

ESTUDO DO COMPORTAMENTO GERENCIAL DOS EMPRESÁRIOS DA CIDADE DE UMUARAMA

Yuko Miura *

Resumo

A pesquisa foi realizada entre empresários umuaramenses. Foi feito um levantamento de opiniões sobre os problemas causados pela inflação na avaliação do patrimônio das empresas, no segundo semestre de 1993. Tomou-se como base o demonstrativo financeiro.

Abstract

The research was accomplished among umuaramenses undertakers. It was done a survey about problems caused by inflation in the valuation of the companies patrimony, in the second semester of 1993. It was taken as the basis the financial demonstrative.

Introdução

O presente estudo destina-se a conhecer as opiniões de empresários umuaramenses, na conjuntura atual em que se exige maior produtividade e qualidade. Foram investigadas e levantadas as maneiras de gerenciamento utilizadas nas suas empresas.

O objetivo em pauta foi o de conhecer o comportamento gerencial dos empresários frente a problemas dos elementos irrealis das demonstrações financeiras. Para tanto, verificou-se o nível de utilidade do balanço financeiro para gerenciamento; averiguou-se a utilização de outros tipos de instrumentos para gerenciamento e investigou-se o nível de presença de administradores e estudantes do curso de Administração nas empresas. Com isso, pretendeu-se levantar o nível de eficiência da gerência financeira e analisar a situação da organização administrativa das empresas.

Para o desenvolvimento do trabalho foi adotado o método dedutivo na parte teórica e indutivo e estatístico na parte prática. Foram utilizadas técnicas de dois tipos:

a) documentação indireta - realizada de duas maneiras:

- uma pesquisa documental - feita através de relatórios da Secretaria de Indústria e Comércio e Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento de Prefeitura de Umuarama, Bibliotecas da FIAPEC e FUEL, etc;

- uma pesquisa bibliográfica - através do levantamento de obras que tem relação com o

* Mestre em Administração de Empresas. Docente da UNIPAR.

assunto;

b) observação direta extensiva - com a aplicação de questionários nas empresas comerciais.

Dentre as 2566 empresas comerciais existentes (1993) na cidade de Umuarama, foram escolhidas aleatoriamente apenas 46 das de grande porte.

1. UMA BREVE HISTÓRIA DE UMUARAMA

O surgimento da cidade de Umuarama se deu quando a Companhia Melhoramentos Norte do Paraná colonizou uma área de 30 mil alqueires paulistas, chamada "Cruzeiro". A fundação de Umuarama aconteceu no local onde funcionava o escritório da Companhia, em 26 de junho de 1955. O nome "Umuarama" foi originado de um hotel de Ribeirão Preto - SP. e significa "lugar onde os amigos se reúnem".

Os primeiros habitantes de Umuarama foram constituídos de aventureiros paulistas, catarinenses, gaúchos, nordestinos, mineiros e outros. E, em 1949, na região chamada Serra dos Dourados, hoje um dos distritos de Umuarama, verificou-se a presença dos índios da tribo dos Xetás, em número aproximado de 300, segundo constatou uma expedição de 1955. Atualmente (1993), a população do Município de Umuarama é composta do seguinte (Tabela 1):

TABELA 1

POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO DE UMUARAMA

Sede	72.790
Lovat	2.459
Perobal	6.187
Roberto Silveira	1.827
Santa Eliza	2.699
Serra dos Dourados	3.647
TOTAL	89.609

FONTE: Secretaria Ind.e Com.e Asses. de Planej. e Desenvolv. Urbano de Umuarama.

A cidade de Umuarama conta com a predominância de empresas comerciais, seguida de empresas prestadoras de serviços e outros (Tabela 2):

TABELA 2

RELAÇÃO DE DIVERSAS ORGANIZAÇÕES

Comércio	2.566
Prestação de Serviços	1.070
Indústria	390
Bancos	11
Hotéis	4
Igrejas	30
Entidades Militares	5
Entidades Recreativas	7
Entidades de Serviços	4
Entidades Comunitárias	30
Entidades Filantrópicas	13
Entidades Assistenciais	22
Entidades de Classe	36
Entidades Sindicais	20
Seções Federais	5
Seções Estaduais	8
Concessionária de Serv.Públicos	4
Estabel.Ensino Prim. 1.º/2.º Gr.	108
Estabel.Ensino 3.º Grau	4
Cursos Profissionais	5

FONTE: Secretaria de Ind.e Com. e Assessoria de Planej.e Desenvolvimento Urbano de Umuarama.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO ESTUDO

2.1. Função financeira nas empresas.

A função financeira está presente em todas as atividades empresariais e preocupa-se em obter sempre um lucro compatível com os recursos aplicados para ter dinheiro suficiente para que possa saldar os seus compromissos no dia do vencimento.

Para o entendimento do assunto é necessário

o estudo do fluxo de fundos. O fluxo de fundos contém uma parte do fluxo econômico e outra do fluxo financeiro. A primeira ocupa-se com a rentabilidade, isto é, espera que as receitas totais, menos custos e despesas, apresentem uma margem satisfatória; e a segunda ocupa-se com a disponibilidade, ou seja, verifica se a soma de saldo anterior e recebimentos conseguem cobrir todos os pagamentos e outros compromissos num determinado período.

A fim de obter um equilíbrio entre investimento e fontes a curto prazo, é preciso levantar as modalidades de investimento e de fontes. Como modalidades de investimentos podem ser citados: estoques, imobilizado, aplicações financeiras, tecnologia, recursos humanos, etc. E como fontes: capital próprio, capital de terceiros, leasing, capital fixo, etc.

O estoque pode ser considerado como elemento crucial para o desenvolvimento das atividades empresariais. Sem ele, pouco se poderá conseguir. O estoque é o elemento para venda. Quando a empresa vende a prazo, a parte vendida transforma-se em duplicatas a receber; e após a liquidação, em dinheiro. Com esta remuneração, efetua compras de mercadorias ou matérias-primas, pagamento das despesas e dívidas e, assim, sucessivamente.

O excedente de caixa deve ser aproveitado para o ganho de juros a fim de evitar a desvalorização da moeda.

A aplicação no imobilizado deve ser analisada com cuidado, porque é um investimento que leva tempo para ser recuperado, a não ser que a empresa possua uma capacidade de incrementar a produção com menos ônus.

Atualmente, fala-se muito da tecnologia, um item que merece destaque para melhoria de qualidade tanto de material como de recursos humanos. Empresa que possui bons recursos humanos é provável que consiga boa qualidade de produtos, de atendimento de clientes, de organização e pode manter-se sempre atualizada,

de acordo com a conjuntura econômica do País. Enfim, saberá investir de conformidade com a prioridade.

Por outro lado, sem capital, não consegue progredir. Logo, deve conhecer o mercado de capitais e custos dos mesmos, pois cada modalidade possui custos diferentes. Geralmente, o capital próprio tem o menor encargo; porém, a empresa, muitas vezes, não consegue sobreviver somente com ele. Precisa utilizar o capital de terceiros. Desta forma, deve ter um conhecimento profundo do mercado financeiro para poder avaliar os custos a curto ou a longo prazos.

Caso necessite financiar o imobilizado, existe uma modalidade chamada "leasing". A empresa adquire o produto por arrendamento, pagando mensalmente a parcela contratual e esta pode ser levada ao desconto no imposto de renda, não sendo necessário efetuar correção monetária do ativo imobilizado. Assim, poderá apresentar um significativo benefício.

Outro item importante numa empresa é o organograma bem adaptado à sua atividade, com atribuições de tarefas de conformidade com a aptidão de cada funcionário e a exigência de responsabilidade na sua execução.

Enfim, a meta principal da função financeira é a maximização da riqueza dos proprietários da empresa.

2.2. Demonstrações financeiras e suas análises

A demonstração financeira possui duas funções distintas: uma, para apresentar os dados para o fisco; e outra, para gerenciar a empresa.

A demonstração financeira elaborada pelo contador é para apurar o lucro e pagar tributos conforme a lei; e outra, feita pelo administrador, é para servir de tomada de decisões no dia-a-dia das atividades empresariais. Os elementos da primeira são expressos em valores nominais; e os da segunda, em valores corrigidos pela inflação, além de requererem ajustes em alguns itens para que os

valores fiquem atualizados no tempo.

Com esse instrumento atualizado, pode-se efetuar quaisquer tipos de análises, como análise horizontal e vertical, através de índices de solvência, de atividades, de rentabilidade, pontos de equilíbrio, etc.

A análise horizontal verifica a evolução de quaisquer itens do patrimônio ou da demonstração do resultado de um período para outro.

A análise vertical aponta a participação de cada item das demonstrações financeiras em relação ao total do patrimônio ou total das receitas.

Os índices de solvência verificam a capacidade de pagamento dos compromissos nos dias do vencimento.

Os índices de atividades verificam a rotatividade e prazo médio, de estoques, contas a receber, contas a pagar, etc.

Os índices de rentabilidade indicam o retorno do ativo operacional, do patrimônio líquido, mark-up, margem operacional, margem líquida, etc.

O ponto de equilíbrio é um instrumento para verificar se a receita total está cobrindo todos os custos e despesas. Quando o indicador estiver no ponto de equilíbrio, o valor da receita será igual a custos e despesas; caso esteja acima, a empresa obterá lucro e, se abaixo, o prejuízo.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente tópico será dedicado à análise das opiniões colhidas junto aos empresários da cidade de Umuarama, através de questionários. Analisando-se a tabela 3, verifica-se que, dentre as 46 empresas consultadas, como estratégia de avaliação de desempenho, aparece em primeiro lugar a utilização do “balanço gerencial”, com 39%; em segundo, o “balanço fiscal”, com 22%; e em terceiro, a “demonstração de resultado”, com 20%;

TABELA 3

INSTRUMENTO UTILIZADO PARA AVALIAÇÃO DA EMPRESA

ITEM	EMPRESAS	%
Balanço fiscal	10	22
Balanço gerencial	18	39
Demonstração de resultado	9	20
Controle interno	8	17
Planilha de custos	1	2
TOTAL	46	100

A tabela 4 aponta os critérios utilizados para a avaliação do ativo imobilizado. Verifica-se que 59% das empresas investigadas utilizam a UFIR e, em segundo lugar, 26% usam o “dólar” como indexador.

TABELA 4

CRITÉRIO UTILIZADO PARA AVALIAÇÃO DOS BENS DO ATIVO IMOBILIZADO

ITEM	EMPRESAS	%
UFIR	27	59
Dólar	12	26
Preço do dia	5	11
Preço médio do mercado	2	4
Outros	0	0
TOTAL	46	100

Foram levantadas, na tabela 5, as opiniões sobre avaliação de estoques. Na primeira colocação aparece o “preço médio”, com 43%; na segunda, o “preço de tabela do fornecedor”, com 35%; e na terceira, o “preço da última compra”, com 13%.

TABELA 5

CRITÉRIO UTILIZADO PARA AVALIAÇÃO DOS ESTOQUES

ITEM	EMPRESAS	%
Preço médio	20	43
Preço da última compra	6	13
Preço de tabela do fornecedor	16	35
Preço do concorrente	0	0
Outro	4	9
TOTAL	46	100

Como se vê, nas opiniões levantadas e expressas nas tabelas 3, 4 e 5, os empresários da cidade de Umuarama não utilizam um único critério para avaliação do seu patrimônio. Uns confiam mais no balanço gerencial e outros no fiscal.

O uso correto e mais seguro seria o do balanço gerencial, tendo em vista que os seus valores já ficam corrigidos conforme a taxa de inflação e são feitos os ajustes de algumas contas com a realidade do momento.

No balanço fiscal, os seus registros encontram-se em valores nominais, por isso ele serve mais para apuração de lucros e recolhimento de tributos aos cofres públicos. Em relação ao indexador, a maioria utiliza a UFIR; e outros, o dólar. Os dois critérios são válidos, mas o empresário deve estar ciente de que a UFIR acompanha a taxa de inflação oficial; e o dólar, o mercado. E na questão dos estoques, existem tradicionalmente 3 critérios de avaliação: preço médio, PEPS e UEPS. Constatou-se que 20% dos empresários de Umuarama adotam o preço médio e 35%, o preço do fornecedor. A avaliação do item estoque é muito complexa, já que o preço médio, hoje, funciona para estoque de giro rápido; nos outros casos, poderá ser adotada a tabela do fornecedor ou preço da última compra.

Foi realizada, também, consulta sobre o

sistema de controle de contas a receber e contas a pagar. Verificou-se que os empresários umuaramenses se preocupam muito com o controle, tanto que 67% dos consultados adotam o controle por computador; e 31% controlam manualmente, quer por vencimento, quer por vencimento e ordem alfabética. (Tabela 6).

TABELA 6

CONTROLE UTILIZADO PARA CONTAS A RECEBER E PAGAR

ITEM	EMPRESAS	%
Controle manual por vencimento	9	20
Cont.manual p/venc.e ord.alfab.	5	11
Controle por computador	31	67
Outro	1	2
TOTAL	46	100

O item cobrança deve ser gerenciado com bastante rigor, principalmente em tempos de desvalorização brusca da moeda de um dia para outro. A cobrança deve ser rígida e os pagamentos também. Alguns itens dos compromissos, porém, podem ser negociados sem ônus. Esse é, sem dúvida, um elemento relevante da área financeira. Na tabela 7, foi levantada a opinião dos empresários sobre o critério de análise comparativa do desempenho das vendas, gerência de custos e despesas e foi constatado o seguinte: Em primeiro lugar, aparece a dolarização, com 52%; em segundo, a correção pela taxa de inflação, com 33%; e em terceiro, o valor nominal, com 11%.

Na atual conjuntura, a análise comparativa pelo valor nominal não espelha a realidade. Somente os dois primeiros critérios são válidos, apesar de ser muito difícil de se conseguir o valor real. Deve-se levar em conta, também, os cuidados sobre a avaliação com a UFIR e o dólar apontados na tabela 4.

TABELA 7

CRITÉRIO DE ANÁLISE COMPARATIVA DO DESEMPENHO COM VENDAS, CUSTOS E DESPESAS

ITEM	EMPRESAS	%
Valor nominal	5	11
Correção com taxa de inflação	14	33
Valor do dólar	23	52
Não faz	1	2
Outro	1	2
TOTAL	44	100

Foi investigado, também, entre os empresários, o método utilizado para a formação de preço de vendas. Em primeiro lugar, foi apontado o “acréscimo de margem ao total de custos” com 67%; e em segundo, o “custeio direto” e o “custeio por absorção”, cada um com 11% (Tabela 8).

Na bibliografia corrente, existem, hoje, dois métodos de formação de preços: o de “custeio direto” e o de “custeio por absorção”. O primeiro é utilizado mais para a análise gerencial; e o último, é utilizado pelo fisco.

Cabe aqui uma observação: a maioria dos empresários umuaramenses utiliza-se de um critério empírico. Desta forma, pensa que está tendo uma margem de lucro X, mas, na verdade, sua margem será bem menor do que a imaginada. Por exemplo: pelo critério empírico, temos o seguinte: total de custos, mais margem de lucro, igual a preço de vendas ($100 + 20 = 120$). Pelo critério científico, teremos: total de custos, dividido por um, menos margem de lucro, igual a preço de vendas ($100 - 0,80 = 125$). Como pode ser observado, o seu lucro no primeiro caso é de 5 cruzeiros reais menos do que no segundo.

TABELA 8

MÉTODO UTILIZADO PARA DETERMINAÇÃO DO PREÇO DAS VENDAS

ITEM	EMPRESAS	%
Valor nominal	5	6
Custeio direto	5	11
Custeio p/absorção	5	11
Acréscimo margem ao custo	30	67
Preço do concorrente	2	2
Outro	3	3
TOTAL	50	100

As tabelas 9, 10 e 11, verificam que instrumentos os empresários utilizam para a análise e tomada de decisão no dia-a-dia das suas atividades gerenciais.

Na tabela 9, em primeiro lugar, aparece o “uso do relatório financeiro” com 30 pontos; e em segundo, o “relatório de vendas” e “relatório de despesas e custos”, com 28 pontos cada;

Na tabela 10, o uso do “fluxo de caixa” em primeira colocação, com 29 pontos; e na segunda, o “ponto de equilíbrio” e “índices econômicos e financeiros”, com 18 pontos cada uma;

Na tabela 11, em primeira classificação, aparece o “controle de recebimentos e pagamentos”, com 28 pontos; e na segunda, o “fluxo de caixa”, com 22 pontos; e na terceira, o “índice de liquidez”, com 15 pontos.

O uso dos referidos instrumentos pelos empresários umuaramenses parece bastante correto, uma vez que, por meio deles, conseguem efetuar a análise econômico-financeira e tomar decisões, obtendo uma visão global da situação em que se encontra a sua empresa.

TABELA 9

RELATÓRIOS UTILIZADOS PARA ANÁLISE
E TOMADA DE DECISÃO

ITEM	OPÇÕES	CLASS.
Relatório de vendas	28	2. ^a
Relatório de desp.e custos	28	2. ^a
Relatório financeiro	30	1. ^a
Margem de lucro	13	3. ^a
Outro	3	4. ^a

TABELA 10

INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA ANÁLISE
GERENCIAL

ITEM	OPÇÕES	CLASS.
Ponto de equilíbrio	18	2. ^a
Fluxo de caixa	29	1. ^a
Fator de insolvência	5	3. ^a
Índices econômico-financeiros	18	2. ^a
Outro	2	4. ^a

TABELA 11

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA
CAPACIDADE
DE PAGAMENTO DE COMPROMISSOS

ITEM	OPÇÕES	CLASS.
Índice de liquidez	15	3. ^a
Controle de receb.e pgtos.	28	1. ^a
Fluxo de caixa	22	2. ^a
Ciclo financeiro	7	4. ^a
Outro	1	5. ^a

Em relação à cobrança (Tabela 12), aparece em primeiro lugar, com 32 pontos, a “cobrança bancária”; em segundo, com 22 pontos, a “cobrança com cheque pré-datado”; e em terceiro, a “cobrança na loja” e “cobrança a domicílio”, com 14 pontos.

Os meios de cobrança dos três primeiros são de grande relevância, já que racionalizam o tempo e envolvem menos custos e maior segurança. Nos últimos tempos, a “cobrança em domicílio” tem sido eliminada em inúmeras empresas por haver-se tornado um meio de cobrança pouco seguro, de alto custo e demandar muito tempo. Deve-se ressaltar que uma das formas de atrair a freguesia é a “cobrança na loja”. Esse sistema cria oportunidade para novas compras.

TABELA 12

MEIOS UTILIZADOS PARA COBRANÇA

ITEM	OPÇÕES	CLASS.
Ponto de equilíbrio	18	2. ^a
Cobrador permanente	14	3. ^a
Cobrança bancária	32	1. ^a
Cobrança na loja	14	3. ^a
Cobrança c/cheque pré-datado	22	2. ^a
Outro	2	4. ^a

As tabelas 13 e 14 foram conhecer estratégias de como manter os produtos no mercado, sem faltar para seus clientes.

A tabela 13 apresenta em primeiro lugar a “preocupação no atendimento dos clientes”, com 34 pontos; em segundo, a “propaganda e publicidade”, com 23 pontos; em terceiro, a “realização de promoções”, com 21 pontos; e em quarto, a “verificação de preço dos concorrentes”. Na tabela 14, em primeira colocação “manter diversos fornecedores”, com 33 pontos; em segundo, “manter fornecedores fiéis”, com 19

pontos; e em terceiro, manter estoques altos.

TABELA 13

CRITÉRIOS PARA MANTER SEUS PRODUTOS
NO MERCADO

ITEM	OPÇÕES	CLASS.
Verificação de preços dos concorrentes	12	4. ^a
Preocupação com atendimento de clientes	34	1. ^a
Propaganda e publicidade	23	2. ^a
Realização de promoções	21	3. ^a
Outro	4	5. ^a

TABELA 14

CRITÉRIOS PARA NÃO FALTAREM
PRODUTOS AOS CLIENTES

ITEM	OPÇÕES	CLASS.
Manter diversos fornecedores	33	1. ^a
Manter fornecedores fiéis	19	2. ^a
Comprar de fornec. não habituais	4	5. ^a
Manter estoques altos	8	3. ^a
Outro	5	4. ^a

O item “preocupação com atendimento dos clientes” merece um comentário à parte. Sempre foi e continua sendo imprescindível o treinamento periódico dos atendentes para preservar sua clientela, isto é, para um atendimento atencioso, boa propaganda e promoção que agrada o cliente. Outro item que os empresários umuaramenses apontaram em quarta colocação é sobre concorrentes. É importante para o sucesso da sua empresa verificar o que os concorrentes estão criando para atrair os clientes.

Um outro item que deve ser analisado com uma certa relevância é a “manutenção de estoques

altos”. O empresário pode adquirir um volume grande de estoques, mas não deve mantê-lo por muito tempo, empenhando-se por fazê-lo girar rapidamente. Estoque no depósito com giro lento significa dinheiro parado, perda de juros, perigo de deterioração e obsolescência.

A tabela 15 levanta os elementos importantes para o gerenciamento de suas empresas, segundo o entendimento dos empresários. Em primeiro lugar aparece a “organização e métodos”, com 41 pontos; em segundo, a “análise das atribuições de funções”, com 21 pontos; e em terceiro, a “simplificação do uso de formulários”, com 20 pontos.

De fato, um dos elementos que deve, hoje, ser ressaltado é “organização e métodos”. Com ele, consegue-se simplificar os serviços, racionalizar o tempo, obter maior produção e, enfim, menor custo para a empresa. Esse instrumento é de grande valia quando associado ao computador.

TABELA 15

ELEMENTOS IMPORTANTES PARA
SUA EMPRESA

ITEM	OPÇÕES	CLASS.
Organização e métodos	41	1. ^a
Análise do fluxo de documentos	13	4. ^a
Análise da atribuição de funções	21	2. ^a
Simplificação do uso de formulários	20	3. ^a
Outro	3	5. ^a

Foi perguntado aos empresários quais os profissionais que mais os auxiliam no gerenciamento de suas empresas (Tabela 16). Em primeiro lugar foram citados o “contador”, com 39 pontos; em segundo, o “administrador”, com 24 pontos; e em terceiro, o “economista”, com 9 pontos.

Em seguida, foi perguntada a preferência por determinado tipo de profissional para trabalhar na

sua empresa (Tabela 19). A primeira colocação foi para o “contador”, com 25 pontos; a segunda, para o “administrador”, com 24 pontos; e a terceira, para o “economista”, com 8 pontos.

É preciso ressaltar-se que o contador é um profissional que cuida dos registros contábeis e auditoria, obedecendo às normas e às leis vigentes, com a finalidade de calcular os tributos sobre as receitas e lucros a recolher para os cofres públicos.

E o administrador gerencia globalmente a empresa, atuando nas áreas de especialização: financeira, marketing, produção, material, recursos humanos, etc. Tal fato leva a crer que, para gerenciar uma empresa, não existe profissional melhor do que o administrador. A oferta de emprego para esse tipo de profissional costuma ser bastante grande, principalmente nos grandes centros.

TABELA 16

PROFISSIONAIS QUE AUXILIAM
NO GERENCIAMENTO

ITEM	OPÇÕES	CLASS.
Economista	9	3. ^a
Contador	39	1. ^a
Administrador	24	2. ^a
Psicólogo	5	4. ^a
Outro	4	5. ^a

A tabela 17 apresenta o tipo de financiamento utilizado para as atividades empresariais. Em primeiro lugar, aparece o “capital de giro”, com 32 pontos; em segundo, “leasing”, com 10 pontos; e em terceiro, “capital fixo”, com 8 pontos.

O capital de giro deve ser usado para o desenvolvimento das atividades a curto prazo e nunca desviado para aquelas de longo prazo. Na conjuntura atual, o uso de leasing é bastante interessante, porque os pagamentos das parcelas

mensais são computados no item despesas e evita-se ficar com produtos obsoletos. É preciso ter muito cuidado ao contrair empréstimo, tendo em vista que, nos últimos tempos, os juros elevados e a inflação têm impedido às micro e às pequenas empresas o sucesso em sua utilização.

TABELA 17

TIPOS DE FINANCIAMENTO QUE AS
EMPRESAS UTILIZAM

ITEM	OPÇÕES	CLASS.
Economista	9	3. ^a
Capital de giro	32	1. ^a
Capital fixo	8	3. ^a
Leasing	10	2. ^a
Factoring	2	4. ^a
Outro	8	3. ^a

Foram perguntados os critérios de recrutamento dos funcionários para o setor administrativo (Tabela 18).

Em primeiro lugar foi apontado o item “outro”, com 28 pontos (indicação pelos amigos e aproveitamento da procura direta pelo interessado); em segundo, “jornais”, com 18 pontos; e em terceiro, o “SENAC”, com 5 pontos; e em quarto, a “FACCEU”, com 1 ponto.

Um aspecto interessante foi verificado: a Faculdade, onde se formam aproximadamente 50 novos profissionais, todo ano, tanto de administrador como de contador e economista, não foi citada entre as fontes fornecedoras desse tipo de mão-de-obra.

TABELA 18

CRITÉRIO DE RECRUTAMENTO DE
FUNCIONÁRIOS PARA O SETOR
ADMINISTRATIVO

ITEM	OPÇÕES	CLASS.
SENAC	5	3. ^a
FACCEU	1	4. ^a
FAFIU	0	0
Jornais	18	2. ^a
Outro	28	1. ^a

TABELA 19

PREFERÊNCIA DE PROFISSIONAIS PARA
TRABALHAR
NO SETOR ADMINISTRATIVO

ITEM	OPÇÕES	CLASS.
Economista	8	3. ^a
Contador	25	1. ^a
Administrador	24	2. ^a
Advogado	5	5. ^a
Outro	7	4. ^a

As tabelas 20 a 23 investigam se os empresários unuaramenses estão bem equipados de recursos humanos, investem no treinamentos, fazem reuniões periódicas com funcionários e se possuem um sistema eficiente de informações.

TABELA 20

EFICIÊNCIA OU NÃO DO DESEMPENHO DE
RECURSOS
HUMANOS NA SUA EMPRESA

ITEM	EMPRESAS	%
Sim	21	46
Razoável	20	43
Não	5	11
TOTAL	46	100

TABELA 21

TREINAMENTO OU NÃO DE SEUS
FUNCIONÁRIOS

ITEM	EMPRESAS	%
Sim	21	46
Raramente	17	37
Não	8	17
TOTAL	46	100

TABELA 22

REALIZAÇÃO OU NÃO DE REUNIÕES
COM FUNCIONÁRIOS

ITEM	EMPRESAS	%
Sim	30	65
Raramente	12	26
Não	4	9
TOTAL	46	100

TABELA 23

POSSUI OU NÃO UM SISTEMA EFICIENTE DE INFORMAÇÕES

ITEM	EMPRESAS	%
Sim	41	89
Razoável	4	9
Não	1	2
TOTAL	46	100

Conclusão

Conforme o levantamento e análises realizadas, foi constatado que os empresários umuaramenses, em termos de gerenciamento das empresas diante da conjuntura econômica instável, encontram-se bem posicionados. Deverão, no entanto, melhorar em alguns aspectos importantes, que foram por eles considerados como de segundo ou terceiro plano, tais como: avaliação dos estoques, formação de preço, ponto de equilíbrio, verificação do desempenho dos concorrentes, treinamento dos funcionários e outros.

Recomenda-se que utilizem como fonte de recrutamento a Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, da Computação e Econômicas de Umuarama, onde se formam bons profissionais nas áreas de que as empresas necessitam.

Enfim, é desejável um maior intercâmbio entre a Faculdade e Empresas de Umuarama com o intuito de trocar idéias e somar as forças para crescerem juntas na parte de gerenciamento.

Bibliografia

1. BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo : Atlas, 1989. 408 p.
2. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1982. 231 p.
3. _____. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1982. 204 p.
4. MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo : Atlas, 1986. 559 p.
5. SPIRO, Herbert T. **Finanças para gerentes não financeiros**. São Paulo : Makron Books, 1991. 342 p.