b>        |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Tabela 47 – Correlação entre Área de Graduação do Gestor e o Uso da Informação Contábil

|                            |                     | Uso da Informação Contábil | Formação do Gestor |
|----------------------------|---------------------|----------------------------|--------------------|
| Uso da Informação Contábil | Pearson Correlation | 1,000                      | ,033               |
|                            | Sig. (2-tailed)     |                            | ,915               |
|                            | N                   | 13                         | 13                 |
| Área de Graduação          | Pearson Correlation | ,033                       | 1,000              |
|                            | Sig. (2-tailed)     | ,915                       |                    |
|                            | N                   | 13                         | 13                 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

A tabela 47 apresenta o resultado encontrado da relação entre a formação dos gestores, ou seja, se possui nível superior em correlatos à gestão de empresas ou não, e o uso da informação contábil. Verifica-se que a correlação entre as variáveis é de 0,033. Dessa forma, se pode afirmar que não existe relação entre a área de formação do gestor e o uso da informação contábil.

Relação entre o grau de escolaridade do gestor e o uso da informação contábil no processo de tomada de decisão da empresa.

Tabela 48 – Grau de Escolaridade do Gestor e o Uso da Informação Contábil

| Porte da Empresa            | Uso da Informação Contábil |           |                  |
|-----------------------------|----------------------------|-----------|------------------|
|                             | Sim                        | Não       | Total das Linhas |
| Ensino Fundamental Completo | 3                          | 3         | 6                |
| Ensino Médio Incompleto     | 0                          | 2         | 2                |
| Ensino Médio Completo       | 3                          | 5         | 8                |
| Ensino Superior Incompleto  | 1                          | 1         | 2                |
| Ensino Superior Completo    | 10                         | 2         | 12               |
| Pós-graduação Completa      | 1                          | 0         | 1                |
| <b>Total</b>                | <b>18</b>                  | <b>13</b> | <b>31</b>        |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Tabela 49 – Correlação entre Grau de Escolaridade do Gestor e o Uso da Informação Contábil

|                            |                     | Uso da Informação Contábil | Grau de Escolaridade |
|----------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------|
| Uso da Informação Contábil | Pearson Correlation | 1,000                      | ,422*                |
|                            | Sig. (2-tailed)     |                            | ,018                 |
|                            | N                   | 31                         | 31                   |
| Escolaridade               | Pearson Correlation | ,422*                      | 1,000                |
|                            | Sig. (2-tailed)     | ,018                       |                      |
|                            | N                   | 31                         | 31                   |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Diferentemente do resultado encontrado na correlação da área de graduação do gestor e a utilização da informação contábil, o seu grau de escolaridade influencia na utilização da informação contábil, haja vista que a correlação encontrada foi de 0,422 (tabela 49). Assim, quanto mais alto o nível de escolaridade do gestor maior a tendência de utilizar a informação contábil no processo de tomada de decisão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa procurou identificar variáveis relacionadas ao gestor e/ou a estrutura do negócio que possam explicar a opção pelo uso da informação contábil no processo de tomada de decisão nas indústrias calçadistas da cidade de Campina Grande – PB, assim como, conhecer suas principais características e o perfil de seus gestores.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, apoiou-se em uma base teórica composta por referenciados autores, com ênfase no processo de gestão, sistema de informação e informação contábil, seguido de uma pesquisa empírica, com aplicação de questionários, nas indústrias calçadistas.

Como resultado da pesquisa sobre as indústrias calçadistas, informação contábil, sistema de informação e processo de tomada de decisão, apresenta-se o seguinte:

As indústrias calçadistas da cidade de Campina Grande são fundamentais para economia campinense, posto tratar de um dos principais setores industriais da cidade, com raízes históricas, e com grande efeito multiplicador na economia local, ocasionado pela sua complexa cadeia produtiva. Possuindo uma infra-estrutura comparada às melhores do país e com grande potencial de crescimento.

No tocante à informação contábil, sistema de informação e o processo de tomada de decisão, pode-se perceber, com base na literatura consultada, que o processo de tomada de decisão precisa estar subsidiada por um excelente sistema de informação, de forma que possa proporcionar ao gestor maior confiança nas decisões a serem tomadas, sendo a informação contábil essencial nesse processo. Sem a informação contábil, dificilmente o processo decisório no âmbito da atividade empresarial alcançará o êxito esperado, dificultando, assim, que os objetivos previamente definidos sejam atingidos.

Quanto aos resultados da pesquisa empírica relacionados ao perfil dos gestores, das indústrias calçadistas e informações contábeis das empresas pesquisadas, são conclusões que merecem destaque:

1. Das indústrias pesquisadas, constatou-se que mais de 45% tem o proprietário como o gestor do negócio;
2. Quanto ao tempo de experiência dos gestores, observou-se, que, em média, possuem mais de 10 anos de experiência no setor de atuação;
3. Com relação ao tempo de existência das indústrias, verificou-se que 67,74% têm mais de 10 anos de existência, sendo mais de 90% classificada como microempresa e empresa de pequeno porte;
4. A maioria das indústrias tem uma produção anual que varia de 50.000 a 100.000 pares de calçados, sendo o mercado local, ou seja, o estado da Paraíba e a região Nordeste, o principal destino desta produção;

5. No que diz respeito a aspectos relacionados às informações contábeis das indústrias pesquisadas, verificou-se que a maioria tem sua contabilidade terceirizada, ou seja, é realizada fora da empresa, sendo as informações de natureza fiscal e trabalhista as mais disponibilizadas pela contabilidade, o que subtrai a contribuição que a contabilidade pode fornecer no processo de gestão dessas indústrias;

No que se refere aos aspectos relacionados à gestão das indústrias, quanto às ferramentas gerenciais utilizadas pelos gestores, no processo de gestão das indústrias pesquisadas, considerando as mais citadas, podem ser enumerados os seguintes resultados:

1. O orçamento é utilizado por 87,10% das indústrias, as quais classificaram como muito importante, no entanto, menos de 15% das indústrias utilizam a informação contábil em sua elaboração e controle o que pode acarretar sérias deficiências a essa importante ferramenta gerencial;
2. Quanto à análise dos custos dos produtos, mais de 90% afirmaram analisar o custo de produção, entretanto, desse total, mais de 78,57% não utilizam a informação contábil como fonte de informação.
3. Em relação à rentabilidade dos produtos, mais de 25% das indústrias não verificam se seus produtos são rentáveis, e as que verificam, a maioria também não utiliza a informação contábil para tal fim.
4. No que se refere à utilização de indicadores econômico/financeiros mais de 64% das indústrias pesquisadas os utilizam, sendo a informação contábil a principal fonte de informação.

Verificou-se que as principais ferramentas gerenciais utilizadas pelas indústrias pesquisadas não utilizam a informação contábil como principal fonte de informação, mesmo sendo consideradas relevantes no processo de gestão, o que pode ocasionar grandes limitações a essas ferramentas, dada sua grande importância, em especial aos aspectos gerenciais, como se pode constatar na literatura. Dessa forma, se pode afirmar que os gestores das indústrias calçadistas não estão dando a atenção devida à informação contábil. Tal constatação é preocupante, haja vista, que no atual contexto empresarial, os gestores necessitam de informação tempestivas e confiáveis, de forma que contribuam para gestão empresarial e, conseqüentemente, na maximização de seus resultados, sendo a contabilidade imprescindível nesse contexto.

Quanto ao problema de pesquisa: Quais variáveis relacionadas com o perfil do gestor e/ou com a estrutura do negócio explicam a opção pelo uso da informação contábil por parte dos tomadores de decisões nas indústrias do polo calçadista de Campina Grande? Constataram-se os seguintes resultados:



1. O tempo de experiência do gestor apresentou baixa correlação com o uso da informação contábil, concluindo-se que essa variável não está relacionada com a opção pelo uso da informação contábil por parte dos gestores no processo de tomada de decisão;
2. Quanto à variável tempo de existência da indústria, pode-se observar, assim como, o tempo de experiência do gestor, baixa correlação com o uso da informação contábil, não estando fortemente relacionada com a opção pelo seu uso;
3. Em relação à variável quantidade média de modelos de calçados produzidos e o uso da Informação contábil, observou-se uma correlação significativa, dessa forma, essa variável está relacionada com a opção pelo seu uso. Acredita-se que tal fato ocorre em virtude da complexidade existente na determinação dos custos de produção com o aumento do *mix* de produtos industrializados, sendo a contabilidade, através da contabilidade de custo, responsável pela apuração desses custos;
4. No que se refere à variável porte da empresa e o uso da informação contábil, verificou-se uma forte correlação, concluindo-se que uma das variáveis que explicam a opção pelo uso da informação contábil é o tamanho da indústria;
5. Quanto à variável formação do gestor, ou seja, se a área de formação do gestor influencia na opção pelo uso da informação contábil, constatou-se não haver praticamente correlação alguma, sendo assim, a formação do gestor não é fator determinante na opção pelo uso da informação contábil. No entanto, quando a variável foi o grau de escolaridade do gestor, observou-se uma correlação significativa. Assim, quanto mais alto o nível de escolaridade do gestor, maior a tendência de utilizar a informação contábil no processo de tomada de decisão, dessa forma, a variável grau de escolaridade do gestor explica a opção pelo uso da informação contábil.

Por fim, pode-se concluir, a partir dos resultados alcançados, que das variáveis investigadas nessa pesquisa, as que podem explicar a opção dos gestores pelo uso da informação contábil são: quantidade de modelos de calçados produzidos, ou seja, quanto maior o número de modelos produzidos, maior será a opção pelo uso da informação contábil por parte dos gestores, o porte da indústria e o grau de escolaridade do gestor.

### 5.1 Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas

Dentre as limitações da pesquisa, pode-se destacar:

- Aplicação da pesquisa em apenas um dos polos calçadistas do estado, impossibilitando generalizar os resultados da pesquisa para toda indústria calçadista da Paraíba;
- A não inclusão de outras variáveis;
- As limitações de conhecimento acerca das ferramentas gerenciais por parte dos respondentes, o que pode ocasionar distorções nas respostas.

Sugestões para futuras pesquisas:

- Aumentar o universo da pesquisa, a fim de conhecer as características das indústrias calçadistas de todo o estado, ou até mesmo, de outras regiões do país;
- Analisar um número maior de variáveis;
- Comparar as variáveis que explicam o uso da informação contábil em Campina Grande com as de outros polos calçadistas;
- Realizar trabalhos que auxiliem as indústrias a implantarem a informação contábil, em seu processo de tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Polo Calçadista da Paraíba**; 2007. Disponível em: [www.abicalcados.com.br](http://www.abicalcados.com.br). Acesso em: 04 jun. de 2007.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

AZEVEDO, P. F.; TONETO Jr., R. **Determinantes da realocação do emprego formal no Brasil: evidências a partir de setores selecionados**. Pesquisa e Planejamento Econômico, IPEA, dez. 2001.

BEUREN, Maria Ilse. **Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. 1. ed. – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, Ilse Maria (Organizadora). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação anual de informações sociais (RAIS)**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <http://anuariorais.caged.gov.br/index1.asp?pag=emprego>> Acesso em 25 set. 2008.

\_\_\_\_\_, Ministério do Trabalho e Emprego. **Cadastro Geral de Empregados e Dempregados (CAGED)**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <http://cagedestabelecimento.caged.gov.br/tela3>> Acesso em 30 set. 2008.

\_\_\_\_\_, Ministério da Fazenda. **Cadastro Sincronizado Nacional**. Disponível em: [http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/Cnpjreva\\_Solicitacao.asp](http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/Cnpjreva_Solicitacao.asp)> Acesso em 15 ago. 2008.

EMPREGO, Desenvolvimento Humano e Trabalho Decente: A experiência brasileira recente, Brasília: CEPAL/PNUD/OIT, 2008.

\_\_\_\_\_, **Lei Complementar 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/simplesNacional.htm#Leis%20Compleme> ntares>. Acesso em 16 ago. 2008.

BUSSAB, Wilton de O.; MORETTIN, Pedro A. **Estatística Básica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARDOSO, Milton. **Informativo da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados**, Novo Hamburgo, ano XVIII, nº 200, p. 1-8, fev. 2008.

CATELLI, Arnando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 5ª reimpressão.

CORRÊA, Abidack R. **O Complexo Coureiro Calçadista Brasileiro**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 14, p. 65-92, set. 2001.

COSTA, Achyles B. da. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: cadeia couro-calçados-impactos das zonas de livre comércio.** Campinas: Unicamp, 2002.

DELMAR, F.; SHANE, S. **Does business planning facilitate development of new ventures?** *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 12, p. 1165-1185, Dec., 2003.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA PARAÍBA. **Cadastro Industrial**; 2007. Disponível em: [www.fiepb.com.br](http://www.fiepb.com.br). Acesso em: 04 mar. de 2008.

FIGUEIREDO, Sandra; Caggiano, Paulo César. **Controladoria: Teoria e Prática.** 3. ed. – 3 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

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

HIGSON, Chris; JOCHEM, Zimmermann. **A Contabilidade parece uma coisa fácil e direta, mas é repleta de dificuldades.** São Paulo: Gazeta Mercantil, 1997.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto, Rubens. **Manual de Contabilidade das ações por ações.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial.** 6. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade.** 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

**Informativo da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abinforma)**, Novo Hamburgo, ano XVIII, nº 199, p. 1-8, jan. 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.** *Harvard Business Review*, 1996, v. 74, n. 1, pp. 75-85.

KEHRLE, Luiz R.; MOUTINHO, Lúcia M. G. **Competitividade presente e esperada de arranjos produtivos de calçados na Paraíba.** *Revista de Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, v 9, n<sup>o</sup> 3. p. 671-697, set/out. 2005.

KEHRLE, Luiz R. **A Indústria de Calçados da Paraíba.** João Pessoa: SEBRAE, 2005. v. 1. 302 p.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P.; Tradução de Thelma Guimarães. **Sistemas de Informações Gerenciais.** 7 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEMOS, C. ; PALHANO, A. . **Arranjo Coureiro-Calçadista de Campina Grande/PB:** Seminário Internacional Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. Rio de Janeiro, jul. de 2000.

MAGALHÃES, Antônio de Deus F.; LUNKES, Irtes Cristina. **Sistemas Contábeis: O valor informacional da contabilidade nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2000.

MDIC/SECEX - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Estatística de comércio exterior.** Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna>>. Acesso em 15 mai. 2008.

MOSCOVE, Etephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações**

**contábeis.** São Paulo: Atlas, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria:** seu papel na administração de empresas. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

MOUTINHO, Lúcia M. G.; FILHO, Paulo F. M. B. **Estratégias Empresarias e Políticas Regionais:** As políticas de incentivos às empresas calçadistas na grande João Pessoa. 1º Workshop REDENORDESTE – Recortes Setoriais da Economia Nordestina – João Pessoa, 2003.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (organizadores): **Controladoria:** Um enfoque na eficácia Organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.

NAKAGUWA, Nasayuki. **Introdução à controladoria:** Conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 23. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema de informações** gerenciais. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

O´Brien, James A; Tradução de Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistema de Informações Contábeis:** Fundamentos e análise. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial:** Um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, Clovis Luis. **Controladoria básica.** São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.

\_\_\_\_\_, Clóvis Luís. **Sistema de Informações Contábeis:** Fundamentos e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PUFFAL, D. P.; TONDOLO, Vilmar A. G. **Governança na Cadeia de Valor da Indústria Calçadista Brasileira.** In: XXXII Encontro da Enanpad, 2008, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos:* CD-ROM.

RICCIO, Edson L. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação.** 1989. 96 f. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

ROBBINS, Stephen Paul; Tradução de Knipel Moreira Cid. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODIL, Ricardo Julio. **A utilização da contabilidade na PME.** Jornal Valor Econômico. São Paulo, 12 ago. 2002. Disponível em: [www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br). Acesso em: 04 de fev. 2008.

Revista Bovespa. **Calçados reagem à ofensiva chinesa.** São Paulo, abr/jun. 2008. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/106/EmFoco.shtml>>. Acesso em: 07 jul. 2008.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005**. Brasília, 2007.

SILVA, José Antônio Rodrigues da. **Da globalização aos Novos Espaços Industriais: O caso da indústria de calçados da Paraíba**. 2002. 211 f. Tese (Doutorado em Economia) – Curso de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.

STAIR, Ralph M; REYNOLDS, George W; Tradução de Alexandre Melo de Oliveira. **Princípios de Sistemas de Informação: Uma abordagem gerencial**. 4 ed – Rio de Janeiro: LTC, 2002.

SOUTO, Renata G. **Gestão do Processo de Planejamento na Produção em Empresas Construtoras de Edifícios: Estudos de Caso**. 2006. 151 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

TELES, Egberto L.; VARTANIAN, G. H. . **Sistemas de Informações e Controladoria**. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, v. XXVII, n. 112, p. 60-70, 1998.

VIANA, Fernando Luiz E.; ROCHA, Roberto Ednísio V. **A indústria de calçados no Nordeste: características, desafios e oportunidades**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2006.

TANA, Warlei; CAIXETA, Ronaldo P.; TEXEIRA, Milton Roberto de C.. **Gestão Estratégica e seus Reflexos Numa Cooperativa do Segmento de Leite**. In: XXXII Encontro da Enanpad, 2008, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos*: CD-ROM.



**PARTE II – DADOS DA EMPRESA****5. Há quanto tempo existe a empresa?**

- Menos de 01 ano                       Entre 01 e 03 anos  
 Entre 03 e 05 anos                       Entre 05 e 10 anos  
 Mais de 10 anos

**6. Qual o número de funcionários na empresa?**

- Menos de 10 funcionários       Entre 10 e 20 funcionários  
 Entre 20 e 50 funcionários       Entre 50 e 100 funcionários  
 Mais de 100 funcionários

**7. Receita bruta anual da empresa em reais em 2007?**

- Até 240.000,00     Entre 1.000.000,00 e 2.400.000,00  
 Entre 240.000,00 e 500.000,00                       Acima de 2.400.000,00  
 Entre 500.000,00 e 1.000.000,00

**8. Destino das vendas (em percentual):**

| Destino                        | % |
|--------------------------------|---|
| Local (no estado)              |   |
| Regional (no Nordeste)         |   |
| Nacional (no Brasil)           |   |
| Internacional (fora do Brasil) |   |

**9. Produção anual aproximada em pares de calçados:**

- 1 a 20.000     100.001 a 500.000  
 20.001 a 50.000                                       Acima de 500.001  
 50.001 a 100.000

**10. Qual a quantidade média de modelos de calçados produzidos pela empresa?**

- Até 10     Entre 50 e 100  
 Entre 10 e 30     Mais de 100  
 Entre 30 e 50

**PARTE III – INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DA EMPRESA****11. A Contabilidade é:**

- Desenvolvida exclusivamente na empresa (interna)  
 Desenvolvida exclusivamente fora da empresa (terceirizada)  
 Desenvolvida parte na empresa e parte fora da empresa (parcialmente terceirizada)  
 A empresa não mantém Contabilidade

**12. Qual (is) a natureza das informações disponibilizadas pela contabilidade?**

- Apenas informações fiscais                       Informações gerenciais  
 Informações trabalhistas                       Nenhuma informação é disponibilizada  
 Informações econômico-financeiras       Outras informações, especificar: \_\_\_\_\_





**22. Com que frequência a empresa administra as suas disponibilidades?**

- Diário  Anual  
 Mensal  Não administra  
 Trimestral  Outros, especificar: \_\_\_\_\_

**23. Qual (is) os critérios utilizados pela empresa para concessão de crédito nas vendas a prazo?**

- Tempo de existência do cliente  Análise de liquidez do cliente  
 Garantias fornecidas pelo cliente  Não utiliza  
 Análise de endividamento  Outros especificar: \_\_\_\_\_

**24. Quais relatórios são disponibilizados pela contabilidade?**

- Balanço Patrimonial  Mutações do Patrimônio Líquido  
 Demonstração do Resultado do Exercício  Não disponibiliza  
 Demonstração de Fluxo de Caixa  Relatórios Gerenciais, especificar: \_\_\_\_\_

**25. Com qual finalidade os relatórios citados acima são utilizados pela empresa?**

- Análise de desempenho  Não utiliza  
 Controle  Outros, especificar: \_\_\_\_\_


**26.** Indique quais das ferramentas / controles gerenciais apresentadas abaixo são utilizadas no processo de gestão da indústria de calçados, especificando a fonte de informação. Indique, também, o grau de importância dessas informações, numa escala de 1 a 5.

Use a escala para o grau de importância:

1 - Não é importante - 2 - Pouco importante - 3 - Indiferente - 4 - Importante - 5 - Muito importante

| Ferramenta/ controles gerenciais            | Utiliza  | Fonte de informação |               | Grau de importância |   |   |   |   |
|---|--|---------------------|---------------|---------------------|---|---|---|---|
|   |  | Contabilidade       | Outras fontes | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Orçamento                                   | <input type="checkbox"/> Sim<br><input type="checkbox"/> Não |                     |               | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fluxo de caixa projetado                    | <input type="checkbox"/> Sim<br><input type="checkbox"/> Não |                     |               | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gestão de tributos                          | <input type="checkbox"/> Sim<br><input type="checkbox"/> Não |                     |               | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Análise dos custos dos produtos             | <input type="checkbox"/> Sim<br><input type="checkbox"/> Não |                     |               | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Margem de segurança                         | <input type="checkbox"/> Sim<br><input type="checkbox"/> Não |                     |               | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ponto de equilíbrio                         | <input type="checkbox"/> Sim<br><input type="checkbox"/> Não |                     |               | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rentabilidade dos produtos                  | <input type="checkbox"/> Sim<br><input type="checkbox"/> Não |                     |               | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Controle de estoques                        | <input type="checkbox"/> Sim<br><input type="checkbox"/> Não |                     |               | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Indicadores econômicos/financeiros          | <input type="checkbox"/> Sim<br><input type="checkbox"/> Não |                     |               | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Análise de desempenho                       | <input type="checkbox"/> Sim<br><input type="checkbox"/> Não |                     |               | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Análise evolutiva entre a empresa e o setor | <input type="checkbox"/> Sim<br><input type="checkbox"/> Não |                     |               | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |



|  |  |  |
|--|--|--|
| <br>UnB<br>Universidade de Brasília | <br>UFPB<br>Universidade Federal da Paraíba | <br>UFRN<br>Universidade Federal do Rio Grande do Norte |
| Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis                                  |  |  |

João Pessoa – PB, 04 de Agosto de 2008.

Prezado (a) Senhor (a),

Apresentamos o mestrando **RICARDO FERREIRA DANTAS**, aluno do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação das Universidades Federais de Brasília (UnB), da Paraíba (UFPB) e do Rio Grande do Norte (UFRN), o qual se encontra atualmente em processo de coleta de dados para elaboração da Dissertação de Mestrado.

A dissertação tem como tema “**Um diagnóstico da utilização da informação contábil como suporte a tomada de decisões nas indústrias calçadistas da cidade de Campina Grande – PB**” e como objetivo principal verificar quais variáveis relacionadas com o perfil do gestor e/ou com a estrutura do negócio explicam a opção pelo uso da informação contábil por parte dos tomadores de decisões nas indústrias do polo calçadista de Campina Grande – PB.

Por se tratar de um trabalho acadêmico, fica completamente garantido o sigilo das suas respostas e nenhuma empresa será identificada na pesquisa. Os resultados serão analisados de forma consolidada.

O responsável pela administração da empresa é o mais indicado para responder o questionário. Caso queira receber o resultado da pesquisa, favor colocar o e-mail para envio ou informar endereço que deseja receber no final do questionário.

Na qualidade de orientador do mestrando e, também, de Coordenador do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação – UnB/UFPB/UFRN, peço a especial gentileza de atendê-lo.

Agradeço antecipadamente a valiosa colaboração da sua empresa.

---

**Prof. Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante**  
E-mail: prncavalcante@ccsa.ufpb.br