



O PLANEJAMENTO E O CONTROLE PARA OS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS DO RAMO DE CONFECÇÕES NA CIDADE DE LONDRINA

*Luís Marcelo Martins**

RESUMO

Este trabalho investiga a visão dos empresários de micro e pequenas empresas varejistas do ramo de confecção, na cidade de Londrina – Paraná, no que tange ao processo de planejamento e controle de suas atividades organizacionais, tendo em vista a evolução do mercado e o posicionamento assumido pelos gestores perante este fenômeno.

PALAVRAS-CHAVE: Visão; Planejamento; Resultados; Controle; Decisões e Sucesso.

ABSTRACT

The development of this works treats of the demonstration of the entrepreneurs' vision of micro and small companies retailers of clothing, in the city of Londrina – Paraná, in what it plays to the planning process and control of its organizational activities, having in view the evolution of the market and the positioning assumed by the managers facing this market.

KEY-WORDS: Vision; Planning; Results; Control; Decisions and Success.

* Docente do Curso de Administração da UniFil.

INTRODUÇÃO

A relação existente entre a Empresa e o Ambiente onde esta atua passa por um conflito constante de interesses entre cada um dos pontos de relacionamento, sejam eles fornecedores, órgãos governamentais, sindicatos, clientes, concorrência e outros. Cada um destes pontos busca a defesa direta de seus interesses; contudo, o objetivo de se obter sucesso e alta rentabilidade nos negócios da empresa está diretamente relacionado com uma boa gestão estratégica, em sua forma ampla.

PORTER (1990:36) aborda a questão da necessidade das empresas de apresentarem vantagem perante o mercado cada vez mais competitivo. Ainda segundo o autor, é preciso que tais empresas efetuem a escolha de qual vantagem competitiva querem apresentar. Segundo ele: “... se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la.”

Tal situação apresentada pelo autor conduz à condição de que o planejar em uma empresa é de extrema importância, tendo-se em vista que a ausência de qualquer processo de planejamento, dentro de um fluxo de informações adequado, impossibilitará um processo decisório satisfatório sobre o que poderá ser oferecido ou utilizado como diferencial perante o mercado em questão.

A necessidade de se estabelecer uma forma de buscar resultados satisfatórios leva ao Planejamento. SANVICENTE e SANTOS (1995:16) definem planejamento da seguinte forma:

“Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.”

Assim, ao se abordar a questão do planejamento e controle, enfocando-se as micro e pequenas empresas, pode-se observar que ainda é pequena a dedicação dada aos estudos desse contexto e sua repercussão nessas empresas. A maior parte dos estudos aborda questões restritas e adota um ponto-de-vista a curto prazo, elegendo-se, normalmente, outras prioridades a serem atendidas, relegando o planejamento e a análise a uma situação secundária; não obstante, na atualidade, existe grande necessidade de tal procedimento.

Diferentes razões concorrem para que certas empresas encontrem dificuldades na organização e manutenção de um processo adequado de planejamento. Não são somente fatores internos que determinam a necessidade de um proces-

so mais amplo de gerenciamento das empresas do comércio, mas também as influências externas têm grande peso.

EMBASAMENTO TEÓRICO

1. PLANEJAMENTO

Todas as empresas, independentemente de serem públicas ou privadas, do seu porte, do ramo de atividades e produtos manufaturados ou comercializados, devem ter um princípio norteador para a sua existência, uma missão e um ou mais objetivos que direcionarão as suas atividades.

Dentro do processo de gestão das empresas, o planejamento é visualizado como instrumento de significativa importância no direcionamento das atividades e conseqüente sucesso das mesmas, sendo que este contempla os instrumentos básicos de determinação dos objetivos da empresa e o como ela deverá atuar para atingi-los.

A busca do sucesso empresarial conduz os gestores dos negócios a procurarem mecanismos que possibilitem a minimização dos riscos de erros para assim maximizar o sucesso. Dentre outros, o planejamento, ou a busca da antevisão de fatores que influenciem o desempenho das atividades da empresa, é visto como uma função principal dentre todas desempenhadas no âmbito do processo administrativo.

Dentro da realidade varejista, o foco principal é o consumidor e, quando se aborda o processo de planejamento dessas empresas, vasto é o campo a ser prospectado no sentido de atender às necessidades da empresa e ao próprio consumidor. São vários aspectos, ou fatores, controláveis e incontroláveis, que influenciarão sobre a busca dos objetivos da comercialização e no conseqüente resultado econômico-financeiro esperado.

A abordagem do planejamento e controle de resultados deve contemplar algumas etapas básicas, que conduzirão a uma conclusão final, que é o processo decisório, conforme abaixo apresentado:

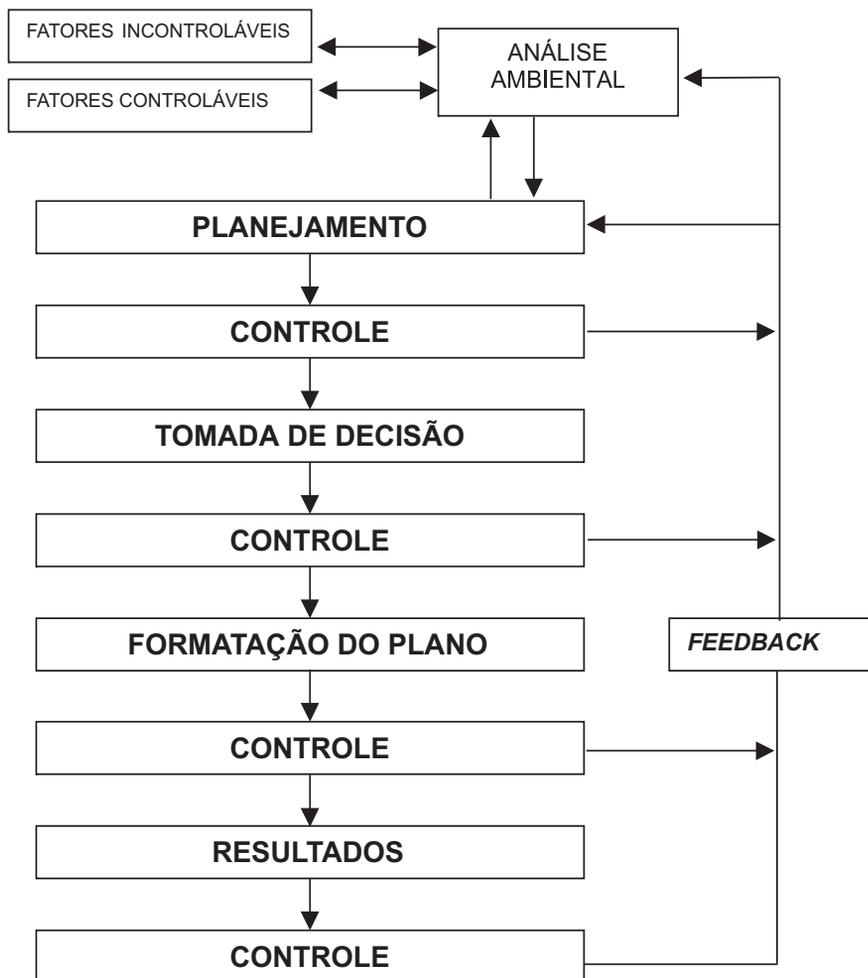


ILUSTRAÇÃO 1 – Etapas do processo de planejamento.

Segundo WELSCH (1996 : 24):

“... o planejamento e o controle de resultados baseiam-se na convicção de que a administração é capaz de planejar e controlar o destino de uma empresa a longo prazo, por meio de uma série contínua de decisões bem concebidas; ...”

Conceitualmente, o planejamento é definido como um expediente utilizado pelos gestores de uma empresa, no qual estes procuram antever as variáveis e os resultados futuros advindos das atividades da organização.

KWASNIKA (1995:169) define planejamento como “a atividade pela qual administradores analisam condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado.”

Comparando-se este conceito com aquele expresso por **Sanvicente e Santos** (1995:16), reproduzido na página, observa-se assim que os três autores, embora de áreas de estudo diferentes, convergem em suas opiniões quando dirigem a atividade de planejamento ao administrador da empresa, quando este deverá analisar fatores que levarão ao alcance de propósitos futuros. Ainda segundo a opinião dos mesmos, tal procedimento é de suma importância para a consecução do sucesso empresarial, de acordo com os objetivos traçados no próprio processo.

A diferença básica entre ações de empresas industriais e comerciais reside no processo de transformação de matéria-prima em produto acabado, que a indústria executa, e que na empresa comercial restringe-se à compra da mercadoria e à sua venda na mesma forma, ou seja, não há transformação. Essa diferença radical não significa que haverá mudanças significativas na elaboração de um planejamento de empresas comerciais, quando comparado com as industriais. Deverão existir adequações e equivalências a serem respeitadas no processo.

É certo que uma empresa comercial não elaborará um orçamento de produção, mão-de-obra direta ou matéria-prima, mas direcionará seus esforços ao orçamento de mercadorias que, conforme citado acima, respeitará as variáveis externas da empresa e com muito mais ênfase, uma vez que qualquer falha no planejamento implicará diretamente em distorções nos resultados financeiros da empresa.

2. CONTROLE

Uma vez vencidas todas as etapas do planejamento e da sua devida implementação nas atividades organizacionais, deverá ocorrer um acompanhamento das ações, de acordo com um processo de controle.

Esse acompanhamento baseia-se em sistemas de informação eficientes que nutrem o processo com dados a serem compilados, analisados e comparados com o padrão adotado no planejamento, a fim de se determinar a eficácia gerencial, como também a qualidade das decisões tomadas pelos executivos.

ROBBINS (2000:141) aborda o acompanhamento das atividades através de um processo comparativo com um padrão estabelecido. O autor define esse

acompanhamento como:

“Processo de monitoração das atividades para garantir que sejam realizadas conforme planejado e corrigidas de quaisquer desvios importantes.”

Ainda o mesmo autor apresenta o processo de controle sob três etapas distintas:

- 1) *mensuração* do desempenho real;
- 2) *comparação* do desempenho real em relação a um padrão; e
- 3) tomada de *ação gerencial* para corrigir desvios ou padrões inadequados.

KWASNICKA (1995:209) relata o estreito relacionamento do planejamento e do controle nas atividades empresariais, sendo o controle um processo pelo qual os administradores acompanham as atividades desenvolvidas, e se estas estão acontecendo em conformidade com o que foi planejado.

A autora afirma que:

“No planejamento das atividades de uma organização determinam-se metas a serem cumpridas. O processo de controle mede o progresso rumo a essas metas e permite que se descubram os possíveis desvios, a tempo de tomar medidas corretivas.”

Como pode ser observado, a abordagem de um processo de controle, em conjunto com o planejamento, não é apenas a comparação do que foi realizado, em detrimento ao que estava previsto, mas também um processo de acompanhamento para retomada do direcionamento do que foi estabelecido pelo planejamento, caso haja algum desvio durante o processo.

MOCKLER (1971:47) apresenta um conceito bastante amplo na abordagem de controle, que ratifica o posicionamento adotado pela autora anteriormente citada, no qual o autor aborda a adoção de padrões de desempenho a serem comparados com os retornos oferecidos pelo sistema para, assim, avaliar o desempenho efetivo.

“O controle administrativo é um esforço sistêmico de estabelecer padrões de desempenho, com objetivos de planejamento, projetar sistemas de *feedback* de informações, comparar o desempenho efetivo com estes padrões pré-determinados, determinar se existem desvios, medir sua importância e tomar qualquer medida necessária para garantir que todos os recursos estejam sendo usados da maneira mais eficaz e eficiente possível, para a consecução dos objetivos da empresa.”

Para CHIAVENATO (1999:629), controlar é garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. Este procedimento está presente, em maior ou menor grau, em quase todas as formas de ação organizacional, sendo que os administradores dedicam boa parte de seu tempo observando, revendo e avaliando todos os processos nos três níveis organizacionais.

Assim, verifica-se que o processo de controle estará vinculado a um bom sistema de informações, o qual nutrirá o processo de dados para a comparação com os padrões estabelecidos pelo planejamento, onde, havendo qualquer desvio, o próprio sistema alertará sobre quando medidas de ajuste e redirecionamento deverão ser adotadas.

Um sistema de controle nunca existirá sem um processo de planejamento, uma vez que as duas tarefas somente terão razão de existência quando executadas em conjunto.

A PESQUISA

Ações de pesquisa, que têm por objetivo indicar com que frequência certos fenômenos ocorrem, são chamadas, convencionalmente, de pesquisas quantitativas. Caracterizam-se por dimensionar quantos elementos de um conjunto apresentam atitudes ou comportamentos idênticos diante de uma indagação comum, a partir da utilização de questionários estruturados.

A verificação da falta de instrumentos que apontem o posicionamento dos empresários de micro e pequenas empresas de Londrina, Estado do Paraná, que atuam no ramo de confecções, no que se refere aos processos de planejamento e controle de suas empresas, conduziu ao desenvolvimento da presente pesquisa, a qual foi encaminhada de forma exploratória, ou seja, buscando prover um maior volume de informação sobre a questão investigada.

Para MATTAR (1993:84), “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.”

No tocante à amostragem, sendo ela uma parte da população-alvo, foi escolhida a forma não-probabilística, uma vez que houve dificuldades de se obter, de toda população-alvo as respostas necessárias, além de outras variáveis que potencialmente poderiam interferir e influenciar no processo.

Segundo MATTAR (1993:282), a amostragem não-probabilística é: “Aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostragem depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador

ou do entrevistador no campo. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra.”

Assim, devido ao nosso interesse em abordar exclusivamente empresas de micro e pequeno porte, do ramo de confecções, na região de Londrina, a amostragem da população foi segmentada através de julgamento, visto que, dentro de um mercado competitivo, essas empresas devem ser abordadas visando o conhecimento de suas dificuldades e métodos, caso hajam, para nortear o planejamento e controle de suas atividades gerenciais. Também, o grande número de empresas com as características que as enquadram no público-alvo, direcionaram o pesquisador para a adoção deste tipo amostragem.

MATTAR (1993:286) aborda a amostragem por julgamento, ou intencional, da seguinte forma:

“ A suposição básica da amostra intencional é que, com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa. Uma estratégia muito utilizada na amostragem intencional é escolher casos julgados como típicos da população em que o pesquisador está interessado, supondo-se que os erros de julgamento na seleção tenderão a contrabalançar-se.”

Entre as técnicas de coleta de dados neste tipo de pesquisa, optou-se aqui pela aplicação de questionários, o que consiste em uma técnica quantitativa.

O perfil traçado foi tomado por base em dados apurados em levantamentos efetuados no período de março a junho de 1999, em um universo de 200 entrevistas, sendo 156 aproveitadas para desenvolvimento do presente trabalho. As demais foram descartadas por motivos de sensatez científica.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

a) Localização das lojas:

Do total de questionários aplicados e aproveitados na pesquisa, 44,23% foram sobre lojas localizadas em *Shopping Centers*, atingindo o número de 69 questionários; e os restantes 55,77% foram referentes a lojas localizadas em ruas, em número de 87 instrumentos válidos.

b) Faixa etária dos dirigentes ou gestores das empresas:

Os dados obtidos apontam que a maioria dos dirigentes ou seus representantes estão na faixa etária de 26 a 40 anos, ou seja, 71,15% dos entrevistados, conferindo desta forma um perfil jovem às empresas;

c) Escolaridade dos dirigentes ou gestores das empresas:

Percebeu-se, pelos dados apontados, que a grande maioria dos dirigentes ou seus representantes possui curso superior completo, representando 69,23% dos entrevistados.

d) Faixa de faturamento médio mensal das lojas:

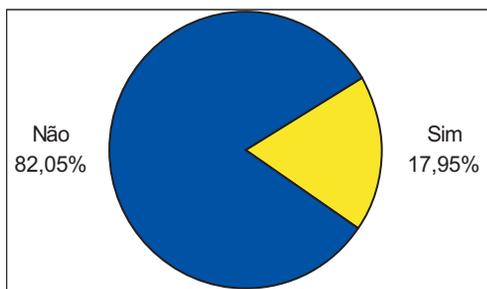
Evidenciando o público-alvo da pesquisa, verifica-se que 83,33% das empresas registram um faturamento médio mensal entre R\$ 10.000,00 e R\$ 30.000,00, conforme Tabela 01, apresentada abaixo.

| Tabela 01 - Faixa de Faturamento Médio Mensal das Lojas | | |
|--|------------|--------|
| Faturamento | Frequência | % |
| Até R\$ 10.000,00 | 19 | 12,18 |
| De R\$ 10.000,01 até R\$ 20.000,00 | 79 | 50,64 |
| De 20.000,01 até R\$ 30.000,00 | 51 | 32,69 |
| Acima de R\$ 30.000,00 | 7 | 4,49 |
| TOTAL | 156 | 100,00 |

e) Foi elaborado algum tipo de projeto para a constituição da Empresa? :

Ao questionar a elaboração de projeto para a constituição da empresa, buscou-se verificar se houve alguma forma de estruturação do investimento para a constituição do negócio.

Exemplificou-se como entendimento de projeto, junto aos entrevistados, uma noção prévia dos gastos para a constituição, manutenção e continuidade, como também uma projeção das receitas advindas das atividades da empresa, dentro de critérios técnicos, os quais possibilitassem uma previsão da viabilidade do empreendimento.



Verificou-se assim que, dos entrevistados, 17,95% haviam elaborado algum tipo de projeto antes da constituição da empresa e 82,05% não o fizeram, conforme demonstrado na Figura 01.

Figura 01 – Houve elaboração algum tipo de projeto para constituição da Empresa?

f) Tempo destinado para planejar e controlar:

| Tabela 02 - Tempo Mensal Destinado para Planejar e Controlar | | |
|--|------------|--------|
| Alternativas | Frequência | % |
| Até 10 Horas | 89 | 57,05 |
| De 11 a 20 Horas | 56 | 35,90 |
| Acima de 20 Horas | 11 | 7,05 |
| TOTAL | 156 | 100,00 |

A grande maioria dispensa menos de uma hora por dia, ou seja, 57,05% dos entrevistados dedicam até 10 horas por mês para planejamento e controle, sendo que, apenas 7,05% dedicam acima de 20 horas mensais para tais atividades, conforme demonstra a Tabela 02.

g) Quem executa as atividades de planejamento e controle:

No que se refere a planejamento e controle, observa que o perfil da empresa de micro e pequeno porte é refletido diretamente na atuação constante do proprietário. A participação deste é marcante nas variadas atividades, principalmente no que tange ao planejamento financeiro e controles; mesmo assim, em média, cerca de 25% dos proprietários delegam tais atividades aos gerentes (Tab. 03).

| Tabela 03 - Atividades de Planejamento e Controle na Empresa | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ALTERNATIVA | VENDAS % | COMPRAS % | ESTOQUES % | FINANCEIRO % | CONTROLES % |
| Proprietário | 45,52 | 42,95 | 44,23 | 57,05 | 54,49 |
| Gerente | 25,00 | 28,84 | 25,00 | 26,28 | 27,56 |
| Ambos | 19,87 | 20,51 | 16,03 | 10,90 | 13,46 |
| Outros | 1,92 | 3,21 | 1,92 | 1,92 | 3,21 |
| Não é feito | 7,69 | 4,49 | 12,82 | 3,85 | 1,28 |
| TOTAL | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

CONCLUSÕES

Cabe ressaltar que a constituição de novas micro e pequenas empresas no Brasil vem aumentando em um ritmo cada vez maior, em virtude de diversos fatores, não sendo um fato isolado circunscrito a Londrina, Brasil ou mesmo América do Sul. ROBBINS (2000:10) relata que tal fato vem ocorrendo em âmbito mundial e cita como exemplo os Estados Unidos, onde o número de novos negócios passou de 90 mil em 1950 para mais de 2 milhões nos dias atuais. Contudo, a execução das atividades empresariais requer por parte de seus gestores, independentemente do porte da organização, a adoção de processos administrativos que auxiliem na boa manutenção e no sucesso dos negócios, no caso específico desta pesquisa, valorizando as abordagens de planejamento e controle das atividades.

As conceituações aqui apresentadas são originárias de contextos teóricos que são, em sua maioria, direcionadas à empresa industrial; contudo, os critérios apresentados são perfeitamente adequáveis às empresas comerciais, haja visto que, filosoficamente, as atividades são semelhantes, cabendo adequações às especificidades impostas pelo ramo comercial, uma vez que raras são as bibliografias específicas sobre planejamento e controle para a área comercial.

As informações obtidas pela prospecção junto às empresas no presente estudo apontaram que as micro e pequenas empresas do ramo de confecções da cidade de Londrina são geridas por pessoas jovens e com escolaridade de nível superior. Apesar dessa situação, há pouca preocupação com a utilização dos processos de planejamento e controle como uma ferramenta capaz de contribuir para o sucesso da empresa.

Em razão dos contextos delineados e das observações efetuadas no desenvolvimento deste trabalho, evidenciou-se que a Academia tem como dever inato produzir conhecimento científico que mobilize ações que contribuam para a constante busca do sucesso empresarial, uma vez que a base da economia local, regional e até mesmo nacional, em considerável parcela, está direcionada ao grande contingente de empresas de pequeno porte, as quais muito contribuem para a economia da nação.

Os empresários de micro e pequenas empresas devem ser vistos como agentes de uma das molas propulsoras do processo de crescimento do país. Assim, ao se alinhar estudos que possibilitem uma melhor visão da realidade destes empreendimentos e que dêem condições para se propor instrumentos que colaborem, direta ou indiretamente para o pleno êxito deles, estar-se-á operando a otimização dos procedimentos e, conseqüentemente, propiciando melhores condições para a empresa, para a vida de todas as pessoas envolvidas e, enfim, para toda a comunidade.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KWASNIKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**, v.1. São Paulo: Atlas, 1993.
- MOCKLER, Robert J. **The control process in business**. New York: Appleton Century Criffts, 1971.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1990.
- ROBBINS, Stephen Paul; **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1995.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1996.
- WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.