



## **Nível de Utilização das Ferramentas de Gestão por Empresas Comerciais do Segmento de Material de Construção**

**Vicente Alves Toledo**  
Universidade Federal de Alfenas  
*e-mail: vienteatoledo@gmail.com*

**Leandro Rivelli Teixeira Nogueira**  
Universidade Federal de Viçosa  
*e-mail: leandro.r.nogueira@ufv.br*

**Adriano Antonio Nuintin**  
Universidade Federal de Alfenas  
*e-mail: adriano.nuintin@unifal-mg.edu.br*

### **Resumo**

O trabalho teve como objetivo analisar o nível de utilização de ferramentas de gestão no processo de tomada de decisão das organizações do segmento varejista de material de construção. Para atender o objeto, foi aplicado um questionário eletrônico em uma Rede de lojistas do setor. A cadeia da construção contribui em torno de 7% para o PIB do país, segundo dados da Abrammat (2020). Essa cadeia é composta pela indústria da construção, a indústria de materiais, o comércio de materiais para construção, os serviços ao longo da cadeia, a indústria de máquinas e equipamentos, e outros fornecedores. A análise dos resultados foi realizada por meio de estatística descritiva e cruzamento de informações. De acordo com os resultados, para o processo de tomada de decisão, há uma maior utilização da Experiência e Percepção dos gestores do que a utilização dos Relatórios Gerenciais. Com relação à gestão, destaca-se como principais pontos a serem trabalhados pelas empresas, o conhecimento do Lucro "por segmento de produtos", a Gestão de Estoques e o mapeamento e padronização de processos. No que se refere ao atendimento às demandas por treinamento aos gestores e colaboradores, constata-se uma percepção de carência, por parte dos gestores. O estudo evidencia que entre as empresas estudadas, é comum a utilização de apoio externo à gestão, como consultorias. As áreas de Gestão Financeira e Planejamento e Gestão Tributária são as que mais foram utilizadas pelas empresas estudadas. Quanto à demanda por apoio externo, destaca-se a demanda por Gestão de Pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão de negócios; Tomada de decisão; Comércio; Material de Construção.

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial



## 1 Introdução

De acordo com dados do IBGE (2021), em 2018 a taxa de sobrevivência das empresas brasileiras foi de 84,1%, ligeiramente inferior à de 84,8%, do ano de 2017. Já a taxa de entrada de novas empresas, em 2018, foi de 15,9%, enquanto a taxa de saída ficou em 17,4%. Com isso, o saldo de empresas ativas foi negativo, resultado que vem se repetindo desde 2014.

Por outro lado, na tentativa de identificar os motivos dos fechamentos de empresas, um estudo do SEBRAE (2016) afirma que “não é possível atribuir a um único fator a causa da mortalidade, mas sim, a uma combinação de fatores em quatro grandes áreas: a situação do empresário antes da abertura, o planejamento dos negócios, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio em si”.

Motivos semelhantes também foram identificados pelo Rede Jornal Contábil (2019), que destacou as principais causas para fechamento das empresas brasileiras: Ausência de plano de negócio, Falta do planejamento estratégico, Descontrole financeiro, Desconhecimento do seu mercado e Divergência entre os sócios.

No intuito de contribuir para a gestão dos negócios e para a tomada de decisão, dentre os estudos encontrados na literatura, os pesquisadores Bianchi, Backes e Giongo (2006); Monteiro e Barbosa (2011); Gupta (2013) e Moreira et al. (2017), evidenciaram algumas ferramentas utilizadas por gestores na condução dos negócios, como: planejamento, orçamento, análise financeira, gestão da informação.

O segmento de materiais de construção está inserido em uma cadeia de produção considerada estratégica para o desenvolvimento econômico do país. A cadeia da construção representa cerca de 7% do PIB brasileiro, segundo dados da Abramet (ano), sendo o varejo de materiais responsável por 11,3% dessa cadeia. O setor vinha sendo influenciado negativamente pelas sucessivas crises que a economia brasileira vem experimentando ao longo dos últimos anos. Atualmente, as mudanças no padrão de consumo provocadas pela pandemia do novo coronavírus foram um ponto de virada no desempenho econômico do varejo de materiais de construção. O risco de contaminação obrigou as pessoas a passarem mais tempo no lar, o que, conseqüentemente, levou a uma maior valorização da moradia por parte delas, incentivando o consumo e investimento de produtos para a casa.

Do exposto o trabalho apresenta o seguinte questionamento: Como está a utilização de ferramentas de gestão nas organizações comerciais do segmento varejista de material de construção? Para responder a essa pergunta, a presente pesquisa tem como objetivo analisar o nível de utilização de ferramentas de gestão no processo de tomada de decisão das organizações do segmento varejista de material de construção.

Além desta introdução, o presente estudo é composto pela fundamentação teórica, onde são discutidos os temas: (i) gestão de negócios e o processo de tomada de decisão; (ii) controladoria e ferramentas de gestão; (iii) setor varejista de material de construção; e (iv) estudos anteriores. Em seguida é apresentado os procedimentos metodológicos, onde é apresentado o caminho seguido para que a pesquisa pudesse ser realizada. Na sequência são apresentados os resultados da pesquisa e para finalizar são ponderadas as considerações finais do estudo.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Gestão de Negócio e o Processo de Tomada de Decisão

Conforme Birkinshaw e Matrk (2017), gestão é a arte de fazer o que deve ser feito por meio



de outras pessoas, para isso é necessário mobilizar recursos para atingir os objetivos desejados.

Para Ching (2006), gestão de negócio pode ser definido como um conjunto de atividades que objetiva entender e explicar como as transações, operações, produzem resultados, alterações no patrimônio.

Ainda conforme o referido autor, para analisar as variações no patrimônio, algumas avaliações podem ser realizadas, como: (i) o valor líquido da venda; (ii) o custo de reposição do produto vendido; (iii) a margem da venda; (iv) o perfil de capital de giro referente aos produtos e clientes; (v) a liquidez e a inadimplência do cliente; (vi) os serviços pós-venda; (vii) os riscos associados às transações; (viii) o posicionamento estratégico do negócio; (ix) o acompanhamento do mercado do negócio. No sentido de aperfeiçoar a definição da gestão de negócio, para Shing (2006) gestão de negócio é o processo que visa a efetiva geração e manutenção de valor, mediante adequado balanceamento entre objetivos e estratégias do negócio e otimização de seus processos e recursos.

Santos (2012), apresenta o processo de gestão, o qual pode ser caracterizado pelas fases de planejamento, execução e controle. Na fase de planejamento são contempladas as decisões do que fazer, como fazer, quando e quem fazer. Já na fase de execução, é a etapa na qual as transações ocorrem. E na fase de controle, ocorre um processo contínuo e recorrente com o objetivo de avaliar os resultados e promover ações corretivas quando necessárias. Neste sentido, para Padoveze (2012) o processo de gestão compreende as fases de planejamento, execução e controle. O planejamento contempla duas etapas, sendo o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

Na etapa do planejamento estratégico, a organização define as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, com vistas para uma situação no futuro. Já na etapa de planejamento operacional, é elaborado o plano de ação para implementar as definições do planejamento estratégico. Com relação à execução, é a etapa do processo de gestão em que as operações acontecem devendo estar em coerência com o planejamento. E a etapa de controle, avalia a aderência entre o planejado e executado, com o objetivo de identificar possíveis desvios, suas causas e ações corretivas (Padoveze, 2012).

Para Santos (2012), gestão é um processo de tomada de decisões estruturado e orientado por um conjunto de princípios e conceitos que visa garantir a missão da organização.

O resultado de uma decisão sofre interferência do tipo de estrutura que a envolve, sendo classificadas em (i) decisões estruturadas; (ii) semiestruturadas; e (iii) não estruturadas. As decisões estruturadas são repetitivas com passos previsíveis e possíveis de serem incorporadas em um sistema de informação. Já as decisões semiestruturadas necessitam da capacidade de julgamento do gestor, devido ao problema que necessita da solução demandar outras informações, além do risco que cada alternativa apresenta para a sua escolha. E as decisões não estruturadas envolvem situações novas, problemas complexos, ou variáveis sobre as quais se tem pouco controle, sendo necessário alto grau de inferências, experiências dos envolvidos (Nascimento et al., 2009).

Conforme os referidos autores, as etapas do processo decisório, são: (i) constatação do problema; (ii) familiarização e análise do problema; (iii) identificação das alternativas de solução; (iv) simulação dos resultados potenciais de cada alternativa; (v) escolha da melhor entre todas as alternativas; (vi) implementação da escolha efetuada; e (vii) controle da implementação e *feedback*.

De acordo com Padoveze (2012), o processo de tomada de decisão consiste em três etapas, sendo: o exame do problema, o desenvolvimento de cursos de ação e a implementação da decisão.

A etapa do exame do problema envolve a identificação do objetivo, ou seja, do resultado, atributo ou situação desejada e o diagnóstico da situação problema. O desenvolvimento dos cursos de ação compreende a concepção, avaliação e escolha de ações que corrijam a lacuna entre a





situação atual ou projetada e o objetivo. E a etapa de decisão, é a escolha de um plano de ação dentre várias alternativas (Padoveze, 2012).

Neste contexto, a eficácia do processo de gestão e do processo decisório pode ser concretizada por meio das funções, atribuições, ferramentas, artefatos da controladoria. Tema a ser tratado na próxima subseção.

## 2.2 Controladoria e Ferramentas de Gestão

Conforme Frezatti et al. (2009), a controladoria é o órgão da organização que zela pela eficácia do seu processo de gestão, além de prover informações econômico-financeiras para todos os interessados e envolvidos com a empresa. Com isso, a controladoria visa dispor aos gestores informações operacionais, econômicas, financeiras e patrimoniais para que possam atingir seus objetivos.

A controladoria tem como função apoiar o processo decisório fornecendo informações em tempo hábil que possibilite e facilite o controle operacional, por meio do monitoramento das atividades da empresa a fim de orientar a tomada de decisões (Nascimento & Reginato, 2009).

As atribuições e responsabilidades da controladoria, conforme Frezatti et al. (2009), são resumidas em mensurar e informar. Com relação a mensuração a controladoria identifica, interpreta e calcula, monetariamente, as transações em termos de receitas, custos, margens, resultados, dentre outros. Além da valoração quantitativa referentes aos aspectos físicos dos eventos. E informar refere-se a proporcionar um fluxo de informações no sentido de preparar relatórios e divulgá-los aos diversos usuários internos e externos à organização.

Frezatti, et al. (2009), apresentam algumas ferramentas, artefatos, pelas quais a controladoria pode realizar suas atribuições, responsabilidades e funções, como por exemplo: (i) planejamento estratégico; (ii) *Balanced Scorecard*; (iii) orçamento operacional e de capital; (iv) análise de lucratividade; (v) métodos de custeio; (vi) valor econômico agregado.

Neste sentido, Nascimento e Reginato (2009), informam alguns controles que visam o gerenciamento dos custos nos aspectos que envolvem: (i) a modelagem e alocação de custos por áreas, departamentos, centros de custos; (ii) a definição do método a ser adotado para cada apuração de custos; (iii) a análise custo-volume-lucro; (iv) a otimização no uso dos recursos; (v) a avaliação contínua dos estoques; e (vi) o auxílio na formação do preço de venda. Com isso, é permitido a análise de informações relevantes para a tomada de decisões e consequentemente avaliar o impacto das decisões no resultado da organização.

Com relação a área financeira Birkinshaw e Matrk, (2017), apresentam alguns modelos e ferramentas, com o intuito de avaliar a empresa, interpretar as demonstrações financeiras, definir a alocação dos recursos financeiros, como: (i) modelo de precificação de ativos financeiros; (ii) orçamento de capital; (iii) análise financeira; (iv) *valuation*; e (v) custo médio ponderado de capital.

Na próxima subseção são apresentados trabalhos que discutiram os temas abordados nas subseções anteriores, com o intuito de conhecer seus resultados e aplicações.

## 2.3 Setor Varejista de Materiais de Construção

Para gerar uma compreensão do varejo de materiais de construção, apresenta-se uma visão de como esse setor está inserido na economia: mostrando como ele se encaixa entre os elos da cadeia produtiva da construção, e a relação entre a cadeia produtiva e o desempenho econômico nos últimos anos. Além disso, procura-se destacar traços específicos que caracterizam esse varejo.

O setor de construção civil pode ser considerado estratégico para o desenvolvimento



econômico do país. A cadeia da construção contribui em um pouco mais de 7% para o PIB do Brasil, segundo dados da Abrammat (2020) para os últimos anos. Essa cadeia é composta pela indústria da construção, a indústria de materiais, o comércio de materiais para construção, os serviços ao longo da cadeia, a indústria de máquinas e equipamentos, e outros fornecedores. (Abramat, 2020)

- ✓ A indústria da construção representa 52,2% do setor.
- ✓ A indústria de materiais representa 13% do setor.
- ✓ O comércio de materiais tem a parcela de 11,3% do setor.
- ✓ Os serviços nessa cadeia representam 5,9% do setor.
- ✓ A indústria de máquinas e equipamentos representa 0,9% do setor.
- ✓ 16,7% de participação no setor da construção ficam para outros fornecedores.

O desempenho da cadeia da construção, ao longo do tempo, sempre acompanhou o da economia como um todo. Nos últimos anos, as barreiras ao crescimento aumentaram, com sucessivas crises e um período de crescimento na casa de 1% ao ano. Dessa forma, o setor da construção vinha sendo influenciado pela falta de renda e alto desemprego (Sbvc, 2021). Porém, no início de 2020 a pandemia do coronavírus impactou de maneira diferente esse setor, a indústria e o varejo têm se beneficiado dos novos padrões de consumo adotados pós-surto do Covid-19 (Anamaco, 2021).

As restrições de circulação, o trabalho remoto e as aulas à distância, por exemplo, significaram mais tempo em casa para as pessoas, o que acabou por gerar uma maior valorização da moradia por parte delas. O confinamento incentivou as melhorias, reformas e o investimento dentro de casa. Dessa maneira, os consumidores fizeram a economia girar, beneficiando fabricantes e revendedores no mercado e movimentando toda a cadeia da construção (Anamaco, 2021).

Objeto deste estudo, o comércio de materiais de construção no mercado brasileiro tem como principal característica a sua pulverização. Trata-se de um segmento composto, em sua grande maioria, por pequenas lojas, negócios familiares com até 20 funcionários. Esse varejo é marcado pela simplicidade e pelos poucos avanços tecnológicos, tanto dos produtos comercializados, quanto do modelo de comercialização (Sebrae, 2020 *apud* Santos & Ferreira, 2021).

## 2.4 Estudos anteriores

Os pesquisadores Bianchi, Backes e Giongo (2006), evidenciaram a participação da controladoria nas fases do processo de gestão. De acordo com os resultados, a atuação da controladoria de forma sistêmica, de maneira que esteja envolvida com todos os membros da organização, contribui à organização possibilitando o seu equilíbrio diante das dificuldades existentes no ambiente operacional.

De acordo com o trabalho de Monteiro e Barbosa (2011), ao qual teve como objetivo identificar a aplicabilidade da controladoria empresarial nas micro e pequenas empresas para aperfeiçoar o processo da gestão, identificou que (i) as ferramentas da controladoria como, planejamento, orçamento, análise financeira e gestão da informação, não são utilizadas por completo; (ii) os micro e pequenos empresários possuem uma visão integrada da gestão e da necessidade de informações para que os objetivos sejam; e (iii) a percepção dessa evolução é aparente quando os entrevistados afirmam a necessidade de ampliar o conhecimento sobre estratégia, controles, finanças e contabilidade gerencial, com o fim específico de ter informações para decidir os rumos do empreendimento.

Já a pesquisa realizada por Gupta (2013) estudou a utilização da ferramenta de previsão de vendas em empresas Indianas. De acordo com o autor, a previsão de vendas é uma das mais



importantes de um plano de negócios, pois ajuda a reduzir o estoque, atender os pedidos dos clientes, reduzir os custos, bem como a previsão da receita. Contribui também para o profissional de marketing, ou seja, a previsão de vendas é uma das principais ferramentas de gestão.

E o trabalho dos autores Moreira et al. (2017), teve como objetivo verificar se as empresas do setor de venda de material de construção e ferragens da cidade de Formiga utilizam ferramentas financeiras em sua prática de gestão. Conforme os resultados os gestores encontram dificuldades como falta de informações coerentes e reais, além de despreparo para a interpretação dos relatórios e incapacidade de obter vantagem competitiva por meio do uso eficiente da administração financeira.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Os resultados apresentados neste trabalho foram obtidos por meio de um levantamento de dados cujo objetivo é o de investigar o nível de utilização de ferramentas de gestão no processo de tomada de decisão das organizações do segmento de material de construção.

Seguindo as definições de Forza (2002), o presente artigo se caracteriza como uma pesquisa exploratório-descritiva por ter o objetivo de explicar a ocorrência de um fenômeno ou avançar no conhecimento de um assunto determinado. No caso deste trabalho o caráter exploratório está em tornar mais compreendido o nível de utilização de ferramentas de gestão no varejo de material de construção. A intenção deste trabalho também foi medir a distribuição dos dados na amostra, refletindo seu caráter descritivo.

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário estruturado que foi enviado para as empresas por *e-mail*. Para o envio dos questionários obteve-se apoio de associações comerciais de cidades mineiras e de uma Rede de material de construção que contém várias lojas associadas e que se encontram em regiões diversas de Minas Gerais. Dessa forma, as empresas participantes da pesquisa foram selecionadas aleatoriamente, contudo, vale destacar que a maioria das lojas participantes da pesquisa faz parte desta Rede.

Junto ao questionário foi enviada uma carta de compromisso, em que foram explicados os objetivos da pesquisa e destacada a opção pela não identificação do respondente. As perguntas do questionário foram agrupadas e ordenadas em dois blocos. O primeiro bloco contém questões de identificação das características gerais da empresa (nome, localização, número de funcionários, faturamento mensal, segmentos de produtos que a empresa atua e etc). O segundo contém questões com temas relacionados à Gestão da empresa, em que, em sua totalidade, as perguntas são respondidas pelas atribuições de notas em uma escala de 0 a 10.

A análise dos resultados foi realizada por meio de estatística descritiva e cruzamento de informações. Utilizaram-se como variável estatística a média aritmética, o desvio padrão e a moda. Dessa forma, o artigo está fundamentado em exame qualitativo do objeto de estudo juntamente com levantamento de dados e obtenção de resultados estatísticos, sendo classificada como uma pesquisa de análise quali-quantitativa.

### 4. Análise dos Resultados

Neste capítulo as informações estão apresentadas em seis blocos, sendo o primeiro bloco referente às características gerais das empresas, o segundo bloco referente ao Processo de Tomada de Decisão das empresas, o terceiro bloco relacionado à Gestão das empresas. Já o quarto e o quinto blocos estão relacionados ao atendimento da demanda e à oferta de treinamentos aos gestores e aos colaboradores com relação à Gestão. Finalmente, no sexto bloco, são apresentados a utilização e a





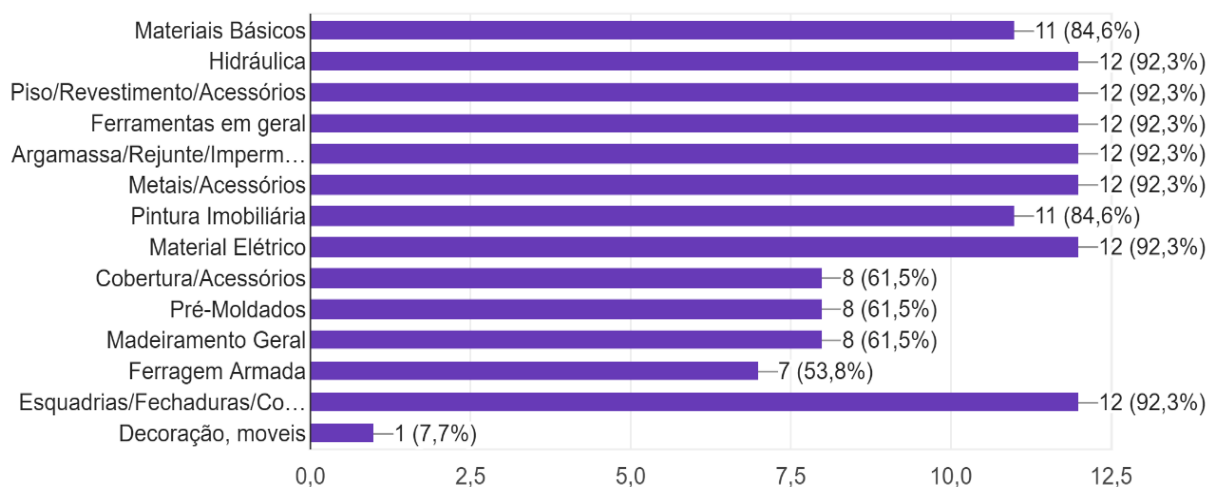
demanda por apoio às empresas.

#### 4.1 Características gerais das empresas

As empresas que participaram da pesquisa possuem suas sedes nas seguintes cidades mineiras, sendo quatro empresas localizadas em Varginha e uma empresa em cada uma das seguintes cidades: Camanducaia, Campestre, Elói Mendes, Gonçalves, Juruaia, Patrocínio, São Lourenço, Três Corações e Três Pontas.

Quanto aos segmentos em que as empresas atuam, conforme pode ser observado no Gráfico 1, há uma certa similaridade entre os segmentos de atuação das empresas. Dos 14 segmentos listados, 92,3% das empresas atuam em 7 dos segmentos (Hidráulica, Piso / Revestimento / Acessórios, Ferramentas em geral, Argamassa / Rejunte / Impermeabilizante / Aditivo, Metais / Acessórios, Material Elétrico e Esquadrias / Fechaduras / Complementos), 84,6% atuam em 2 segmentos (Materiais Básicos, Pintura Imobiliária), 61,5% atuam em 3 segmentos (Cobertura / Acessórios, Pré-Moldados, Madeiramento Geral), 53,8% atuam em 1 segmento (Ferragem Armada) e finalmente, apenas uma empresa atua no segmento de Decoração e Móveis.

Gráfico 1. Segmentos de atuação das empresas estudadas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No que se refere ao cargo/função dos respondentes, 46,2% atuam como Diretor Administrativo, 38,5% Presidente e 7,7% atuam como Proprietário e como Diretor Financeiro. Com relação à formação acadêmica dos respondentes, 46,2% possuem Ensino superior completo, 23,1% possuem Pós-graduação – especialização, 15,4% possuem Ensino superior incompleto e 7,7% possuem Ensino médio e Pós-graduação – mestrado doutorado. Entre os respondentes que possuem formação superior, 54,5% são formados em Administração, 18,2% em Ciências Contábeis, 18,2% em Engenharia e 9,1% em Língua Portuguesa.

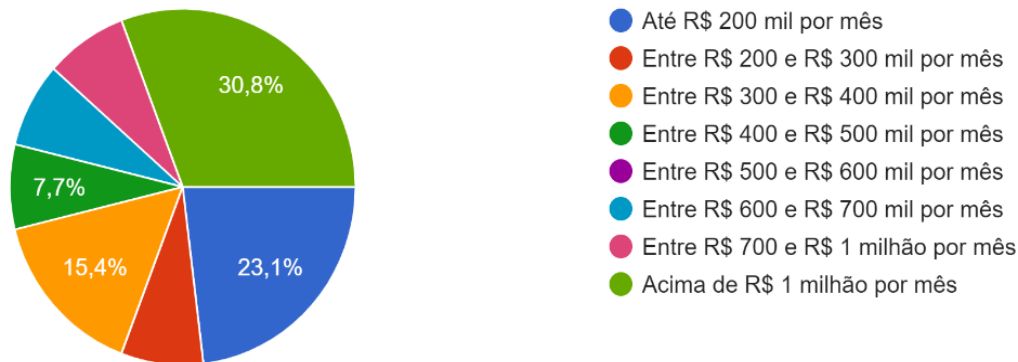
Com relação ao número de funcionários das empresas, duas delas possuem 6 funcionários, enquanto o maior número é de 120 funcionários. Dentre as empresas estudadas, a média de funcionários é de 36,4, o Desvio Padrão igual a 39,5 e a Moda igual a 6 e 20.

No que se refere à Faixa de idade do Diretor/Proprietário das empresas, 46,2% possuem entre 40 e 49 anos, 23,1% 60 anos ou mais, 15,4% menos de 40 anos e outros 15,4% entre 50 e 59 anos.



Finalmente, conforme pode ser observado no Gráfico 2, 30,8% das empresas possuem faturamento acima de R\$ 1 milhão por mês, 23,1% faturam até R\$ 200 mil por mês, 15,4% faturam mensalmente entre R\$ 300 e R\$ 400 mil, enquanto o restante das empresas se encontram em outras faixas de faturamento.

Gráfico 2. Faturamento das empresas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A seguir serão analisados e discutidos os resultados referentes ao Processo de Tomada de Decisão nas empresas.

#### 4.2 Processo de Tomada de Decisão das Empresas

Para analisar sobre a utilização de informações para o Processo de Tomada de Decisão das empresas, utilizou-se de uma escala variando de 0 (zero) onde as decisões nunca utilizam das informações e 10 (dez) onde as decisões sempre utilizam das informações para o processo de decisão, conforme pode ser observado na Tabela 01.

Analisando se para o processo de tomada de decisão são utilizadas informações oriundas de Relatórios Gerenciais (DRE, Fluxo de caixa, Relatório com indicadores, Balancete, entre outros), obteve-se como resposta 7,5 de média, desvio padrão de 2,8 e moda igual a 10. Ou seja, na maioria das empresas estudadas, os relatórios gerenciais são utilizados para o processo de tomada de decisão.

Tabela 1. Fonte de informações utilizadas para o processo de tomada de decisão

	Relatórios Gerenciais	Experiência dos Gestores	Decisões que já tenham sido tomadas no passado	Percepção ( <i>feeling</i> ) dos gestores	Fornecedores	Colaboradores
<b>Média</b>	7,5	8,4	7,7	7,7	7,0	7,3
<b>Desvio Padrão</b>	2,8	2,0	2,2	1,5	2,1	1,7
<b>Moda</b>	10	10	10	7 e 8	6	6 e 9

Escala: 0 = nunca

10 = sempre

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Ainda conforme pode ser observado na Tabela 01, ao serem questionados sobre a utilização das informações oriundas da Experiência dos Gestores para o processo de tomada de decisão, a





médias das respostas foi de 8,4, sendo o desvio padrão igual a 2 e a moda igual a 10. Sendo assim, pode-se afirmar que entre as empresas estudadas, utilizar da experiência dos gestores é muito relevante no processo de tomada de decisão.

No que se refere à utilização das informações oriundas de outras decisões que já tenham sido tomadas no passado para o processo de tomada de decisão, obteve-se a média de 7,7, desvio padrão de 2,2 e moda de 10. Desta forma, pode-se afirmar que há entre as empresas estudadas a utilização de informações das decisões passadas para embasar o processo de tomada de decisão.

Sobre a utilização de informações oriundas da percepção (*feeling*) dos gestores para o processo de tomada de decisão, a média das respostas foi de 7,7, desvio padrão de 1,5 e moda de 7 e 8. Neste caso, pode-se afirmar que a utilização da percepção (*feeling*) dos gestores é utilizada na maior parte das empresas estudadas.

Ao analisar sobre a utilização das informações oriundas dos fornecedores para o processo de tomada de decisão, obteve-se como média 7, desvio padrão 2,1 e moda 6. Finalmente, ao analisar a utilização das informações oriundas dos colaboradores para o processo de tomada de decisão, obteve-se 7,3 como média das respostas, desvio padrão igual a 1,7 e moda igual a 6 e 9. Nestes casos, pode-se perceber que em algumas empresas utilizam-se informações dos fornecedores e dos colaboradores para o processo de tomada de decisão.

## 4.2 Gestão das Empresas

Com o objetivo de entender como as áreas gerenciais das empresas atendem às suas necessidades, utilizou-se a escala variando de 0 (zero) indicando que as empresas discordam totalmente das afirmativas, a 10 (dez), quando as empresas concordam plenamente com as afirmativas.

Conforme pode ser observado na Tabela 02, ao serem questionados sobre a existência de pessoal interno (colaboradores) com capacitação necessária para atender às demandas das funções de gestão, como Gestão Financeira, de Custos, de Pessoal, Tributária, entre outras, a média das respostas foi 6,9, sendo o desvio padrão igual a 2,8 e a moda igual a 5. Com este resultado, constata-se que as empresas podem ser divididas em dois grupos, sendo que há empresas que consideram que possuem colaboradores qualificados, enquanto outras empresas avaliam que a capacitação de seus colaboradores poderia ser melhor.

Esta divisão das empresas em dois grupos também pode ser constatada quando é analisada a utilização de apoio externo à gestão, realizada por meio de consultorias, na qual a média foi de 8,3, enquanto o desvio padrão foi de 3 e a moda igual a 10.

Tabela 2. Diagnóstico sobre o atendimento das diversas áreas gerenciais às necessidades da empresa

Variáveis	Estatísticas		
	Média	Desvio padrão	Moda
Há pessoal interno (colaboradores) com capacitação necessária para atender às demandas das funções de gestão, como Gestão Financeira, de Custos, de Pessoal, Tributária, entre outras	6,9	2,8	5
Há ou já houve na empresa utilização de apoio externo à gestão, realizada por meio de consultorias	8,3	3	10
A Gestão de Custos da empresa está adequada à necessidade organizacional. Conheço os custos das atividades/segmentos de produtos e com isso consigo melhorar os resultados da empresa	7,8	1,8	8, 10



A Gestão Financeira (acompanhamento do Fluxo de Caixa, do Capital de Giro, etc) da empresa está adequada à necessidade organizacional	7,7	2,1	10
Há na empresa a implantação das ferramentas utilizadas na Governança Corporativa e estão atendendo à necessidade organizacional	5,4	3	5
A Gestão de Marketing da empresa está adequada à necessidade organizacional	7,1	2,3	8
A Gestão da Logística da empresa está adequada à necessidade organizacional	7,4	1,9	5, 10
A Gestão de Pessoas da empresa está adequada à necessidade organizacional	7,5	1,9	5, 8, 10
O Planejamento Estratégico e Orçamentário da empresa está adequado à necessidade organizacional	7	2	5
O Planejamento e a Gestão Tributária da empresa estão adequados à necessidade organizacional	7,4	2	5
Há implantado na empresa mecanismos relacionados à Sucessão Familiar adequados à necessidade organizacional	6,5	3,6	9, 10
Os processos da empresa são mapeados e padronizados, podendo ser considerados eficientes, e evitando com isso, retrabalho, desperdícios, etc.	6,2	1,8	5
Conheço o Lucro Total que minha empresa proporciona mensalmente	7,2	2,4	10
Conheço o Lucro "por segmento de produtos" que minha empresa proporciona mensalmente	5,4	2,7	3
A Gestão de Estoques está adequada às necessidades da organização	5,6	2,6	3

Escala: 0 = discordo totalmente

10 = concordo totalmente

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Já com relação ao questionamento sobre a adequação da Gestão de Custos à necessidade organizacional, a média foi de 7,8, desvio padrão de 1,8 de moda igual a 8 e 10. A partir destes resultados, pode-se afirmar que na perspectiva dos respondentes, as empresas estudadas possuem informações de custos suficientes para atender às necessidades da gestão da empresa. Resultado semelhante foi obtido sobre a adequação da Gestão Financeira às necessidades da empresa, onde a média das respostas foi de 7,7, desvio padrão de 2,1 e moda igual a 10.

Com relação ao questionamento sobre o atendimento à necessidade organizacional da implantação e utilização das ferramentas utilizadas na Governança Corporativa, obteve-se 5,4 como média das respostas, sendo o desvio padrão igual a 3 e a moda igual a 5. Para esclarecer aos entrevistados sobre Governança Corporativa, a seguinte explicação foi colocada no questionário: A adoção de práticas de governança corporativa pode auxiliar as empresas familiares no sentido de oferecer mecanismos que possibilitem construir a interface entre família, propriedade e gestão através da criação de regras e acordos que visam a dar transparência às ações dos membros familiares, reduzir a parcialidade e minimizar as subjetividades das relações societárias.

Ao analisar a adequação da Gestão de Marketing à necessidade das organizações, obteve-se 7,1 como média das respostas, sendo o desvio padrão igual a 2,3 e a moda igual a 8. Com resultados semelhantes, a média das respostas sobre a adequação da Gestão de Logística foi de 7,4, sendo o desvio padrão de 1,9 e a moda igual a 5 e 10. Já os resultados referentes à adequação da Gestão de Pessoas foi de 7,5 a média, 1,9 o desvio padrão e moda de 5, 8 e 10. Apesar de haver uma variação na moda das três questões apresentadas, percebe-se que há uma similaridade dos resultados, sendo nos três casos, a percepção dos gestores sobre a gestão está próxima de 70%, sendo que em as empresas podem ser divididas em grupos.



No que se refere aos questionamentos referentes à adequação do planejamento à necessidade das empresas, constatou-se resultados semelhantes. Para o questionamento referente ao Planejamento Estratégico e Orçamentário a média foi de 7, enquanto para o Planejamento e a Gestão Tributária a média foi de 7,4. Para ambos, o desvio padrão foi de 2 e a moda igual a 5. Sendo assim, pode-se afirmar que nos dois casos as empresas podem ser divididas em dois grupos, sendo um grupo que considera que os respectivos planejamentos estão adequados, enquanto no outro grupo percebe-se a necessidade de melhoria do planejamento, visto que as respostas foram próximas a 5.

Ao analisar as respostas sobre o questionamento referente ao fato de haver implantado na empresa mecanismos relacionados à Sucessão Familiar adequados à necessidade organizacional, obteve-se 6,5 como média das respostas, enquanto o desvio padrão foi de 3,6 e a moda igual a 9 e 10. Neste caso, constata-se que as empresas podem ser divididas em dois grupos, sendo um grupo que já possui mecanismos para contribuir com a Sucessão Familiar, enquanto no outro grupo não há nenhum mecanismo que contribua com a Sucessão Familiar.

Com relação à existência de processos mapeados e padronizados nas empresas, podendo ser considerados eficientes, e evitando com isso, retrabalho, desperdícios, obteve-se 6,2 como média das respostas, com desvio padrão igual a 1,8 e moda igual a 5. Neste caso, a partir das respostas obtidas, percebe-se que há entre as empresas estudadas a necessidade de mapeamento de processos, principalmente, daqueles processos mais críticos, de forma a contribuir com a redução de retrabalho e desperdícios, o que pode, desta forma, contribuir com o resultado das empresas.

Sobre o questionamento “Conheço o Lucro Total que minha empresa proporciona mensalmente”, a média das respostas obtidas foi de 7,2, sendo o desvio padrão igual a 2,4 e a moda igual a 10. Com este resultado, pode-se afirmar que em algumas das empresas estudadas, os gestores possuem conhecimento dos lucros que a empresa proporciona. Portanto, ainda há empresas que não conseguem obter informações precisas sobre o lucro proporcionado.

No entanto, no que se refere ao conhecimento do Lucro "por segmento de produtos" proporcionado mensalmente pelas empresas, observa-se uma situação pior. Ou seja, para este questionamento a média das respostas foi de 5,4, desvio padrão igual 2,7 e moda igual a 3. Este resultado evidencia que as empresas estudadas carecem de informações detalhadas para cada um dos segmentos que atuam. Além disso, este resultado coloca em xeque duas informações, que a princípio, foram bem avaliadas pelas empresas, quando afirmam que a Gestão de Custos e a Gestão Financeira estão adequadas à necessidade das organizações.

Finalmente, ao analisar a adequação da Gestão de Estoques à necessidade das organizações, obteve-se 5,6 como média das respostas, sendo o desvio padrão igual a 2,6 e a moda igual a 3. Este resultado evidencia que há entre as empresas estudadas a necessidade de melhoria na gestão dos estoques. Este resultado corrobora com o resultado apresentado acima, sobre o Lucro por segmento de produtos, evidenciando a necessidade de melhoria na gestão das empresas.

#### 4.3 Treinamento aos gestores e aos colaboradores

Neste tópico será analisado como as empresas percebem sobre o atendimento da demanda por treinamento aos gestores e aos colaboradores com relação à Gestão.

Quando questionados sobre o fato de algumas demandas por treinamento serem atendidas por instituições localizadas na região, a média das respostas, conforme pode ser observado na Tabela 03, foi de 6,5, o desvio padrão de 3 e a moda de 5. Com estes resultados pode-se presumir que o atendimento às demandas por treinamento na região em que as empresas estão localizadas ainda não atende às suas expectativas.





Resultado semelhante foi encontrado para as duas afirmativas seguintes, sendo a média igual a 6,1, desvio padrão igual a 3,3 e moda igual a 5 para a afirmativa “as demandas por treinamento são atendidas, em sua totalidade, por instituições localizadas na região”, enquanto para a afirmativa “as demandas por treinamento são atendidas por instituições localizadas em outras regiões, com treinamentos presenciais”, a média das repostas foi de 5,3, desvio padrão de 3,6 e moda igual a 5.

Tabela 3. Atendimento da demanda por treinamento aos gestores e aos colaboradores com relação à Gestão

Variáveis	Estatísticas		
	Média	Desvio padrão	Moda
Algumas demandas por treinamento são atendidas por instituições localizadas na região	6,5	3	5
As demandas por treinamento são atendidas, em sua totalidade, por instituições localizadas na região	6,1	3,3	5
As demandas por treinamento são atendidas por instituições localizadas em outras regiões, com treinamentos presenciais	5,3	3,6	5
As demandas por treinamento são atendidas por instituições localizadas em outras regiões, com treinamentos online	6,4	2,7	5, 6, 8, 9
As demandas por treinamento não são atendidas. Na região há uma carência em oferta de treinamentos de gestão para os colaboradores e gestores	4,7	3,6	0, 2, 4, 9

Escala: 0 = discordo totalmente

10 = concordo totalmente

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Como respostas à afirmativa “as demandas por treinamento são atendidas por instituições localizadas em outras regiões, com treinamentos online”, obteve-se média igual a 6,4, desvio padrão igual a 2,7 e moda igual a 5, 6, 8 e 9. Neste caso, percebe-se uma tendência de um maior entendimento de que a oferta de cursos online é mais expressiva. Esta tendência pode ser devido ao fato de que a pesquisa foi realizada exatamente no momento da Pandemia do Covid19, quando as atividades de treinamentos presenciais estavam proibidas.

Finalmente, ao analisar as respostas da afirmativa “as demandas por treinamento não são atendidas. Na região há uma carência em oferta de treinamentos de gestão para os colaboradores e gestores”, obteve-se 4,7 como média das respostas, sendo o desvio padrão igual a 3,6 e a moda igual a 0, 2, 4 e 9. Neste caso, percebe-se uma tendência para a resposta negativa, que significa que nas regiões em que as empresas estão localizadas as demandas por treinamento são atendidas, apesar de não serem totalmente satisfatórias, conforme pode ser observado em respostas anteriores. Portanto, é importante ressaltar que mesmo assim, ainda há empresas que concordam que na região em que estão localizadas, de fato, o atendimento às demandas por treinamento não acontece.

Estes resultados acima serão confrontados com discussão a seguir, na qual será analisada a opinião das empresas sobre a oferta de treinamento em gestão aos gestores e aos colaboradores.

Ao serem questionados sobre a existência de treinamentos que atendem às necessidades da Gestão de Custos e da Gestão Financeira da organização, conforme pode ser observado na Tabela 04, as respostas foram semelhantes, sendo a média igual a 6,3 e 6,5, respectivamente. O desvio padrão foi de 3,1 e a moda igual a 8, tanto para o treinamento em Gestão de Custos, quanto para



Gestão Financeira.

Tabela 4. Oferta de treinamento aos gestores e aos colaboradores com relação à Gestão

Variáveis	Estatísticas		
	Média	Desvio padrão	Moda
Há oferta de treinamento que atendem às necessidades da Gestão de Custos da organização	6,3	3,1	8
Há oferta de treinamento que atendem às necessidades da Gestão Financeira da organização	6,5	3,1	8
Há oferta de treinamento que atendem às necessidades relacionadas à Governança Corporativa da organização	5,8	3,3	4, 5, 10
Há oferta de treinamento que atendem às necessidades da Gestão de Marketing da organização	6	2,9	5
Há oferta de treinamento que atendem às necessidades da Gestão de Pessoas da organização	6	3,2	5
Há oferta de treinamento que atendem às necessidades da Gestão de Produção da organização	5,5	3,3	5
Há oferta de treinamento que atendem às necessidades do Planejamento Estratégico e Orçamentário da organização.	6,2	3,2	5, 9
Há oferta de treinamento que atendem às necessidades do Planejamento e Gestão Tributária da organização	6,3	3,3	9

Escala: 0 = discordo totalmente

10 = concordo totalmente

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Com relação à oferta de treinamento relacionado à Governança Corporativa, o resultado foi inferior, sendo a média das respostas igual a 5,8 e o desvio padrão igual a 3,3. Portanto, ao analisar a moda, que foi igual a 4, 5 e 10, percebe-se que para um grupo de empresas a oferta de treinamento em Governança Corporativa é pequena, enquanto outro grupo de empresas entende que a oferta deste tipo de treinamento atende perfeitamente às suas necessidades.

No que se refere à oferta de treinamentos que atendem às necessidades da Gestão de Marketing e Gestão de Pessoas da organização, as respostas foram muito próximas, sendo a média igual a 6, a moda igual a 5 e o desvio padrão igual a 2,9 e 3,2, respectivamente. Resultado semelhante também foi encontrado com relação à oferta de treinamento em Gestão da Produção. A média das respostas foi 5,5, o desvio padrão igual a 3,3 e a moda igual a 5.

Já as respostas referentes à oferta de treinamento que atendem às necessidades do Planejamento Estratégico e Orçamentário e do Planejamento e Gestão Tributária da organização também obtiveram resultados aproximados, sendo as médias iguais a 6,2 e 6,3, os desvios padrões iguais a 3,2 e 3,3, respectivamente. Quando à moda, os resultados foram 5 e 9 para o treinamento em Planejamento Estratégico e Orçamentário e 9 para o treinamento em Planejamento e Gestão Tributária.

A partir dos resultados apresentados acima, pode-se perceber que há uma tendência de segmentação da percepção das empresas com relação à oferta de treinamentos. Para os diferentes treinamentos, as médias das respostas estiveram próximo de 6, sendo o desvio padrão próximo de

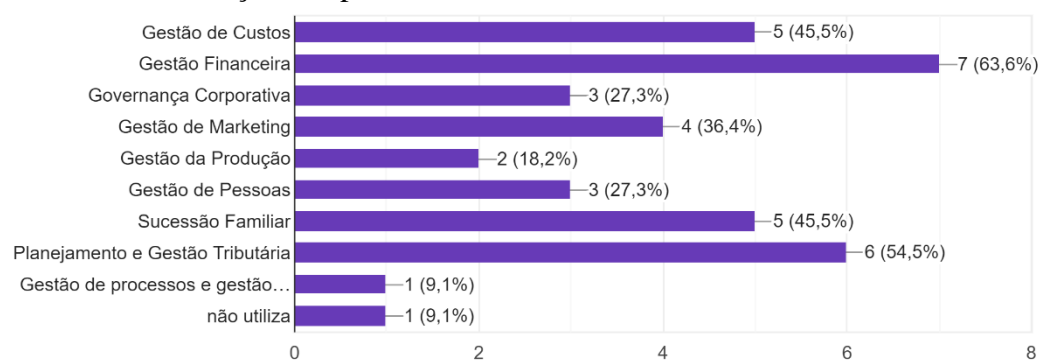


3, o que evidencia a existência de empresas que reconhecem a oferta de treinamentos atendendo às suas necessidades, enquanto outro grupo de empresas entende que a oferta destes treinamentos ainda deixa a desejar.

#### 4.4 Utilização de apoio externo, como consultorias

Dentre as empresas estudadas constatou-se que há utilização de apoio externo, como consultorias. Conforme pode ser observado no Gráfico 02, as empresas utilizam ou utilizaram apoio externo nas áreas de Gestão Financeira (63,6%), Planejamento e Gestão Tributária (54,5%), Gestão de Custos (45,5%) e Sucessão Familiar (45,5%). Por outro lado, uma empresa declarou não ter utilizado até o momento apoio externo, enquanto apenas 9,1% das empresas declararam ter utilizado apoio externo em Gestão de processos e gestão logística.

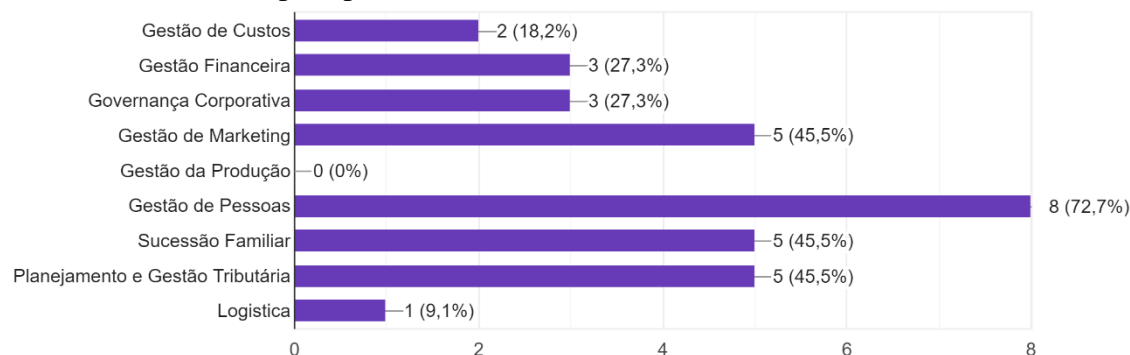
Gráfico 3. Utilização de apoio externo, como consultoria.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Já ao analisar a demanda por apoio externo, como consultorias, constatou-se que 72,7% das empresas demandam apoio na área de Gestão de Pessoas. Para 45,5% das empresas, há necessidade de apoio nas áreas de Gestão de Marketing, Sucessão Familiar e Planejamento e Gestão Tributária. Por outro lado, nenhuma das empresas apresentou demanda na área de produção. Esta inexistência de demanda na área de produção pode ser em função do perfil das empresas, que geralmente, atuam como comércio de produtos do segmento de material de construção. Estes resultados podem ser melhor visualizados por meio do Gráfico 04.

Gráfico 4. Demanda por apoio externo, como consultoria.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).





Após apresentada a análise e discussão dos resultados, seguem as considerações finais do estudo, destacando inclusive, as limitações da pesquisa e propostas de novos estudos.

## 5. Considerações Finais

A presente pesquisa analisou o nível de utilização de ferramentas de gestão no processo de tomada de decisão das organizações do segmento de material de construção.

Os principais segmentos de atuação das empresas estudadas são: Hidráulica, Piso, Ferramentas em geral, Argamassa, Material Elétrico e Esquadrias. A maioria dos respondentes atuam nas empresas como Diretor Administrativo e Presidente. Em média, as empresas estudadas possuem 36,4 funcionários. A Faixa de idade do Diretor/Proprietário das empresas mais representativa está entre 40 e 49 anos. Quanto ao faturamento, as duas faixas mais representativas foram: acima de R\$ 1 milhão por mês e até R\$ 200 mil por mês, evidenciando a discrepância no tamanho das empresas estudadas.

A Experiência dos Gestores foi a questão considerada mais relevante no que se refere à utilização de informações para o Processo de Tomada de Decisão das empresas, seguida por Percepção (feeling) dos gestores, informações oriundas de Decisões que já tenham sido tomadas no passado, Relatórios Gerenciais, informações dos Colaboradores, e finalmente, informações oriundas dos Fornecedores.

A partir deste resultado, pode-se verificar que, enquanto fonte de informações utilizadas para o processo de tomada de decisão, há uma maior utilização da Experiência e Percepção dos gestores do que a utilização dos Relatórios Gerenciais. Isso pode evidenciar a falta de confiabilidade dos Relatórios Gerenciais, ou até mesmo, a sua inexistência.

Com relação à gestão das empresas, destaca-se como principais pontos a serem trabalhos pelas empresas, o conhecimento do Lucro "por segmento de produtos", a Gestão de Estoques e o mapeamento e padronização de processos. Além destes pontos, destaca-se a necessidade de implantação de Governança Corporativa, principalmente para contribuir com o processo de Sucessão Familiar.

Neste tópico cabe destacar que apesar dos gestores terem considerado que a Gestão de Custos da empresa está adequada à necessidade organizacional, têm dificuldade de conhecer o lucro "por segmento de produtos". Portanto, ter uma Gestão de Custos adequada na empresa é o ponto mais difícil de trabalhar para se conhecer os resultados por segmento. Sendo assim, pode-se deduzir que a Gestão de Custos das empresas não estejam tão adequadas às necessidades, como foi ressaltado pelos gestores.

No que se refere ao atendimento às demandas por treinamento aos gestores e colaboradores, com relação à Gestão, constata-se uma percepção de carência neste atendimento, por parte dos gestores. Este resultado é reforçado pela percepção dos gestores, quando questionados sobre a oferta de treinamentos sobre gestão aos gestores e aos colaboradores. Neste caso, destaca-se principalmente a falta de oferta de treinamentos sobre Gestão da Produção e Governança Corporativa.

O estudo evidencia que entre as empresas estudadas, é comum a utilização de apoio externo à gestão, como consultorias. As áreas de Gestão Financeira e Planejamento e Gestão Tributária são as que mais foram utilizadas pelas empresas estudadas. Quanto à demanda por apoio externo, destaca-se a demanda por Gestão de Pessoas.

Por fim, pode-se afirmar que há nas empresas estudadas, umas mais outras menos,





necessidade de melhoria de aspectos gerenciais para um processo de decisão mais adequado e profissionalizado. Portanto, cabe destacar que esta melhoria dos aspectos gerenciais deve ser somada à experiência e à percepção dos gestores.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o pequeno número de empresas analisadas, assim como, a própria metodologia que reflete a percepção dos gestores sobre os temas abordados.

## Referências

- ABRAMAT - Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção, *Perfil da Cadeia Produtiva da Construção e da Indústria de Materiais e Equipamentos*, 2020, disponível em: <http://www.abramat.org.br/lista-interna&codigo=9>, acessado em 02/09/2021.
- ANAMACO - Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção. *Revista Anamaco: o momento da indústria*, Edição 323, disponível em: <http://www.revistaanamaco.com.br/edicoes-digitais>, acessado em 01/09/2021.
- Bianchi, M., Backes, R. G., & Giongo, J. (2006). A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. *ConTexto* (4)10, 1-23.
- Birkinshaw, J., & Mark, K. (2017). *25 ferramentas de gestão: um guia sobre os conceitos mais importantes ensinados nos melhores MBAs do mundo*. São Paulo: HSM.
- Ching, H. Y. (2006). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R., & Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial: Uma abordagem da Contabilidade Gerencial no Contexto Econômico, Comportamental e Sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Gupta, A. (2013). Sales forecasting & market potential: best practices in India. *International Journal of Advanced Marketing and Research* (1)1, 1-7.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Demografia das Empresas: em 2018, taxa de sobrevivência das empresas foi de 84,1%. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29206-demografia-das-empresas-em-2018-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-foi-de-84-1>, acessado em 29/08/2021.
- Monteiro, J. M. & Barbosa J. D. (2011). Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*. (5)2, 38-59.
- Moreira, B. C. M., Ferreira, N. A. G., & Costa, D. F. (2017). Avaliação do uso de Ferramentas Financeiras na Prática de Gestão das Empresas do Setor de Vendas de Material de Construção e Ferragens. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*. (4)1, 105-129.
- Nascimento, M. A., Machado, D. G., & Reginato, L. (2009). Modelo de decisão. In A. M. Nascimento & L. Reginato, (Coord.), *Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Nascimento, M. A., Machado, & Reginato, L. (2009). O ambiente da área de controladoria. In A. M. Nascimento & L. Reginato, (Coord.), *Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Cengage Learning.
- Rede Jornal Contábil, *Fechamento de empresas: Os cinco principais motivos das empresas fecharem as portas*, 2019 disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/fechamento-de-empresas-os-cinco-principais-motivos-das-empresas-fecharem-as-portas/>, acessado em 29/08/2021.



- Santos, R. V. dos (2012). *Controladoria: Uma introdução ao sistema de gestão econômica* (gecon). São Paulo: (2. ed.) Saraiva.
- Santos, D. V. M. D., & Ferreira, A. M. D. F. (2021). *Marketing digital durante a pandemia no mercado de materiais de construção: estudo de caso da loja Alfa de Materiais de Construção da Grande Florianópolis*. Monografia (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- SEBRAE, *Sobrevivência das Empresas no Brasil, 2016*, disponível em: <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#causas>, acessado em 29/08/2021.
- SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2021). *Revista Ranking: um estudo completo do varejo – 300 maiores empresas. 2020*.