

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p5273>

Arranjo Produtivo Local de Confeções: análise do perfil das empresas e da tomada de decisão dos gestores.

Juliana Araújo

Doutoranda em Administração e Finanças pela UFPE

Juhlana.araujo@gmail.com

Umbelina Lagioia

Profa. Adjunta da Pós-Graduação em Ciências Contábeis na UFPE

umbelinalagioia@gmail.com

João Gabriel Nascimento de Araújo

Doutorando em Ciências Contábeis pela UFPE

J_gabriel90@hotmail.com

recebido em 06 de fevereiro de 2016
aprovado em 24 de novembro de 2016

Resumo: O objetivo deste trabalho foi investigar qual o perfil de tomada de decisão dos gestores do APL de confecção em Pernambuco. Os dados foram coletados através de questionário, sendo obtidas 52 empresas para composição da amostra. Apesar de grande parte dos respondentes ser proprietários, percebeu-se que parentes também fazem parte e conhecem o negócio. A maioria dos respondentes estudou até o ensino médio. Em média, as empresas existem há 10 anos, embora a maior parte delas possua até 5 anos de existência. A maioria é composta por até 10 funcionários, e seus proprietários afirmaram ter iniciado o negócio principalmente por acreditarem ser o mais rentável ou por tradição. Os respondentes recorreram inicialmente à família ou ao fundo pessoal para abrir o negócio, e, subsequentemente, ao banco ou fundo pessoal. Os gestores também apresentaram uma tendência em não distinguir entre os gastos pessoais e empresariais. Esse fato pode contribuir para a pouca importância da figura do contador atuante dentro da própria empresa, sendo o escritório contábil utilizado por cerca de 90% da amostra. Quanto ao estilo de gerenciamento percebeu-se que os gestores tendem a concentrar as decisões, as quais ocorrem de forma intuitiva ou de forma conjunta com análise de relatórios. Além disso, as associações indicaram que aquelas empresas que utilizam intuição para tomada de decisão são menores (microempresas) e são aquelas que tendem a não fazer distinção entre gastos pessoais e empresariais.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local, Análise da Decisão, Contabilidade.

1. Introdução.

O processo decisório está presente tanto no dia a dia das pessoas quanto nas organizações, das menores às mais complexas. É comum que esse processo esteja relacionado a uma abordagem racional e instrumental, influenciada pela ciência positivista, assim como pelo surgimento de ferramentas eletrônicas e de sistemas de informações mais recentemente.



No entanto, abordagens posteriores apresentaram críticas à racionalidade no processo decisório, expondo as limitações presentes no momento de tomada de decisão, como o tempo disponível reduzido, acesso restrito às informações úteis e até mesmo o não conhecimento de todas as variáveis que podem vir a afetar às decisões. Assim, a intuição começou a assumir papel de destaque, visto que esta não pressupõe o total conhecimento do cenário presente, mas aspectos subjetivos que são inerentes ao indivíduo.

Alguns estudos tiveram como foco a tomada de decisão em seus estudos com pequenas empresas, como o de Vargas, Trindade e Horbe (2014), que observaram a tomada de decisão em *marketing*, e verificaram que os gestores escolhem o canal de divulgação sem levar em consideração critérios que justifiquem tal escolha; e o de Macedo *et al.* (2007), que aplicaram questionários com gestores para entender como ocorre o processo decisório destes.

O presente artigo, entretanto, foca no processo decisório em empresas pertencentes ao arranjo produtivo local de confecções, no Estado de Pernambuco. As definições de Arranjo Produtivo Local são recentes, embora termos semelhantes tenham sido atribuídos às regiões têxteis e metal-mecânica da Alemanha, Inglaterra e França no século XIX por Alfred Marshall (1982). *Factory farms*, ou fazendas industriais, foi a denominação utilizada pelo referido autor para definir aglomerações locais de pessoas físicas ou jurídicas que desempenhavam atividades em um mesmo ramo. A visão *marshalliana* desses aglomerados foi responsável pela criação de duas das três correntes existentes a respeito dos aglomerados industriais.

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

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

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

O Arranjo Produtivo Local composto pelas cidades descritas é responsável por agregar cerca de 20 mil empresas de confecções e representou R\$ 3,9 bilhões no PIB no ano de 2009 (SEBRAE, 2013).

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

Neste sentido, é imprescindível uma percepção acurada dos aspectos da gestão empresarial, e particularmente neste estudo, no que concerne às unidades produtivas de



confecção do agreste pernambucano. O domínio das informações gerenciais por parte dos gestores do APL de confecção pode permitir uma administração voltada à eficiência, com melhores resultados e menor suscetibilidade a falhas que possam ameaçar o negócio.

Assim, essa pesquisa tem o objetivo de identificar o perfil dos respondentes e das empresas das empresas de confecção do estado de Pernambuco, envolvendo alguns dos aspectos relacionados ao processo decisório realizado em suas empresas.

Diante do exposto, este estudo responderá, ao seu final, a seguinte indagação: **Quais as características relativas à tomada de decisão dos gestores do APL de confecção do Estado de Pernambuco?**

Diferentemente de trabalhos como o de Santos *et al.* (2012), que analisaram as estratégias e desempenho do setor de confecções brasileiro, esse estudo tem o objetivo de traçar um perfil por meio da verificação das características das organizações e a sua tomada de decisão, não sendo possível a generalização dos resultados para todo o setor de confecção.

2. Referencial Teórico.

2.1 Tomada de Decisão.

O processo de tomada de decisão é substancial para toda empresa, independentemente de seu porte ou características, e, segundo Solino e El-Aouar (2001), as decisões são o núcleo da responsabilidade administrativa. Para Simon (1965), as decisões levam a significantes mudanças acerca das direções do futuro, haja vista que elas ocorrem no presente, visando a alocação de determinados estágios em período posterior.

O processo decisório, por envolver identificação dos problemas e objetivos, quase sempre recai na análise do cenário atual e prospectivo, muitas vezes influenciado por escolhas lógicas ou influenciadas por características individuais (inconscientes, ou intuitivas).

Muito do processo decisório é influenciado por métodos ditos racionais e lógicos. Para Eisenhardt e Zbaracki (1992), a racionalidade pressupõe que o comportamento esperado do ser humano seja instrumental, calculado e predeterminado. Vergara (1993), no entanto, afirma que acadêmicos e profissionais tem criticado esse processo inspirado em métodos puramente cartesianos e matemáticos. Para a autora, os acadêmicos reiteram a existência de “múltiplas racionalidades”, e por vezes, com apoio da própria intuição. Allison (1971) já afirmava que as decisões podem refletir um comportamento padrão ocorrido no processo decisório, mas que isto não implica necessariamente em uma análise sistemática para tomada de decisão.

Em uma análise acerca da discussão trazida pela literatura, Macedo *et al.* (2007) afirmam que a literatura acerca do processo decisório é segregada entre aquelas que estão voltadas aos modelos prescritivos para uma tomada de decisão ótima, enquanto outra linha de estudos focam nas limitações relacionadas ao processo decisório, conforme reitera Bazerman (1994). O trabalho de Gontijo e Maia (2004) evidencia as principais abordagens voltadas à tomada de decisão

A fim de apresentar os conceitos mais relevantes acerca do processo decisório, serão expostas duas abordagens, a chamada decisão apoiada na racionalidade e a tomada de decisão relacionada à intuição.

2.1.1 A Tomada de Decisão e a Racionalidade.

Abordar o processo decisório através de abordagem da racionalidade não é recente, e está apoiada nas teorias de decisão. A racionalidade, conforme Gontijo e Maia (2004), possui a pressuposição de apresentar uma “opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos”. Portanto, a racionalidade está intrinsecamente relacionada ao domínio de fatores que nem sempre são controláveis, como a eliminação de riscos e incertezas durante o processo de tomada de decisão.



Essa abordagem tomou força na década de 80 pela popularização de *softwares* e sistemas de informações sendo utilizados pelas grandes empresas. Segundo Motta (1988), por causa desse evento, houve uma propagação de um perfil racional, sistemático e analítico de um gestor, que fosse capaz, com a ajuda de sistemas informacionais, de contemplar o cenário completo e de todas as alternativas disponibilizadas para os gestores, escolhendo a melhor alternativa dentro todas as possíveis.

Tal abordagem também se ampara na teoria da utilidade, visando a maximização das expectativas, e no contexto empresarial, as expectativas geralmente estão associadas ao desempenho, lucro e entradas de caixa futuras na organização. Por estarem relacionadas à otimização do processo, é comum se utilizar de ferramentas gerenciais como análise de custos, análise de demonstrativos e relatórios e análise de investimentos, como afirmam Freitas, Macadar e Moscarela (1996).

Vergara (1991) afirma que os modelos baseados na racionalidade se apoiam em métodos quantitativos e que buscam a utilização de ferramentas como “ponto de equilíbrio, matriz de resultados, árvore decisória, análise de inventário, pesquisa operacional e outros”.

A utilização de ferramentas e instrumentos para apoio à decisão se fundamenta na quantidade de projetos que não são bem-sucedidos, e que geralmente são baseados em estratégias mal direcionadas e decisões realizadas de maneira não pensada e precipitada. Segundo Snowden e Boone (2007), é justamente devido à grande complexidade do ambiente atual que as intuições, carisma e outros aspectos personalistas, não são suficientes para fundamentar os processos de decisão.

Apesar da forte influência dos aspectos formais e quantitativos nas abordagens teóricas voltadas ao processo decisório, autores como Miller, Hickson e Wilson (2004) reiteram a ideia de que o modelo racional como direcionador das decisões, como previsto em teoria, está além dos alcances. O tópico seguinte apresentará a abordagem que leva em consideração as limitações inerentes à tomada de decisão, assim como os alguns autores que tratam da abordagem.

2.1.2 A Tomada de Decisão e Intuição

É notável que durante o processo decisório gestores tentam se utilizar de dados ou informações que os auxiliem. No entanto, é comum que em decisões rotineiras, com a existência de diversas variáveis a serem consideradas e o curto período disponível, os gestores tendem a evitar dados complexos e elaborados, a fim de tornar a tomada de decisão tempestiva. Um dos principais autores a trazer a discussão da complexidade das decisões foi Simon (1997), o qual foi precursor da teoria baseada na *racionalidade limitada*.

Outros autores, como Andrade *et al.* (2004), afirmam que é frequente a utilização da “intuição” para tomada de decisões, não havendo aplicação de modelos instrumentais e formais nesse processo. Essa característica pode advir das limitações da racionalidade, de tempo, e de custo de obtenção de informações úteis, por exemplo, como sugere Simon (1997).

Para Vergara (1993), imaginar que decisões são tomadas segundo o método racional tão enfatizado por Descartes e consolidado nas teorias de decisão é, no mínimo, ingênuo. Ainda segundo a autora, a intuição não deve ser vista através de um ponto de vista antagônico, mas pode ser considerada complementar à racionalidade. Seu ponto de vista foi consolidado através da realização de uma das entrevistas da pesquisa em que o entrevistado afirma que para usar a intuição ele sistematiza ideias, deduz e traça análises, sintetizando as alternativas em que ele acredita serem possíveis.

Buchanan e O’connell (2006) afirmam que é comum existir a predominância da intuição nas decisões haja vista a pressão, a pouca disponibilidade de tempo, e reduzida acessibilidade a informações úteis e confiáveis em tempo, fazendo com que os gestores busquem por fatores subjetivos, como afirma Klein (1998). Essa assertiva está alinhada à de Simon (1965) quando

ele diz que a capacidade do ser humano para resolução dos problemas é limitada, e, por muitas vezes, menor do que a complexidade dos próprios problemas.

Braga (1987), muitos anos atrás, já afirmava que o processo gerencial é fluido, variado e não programável, e ocorre dependendo de diversos fatores e variáveis que nem sempre são esperadas. Motta (1988) também apresentou ideias semelhantes, visto que ele afirmou que a teoria contemporânea de decisão gerencial procura demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais.

Em suma, muitas vezes o processo é conduzido atentando para o aspecto relação x custo benefício da obtenção das informações. Tal problema é ainda mais ressaltado quando se trata de gestores de micro e pequenas empresas, que, em geral, possuem características naturais de informalidade, baixa escolaridade e reduzido conhecimento acerca de práticas gerenciais a servirem de apoio à decisão.

Apesar de ser comum a utilização da intuição no processo decisório, Woiceshyn (2009) afirma que a intuição ainda é um assunto ignorado, e poucos estudos tem se aprofundado no conhecimento acerca deste fenômeno e sua implicância para as organizações empresariais.

2.2 A Contabilidade como Ferramenta de Apoio à Decisão.

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

A contabilidade, como ciência, tem o objetivo de apoiar no processo decisório, fornecendo informações relevantes e fidedignas para que este processo ocorra da maneira mais acertada possível. Para isso, a contabilidade conta com ferramentas e demonstrativos que evidenciem as informações necessárias aos gestores.

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

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

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

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

Esses problemas podem se apresentar de forma mais proeminente no contexto das pequenas empresas. Nessas, é comum que os gestores enfrentem mais dificuldades em

financiamento, nas estratégias adotadas, e de forma não menos significativa, a falta de conhecimento dos gestores.

Segundo Stroehler e Freitas (2008), entre as principais dificuldades estão o acesso ao crédito, a falta de mão de obra especializada, a elevada carga tributária e a não compreensão das práticas financeiras, contábeis e de gestão. Outros estudos salientam a dificuldade que os gestores possuem de até mesmo conhecer os artefatos gerenciais (Albuquerque, 2004; Lucena, 2004; Miranda et al., 2008; Moreira et al., 2013).

No contexto internacional, o trabalho recente de López e Hiebl (2015) verificou os fatores relacionados ao maior ou menor uso de ferramentas contábeis por essas empresas. O tamanho da organização, a localização em países em desenvolvimento, a falta de acesso a recursos (Benjaoran, 2009; Hudson et al., 2001) a limitada disponibilidade de créditos (Brierley, 2011; Chand e Dahiya, 2010; Howorth e Westhead, 2003; Laitinen, 2011; Marriott e Marriott, 2000) e uma elevada influência da família nos negócios (Alattar et al., 2009; Lema e Duréndez, 2007; Neubauer et al., 2012) estão associados a menor utilização das práticas contábeis.

Portanto, a existência de contadores na empresa, assim como utilização de relatórios contábeis para tomada de decisão (e não só para fins fiscais), a segregação de recursos pessoais e organizacionais, assim como elaboração de demonstrativos financeiros, fornecem indicativos de uma tomada de decisão mais racional e mais adequada.

3. Método.

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

Segundo Andrade, Farias e Moutinho (2013), o estudo com foco em Arranjo Produtivo Locais do estado de Pernambuco é escasso, corroborando a ideia da característica exploratória da pesquisa. A pesquisa foi, ainda, caracterizada como quantitativa. Conforme Richardson (1999) uma pesquisa caracteriza-se por quantitativa devido ao tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, como também pela utilização de dados quantitativos nas modalidades de informações.

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

3.1 Universo e Amostra.

Este estudo teve como universo as unidades produtivas do Arranjo Produtivo Local de Confecção do Estado de Pernambuco, que segundo relatório elaborado pelo SEBRAE (2013), compreende 10 municípios, quais sejam: Agrestina, Brejo da Madre de Deus, Caruaru, Cupira, Riacho das Almas, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim, Taquaritinga do Norte, Toritama e Vertentes. Segundo o citado relatório, é estimado que haja cerca de 18.803 unidades produtivas nesses municípios. O relatório do SEBRAE (2013) também indicou que os municípios com maior concentração de unidades produtivas se encontravam em Santa Cruz do Capibaribe (38%), Caruaru (24%) e Toritama (15%). Dessa forma, o presente estudo voltou-se principalmente para essas cidades.

A amostra da pesquisa foi composta pelas empresas que participaram do evento da Rodada de Negócios, realizado entre os dias 20 a 24 de agosto na cidade de Caruaru. Esse evento foi organizado pela Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC) e pelo SEBRAE. Durante esse evento foi possível contatar 20 empresas.



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

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

Desta forma, ao final, conseguiu-se formar uma amostra com 52 empresas, assim distribuídas geograficamente: 29 empresas em Santa Cruz; 14 em Caruaru; 5 em Toritama; 1 em Vertentes e, 3 em Taquaritinga do Norte.

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

3.2 Coleta e Tratamento de Dados.

Para coletar os dados necessários para a consecução da pesquisa foi utilizado um questionário composto por questões que contemplam aspectos de perfil da empresa e dos respondentes, além de informações sobre as práticas de gestão executadas pela empresa, as quais foram elaboradas a partir de observações na literatura acerca das práticas da contabilidade gerencial.

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

O referido instrumento de coleta de dados contém informações sobre dados de identificação do respondente e da empresa, tais como: idade, gênero, grau de instrução e tempo em que atua no negócio, bem como o ramo de atividade e o seu faturamento médio, e informações relacionadas a tomada de decisão e aspectos gerenciais.

Para exposição de associações entre as variáveis, utilizou-se do SPSS para tabulação e execução do Teste Qui-Quadrado. As associações que apresentaram percentual superior a 20% de contagens esperadas menor que 5 (em cada casela) foram apresentadas com valores corrigidos através da Correção de Yates e estão destacadas* na seção 4.2 do estudo.

4. Análise dos Dados.

No primeiro bloco foram dispostas questões acerca do perfil do entrevistado e do gerenciamento da empresa. O objetivo é demonstrar as características para que posteriormente, na seção de análise inferencial (4.2), seja possível observar se alguma das características estão relacionadas à forma da tomada de decisão.

4.1 Características das Empresas e dos Entrevistados.

O primeiro questionamento visava a conhecer o indivíduo respondente, podendo ser este o proprietário, sócio, gerente ou funcionário.

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

também não demonstravam interesse em responder por receio de prejudicar a empresa ou o negócio através do fornecimento de informações.

Tendo em vista a importância deste questionamento e dos fatores intrínsecos a ele, foi observado que dos respondentes, 75% são proprietários, enquanto aproximadamente 10% são sócios, cerca de 8% são gerentes, 4% funcionários, sócios são figuras representadas por indivíduos que tem conhecimento de administração do negócio e que ajudaram a iniciá-lo, tomam decisões rotineiras, e, que em quase todos os casos são parentes dos proprietários.

Há diferença na classificação entre “sócios” e “parentes”, pois, nos dois casos em que se caracterizaram como parentes, os respondentes eram filhos dos proprietários e que tinham conhecimento da administração por ser negócio familiar, mas que não tomavam decisões ou eram tão influentes no negócio quanto um respondente classificado como sócio. A participação dos respondentes por sua função pode ser vista na Tabela 1:

Tabela 1: Função dos Respondentes

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

O segundo questionamento deste bloco teve o intuito de conhecer o nível de escolaridade dos respondentes e as alternativas propostas foram: (1) Ensino Médio, (2) Graduação, (3) Especialização e (4) Outro, com opção para descrição da escolaridade. Estas alternativas foram propostas por se ter conhecimento de alguns proprietários cursarem cursos de graduação e de especialização. No entanto, a realidade mostrou resultados diferentes. Dos 52 respondentes, cerca de 56% afirmam ter estudado até o ensino médio, aproximadamente 21% até a graduação e apenas 2% (1) afirmou ter especialização. A opção “outros” foi composta totalmente por respondentes que afirmaram ter o ensino fundamental incompleto (21%). Tendo em vista este resultado, percebe-se que o perfil dos respondentes indica pouca orientação sobre a necessidade de adquirir educação formal. Este resultado pode suscitar reflexão no sentido de os gestores apresentarem mais dificuldades quanto ao conhecimento das práticas gerenciais. Tal cenário pode refletir na maior utilização da intuição, haja vista a limitação de conhecimentos básicos e teóricos de negócios.

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

Tabela 2: Função e Curso dos Respondentes

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

É possível observar que aproximadamente 64% daqueles que cursaram ensino superior estudaram Administração, enquanto os cursos restantes obtiveram o percentual de aproximadamente 9% cada. Cabe salientar que o percentual se apresenta elevado, mas este valor é representado por apenas 7 respondentes do total da amostra, indicando que poucos são os gestores que possuem conhecimento aprofundado na gestão. Tal característica reforça conceitos apresentados na literatura acerca da utilização da intuição como alternativa para o processo decisório.

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

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

O questionamento seguinte teve o objetivo de saber quantos anos a empresa atua, e seu tempo de existência formal. Neste sentido, obteve-se uma média próxima a 10 anos, com desvio padrão de 8,078. O mínimo de tempo de existência da empresa é de 1 ano e o máximo de 34 anos, conforme evidenciam os dados da Tabela 3, a seguir:

Tabela 3: Média do Tempo de Existência

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Para melhor observação da distribuição do tempo de existência das empresas, elaborou-se uma escala, distribuída em períodos de 5 anos, e assim verificou-se que a maioria das empresas concentram-se nos primeiros 10 anos de existência de registro, atingindo cerca de 61%, como pode ser visto na Tabela 4.

Tabela 4: Tempo de Existência

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

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

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

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

O resultado desta diferença entre o tempo total de funcionamento da empresa e o tempo de seu registro é apresentado na Tabela 5:

Tabela 5: Diferença entre Tempo de Registro e Tempo de Existência

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Este resultado indica que as empresas, em média, têm uma diferença de quase 7 anos a contar de seu tempo de existência ao momento em que se registram. Assim, as empresas passam cerca de 7 anos de funcionamento e existência para que façam o registro nos órgãos formais. Este item foi respondido por apenas 13 respondentes, apesar de se perceber ser prática comum entre as empresas existir um elevado período de funcionamento sem o registro. Este resultado indica que as empresas possuem alto grau de informalidade e menor uso de burocracia, inclusive de obrigatoriedade de registros contábeis para o fisco, podendo este fato contribuir na forma de tomada de decisão da organização.

Outro ponto a se levar em consideração é o fato de que boa parte das empresas começam de maneira simples, em casa, com a ajuda de familiares, levando um certo período para que se possa oficializar o negócio. A maioria destas organizações é natureza familiar, ou iniciaram através de parceria entre amigos, e são chamadas de *facções*. As *facções* são formadas por pessoas que costumam, cortam e que fazem ajustes nas confecções atendendo aos pedidos de empresas maiores, as quais entregam os modelos, requerem a quantidade, algumas vezes já entregando o tecido para a produção da confecção e retira seu produto depois do prazo acordado.

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

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

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

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

Tabela 6: Escala de Quantidade de Funcionários

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

A Tabela 6 indica que cerca de 56% dos respondentes pertencem às empresas que possuem até 10 empregados. É possível perceber também que as empresas que possuem até 20 empregados representam cerca de 75% da amostra. Essa distribuição demonstra de forma mais fidedigna o contexto analisado, onde a maioria das empresas possuem poucos empregados e terceirizam sua produção.

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

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

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

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

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

O resultado deste item está apresentado na Tabela 7, onde foi visto que 58% dos respondentes afirmam que os gastos não são segregados, e, conseqüentemente, os gastos domiciliares diários são pagos em decorrência do que é faturado no período das vendas, tanto com clientes fixos como com o apurado durante as feiras.

Tabela 7: Segregação entre Gastos Pessoais e da Entidade

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Apesar de se verificar que a maioria das empresas não realiza a segregação entre os gastos pessoais e da entidade, este percentual parece “reduzido” ante a realidade percebida durante a coleta dos dados. Alguns respondentes afirmaram com aparente certeza que segregam seus gastos, outros, responderam a este questionamento afirmando que não realizam esta segregação e que nunca segregaram, e parte do faturamento, em alguns casos, já estava comprometido com parcela do carro/moto, ou mensalidade escolar dos filhos. Esta característica sugere uma falta de organização, planejamento e de gestão nas organizações, pois os próprios respondentes afirmavam que faziam investimentos organizacionais com os recursos da organização, mas que tais investimentos eram voltados às necessidades da família ou do indivíduo, indicando uso de maior intuição no momento da definição da aplicação dos recursos da empresa, que por vezes podem ser utilizados para recompra de materiais de produção ou também para uma casa de campo, por exemplo.

O questionário também contemplou a motivação do respondente quanto à atuação neste ramo de negócio. Para este questionamento foram dispostas 4 alternativas. A primeira delas sugere que o negócio teve seu início por ser a única opção disponível para atuação, enquanto a segunda alternativa apresentava a rentabilidade como fator principal para a motivação, onde o gestor foi motivado a escolher este ramo de negócio por ser o mais rentável. A terceira alternativa aborda a restrição de capital inicial como fator, sugerindo que o proprietário não possuía capital para aplicar seu recurso em outro negócio. A última alternativa traz a herança familiar como motivação principal, onde o proprietário herdou o negócio familiar e dedicou-se a manutenção do mesmo. Contudo, foi disponibilizada a alternativa “outro” para que o respondente pudesse indicar um fator diferente do que estava disposto. As respostas a este questionamento estão dispostas na Tabela 8 a seguir:

Tabela 8: Motivação para Atuação no Negócio

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

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



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

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

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

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

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

Apenas 2 entrevistados não responderam a este questionamento, sendo 50 o total de respostas válidas. A distribuição das respostas apresenta-se de forma dispersa, e a maioria recorre a assistência da família, com 36% das respostas válidas.

Logo em seguida, com 32% das respostas válidas, aparece a alternativa que indica o fundo pessoal como fonte de recursos para iniciar o negócio. Neste sentido, observou-se ainda que a maioria destes respondentes afirmou obter essa fonte de remuneração advindo de trabalho anterior que eles possuíam antes de abrir seu negócio.

Os respondentes também indicaram apoio dos amigos como uma nova fonte de recursos para início do negócio, com uma representação de 6% das respostas válidas.

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

Foi também questionado aos respondentes qual a principal fonte de recursos subsequente ao aporte inicial que era utilizada por eles.

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

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

A assistência familiar, embora não tão representativa como anteriormente, obteve o percentual de 16% das respostas válidas, significando que, embora as pessoas recorram à

família e ao fundo pessoal como fonte de recursos subsequentes, a figura do banco aparece de forma bastante representativa.

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

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

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

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

No entanto, foi visto que aproximadamente 71% dos respondentes não possuem um contador dentro da empresa, enquanto 29% possuem um contador ativo dentro da empresa, conforme pode ser encontrado na Tabela 9.

Tabela 9: Presença de Contador

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

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

Dos 15 respondentes que afirmaram possuir um contador atuante na empresa, 13 responderam a essa assertiva. Neste sentido, a maioria dos respondentes (69%) indicou que a responsabilidade desses contadores está atribuída ao registro do Livro Caixa, Diário, Razão e Registro de Ativos, enquanto que 31% afirmaram que os contadores são responsáveis por tomar notas pessoais sobre a contabilidade, conforme evidenciado na Tabela 10.

Tabela 10: Responsabilidade do Contador

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

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

Apesar de se ter uma grande quantidade de empresas sem um responsável pela contabilidade, o questionário buscou verificar se as entidades recorrem ao serviço terceirizado ou recebem algum apoio para auxílio da sua contabilidade. Dessa forma, foi questionado se o respondente possui um departamento de contabilidade, recorre aos serviços prestados por escritórios de contabilidade e/ou associações. A escolha dessas alternativas é encontrada na Tabela 11.

Tabela 11: Serviços Contábeis

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

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

Também foi possível selecionar mais de uma alternativa, e aproximadamente 17% dos respondentes afirmaram possuir um contador e serviços contábeis prestados por escritório.

Destaca-se que nesta última alternativa, a quantidade de empresas com contadores apresentou-se em um total de 12, diferentemente do exposto na Tabela 12 (15 contadores).

Essa diferença pode ser justificada pelo fato de respondentes afirmarem existir contadores que não tenham formação específica, mas indicando aqueles que realizam algumas atribuições que julgam de competência contábil.

É válido ressaltar também que a imagem que as pessoas têm do contador interno é daquela pessoa responsável pela organização de documentação ou administração, não sendo, necessariamente, aquele que atende às demandas contábeis. Assim, os responsáveis por estas obrigações são os contadores dos escritórios de contabilidade.

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

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

O faturamento das empresas está apresentado na Tabela 15, e evidencia que 56% das empresas é classificada como empresas com faturamento anual inferior a R\$ 360.000,00, e 40% são classificadas como empresas com faturamento anual entre R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00. Apenas 2 empresas, aproximadamente 4%, são classificadas como empresas com faturamento anual superior a R\$ 3.600.000,00.

O estudo utilizou como parâmetro para definição o número de empregados, mas, apenas para fim de comparação, segundo a classificação do IR cerca de 2 empresas seriam classificadas como de Médio Porte (acima de R\$ 3.600.000,00 de faturamento anual), e 40% das empresas seriam classificadas como de Pequeno Porte, contra os 25% apresentados pela definição do IBGE (ver Tabela 6).

Tabela 12: Faturamento Anual

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

O quadro acima demonstra a realidade dos entrevistados, no entanto, durante a realização da pesquisa, pode-se inferir que as Microempresas estão mais presentes no APL de confecções.

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

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

Observou-se ainda que aquelas empresas pertencentes ao APL de fruticultura apresentam um percentual de 45,2% de concentração das decisões, enquanto o APL gesseiro apresenta um percentual de concentração de 30,19%. Assim, dentre os três APLs, percebe-se que aqueles pertencentes ao APL de confecções demonstram uma tendência em concentrar mais as decisões.

Além de buscar conhecer como os respondentes tomam as decisões, procurou-se conhecer a base utilizada por estes quando da tomada de decisão e se os relatórios ou informações contábeis são úteis no processo decisório, como apresentado na Tabela 13.

Tabela 13: Tomada de Decisões

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Esse resultado indica que as informações contábeis são tratadas, de certa forma, como um instrumento utilizado para fins compulsórios/fiscais e não para tomada de decisões na empresa. Tal achado encontra-se em alinhamento com autores que defendem que a intuição faz parte sim do processo decisório (VERGARA, 1993; KLEIN, 1998; ANDRADE *et al.*, 2004).

Isso pode se explicar pois, conforme Buchanan e O'connell (2006) e Klein (1998), a limitação de tempo e acesso a informação faz com que gestores frequentemente usem critérios ditos subjetivos para tomar decisão, a chamada intuição. Nesse sentido, Motta (1988) endossa esses argumentos e acrescenta que é necessário demonstrar o valor do senso comum e do juízo dos tomadores de decisão na literatura sobre decisão gerencial. Este resultado também pode estar vinculado ao fato de reduzida presença do contador nas pequenas empresas, pois estes geralmente são contratados por meio de escritórios contábeis para cumprimento de obrigações legais, sem o apoio para tomada de decisão. Durante a coleta dos dados também foi possível perceber que parte dos respondentes achavam que não estavam gerindo a organização da maneira correta, mas não se sentiam ameaçados por falta de relatórios e demonstrativos que auxiliassem, pois a maioria afirmou entender bastante do negócio e conhecedores de como ocorre a dinâmica do mercado e da organização pela elevada tradição regional no ramo.

No APL de fruticultura, a maioria dos respondentes indicaram que as decisões são baseadas em relatórios ou indicadores (48,4%), e somente 6,5% utilizam apenas da intuição (CARLOS FILHO, 2014). Já no APL gesseiro percebe-se que apenas 1,89% utilizam-se de relatórios e indicadores, e a maioria utiliza a intuição e relatórios e indicadores de forma conjunta (83,02%), e 15,09% se utilizam apenas da intuição (SILVA FILHO, 2014).

4.2 Associações Estatísticas.

Esta seção apresenta as associações encontradas entre as variáveis de perfil (tanto de dados socioeconômicos quanto de tomada de decisão).

As relações foram testadas através do Teste Qui-Quadrado, utilizando-se de um nível de significância de 5% e os valores de p-valor em destaque* estão demonstrados com resultados obtidos através da Correção de Yates, haja vista que apresentaram um percentual de células com contagens esperadas menor que 5 superior a 20% do total.

Tabela 14: Associações Estatísticas

Associações	p-valor	Resultados
Cargo “proprietário” x Formação	0,000	Os que apontaram ser proprietários apresentam menor grau de formação (87,2% até ensino médio).
Cargo “proprietário” x Distinção entre gastos	0,023	A maioria dos que afirmam ser proprietários tendem a afirmar não realizar distinção entre gastos (66,7%). Enquanto outros afirmaram realizar em maior nível (69,2%).
Cargo “proprietário” x Aquisição de estoques periodicamente	0,002*	A maioria dos que apontaram ser proprietários afirmaram não adquirir estoques de forma periódica (76,9%) enquanto outros afirmam adquirir de forma periódica (76,9%).
Ensino superior x Distinção entre gastos	0,023	Aqueles que possuem ensino superior apresentam maior tendência em realizar distinção entre os gastos (69,2%).
Ensino superior x Faturamento (TAM)	0,006	Aqueles que tem maior formação tendem a não pertencer a Microempresas (76,9%).
Tempo de Existência x Distinção entre Gastos	0,000	Quanto maior o tempo de existência maior a tendência em distinguir os gastos – mais de 10 anos (78,9%)
Tempo de Existência x Faturamento (TAM)	0,001	Quanto maior o tempo maior a tendência em não se apresentarem como Microempresa – mais de 10 anos (73,7%)
Funcionários x Distinção entre Gastos	0,005	Quanto maior a quantidade de funcionários maior a tendência em distinguir os gastos – mais de 20 (76,9%).
Toma decisão por “intuição” x Faturamento (TAM)	0,023*	Empresas que não tomam decisões com base na intuição tendem a não ser Microempresas (80%).
Toma decisão por “intuição” x Distinção entre Gastos	0,020*	Empresas que não tomam decisões com base na intuição tendem a distinguir entre os gastos (80%).

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).



Através dos resultados obtidos (Tabela 14), percebe-se que associações relacionadas com tamanho da empresa, como faturamento e quantidade de funcionários, demonstram maior utilização das ferramentas de gestão. Enquanto empresas menores (Microempresas) e com menos tempo de existência apresentam uma tendência a não utilização de ferramentas gerenciais para auxílio no processo decisório.

O maior destaque, quanto ao perfil dos respondentes, está relacionado ao fato de proprietários apresentarem um menor grau de formação.

O principal destaque para esta análise, no entanto, é a relação com a forma em que as decisões são tomadas nas empresas. As associações evidenciam que as empresas que não são microempresas (de acordo com o faturamento) apresentam uma relação negativa com a utilização da intuição no processo decisório.

Esse mesmo resultado foi encontrado naquelas empresas que afirmam não tomar decisão com base na intuição. Assim, aquelas empresas que usam intuição apresentam associação negativa com a distinção entre os gastos. Este resultado corrobora o pensamento de que empresas que se preocupam com a distinção entre os gastos, podem ser mais planejadas e mais racionais em seu processo decisório. Cabe salientar que esse resultado não mede a qualidade da gestão, mas se limita a verificação do não atendimento ao princípio básico da contabilidade como a entidade.

5. Considerações Finais.

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

A amostra desse estudo foi formada por 52 empresas, caracterizadas, em grande parte, como Microempresas, e, em menor proporção, como Pequenas Empresas, assim classificadas de acordo com o número de funcionários.

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

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

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

Também foi verificado que, frequentemente, os gestores se utilizam, total ou parcialmente, de fatores subjetivos na hora de tomar alguma decisão. Fato que corrobora autores como Motta (1988), Vergara (1993), Klein (1998) e Andrade *et al.* (2004) que concordam que a intuição e juízo de valores fazem parte do dia-a-dia do gestor e devem sim ser levados em consideração quando da tomada de decisão.

As associações encontradas nesse estudo demonstram que quanto maior a empresa (faturamento ou quantidade de funcionários) maior a utilização de ferramentas gerenciais. O resultado de destaque apresentado se refere a pouca escolaridade dos proprietários.

No entanto, a associação mais relevante encontrada aponta uma tendência de uso da intuição na tomada de decisão nas empresas menores (como microempresas) e naquelas em que não há a divisão entre os gastos pessoais e organizacionais.

Esse estudo sugere maior aprofundamento entre as relações existentes as variáveis de perfil e como as empresas utilizam as ferramentas contábeis e gerenciais. Os achados também sugerem maior estudo acerca da separabilidade dos recursos entre as empresas e pessoas físicas.

Cabe salientar que essa pesquisa é resultado de apoio financeiro da FACEPE, que forneceu bolsa de pós-graduação para viabilização do estudo.

Referências.

ALATTAR, J. M., R. KOUHY; J. INNES. Management accounting information in micro enterprises in Gaza. *Journal of Accounting & Organizational Change* 5 (1): 81–107, 2009.

ALBUQUERQUE, A. F. *Gestão Estratégica das Informações Internas na Pequena Empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP*. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

ALLISON, G. T. *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Harper Collins, 1971.

ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S. *Princípios de Negociação: ferramentas e gestão*. São Paulo: Atlas, 2004.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BAZERMAN, M. *Judgment in Managerial Decision Making*. 3ª. ed. New York: Wiley, 1994.

BENJAORAN, V. A cost control system development: A collaborative approach for small and medium sized contractors. *International Journal of Project Management* 27 (3): 270–277, 2009.

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

BRAGA, N. O Processo Decisório em Organizações Brasileiras. In: *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 21 (3): 35-57, Jul/Set 1987.

BRIERLEY, J. A. A comparison of the product costing practices of large and small- to medium-sized enterprises: A survey of British manufacturing firms. *International Journal of Management* 28 (4): 184–193, 2011.

BUCHANAN, A.; O'CONNELL, A. A brief history of decision-making. *Harvard Business Review*, p. 32-41, Janeiro 2006.

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

CHAND, M.; A. DAHIYA. Application of management accounting techniques in Indian small and medium hospitality enterprises: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business* 11 (1): 25–41, 2010.

EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 17-37, 1992.

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

FREITAS, H.; MACADAR, M.; MOSCAROLA, J. Na busca de um método quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão. Angra dos Reis – RJ: *Anais do 20º Enanpad*, ANPAD, Administração da Informação, 23-25 de setembro de 1996, p. 253-276.

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

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças*, USP, São Paulo, Edição Comemorativa, 7-21, 2006.

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

HOWORTH, C., AND P. WESTHEAD. The focus of working capital management in U.K. small firms. *Management Accounting Research* 14 (2): 94–111, 2003.

HUDSON, M., A. SMART, M. BOURNE. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (8): 1096–1115, 2001.

KLEIN, G. A. Fontes de poder: o modo como as pessoas tomam decisões. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

LAITINEN, E. K. Effects of reorganization actions on the financial performance of small entrepreneurial distressed firms. *Journal of Accounting & Organizational Change* 7 (1): 57–95, 2011.

LEMA, D.G.P, DURÉNDEZ, A. Managerial behavior of small and medium-sized family businesses: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 13 (3): 151–172, 2007.

LÓPEZ, O.L.; HIEBL, M.R.W. Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), pp. 81-119, 2015.

LUCENA, W. G. L. Uma contribuição ao estudo das informações contábeis geradas pelas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Toritama no agreste pernambucano. João Pessoa, 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e

Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UNB/ UFPE/ UFPB/ UFRN, João Pessoa, 2004.

MACEDO, M.A.S.; FERREIRA, R.; ANDRADE, J.E.A.; ALYRIO, R.D. Processo Decisório Gerencial: Um estudo do Modelo Descritivo de Tomada de Decisão Aplicado a Pequenos Empreendedores. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v.1, n.1, 2007.

MARRIOTT, N.; P. MARRIOTT. Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: Barriers and possibilities. *Management Accounting Research* 11 (4): 475–492, 2000.

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

MILLER, S.; HICKSON, D.; WILSON, D.A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. p. 282-310, v. 3.

MIRANDA, L.C., LIBONATI, J.J.; FREIRE, D.R.; SATURNINO, O. Demanda por Serviços Contábeis pelos Mercadinhos: são os contadores necessários? *Contabilidade Vista & Revista*, v.19, p.131 - 151, 2008.

MOREIRA, R., L.; ENCARNAÇÃO, L.V.; BISPO, O.N.A.; COLAUTO, R.D.; ANGOTTI, M. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea em Contabilidade*, 10(19), p. 119-140, 2013.

MOTTA, P.R. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. *Revista de Administração Pública*, v.22, n.3, 1988.

NEUBAUER, H.; S. MAYR, B. FELDBAUER-DURSTMÜLLER; C. DULLER. Management accounting systems and institutionalization in medium-sized and large family businesses: Empirical evidence from Germany and Austria. *European Journal of Management*, 12(2): 41–60, 2012.

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

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

SANTOS, L.M; FERREIRA, M.A.M.; TAVARES, B.; DUTRA, D.R. Grupos Estratégicos e Desempenho no Setor Confeccionista Brasileiro. *Revista Gestão & Produção*, v 19, n.3, 2012.

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

SEBRAE. *Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confeccões do Agreste Pernambucano*. Relatório Final, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Economico%20do%20APL%20de%20Confeccoes%20do%20Agreste%20>-

%20%2007%20de%20MAIO%202013%20%20docx.pdf>. Acesso em 20 de dezembro de 2014.

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

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

SIMON, H.A. Comportamento Administrativo, 1. ed., FGV, Rio de Janeiro: 1965.

_____. Administrative Behavior: study of decision-making processes in administrative organization. New York: Macmillan, 1997.

SOLINO, A. S.; EL-AOUAR, W. A. O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.08, nº 3, julho/setembro 2001.

SNOWDEN, D. J. e BOONE, M. E. – A leader's framework for decision-making. Boston: Harvard Business Review, 2007.

STROEHER, A.M.; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. Revista de Administração Eletrônica, 1(1), 2008.

VARGAS, K.S.; TRINDADE, L.A.C.; HORBE, T.A.N. Tomada de Decisão em Marketing: em estudo dos critérios de escolha dos canais de divulgação, v.8, n.2, 2014.

VERGARA, S. C. Razão e Intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro. v. 25, nº 3, p. 120-138, jul./set.1991.

VERGARA, S. C. Sobre a intuição na tomada de decisão. Revista de Administração Pública, v.27, n.2, 1993.

WOICESHYN, J. Lessons from "Good Minds": How CEO Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions. Long Range Planning, v. 42, p. 298-319, 2009.