

---

# UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO USO DAS FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL NAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS NO MUNICÍPIO DE SÃO CAETANO DO SUL

---

## **Amadeu Nascimento Lima**

Metodista São Paulo (UMESP)  
Mestre pela Universidade - (UMESP)  
E-mail: jo.imoniana@yahoo.com - Brasil

## **Joshua Onome Imoniana**

Universidade Metodista São Paulo (UMESP)  
Doutor pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP)  
E-mail: jo.imoniana@yahoo.com - Brasil

**Resumo:** O objetivo desse estudo foi de evidenciar o uso das ferramentas de controle gerencial que auxiliam no processo de tomada de decisão nas MPEs no município de São Caetano Sul. Entende-se que, na atualidade, esses instrumentos devam ser alinhados com a realidade dessas organizações e as informações extraídas por estas devam ser a base para a tomada de decisão que perpetue a riqueza dos investidores. O estudo teve como âncora a premissa de que o uso das ferramentas de controle gerencial tem aplicação significativa nas MPEs industriais no município de São Caetano Sul. O procedimento metodológico aplicado na escolha das empresas pesquisadas foi o critério de conveniência, utilizando o método de raciocínio dedutivo por meio da aplicação de um questionário em 296 empresas. 18,6% dessas empresas responderam o questionário. As empresas foram classificadas de acordo com o faturamento bruto anual estabelecido pela Receita Federal. Após a análise dos resultados, foi possível detectar que cerca de 41% dessas organizações está há mais de 20 anos no mercado, o que demonstra uma boa consolidação no mercado. Detecta-se, também, que os empresários-gerentes possuem uma forte formação superior: 31,27% pós-graduados e 22,22% graduados, o que pode ser um diferencial na gestão desses negócios. Enfim, diante das análises efetuadas, tanto pelo estudo de campo como bibliográfico, conclui-se que a tomada de decisão nessas empresas está orientada pelo uso significativo das ferramentas de controle, e que estas também possuem um bom controle dos seus negócios contrariando o que se esperava.

**Abstract:** The aim of this study was to demonstrate the use of management control tools that help in decision-making in MEPs in São Caetano Sul. It is understood that in actuality, these instruments should be aligned with the reality of these organizations and the information extracted by these should be the basis for a decision that perpetuates the wealth of investors. The study was to anchor the premise that the use of management control tools have significant application in MEPs in the industrial city of Sao Caetano Sul. The methodological procedure used in choosing the companies surveyed was the criterion of convenience, using the method of deductive reasoning by the application of a questionnaire to 296 companies. 18.6% of companies answered the questionnaire. Companies were classified according to the annual gross revenue established by the Federal Revenue. After analyzing the results, it was possible to detect about 41% of these organizations is more than 20 years in the market, which shows a good consolidation in the market. There is, also, that the entrepreneurs-managers have a

strong higher education: 31.27% post-graduates and graduates 22.22%, which may be a gap in the management of such business. Finally, given the analysis performed, both the field of study as literature, it is concluded that decision-making in these companies is driven by the significant use of the tools of control, and they also have a good control of their business against what is expected.

**Palavras-chave:** Controle gerencial; Processo decisório; Micro e Pequenas Empresas.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho estuda a importância e mede o uso das ferramentas de controle gerencial nas micro e pequenas empresas (MPEs). Pesquisar MPEs significa atender aos anseios da maioria da população dos países emergentes, inclusive a do Brasil que considera a gestão eficiente dessas empresas como fator de redução da mortalidade empresarial precoce. É notório saber que a falta da utilização de métodos administrativos eficazes no gerenciamento dos negócios tem inibido o crescimento das MPEs, pois o gerenciamento nessas empresas, em muitos casos, é feito de forma intuitiva; poucas são as empresas que têm uma forma de análise de dados com vista ao planejamento e apoio à tomada de decisão. Neste sentido, o foco da pesquisa está na administração, mais especificamente no uso das ferramentas de controle gerencial para tomada de decisão. Assim, para o melhor entendimento do assunto, são definidos os conceitos de: gestão, gestão empresarial, controle de gestão, significado de controle de gestão, ambiente de controle, a importância da informação contábil no apoio a gestão, integração entre administração e contabilidade, o contexto teórico das pequenas e médias empresas, entre outros. Ademais, efetuou-se, um estudo de campo com abrangência para que se pudesse fazer uma confrontação das teorias gerenciais de controle em nível empírico com seu estado de arte.

### 1.1. Problema

Segundo ANTONIK (2004), que estudou o fracasso das grandes corporações italianas, as quais, em passado recente, integravam o rol das maiores empresas mundiais em vários segmentos, e questionava porque, apesar dessa situação, a Itália mantinha tamanho poder econômico e estava ainda representada entre as sete maiores economias do Mundo? – a resposta é que a força do poder econômico da Itália está na força das MPEs. De acordo com o mesmo autor, essas empresas, otimamente organizadas e preparadas, constituem-se em importantes fontes geradoras de empregos e riquezas.

Percebe-se, através do estudo de KASSAI (1997, p.1), que as MPEs ocupam papel relevante na atividade econômica em qualquer país do Mundo, e principalmente no Brasil, e um dos maiores problemas encontrados entre elas é a escassez de disponibilidade de capital próprio, associado a um alto grau de endividamento e poucas possibilidades de obter financiamento, limitadas por linhas de créditos de curto prazo.

Os controles operacionais, financeiros e gerenciais são métodos que auxiliam na avaliação e organização empresarial. Percebem-se, por meio da obra de PINHEIRO (1996), KASSAI (1997) e MARTINEWSKI (2003), que poucas são as empresas de pequeno porte que utilizam tais recursos no Brasil. Percebe-se, também, a necessidade de difundir métodos de controle de gestão para as atividades dessas empresas, buscando diferenciar-se dos demais

concorrentes e garantir a sua continuidade. Instrumentos de controle gerencial podem ser cruciais para diminuir a alta taxa de falência nas MPEs, tais como: controle de caixa, controle de contas a pagar e receber, estoques, custos, formação de preços, entre outros.

PINHEIRO (1996, p.13) comenta que, no geral, as MPEs não possuem uma estrutura organizacional, por mais simples que seja, o que delimita claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondentes. Os controles são difusos e quase sempre centralizados; conseqüentemente, as decisões são tomadas pelos dirigentes sem a participação de importantes atores que atuam no processo.

Em relação ao mesmo assunto, BORTOLI NETO *apud* PINHEIRO (1996 p.11-12) defendem que os problemas que afetam sobremaneira as MPEs são, principalmente, os de natureza estratégica, isto é, os recursos disponíveis à alta administração não são adequados nem alocados e utilizados de forma satisfatória – dessa forma, a empresa não consegue atingir harmonicamente seus objetivos básicos. Por outro lado, os problemas de recursos relativos à insuficiência de recursos humanos, financeiros, organizacionais e tecnológicos atingem de forma bem menos acentuada as MPEs.

Em conseqüência das rápidas mudanças nas organizações expressas na idéia de competição global, a tendência é transformar as empresas em empresas de “classe mundial” aliadas a um desenvolvimento da habilidade de reagir prontamente às conseqüências da mudança, a chamada “administração de mudança continua”, uma habilidade gerencial necessária nos dias de hoje. Percebe-se, através do estudo de KASSAI (1997), PINHEIRO (1996), BELÍSSIMO (2002) e GAZZONI (2003), que as MPEs no Brasil estão na contramão dessa nova visão do Mundo Globalizado.

Diante do exposto, faz-se a seguinte indagação: Estarão as MPEs industriais do município SCSul utilizando as ferramentas de controle gerencial em seu processo de gestão para tomada de decisão?

## 1.2. Objetivos

Verificar e medir quais as ferramentas de controle gerencial são utilizadas no dia-a-dia da gestão das MPEs e se as informações extraídas por essas ferramentas são utilizadas no processo de tomada de decisão por parte dos gerentes das MPEs industriais do município de SCSul .

No intuito de alcançar o objetivo geral exposto, busca-se focar os seguintes objetivos específicos: a) Identificar as particularidades das MPEs no processo de controle gerencial; b) Apresentar informações quantitativas das operações de monitoramento e de avaliação para a melhor compreensão das dificuldades encontradas no processo de controle de gestão nessas empresas; c) Apresentar as informações qualitativas objetivando o avanço do conhecimento administrativo no campo de controle de gestão; d) Apresentar recomendações e sugestões que possam ser utilizadas por gestores de pequenos e médios negócios, no intuito de aumentar a eficiência dessas organizações.

## 1.3. Pressupostos do Estudo

Para a compreensão deste estudo levantam-se os seguintes pressupostos de estudo:

- o uso das ferramentas de controle gerencial tem aplicação significativa nas MPES;
- as MPES que utilizam as ferramentas de controle gerencial também usufruem dos benefícios gerados desses instrumentos para tomada de decisão;
- os controles deficientes nas MPES podem ser atribuídos à falta de conhecimento da gestão financeira e das informações que pode ser extraída por esses instrumentos de controle.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

No processo de compreensão do objeto deste estudo, apresenta-se o embasamento teórico para fundamentar a pesquisa conforme descrito a seguir.

### **2.1. Gestão**

Para FERREIRA NETO (2002, p.50), gerir é uma atividade que apresenta particularidades, não é uma tarefa simples. É um processo comandado pelos gerentes das instituições que consiste em decidir, frente a situações-problema ou oportunidades, o que fazer. Gerir é exercer papéis no processo administrativo, decidindo que curso deve seguir o empreendimento.

Resnik (*apud* FERREIRA NETO, 2002, p.51), discorrendo sobre sucesso e fracasso das pequenas empresas, afirma que a má administração é responsável por mais de 90% dos fracassos desses empreendimentos nos Estados Unidos, portanto é imperativo que esses instrumentos de gestão sejam adotados para assegurar o sucesso empresarial.

### **2.2. Gestão Empresarial**

OLIVEIRA (2001, p.47), considera a empresa como um sistema aberto e dinâmico, tendo como principal função promover a satisfação das necessidades humanas por meio do consumo, da transformação e da comercialização de produtos. Com o objetivo de garantir a sua continuidade, a empresa terá necessidade de adaptar-se às mudanças constantes ocorridas no ambiente no qual está inserida, adequando escassez de recursos e necessidades infinitas.

A gestão empresarial pode ser considerada um processo pelo qual se leva a empresa de uma situação atual para uma situação futura desejada. Gerir um negócio é fazer as coisas acontecerem. Gerir com eficiência proporciona o desenvolvimento e a melhoria das atividades da empresa, ocasionando melhores resultados. (OLIVEIRA 2001, p.47).

Assim, para que a empresa possa desenvolver suas atividades gerenciais de melhor forma, é importante a interação sinérgica, que é extremamente necessária para atingir a eficiência.

### **2.3. Controle de Gestão**

GAZZONI (2003, p.28) define controle de gestão como uma “ferramenta essencial para o desenvolvimento das organizações, apresentando uma análise contínua dos resultados esperados, fornecendo aos gestores a realidade da empresa, permitindo a tomada de decisão que conduzam aos objetivos traçados no planejamento”.

### 2.3.1. Significado de Controle

IMONIANA & NOHARA (2004, p.38) definem controle como a espinha dorsal do exercício de gestão: “quando seus modelos são conscientemente desenhados e implementados em um ambiente harmonioso ele tende a auxiliar os objetivos desejados”.

Para MAXIMIANO (2000, p.455), o controle indica um processo administrativo que tem três etapas:

- obter informações sobre os resultados de uma atividade ou processo;
- compará-la com a informação sobre os objetivos;
- implementar alguma ação para assegurar a realização dos objetivos.

De acordo com FIGUEIREDO & CAGGIANO (2004, p.46), controle é um sistema de *feedback* que possibilita ao desempenho ser comparado com os objetivos planejados e é necessário para a realização do planejamento de curto e longo prazo. Esse controle deve possibilitar uma visão clara dos acontecimentos efetivos, executa medições desses acontecimentos e aponta as distorções. Ainda sobre o assunto, conforme IMONIANA & NAHARA (*idem*, p.38), os controles podem ser dependentes e independentes e, dentro dessas categorias, manuais ou computadorizados. Quando os controles são dependentes, as recomendações para execução destes têm de ser atendidas inicialmente antes de se executar a próxima atividade funcional. Em uma tentativa de se burlar (omitir) os controles dependentes, os processos operacionais entrariam em colapso. Por outro lado, o controle independente refere-se à atividade que não acarreta nenhum entrave ao processo operacional.

### 2.3.2. Ambiente de Controle

Segundo IMONIANA (2001, p.94), o ambiente de controle compreende rede de funções inter atuantes e segregadas, identificadas em atividades logicamente estruturadas. Neste ambiente, desenham-se e implementam-se os processos contábeis e os controles internos. Os principais recursos deste ambiente são harmoniosamente coordenados para que sejam efetivos, e esses são orientados pelas estratégias, políticas, normas e procedimentos empresariais. Na avaliação do ambiente de controle, geralmente os seguintes fatores são considerados: a) grau de conscientização sobre controles internos; b) filosofia e estilo da alta gerência; c) segregação de funções; d) espírito de compromisso; e) estrutura organizacional; f) políticas e competência do pessoal; h) proteção de ativos e registro do mesmo; i) influência de fatores internos e externos.

### 2.3.3. Significado de Controle de Gestão

O controle de gestão é definido por CAMPIGLIA & CAMPIGLIA (1995, p.11) como, “um conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado”, e que os desvios de rumo quando acontecem, devem ser: a) rapidamente detectada; b) medidos; c) investigados para a identificação de suas causas; e d) corrigidos, através de ações eficazes.

Entretanto, existem situações do ambiente externo que não são passíveis de correção ou alteração pelos gestores, mas que podem interferir nas atividades da empresa. Neste caso, a utilização de controles de prevenção serve para que os gestores tomem atitudes pró-ativas

orientadas à manutenção e melhoria da posição da empresa no mercado. Na identificação dos tipos de controles de gestão para MPEs, busca-se, na literatura, controles com ênfase na gestão operacional que, quando bem gerenciadas, refletem positivamente de forma sistêmica e dinâmica na empresa e no ambiente social. Vale lembrar que a garantia da eficiência dos processos desempenhados nas MPEs centralizam-se, normalmente, nas mãos do proprietário, que se torna o principal responsável pelo negócio.

#### **2.4. Origem do Controle Gerencial, as Escolas Clássicas e Modernas**

Segundo MAXIMIANO (2000, p.53), a administração começou a nascer na Europa no século XVIII durante a revolução industrial com as idéias de ADAM SMITH (1776) no livro das riquezas das nações – evidenciando as vantagens dos princípios da divisão do trabalho.

Para Otley (*apud* MARTINEWSKI, 2003), “as raízes do controle gerencial encontram-se nos primórdios do pensamento administrativo, sendo bastante reconhecida à influência nos trabalhos de Weber, Durkheim e Pareto no desenvolvimento da administração”. Além dos autores acima, o pesquisador aponta para o trabalho de Follet como origem de muitas idéias da moderna teoria de controle. De acordo com MARTINEWSKI (2003, p.23), o gerente não controla elementos isolados, mas complexas inter-relações, e propõe que a base para o controle deve ser fundamentada na auto-regulação, autodireção de indivíduos e grupos que compartilhem interesses e objetivos comuns. A aplicação destes princípios fundamentais de organização era a atividade de controle em si que significava assegurar um desempenho previsível.

### **3. AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NO CONTEXTO SOCIAL**

A partir da década de 70, a necessidade de adaptar-se às mudanças do ambiente e de incrementar a geração de emprego, o impacto das novas tecnologias e, mais recentemente, a globalização de mercados, despertaram a atenção para o importante papel econômico e social das MPEs. Nesse período, segundo TERENCE (2002, p.55-56), as MPEs tornaram-se uma importante força reguladora do mercado de trabalho, criando um vasto número de postos de empregos que muitas vezes substituíram as vagas desativadas pelas grandes empresas. Assim, as MPEs correspondem a 56%, além dos trabalhadores com registros em carteira, também são consideradas outras formas de ocupações, tais como, a dos próprios empreendedores, familiares ocupados no estabelecimento e trabalhadores sem registro em carteira, neste caso a participação das MPEs chega próximo de 67% do total de ocupações geradas pelo setor privado. (BEDÊ, 2006, p.11).

Solimeo (*apud* PINHEIRO, 1996, p.20) comenta que as pequenas empresas, na esfera social, não contribuem apenas como geração de emprego, representam também um importante mecanismo de mobilidade social, melhor distribuição de renda e ampliação da classe média à medida que se possibilita, ao assalariado, ascender à posição de micro ou pequeno empresário. As atividades de MPEs, em países em desenvolvimento, estão tipicamente voltadas para as necessidades de consumo das populações de baixo poder aquisitivo. Os programas de apoio as MPEs visam oportunidades de auto-emprego, transferência de iniciativas informais para o setor formal da economia e redução da pobreza por meio de geração de novas fontes de renda.

Nota-se, com o trabalho de PINHEIRO (1996, p.2), que a contínua transformação das grandes empresas, de certa forma, foi possível graças à ascensão das MPEs. Segundo BEDÊ

---

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.2, n.3, p.28-48, 2008.

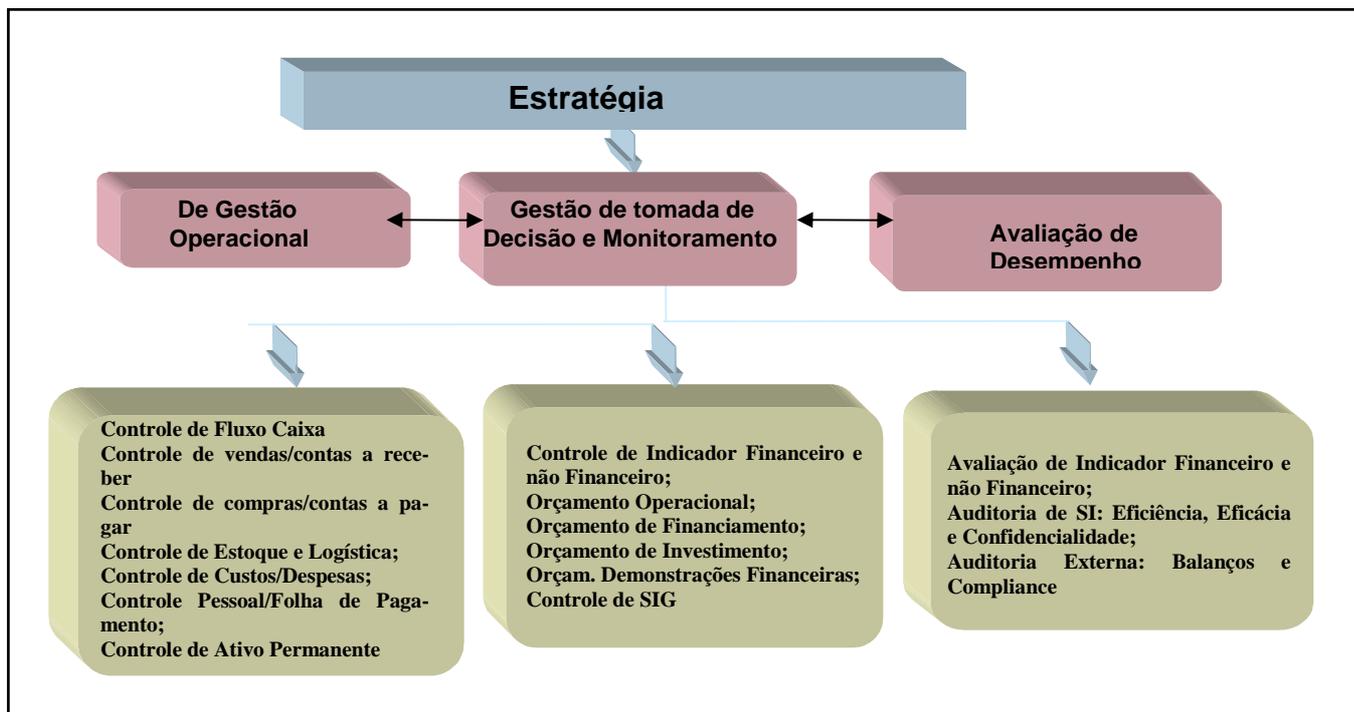
(2006, p.11), as MPEs respondem por uma importante parcela na economia brasileira. Elas representam 99% do total das empresas do país, 28% do faturamento do setor privado, 20% do PIB Brasileiro e 2% do valor da exportação.

#### 4. FERRAMENTAS DE CONTROLE

Entende-se que não se pode falar de ferramentas de controle gerencial sem falar do da estratégia e dos conseqüentes planejamentos. Por meio do planejamento, a empresa se organiza e decide qual risco está disposta a correr antecipadamente. Por outro lado, constitui-se em possuir o controle ou minimizar os riscos inerentes a incertezas. Nesse contexto, o planejamento de uma empresa engloba objetivos claros e bem definidos. Através do planejamento definido de forma estruturado, haverá linhas de controles gerenciais a serem seguidas conforme figura 1.

De acordo com FREZATTI (*apud* GAZZONI 2003, p.27), num ambiente de intenso dinamismo, desenvolver capacidades gerenciais competitivas e planejar seria, para uma empresa, como “se alimentar para o ser humano”, ou seja, o planejamento torna-se crucial para o sucesso e continuidade do empreendimento. Para Ross *et al* (*apud* GAZZONI, 2003, p.27), “o planejamento é um processo que na melhor das hipóteses ajuda a empresa a evitar tropeçar no seu futuro, o que obriga a empresa a refletir sobre sua meta”.

Figura 1 - Interação das Ferramentas de Controle Gerencial



Para TAVARES (2000, p.146), planejamento é um “conjunto ordenado de ações com fins de alcançar posições futuras desejadas”. Esses conjuntos compreendem o envolvimento de pessoas e a alocação de recursos e procedimentos de controle e avaliação necessária para estimar a efetividade das ações em relação ao que foi estabelecido.

No contexto dos pequenos e médios empreendimentos, as ferramentas de controle podem ser divididas em: operacional de gestão, gestão de tomada de decisão e monitoramento, e avaliação de desempenho.

#### 4.1. Ferramentas de Controle - Operacional de Gestão

Quando se debruça nos esforços operacionais, gerencia-se caixa, vendas/recebimentos, compras/pagamentos, estoques/logística e produção; custos/despesas; pessoal/folha e ativo permanente. De acordo com ASSAF NETO & SILVA (2002, p.39), o contexto econômico moderno de concorrência de mercado exige das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer. Para o autor, fluxo de caixa é um “instrumento que relaciona os ingressos e a saída (desembolso) de recursos monetários no ambiente de uma empresa em determinado intervalo de tempo”. Nesse contexto, no entendimento do autor, fluxo de caixa destaca-se como um “instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma organização”.

Portanto, a demonstração do fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial puramente operacional para auxiliar e evitar problemas de liquidez. É utilizada para demonstrar como serão pagos os compromissos, como será gerado o caixa, quais políticas financeiras serão adotadas pela empresa, para planejar e administrar as fontes e necessidades de caixa. Dessa forma, segundo ASSAF NETO & SILVA (*idem*, p.41), o objetivo fundamental para o controle de fluxo de caixa é “atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos e da mesma forma, aperfeiçoar a compatibilização entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes”.

SILVEIRA (2002, p.253), define venda como sendo a realização de um sonho do cliente e, que a empresa deve encarar a venda como sendo algo mais do que oferecer seu produto ou serviço, ou seja, uma empresa que sabe vender é capaz de transmitir ao cliente conceitos que excedam seu produto ou serviço. Para SILVEIRA (*idem*, p.252), a essência de venda não é apenas a realização de um negócio, mas sim criar relacionamentos duradouros, neste contexto a afinidade com os clientes é essencial para o sucesso do profissional e da empresa.

Se entendermos que a venda não se caracteriza se não houver cobrança das duplicatas, recomenda-se esmero na manipulação dos números relacionados e na definição das políticas. Para ALMEIDA (1996, p.155), duplicatas a receber representam “direitos adquiridos por vendas a prazo de bens ou serviços relacionados com o objetivo social da empresa”. Segundo ASSAF NETO & SILVA, (2002, p.108-109), a magnitude de duplicatas a receber depende do comportamento das vendas e da formulação de uma política de crédito que compreenda a avaliação do risco de crédito, fixação dos padrões de crédito, prazo de concessão, descontos financeiros por pagamento antecipado e política de cobrança.

PARA BAILY & FARMER, (1979, p.49) os objetivos de compra têm sido expressos como: procura de bens e serviços de qualidade, quantidade, ocasião e preço certos.

Segundo KOTLER, (1998 p.179) existem cinco estágios no processo de compras; são estes: a) reconhecimento do problema; b) busca de informações; c) avaliação de alternativas; d) decisão de compra; e e) reconhecimento pós-compra. É importante frisar que após a compra de um produto, o comprador experimentara alguns níveis de satisfação ou insatisfação, portanto o trabalho do fornecedor ou fabricante não termina com a compra efetuada, continua no período pós-compra.

Contas a pagar correspondem às obrigações que a empresa possui com terceiros, tais como fornecimento de materiais, prestações de serviços, honorários profissionais de terceiros, aluguéis, impostos e taxas, etc.

Estoques são bens determinados à venda ou à fabricação, relacionados com os objetivos da empresa. Para ASSAF NETO & SILVA (2002, p.159), investimento em estoques é um dos “fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa”. Esta relevância pode ter consequência tanto na participação deste ativo como no total de investimento. Em complemento a isso, ASSAF NETO & SILVA (2002) narram ainda que, em ambientes inflacionários, a estocagem é, muitas vezes, utilizada como proteção contra perda inflacionária.

Logística, um assunto que vem sendo tratado nos últimos anos, de acordo com BALLOU (2006, p. 2), é “um processo de planejamento, implantação e controle de fluxo eficiente e eficaz de mercadoria, serviços e das informações relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender as exigências dos clientes”.

Embora existam empresas de pequeno porte ágeis e competitivas no que se refere ao desempenho logístico, muitas dessas instituições costumam incluir-se no grupo daquelas nas quais as atividades logísticas não estão integradas.

Conforme FIGUEIREDO & CAGGIANO (2004, p.37), custos são “medidas essencialmente monetárias dos sacrifícios com que a organização tem que arcar para alcançar seus objetivos”.

Para MARTINS (2001), o sistema de custos gera informações úteis e fundamentais para o controle. Reitera que, dentre os diferentes enfoques, o método a ser adotado depende de vários aspectos como, por exemplo: a) da necessidade do momento; b) da empresa e da sua estrutura; e c) do conhecimento do profissional sobre determinado método, etc.

Por fim, ativos permanentes são bens tangíveis que a empresa possui com objetivo de gerar riqueza, porém, a princípio, não podem ser vendidos e transformados em dinheiro. Os ativos permanentes também podem apresentar-se em forma de intangível, assim como *goodwill*, propriedade intelectual, marcas, franquias, patentes, direitos sobre recursos naturais, etc. O ativo permanente pode, por sua vez, dividir-se em três grupos: Investimentos; Imobilizado e Diferido.

#### **4.2. Ferramentas de Controle – Gestão de Tomada de Decisão e Monitoramento**

Quanto ao processo de monitoramento, esse pode ser feito por meio de *follow-up* de indicadores, seja ele financeiro ou não financeiro, que se reflete sobre o livro de cabeceira do gerente (orçamento).

O controle de indicadores financeiros pode ser entendido nos tópicos de controle de retorno sobre investimento, de retorno sobre ativo, de retorno sobre patrimônio líquido, lucro por ação, entre outros.

O controle de indicadores não financeiros são medidas pró-ativas capazes de prevenir, antecipar e influenciar resultados futuros, o que constitui em indicadores de tendência. Esse

indicador é muito pouco controlado, pois não existem ainda formas claras de fazer esse tipo de controle principalmente no ambiente de MPes. Atualmente, as ferramentas mais conhecidas para lidar com o não financeiro é estudo do capital intelectual e o *balanced scorecard*, com aplicação incipiente em ambiente de pequenas e médias empresas. O controle de indicadores não financeiros parte de pressupostos que o melhor desempenho financeiro do futuro não pode ser alcançado por meio da perseguição de resultados exclusivamente financeiros, ou seja, a empresa é formada por um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis e que, muitas vezes, o intangível pode ter um valor muito superior ao tangível, como é o caso de algumas empresas da “nova economia”.

Nesse processo de monitoramento, destaca-se a função de orçamento. Segundo ATKINSON *et al* (2000, p.468), os orçamentos operacionais dividem-se em vários planos tais como: a) de venda: que consiste em identificar o nível planejado de venda para cada produto; b) de gasto de capital: que tem por objetivo especificar os investimentos de capital de longo prazo, tais como prédios e equipamentos que devem ser realizados para entender os objetivos da atividade; c) de aquisição de materiais: este programa todas as atividades de compras necessárias; d) de contratação e de treinamento de mão-de-obra: especifica o número de pessoas que a empresa deve contratar e treinar ou despedir para alcançar os objetivos de suas atividades; e) de gastos administrativos e discricionários: inclui administração, assessoria, pesquisa e desenvolvimento e publicidade.

Esses planos do orçamento operacional especificam as exigências esperadas e os resultados de qualquer atividade de venda, de gastos de capital, de produção, de compra, administrativa durante o período planejado, etc. Todos os funcionários que trabalham na área operacional usam esses planos para guiar e coordenar os níveis de variáveis durante o período de planejamento. (ATKINSON *et al* 2000, p.468).

O orçamento financeiro resume os investimentos e resultados financeiros esperados dos planos operacionais escolhidos. Os planejadores financeiros devem estar sempre preparados para avaliar as consequências financeiras de decisões propostas do balanço patrimonial e a demonstração de resultados projetados. (ATKINSON *et al* 2000, p.469).

Segundo MOTTA & CALÔBA (2002, p.34), investimento é a situação na qual ocorre inversão de capital de alguma forma, podendo ser a compra de um bem econômico, um projeto novo, a compra de outra empresa, aumento de capital, etc. Entretanto, esses investimentos devem ser cuidadosamente estudados e analisados pelos gestores das empresas, pois o objetivo da empresa é a criação de valor, ou seja, a recuperação do valor investido (principal), mais uma rentabilidade do investimento (taxa de juros), em determinado prazo.

Para WELSCH (1983, p.230), o orçamento de investimento deve ser visualizado em termos de três dimensões de tempo. i) estendendo-se ao máximo possível no futuro; ii) correspondendo ao plano de resultado de longo prazo; e iii) sendo compatível com o orçamento anual da empresa.

O orçamento das demonstrações projetado permite avaliar os efeitos de cada um dos orçamentos em particular como, por exemplo, orçamento de venda, orçamento de caixa, orçamento de produção, orçamento de compras, orçamento de despesas de capital, etc. Através desse, a direção da empresa poderá analisar se as metas projetadas no início de cada orçamento estão sendo alcançadas. Uma vez estabelecidos os objetivos em cada orçamento, o orçamento das demonstrações projetadas passa a ser uma ferramenta gerencial que pode

dimensionar o desempenho econômico da empresa, bem como os impactos que podem provocar nas áreas financeira e patrimonial da empresa e, em suma, em relação ao orçamento geral. Assim sendo, para que tudo isso funcione, necessita-se de recursos de sistema de informação gerencial.

Segundo OLIVEIRA (2001, p.23), sistema é um “conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo com determinado objetivo”. Neste sentido, a empresa pode ser considerada um macro-sistema e cada área um subsistema.

### 4.3. Ferramentas de Controle – Avaliação de Desempenho

Os indicadores financeiros e não financeiros precisam ser ponderados periodicamente. Essa avaliação terá como objetivo verificar se tudo está em conformidade, pois o desnivelamento pode levar sérios problemas à empresa como, por exemplo, o indicador de utilização de ativo fixo. Entendendo que os ativos permanentes são bens e direitos que a empresa possui com objetivo de gerar riqueza à organização, se os indicadores apresentarem um baixo uso proporcionado à empresa, pode estar existindo um problema de seu controle. Entretanto, muitas vezes, em vez de gerar riqueza, gera prejuízo à instituição.

Pouco adianta ter um bom sistema de informação e não controlá-lo. Esse controle deve ser feito com o objetivo de buscar a eficácia, eficiência e confidencialidade do sistema. Assim, nesse termo, se a empresa tomar uma decisão com base em uma informação errada, comprometerá toda a cadeia gerencial. A segurança de informação possui três propriedades: a) confidencialidade; garantir que a informação seja acessada somente pelas pessoas autorizadas; b) integridade; garantir a exatidão da informação e dos métodos de processamento; e c) disponibilidade; garantir que os usuários autorizados tenham acesso à informação e os ativos correspondentes sempre que necessário.

Outro meio é o gerenciamento de risco do SI, uma das formas de se exercer esse controle é através de *check-up* das vulnerabilidades e ameaças, verificar se o sistema está funcionando corretamente. Esse procedimento propõe fornecer, além de ferramentas, uma metodologia amparada em uma base de conhecimentos que permitirá, a partir de um inventário dos ativos, a informação e um diagnóstico confiável dos riscos de segurança do ambiente de negócios.

Segundo ALMEIDA (1996, p.25), com a expansão dos negócios, as empresas sentiram a necessidade de dar maior ênfase às normas e aos procedimentos internos, devido ao fato de que o administrador geralmente não poderia supervisionar pessoalmente todas as atividades da empresa. No entanto, de nada valeria a implantação desses procedimentos internos sem que houvesse um acompanhamento no sentido de verificar se estes estavam sendo seguidos pelos empregados da organização. Esses procedimentos são executados pela auditoria interna que tem como objetivo verificar se as tarefas estão sendo feitas como planejadas e cabe também à avaliação independente atender os organismos regulatórios e de certificação.

## 5. METODOLOGIA

Atentando para as características desta pesquisa, as abordagens foram bibliográfica, descritiva e quali-quantitativa. Bibliográfica, porque foi levantado o referencial teórico relativo ao assunto; descritiva, porque teve como objetivo a formação de um problema para

investigação mais exata e a confirmação ou rejeição dos pressupostos do estudo, além de investigar o uso das ferramentas de controle para apuração de informações ou conclusões através de tratamentos dos dados; e quali-quantitativa, pois analisa tanto aspectos qualitativos como quantitativos do objeto de estudo, o que permite uma visão ampla do tema abordado. A pesquisa é qualitativa porque procura identificar conceitos importantes do objeto de estudo que não podem ser estudados quantitativamente. Quantitativa, porque os dados coletados do questionário foram analisados por meio de métodos estatísticos objetivando quantificar opiniões.

### **5.1. Métodos**

O método utilizado nesta pesquisa foi o raciocínio dedutivo. Segundo MARCONI & LAKATOS (2005, p.92-93), “o método de raciocínio dedutivo parte das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (conexão descendentes)”; o método de raciocínio dedutivo é inverso ao de raciocínio indutivo, parte do geral para o particular, enquanto que o método de raciocínio indutivo parte do particular para o geral.

### **5.2. Ambiente da Pesquisa e Amostra**

No que diz respeito à população e amostra, para MARCONI & LAKATOS (2005), a “população é um conjunto ou coleção de dados que descreve algum fenômeno do nosso interesse” e a amostra é um “subconjunto de dados selecionados de uma população”.

A população deste estudo compreende as MPes industriais do município de SCSul, na região do ABC paulista, que correspondem a 296 (duzentas e noventa e seis) indústrias cadastradas no CIESP-SCSul. A amostra corresponde a 18,6% (dezoito vírgula seis por cento) das empresas que se dispuseram a responder o questionário.

A escolha das empresas foi feita pelo critério de conveniência, ou seja, onde o pesquisador encontrou a oportunidade para fazer seu estudo. De acordo com o universo das empresas industriais no município de SCSul, o questionário foi aplicado baseado no critério de faturamento bruto anual estabelecido pelo Receita Federal, que considera microempresas com o valor de faturamento até R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais), pequenas empresas com valor entre R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) e médias empresas aquelas que faturam entre R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) e 5.000.000,00 (cinco milhões de reais).

### **5.3. Instrumento, Forma de Coleta e Tratamento de Dados**

O instrumento da pesquisa foi elaborado a partir de vários estudos em livros, teses, dissertações, artigos, revistas, etc.; também foram aplicadas algumas entrevistas pessoais com empresários de MPes, com a intenção de coleta de informações (pré-diagnóstico). Considera-se essa etapa muito significativa para o conhecimento da realidade que seria pesquisada. A partir da junção de todas as informações, foi elaborado o roteiro do questionário de perguntas fechadas e semi-estruturadas.

No que tange ao levantamento do grau de importância das ferramentas, aplicou-se uma escala do tipo *Likert* para medição da importância das ferramentas de controle gerencial como segue:

- de [ 1 a 4 ] – aplicação baixa;
- de [ 4 a 7 ] – aplicação moderada;
- de [ 7 a 10] – aplicação significativa.

O desenvolvimento da pesquisa foi feito em dois momentos:

**a** - aplicação de questionário em duas empresas, a fim de executar o processo de pré-teste que facilitou a conclusão sobre a compreensão do instrumento;

**b** - aplicação do questionário em 296 (duzentas e noventa e seis) empresas industriais do município de SCSul. Depois da coleta de dados, foi utilizado o *Excel* para tabulação dos dados e da estatística descritiva.

## 6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Aqui apresentam-se os resultados relevantes obtidos das análises feitas nos dados coletados da pesquisa de campo sobre indústrias no município de São Caetano do Sul

Situada na região Sul do estado de São Paulo e Norte do município de São Paulo, no ABC paulista, região eminentemente industrial, a história de São Caetano do Sul começa após o descobrimento do Brasil. A evolução segue e forma esquemática na tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Breve histórico do Município de São Caetano do Sul

Período	Descrição
Até o ano de 1630	A região do município era habitada por fazendeiros, tropeiros e carreiros que trabalhavam no transporte de mercadorias entre o porto de Santos.
Em 1631	O capitão Duarte Machado doou aos padres beneditinos um sítio que possuía no Tijucuçu.
Mais tarde, em 1671	Fernão Dias Paes Leme, bandeirante conhecido sob a alcunha de o Caçador de Esmeraldas, arrematou em leilão um outro sítio vizinho e também o doou aos padres, formando, assim, a fazenda São Caetano.
Em 1868	Inicia-se um novo período para a vida da antiga fazenda São Caetano com a inauguração da estrada de ferro inglesa <i>São Paulo Railway Company</i> . Logo depois, o Governo Imperial adquiria as terras de São Caetano para instalar um dos núcleos coloniais.
Em 1901	O território de São Paulo foi anexado ao município de S. B. do Campo em 1924.
Em 1924	A vila transformava-se em cidade.
Em 1948	A proclamação do município de São Caetano do Sul.

Conforme a prefeitura, atualmente, o município possui 140.144 habitantes, numa área de 16 km<sup>2</sup>, com uma infra-estrutura de 100% em água, luz e esgoto, a 12 km da capital de São Paulo. A cidade tem uma das melhores taxas de emprego do Brasil e um dos melhores lugares para morar, segundo a UNESCO.

O município atrai empresas devido a sua infra-estrutura. Segundo a prefeitura, em 2005, vieram para o município 1.152 empresas prestadores de serviços, 375 estabelecimentos comerciais e 21 indústrias.

Em 1938, o município possuía 69 empresas industriais e empregava 8.127 operários. Em 1950, a expansão industrial continuava a crescer e o município contava com 1.320 empresas formais e, entre essas organizações, havia 240 indústrias divididas entre as de montagem de automóveis (caso GM), cerâmica, tecelagem, fundição, metalúrgica, gêneros alimentícios, produtos alimentícios, serralheria, velas, porcelanas, produtos químicos, olaria, chinelos, artefatos de ferros e botões.

O resultado da busca de qualidade nas empresas foi a concretização, em 2006, do centro de serviços tecnológicos metal-mecânica, um programa vindo da Itália com objetivo de fornecer apoio técnico e tecnológico para as MPEs do setor, projeto instalado no SENAI Carlos Pasquale no Bairro de Boa Vista. (PREFEITURA MUNICIPAL DE SCSUL, 2006).

## **6.1. Perfil dos Empresários-Gerentes**

Foi solicitada, no questionário, a função ou ocupação que o respondente exercia na empresa. Verificou-se que 36,36% do total dos questionários foram respondidos pelos diretores e 21,82% pelos gerentes e as demais proporções distribuídas em proprietários, sócios gerentes e auxiliares administrativos.

Pode-se observar que, no gráfico 2, esses respondentes são empresários com idade avançada, pois 27,27% estão acima de 50 anos e 27,27% entre 41 e 50 anos, totalizando 54,54%.

As análises indicam que a escolaridade dos empresários-gerentes no município é alta, representando 27,78% com o terceiro grau completo, 22,22% com a graduação e 31,48% com a pós-graduação.

## **6.2. Enquadramentos das Empresas**

**Categoria** - Observa-se que as pequenas e médias empresas representam um total de 85,46%, sendo distribuídos 52,73% para médias, 32,73% para pequenas e 14,55% para micro. A maioria das empresas pode ser considerada tradicional, pois 40,74% estão a mais de 20 anos no mercado e que apenas 9,26% tem entre 2 e 5 anos de existência.

**Número de Funcionários** - Percebe-se que, apesar de representarem 85,46% de pequenas e médias empresas, as empresas pesquisadas possuem poucos funcionários, sendo que as pequenas e médias possuem poucos funcionários, representados de 1 a 10 funcionários 36,36%, de 11 a 15 funcionários 9,09%, de 16 a 20 14,55%, ou seja, as empresas que têm entre 1 e 20 funcionários representam 60%.

**Faturamento Bruto Anual** - Percebe-se uma dispersão no faturamento com um pouco de destaque para as empresas que têm um faturamento de R\$ 120.001,00 a R\$ 500.000,00, e de R\$ 500.001,00 a R\$ 1.000.000,00.

### **6.2.1. Ferramentas de Controle - Operacional de Gestão**

#### **6.2.1.1. Controle Operacional**

Buscou-se, nesse item, identificar quais as ferramentas mais utilizadas por essas empresas, sendo que, pode ser percebido, pelo gráfico 1, que o controle de caixa, contas a

pagar e receber têm uma representabilidade de 90,91%, o que demonstra que essas instituições preocupam-se com a forma de gerir o capital para dar continuidade ao seu negócio. Percebe-se, também, que existe um bom controle no tocante a esses instrumentos, o único que apresentou um controle relativamente baixo foi o de gestão de ativo permanente com 21,82%.

### 6.2.1.2. Grau de Importância das Ferramentas de Controle Gerencial

Na gestão das micro, pequenas e médias empresas, o poder de decisão normalmente é centralizado no proprietário, que assume total responsabilidade pelo sucesso ou fracasso. Essa questão tem como finalidade investigar a atribuição do grau de importância de cada um desses instrumentos na visão dos respondentes.

Gráfico 1 – Controle Operacional

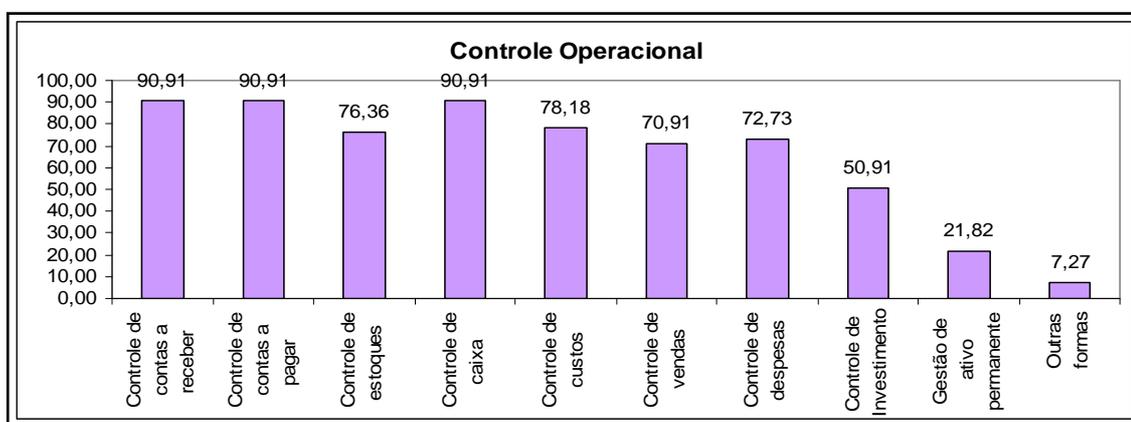


Tabela 2 – Grau de Importância das Ferramentas de Controle na Gestão

Ferramentas de Controle	Notas										Σ	μ	σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Controle de caixa	0	0	0	0	0	0	1	5	9	36	51	9,57	0,75
Controle de Contas a Receber	0	0	0	0	1	0	2	7	11	30	51	9,29	1,05
Controle de Contas a Pagar	0	0	0	0	0	0	2	9	9	30	50	9,34	0,87
Controle de Custos	0	0	0	0	3	1	6	9	8	23	50	8,74	1,48
Controle de Estoques	1	0	0	1	6	3	6	5	8	16	46	7,98	2,13
Controle de Vendas	0	0	1	1	4	2	5	5	8	21	47	8,43	1,92
Controle de Despesas	0	0	0	0	1	1	8	9	5	18	42	8,67	1,37
Controle de Investimento	0	1	0	3	7	4	2	6	3	9	35	7,20	2,28
Gestão do Ativo Permanente	0	0	1	5	5	4	1	3	2	10	31	7,13	2,45
Outros. Quais?	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3	6	8,33	1,89

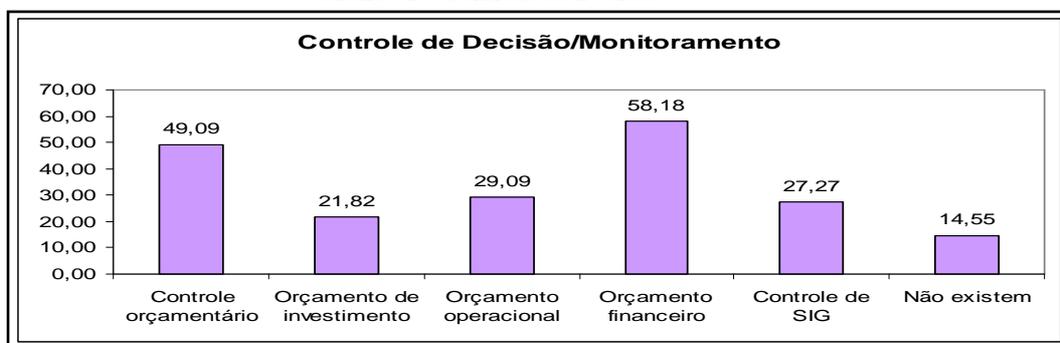
Como pode ser observado pela tabela 2, o controle de fluxo de caixa possui a maior média, 9,57, com um desvio padrão de 0,75, o que indica uma certa homogeneidade com relação ao grau de importância atribuída aos respondentes, ou seja, o risco de ter problema

com o caixa é muito pequeno. Porém, a maior dispersão encontra-se na gestão do ativo permanente, com média de 7,13, e desvio padrão, 2,45, o que indica maior heterogeneidade em relação ao grau de importância atribuída e, conseqüentemente, o risco de ter problema com o ativo permanente é relativamente alto.

### 6.2.2. Ferramentas de Controle - Gestão de Tomada de Decisão e Monitoramento

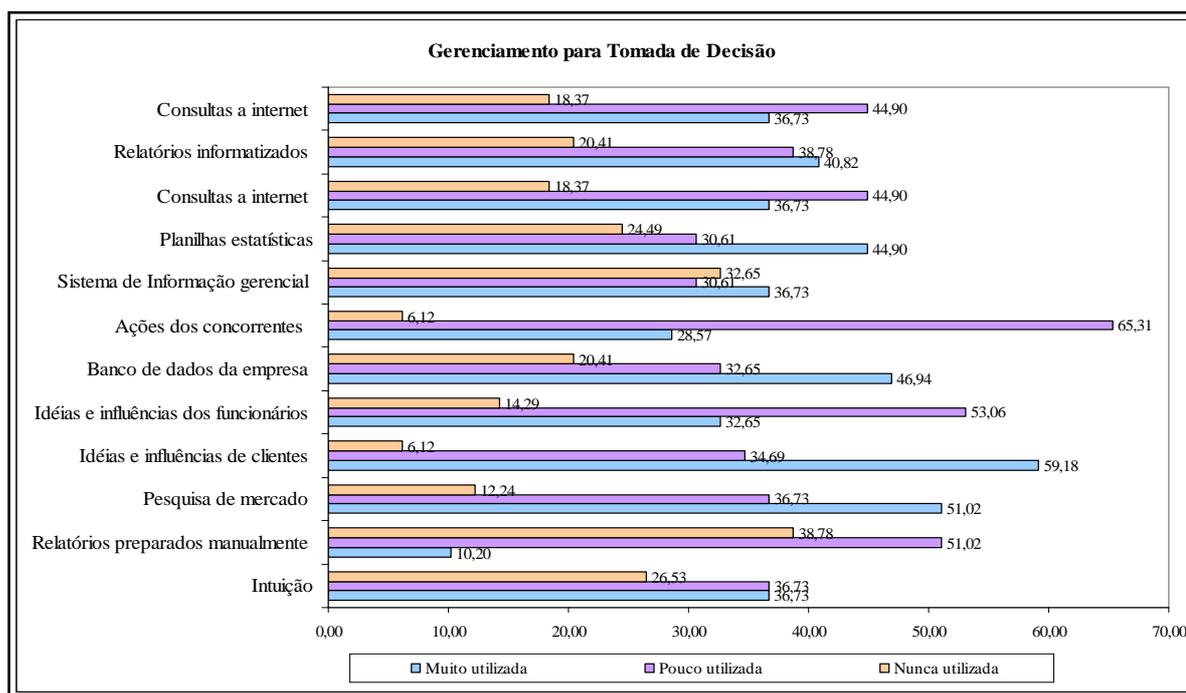
**Gerenciamento para Tomada de Decisão** - Os empresários-gerentes utilizam-se dos seguintes percentuais para tomada de decisão e gerenciamento: idéias e influência dos clientes 59,18%, consulta à internet 36,73% e planilha estatística 44,90%. Entretanto, percebe-se que existe uma representatividade de todos esses instrumentos na gestão das empresas, com exceção de relatórios preparados manualmente com uma representatividade de 10,20%. Ao contrário do que mostra a literatura, o uso da intuição nessas organizações não é muito significativo, representando apenas 36,73%. De acordo com o gráfico 3, conclui-se que não existem problemas no gerenciamento dessas empresas no tocante à tomada de decisão.

Gráfico 2 - Controle de Decisão



**Controle de Tomada de Decisão** - No gráfico 2, percebe-se que as ferramentas de tomada de decisão e monitoramento mais utilizadas nessas empresas são orçamento financeiro, com 58,18%, e controle orçamentário, com 49,09%. Entretanto, pode-se observar nesse gráfico que o uso dessas ferramentas é baixo (menos de 60% das empresas pesquisadas usam essas ferramentas), o que caracteriza uma deficiência na gestão tratando-se de 85,45% de pequenas e médias empresas. Por outro lado, 14,55% não possui nenhum desses instrumentos de controle.

Gráfico 3 - Gerenciamento para Tomada de Decisão



**Controle de Estoques** - O gerenciamento de estoque (contagem, rotatividade, ociosidade, estoque de segurança e previsão de perda) não é muito bem controlado por essas organizações, como pode ser percebido no gráfico 3, pois 24,53% utiliza esse tipo de controle, 37,74% utiliza-o razoavelmente, e 11,32% não fazem nenhum controle de estoque, o que demonstra que a maioria dessas empresas não tem consciência da potencialidade desse instrumento no apoio à tomada de decisão.

**Base de Dados dos Clientes** - A forma de conceder crédito atualmente é um assunto muito estudado pelas empresas para poder vender seu produto, entretanto estas têm que saber gerenciar bem a forma dessa concessão, pois não adianta vender grande quantidade e ter problema com o recebimento, ou seja, deverão ter garantias do recebimento da venda.

Observa-se que essas empresas têm bom controle de concessão de crédito, com 37,04% dos que utilizam muita a avaliação e 33,33% dos que utilizam razoavelmente.

O acompanhamento e a evolução do número de clientes também fazem parte de uma boa gestão. Entretanto, no que se refere a essa ferramenta, percebe-se que, nessas empresas, a evolução e o controle de clientes ainda são deficitários, pois 30,91% delas utiliza pouco e 9,09% nunca utilizou esse recurso, ou precisa ser melhorado.

**Estatística da Demanda do Produto** - A estatística da demanda do produto é um instrumento de controle que permite às organizações medir a procura do seu produto, desta forma, a empresa, ao perceber algum desvio de mercado ou queda na demanda, pode melhorar a qualidade do produto, melhorar a distribuição, diminuição do preço, tirar alguns produtos do mercado, aumentar a propaganda, etc. Nessas empresas, 42% faz esse tipo de controle, o que demonstra a necessidade de melhorias nesse aspecto, pois as demais 58% que não fazem esse controle podem estar perdendo mercado pelos seus concorrentes.

**Controle de Venda** - Geralmente, as micro, pequenas e médias empresas preocupam-se com o que produzir, sem esquecer da previsão da venda para poder decidir sobre o que

produzir. Nessas organizações, esse fato não está evidenciado, pois 47,28% delas nunca utilizaram ou utilizam pouco esse tipo de controle que demonstra que essas empresas estão na contra mão no tocante ao uso desse instrumento. Vale ressaltar que os prazos de compra e venda são muito bem controlados, representando 80% das empresas que trabalham com esse tipo de controle.

**Potencialidade e Fraqueza da Concorrência** - As empresas que queiram sobreviver ou se manter no mercado devem estar constantemente criando, inovando, observando as ações dos concorrentes e conquistando mercado, dentre outros, objetivando melhorias em sua área de atuação. Percebe-se que 44,44% dessas organizações conhecem pouco a potencialidade e fraquezas dos concorrentes, apenas 20,37% possuem esse conhecimento, o que pode ser um problema em médio prazo.

**Controle de Custos e Despesas** - Controlar a saúde de caixa é extremamente importante para poder efetivar os pagamentos e despesas. Nota-se que 45,45% dessas organizações utilizam muito esse controle, enquanto cerca de 31% utilizam-no razoavelmente. Conclui-se que essas empresas não abrem mão desse tipo de controle.

**Risco e Tomada de Decisão** - As organizações não podem abrir mão da melhor forma de gerir suas atividades, pois, nos dias atuais, saber medir e prever os riscos pode ser um diferencial na gestão e tomada de decisão. Nessas instituições, essas atividades ainda não estão bem evidenciadas, com a exceção do uso do capital próprio que evidencia cerca de 57%.

**Tomada de Decisão e Fiscalização** - Com objetivo de medir o uso dessas ferramentas para tomada de decisão e fiscalização, foi perguntado para os respondentes se as ferramentas citadas no questionário eram utilizadas para fins de tomada de decisão ou fiscalização

Resultado surpreendente é que apenas 2% das empresas pesquisadas utilizam essas ferramentas especificamente para questão de fiscalização, 16,33% às utilizam para tomada de decisão e a grande maioria, 73,47%, para tomada de decisão e fiscalização. O que nos leva a afirmar que essas organizações utilizam os instrumentos de controle gerencial, e estes são usados para tomada de decisão.

**Importância na Tomada de Decisão e Fiscalização** - No questionário, foi colocado aos respondentes um percentual de 100% para que se distribuisse, tendo em conta o peso do uso desses instrumentos de controle gerencial na tomada de decisão e fiscalização. O resultado, conforme a tabela a seguir, demonstra que a tomada de decisão tem 64,27%, enquanto que a fiscalização tem 35,73%, o que demonstra que esses instrumentos são utilizados tanto para tomada de decisão, quanto para fiscalização, embora a tomada de decisão tenha um peso muito mais significativo do que a fiscalização.

### **6.2.3. Ferramentas de Controle – Avaliação de Desempenho**

**Controle de Desempenho** - Para poder medir a eficiência e a veracidade das operações empresariais, as empresas precisam medir o controle interno. Esse deve incluir também aspectos de sistema e tecnologia de informação por meio de auditoria interna (eficiência e eficácia operacional), auditoria independente (Balanço, DRE...), entre outros.

Gráfico 4 - Comunicação Interna

Percebe-se que o controle de desempenho mais utilizado é de checagem do controle interno e de sistema de tecnologia de informação, com 47,27%, e de auditoria interna, 38,40%, sendo 18,10% com auditoria independente. Tratando de micro, pequenas e médias empresas, pode-se dizer que essas empresas estão bem servidas quanto ao uso desses instrumentos.

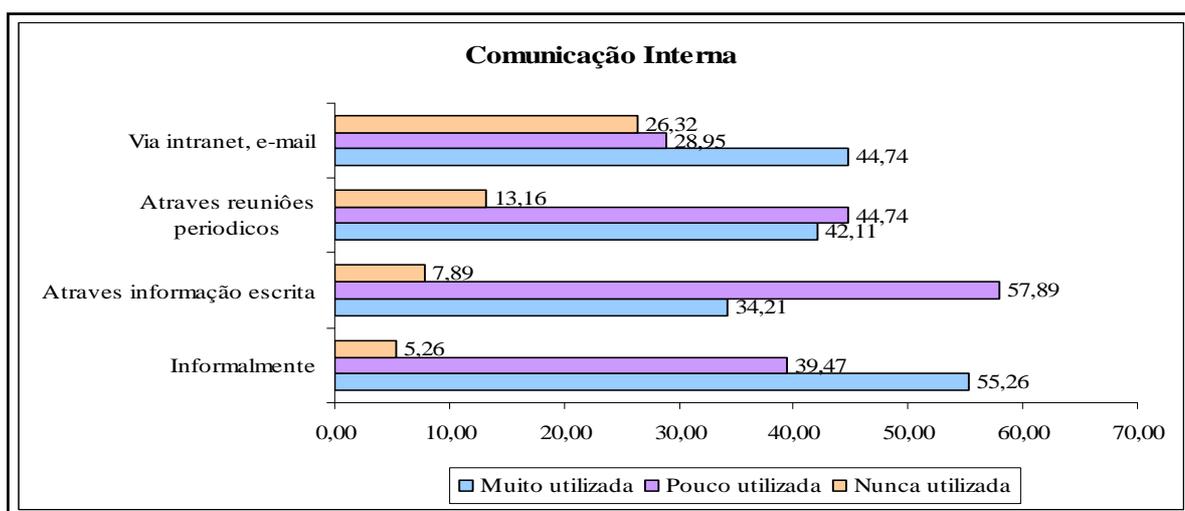
**Processo de Comunicação Interna** - Uma boa informação é fruto de uma boa comunicação e, conseqüentemente, servirão de base para que os gestores tomem decisões eficientes. Normalmente, no ambiente de micro, pequenas e médias empresas a comunicação e a informação costumam ser de forma simples e informal e de acordo com as necessidades direcionadas a um determinado funcionário. As reuniões que deveriam ser realizadas formalmente, geralmente são informais e pouco realizadas.

No gráfico 4, observa-se que 44,74% dessas organizações utilizam muito a intranet e o e-mail para comunicar-se. Destaca-se, também, que 42,11% destas se comunicam por meio de reuniões periódicas, enquanto que 55,26%, ainda se comunicam informalmente. Tendo em conta essas constatações, pode-se dizer que essas organizações utilizam essas ferramentas para melhor gerir seus negócios e conseqüentemente melhorar os critérios para a tomada de decisão.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como intuito mostrar se as MPEs industriais do município de SCSul utilizam os instrumentos de controle no seu dia-a-dia de gestão e se as informações extraídas por estes são utilizadas para tomada de decisão, assim salientando a importância dos órgãos como SEBRAE e CIESP.

O fato da grande maioria dos empresários-gerentes estarem acima dos 41 anos e possuírem um alto grau de escolaridade, favorece uma melhor percepção do entendimento desses instrumentos para a tomada de decisão.



No que se refere ao controle de gestão, as empresas apresentam um bom controle, contrariando o que se esperava. A importância atribuída a esses instrumentos também é muito grande.

Observou-se que poderia existir melhor uso das ferramentas de monitoramento, pois o índice de uso dessas ferramentas é relativamente baixo, com a exceção do controle orçamentário e do orçamento financeiro.

Um resultado, também surpreendente, é que as empresas pesquisadas utilizam as ferramentas de controle para fins de tomada de decisão e fiscalização e, quanto a necessidade de ter essas ferramentas para fins de tomada de decisão e fiscalização, a grande maioria as utilizam para tomada de decisão.

A conclusão que se tira desse estudo é que, no município de SCSul, o uso dos instrumentos de controle de gestão nas MPEs tem aplicação significativa no processo da tomada de decisão, contrariando o que diz a literatura. Isto parece refletir na cultura de gestão das MPEs da região, transferindo-se a eficácia e eficiência da gestão municipal para estas empresas.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5ªed. São Paulo. Atlas: 1996.
- ANTONIK, L. R. **Administração financeira das pequenas e médias empresas**: ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada de decisões. Revista FAE Business - nº 8 – Mai 2004 – p.35 a 39.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BAILY, P; FRAMER, D. **Compras**: princípios e técnicas. São Paulo: Saraiva, 1979.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial, transportes administração e materiais**. Distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BEDÊ, M. A. (Org.) **guia básico sobre pequenos negócios do Estado de São Paulo**. Disponível em:<[http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20%C3%BAmeros/documentos\\_mpes\\_em\\_n%C3%BAmeros/guia\\_basico\\_06.pdf](http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20%C3%BAmeros/documentos_mpes_em_n%C3%BAmeros/guia_basico_06.pdf)>. 2ª ed. Revista amp. SEBRAE-SP: 2006. Acesso em: 01 Dez. 2006.
- BRASIL. Lei nº 9.841, de 5 de Outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Brasília, DF, 1999.
- CAMPIGLIA, A. O; CAMPIGLIA, O. R. P. **Controles de gestão**: controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1995.
- FERREIRA NETO, B. J. **Informações contábeis e o processo decisório em pequenas empresas**: estudo exploratório na cidade de Goiânia. 2002. Dissertação (Mestrado), FEA/USP, São Paulo, 2002.
- FIGUEIREDO, A; CAGGIANO, P C. **Controladoria**. Teoria e Prática. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GAZZONI, E I. **Fluxo de caixa**. Ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa. Florianópolis: UFSC, 2003. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção.
- 
- Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.2, n.3, p.28-48, 2008.

Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9318.pdf>>. Acesso em: 10 Fev. 2006.

IMONIANA, J. O. **Auditoria: uma abordagem contemporânea**. São Paulo: AEI, 2001.

IMONIANA, J. O; NOHARA, J.J. **Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória**. BASE - Revista da Administração e Contabilidade da Unisinos. Vol. 2 nº 1 jan/abr 2005. p. 37 – 46.

KASSAI, S. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**: Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Contabilidade e Atuária. USP. São Paulo: 1996.

KASSAI, S. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**: caderno de estudos. São Paulo, FIECAFI, v.9, nº 15, p.60 – 74, Jan/Jun 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. Análise planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINEWSKI, A. L. **Mudanças no controle gerencial em empresas brasileiras estatais e privadas**: estudo de caso. 2003. Tese de Doutorado. UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**: inclui o ABC. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral de administração**. Da escala científica á competitividade na economia globalizada 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, R. R; CALÔBA, G. M. **Análise de investimentos**: tomada de decisão em projetos de investimentos. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, A. M. **Informações contábeis - financeiras para empreendedores de pequeno porte**. 2001. Dissertação de Mestrado, FEA/USP. São Paulo: 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistema de informação gerencial**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, S. O. **Tratado de metodologia científica**. Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografia, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**: uma abordagem conceitual e empírica. 1996. Tese de Doutorado. FEA/USP. São Paulo: 1996.

RECEITA FEDERAL. **Simples**: sistema integrado de pagamento de imposto e contribuições das microempresas e as empresas de pequeno porte. Disponível em: <[http://www.receita.fazenda.gov.br/automaticosrfsinot/2006/01/30/2006\\_01\\_30\\_18\\_33\\_34\\_3\\_6698775.html](http://www.receita.fazenda.gov.br/automaticosrfsinot/2006/01/30/2006_01_30_18_33_34_3_6698775.html)>. Acesso em: 03 Dez. 2006.

SILVEIRA, P. C. **A lógica da venda**. São Paulo: Ômega 2002.

TAVARES, M. C. **Gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, São Paulo: USP. 2002. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<http://www.asserrc.edu.br/docs/1810499338.pdf>>. Acesso em: 10 Fev. 2006.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4ª ed. 18ª tiragem, São Paulo: Atlas, 1983.