

A Utilização de Ferramentas de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresa da Região Metropolitana do Rio de Janeiro

Bruno Rodrigues Campos

Mestrando em Ciências Contábeis – Universidade do Estado do Rio de Janeiro

[Bruno.rodriguescampos@gmail.com](mailto: Bruno.rodriguescampos@gmail.com)

André Eugenio de Góes Monteiro Gáudio

Mestrando em Ciências Contábeis – Universidade do Estado do Rio de Janeiro

[Andre.gaudio@globo.com](mailto: Andre.gaudio@globo.com)

Resumo: No contexto atual da economia, não só a brasileira, como a mundial, observa-se que as micro, pequenas e médias empresas desempenham um papel fundamental na geração de riqueza e empregos para a população. As PME's possuem uma importante parcela de representação na economia, tais como o percentual de número de postos de trabalhos, percentual no faturamento, dentre outros. Este estudo tem por objetivo averiguar se as micro e pequenas empresas situadas na região metropolitana do estado do Rio de Janeiro utilizam ferramentas de controle gerencial no processo de gestão, destacando ainda quais são as principais ferramentas utilizadas por elas. A pesquisa foi feita através da aplicação de um questionário estruturado no mês de abril de 2014, cujo levantamento dos dados foi feito em 20 pequenas e médias empresas. Conclui-se que a nem todos os controles são amplamente utilizados. As empresas mais antigas parecem ter mais preocupação com uma gestão mais apurada, utilizando mais itens de controle. Os controles de custo que tem impacto direto na margem de contribuição são mais usados. Existe uma preocupação também com a competitividade de mercado na formação de preços.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Ferramentas de controle gerencial. Tomada de decisão.

1 Introdução

No contexto atual da economia, não só a brasileira, como a mundial, observa-se que as Pequenas e Médias empresas desempenham um papel fundamental na geração de riqueza e empregos para a população. As PME's possuem uma importante parcela de representação na economia, tais como o percentual de número de postos de trabalhos, percentual no faturamento, dentre outros.

Este estudo busca destacar quais são as principais ferramentas de controle gerencial utilizadas por Pequenas e Médias empresas na região metropolitana do estado do Rio de Janeiro. Tem por objetivo evidenciar os controle mais utilizados e sua relação com a percepção de impacto nos resultados. De posse dos dados obtidos na pesquisa, pode-se traçar um perfil destas empresas, quanto ao seu porte, sua faixa de faturamento e sua abrangência de mercado.

Justifica-se a relevância da pesquisa em virtude do alto surgimento de PME's e do importante papel que desempenham na economia do País.

As empresas com esse porte são de extrema importância para a economia nacional. Estudos voltados para o tema tem um efeito de forte impacto no auxílio a pequenos e médios empresários no desenvolvimento de suas atividades.

2 Fundamentação teórica

Antonik (2004) elaborou um estudo que apontava 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 PME's. De acordo com o mesmo autor, essas empresas, otimamente organizadas e preparadas, constituem-se em importantes fontes geradoras de empregos e riquezas.

Em contrapartida, vemos em estudo elaborado por (KASSAI 1997, p.1), que as PME's 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.

Com base em estudos feitos pelo SEBRAE (Serviço brasileiro de apoio a micro e pequena empresa), observa-se que uma boa parcela de PME's findam suas atividades num período não superior a 2 anos de existência. Fatores diversos podem ocasionar tal fato, dentre eles pode-se dizer que uns dos principais é a falta de um preciso controle gerencial (SEBRAE, 2013).

Lima (apud Pinheiro 1996, p.13) comenta que, no geral, as PMEs 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.

Alguns dos problemas apontados são originados devido à falta da utilização de forma correta, de ferramentas de controle gerencial, aponto estudo elaborado por (RODRIGUES 2011).

No estudo de Imoniana e Lima (2008) é feita uma análise da importância e da utilização de ferramentas de controle gerencial em PME's no Município de São Caetano do Sul. Na pesquisa feita, chegou-se a conclusão de que o uso de ferramentas de controle de gestão nas PME's tem aplicação significativa no processo de tomada de decisão.

2.1 Definição de Microempresa, Empresa de Pequeno Porte, PME e o Cenário econômico brasileiro

As pequenas e médias empresas (PME) e microempresas têm grande importância socioeconômica no Brasil no que diz respeito à distribuição de empregos e renda. Segundo os dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) quando o instituto fez um estudo aprofundado sobre a estrutura produtiva das empresas brasileiras, as PME eram então responsáveis por 34,83% dos empregos brasileiros e as microempresas por 23,66% (SEBRAE, 2010).

A Microempresa é um empreendimento com faturamento bruto anual de até R\$ 360 mil. A Empresa de Pequeno Porte (EPP) é um empreendimento com faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões (L.C. 123/2006).

Para os efeitos desta Lei Complementar 123/2006, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- I - no caso da microempresa aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e
- II - no caso da empresa de pequeno porte aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

As Médias empresas, segundo dado do BNDES, podem ser caracterizadas como aquelas que faturam até 9 milhões de reais no ano (BNDES, 2013).

Pode-se notar que tal parcela de receitas que tais empresas geram para a economia tem uma significativa representatividade.

O SEBRAE em 2013 apontou que as PME's embora enfrentem algumas dificuldades para obtenção de crédito, apresentam um crescimento acima da média no país (SEBRAE, 2013).

Num estudo feito por Oliveira (2001) é levantando a questão da responsabilidade social de PME's do setor industrial no cenário no município de Pelotas, RS. Ele conclui que no referente à responsabilidade social, a comunidade onde está estabelecida a empresa é a mais beneficiada e terá como resultado principal a melhoria da sua qualidade de vida.

2.2 Características que os empresários devem possuir

Algumas características tornam-se necessárias para a eficaz gestão de uma empresa. Empreendedores que apresentam um perfil inovador e que garimpam oportunidades tendem a obter êxito em suas atividades empreendedoras (DORNELAS, 2012).

As empresas de pequeno porte normalmente têm seu desenvolvimento centrado nas ações do proprietário, pois tudo gira em função de suas características de personalidade (VASCONCELOS, LEZANA e ANDRADE, 2012).

Essas pesquisas mostram que o empresário deve conhecer os hábitos e costumes de seus clientes e identificar os produtos que eles desejam comprar.

Dentro do campo de pesquisa do SEBRAE, é apontado que em grande parte, as PME's que findam suas atividades num período prematuro, tendem a não ter como hábito, o uso de ferramentas de controle gerencial.

Para Ferreira Neto (2002) e Oliveira (2001) gerir uma empresa não é uma coisa simples, considerando que são 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. Afirmam ainda que com o objetivo de garantir sua continuidade, a empresa deve se adaptar as mudanças constantes que ocorrem no meio que estão inseridas.

Segundo pesquisa elaborada pelo SEBRAE (2012), no país existem cerca de 18,5 milhões de pessoas que possuem negócio, sendo que 72% são potenciais empresários, que não possuem CNPJ, e 28% são empresários, possuem CNPJ.

Os potenciais empresários têm negócio próprio, sem empregados, tem menor escolaridade, menor renda, menos acesso à informatização, não contribuem a previdência e não tem estabelecimento fixo. Já os empresários, tem maior escolaridade, maior renda, maior acesso à informatização, contribuem a previdência e tem estabelecimentos fixos.

A formalização do negócio e o encaixe no perfil de MPE ou PME gera um leque variado de oportunidades, sendo possível o aumento do sucesso da empresa, gerando diversas melhorias, ao próprio empresário assim como a região em que está estabelecido, uma melhora na qualidade de vida, conclui o estudo do SEBRAE.

2.3 Gestão, Controle de Gestão, Controle Empresarial e Ambiente de Controle

Sanchez e Ramirez (2002) discorre que a gestão de um organismo empresarial é algo complexo. É um processo que consiste em tomadas de decisão frente a uma situação de conforto ou desconforto. Gerir é exercer papéis no processo administrativo, decidindo que curso deve seguir o empreendimento.

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.

Bortolaso (2012) afirma:

“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.”

Para Figueiredo e 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.”

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: rapidamente detectada; medidos; investigados para a identificação de suas causas; e corrigidos, através de ações eficazes.

Segundo Imoniana (2001, p.94), o ambiente de controle compreende rede de funções interatuantes e segregadas, identificadas em atividades logicamente estruturadas.

Neste ambiente, desenham-se e implementam-se os processos contábeis e os controles internos.

2.4 Ferramentas de Controle Gerencial

Segundo Lima e Imoniana (2008) não se pode falar de ferramentas de controle gerencial sem falar do da estratégia e dos consequentes 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.

Lima e Imoniana (apud FREZATTI, 2007) discorre que 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.

Os autores citam que no contexto de 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.

Das ferramentas operacional de gestão, pode-se citar: controle de fluxo de caixa; controle de vendas/contas a receber; controle de vendas/contas a pagar; Controle de estoque e logística; Controle de custos/despesas; Controle pessoal/Folha de pagamento; Controle de ativo permanente (SHANK; GOVINDARAJAN, 2008).

Para o processo de tomada de decisão e monitoramento, pode-se citar: Controle de indicador financeiro e não financeiro; Orçamento operacional; Orçamento de financiamento; Orçamento de investimento; Orçamento de Demonstrações financeiras; Controle de SIG (SHANK; GOVINDARAJAN, 2008)

Na avaliação de desempenho, tem-se: Avaliação de indicador financeiro e não financeiro; Auditoria de SI: Eficiência, eficácia e confidencialidade; e Avaliação externa: balanço e compliance (MULLER, 2003).

2.5 Ferramentas Operacionais de Gestão

Para um eficiente controle operacional, há a necessidade do gerenciamento do caixa, das vendas/recebimentos, das compras/pagamentos, dos estoques/logística e da produção; dos custos/despesas; do pessoal/folha e do ativo permanente. De acordo com estudo elaborado pelo SEBRAE (2013) 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.

De acordo com Alcantara (2012) o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e a saída 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 a elaboração de um planejamento e de um controle dos recursos financeiros de uma organização.

Assaf Neto e Silva (2002), discorrem a principal função do fluxo de caixa é atribuir maior agilidade na relação entre a entrada e a saída de recursos, objetivando aperfeiçoar a compatibilização entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes.

Para Fernandez (2011), a realização da venda representa o objetivo principal da empresa, seja na comercialização de um produto ou na prestação de um serviço. Segundo o autor o controle das vendas proporcionará ao empresário o estabelecimento de relações mais duradouras com o cliente, gerando a oportunidade de novas vendas futuras. Nesse âmbito, o controle torna-se essencial para o êxito nas operações.

Assim como o controle das vendas, o controle dos recebíveis, dos estoques e da logística são processos muito importantes no contexto de controle gerencial.

Almeida, Fernandes e Alcântara (2012) corroboram que tais controles proporcionam ao empresário uma correta e possível avaliação da sua atividade.

2.6 Ferramentas para Tomada de decisão e monitoramento

O Processo de Tomada de decisão e monitoramento pode ser feito através de indicadores financeiros ou não financeiros (LIMA & IMONIANA, 2008).

Nesse grupo de ferramentas para avaliação e tomada de decisão, pode-se observar a geração de diversos índices que permitem ao gestor verificar o retorno sob o investimento feito, retorno sobre o lucro obtido, retorno sobre o Patrimônio líquido assim como também sobre os ativos da empresa (LIMA & IMONIANA, 2008).

Segundo estudo de Moraes e Lima (2011) o controle de indicativos financeiros permitem as empresas de prevenir, antecipar e influenciar resultados futuros.

Nas PME's esses tipos de indicadores não são muito utilizados, devido à falta de formas claras de fazê-lo, porém constitui-se com um interessante meio de monitoramento de atividades.

Um dos principais mecanismos de monitoramento que se pode destacar é o Orçamento. Segundo (ATKINSON 2000, p.468), os orçamentos operacionais dividem-se em diversos planos tais como: de venda: que consiste em identificar o nível planejado de venda para cada

produto; 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; 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; de gastos administrativos e discricionários: inclui administração, assessoria, pesquisa e desenvolvimento e publicidade.

2.7 Controle – Avaliação de desempenho

Segundo Lima e Ionamara (2008), 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.

Os autores frisam que pouco adianta ter um bom sistema de informação e não haver um controle adequado. 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:

- Confidencialidade: garantir que a informação seja acessada somente pelas pessoas autorizadas;
- Integridade: garantir a exatidão da informação e dos métodos de processamento e,
- Disponibilidade: garantir que os usuários autorizados tenham acesso à informação e os ativos correspondentes sempre que necessário.

Segundo Antonik (2004), com o aumento das movimento nas empresas, tornou-se necessário uma maior ênfase às normas e aos procedimentos internos, com ênfase na distribuição de tarefas e rotatividade nas operações. Com isso, torna-se necessário também um acompanhamento para certificação da correta realização das atividades com base nas normas internas de execução.

Tendo em vista o crescimento e avanço das micro, pequenas e médias empresas no país, um estudo para verificar a relação do controle gerencial com o progresso do negócio, torna-se bastante necessário.

Com base na importância que foi observada em estudos anteriores, a utilização de ferramentas de controle gerencial em PME's aparenta ser benéfica na sua prática. Visto isso, procura-se nesse estudo verificar quais são as principais ferramentas de controle utilizadas por esse grupo característico de empresas e qual a percepção dos resultados gerados com o uso destas no controle gerencial.

3 Metodologia

Atentando para as características desta pesquisa, que foi baseada em um questionário estruturado, classificatório e com escalas de utilização de controles gerenciais e percepção de resultados. A amostra de 20 empresas pesquisadas abrangeu empresas prestadoras de serviço com ativo fixo significativo, prestadoras de serviço com pouco ativo fixo, lojas de shopping, lojas de comércio e serviço de bairro. Foi atingido o número de 20 empresas tendo em visto um levantamento feito anteriormente, onde foi apontado que as micro e pequenas empresas

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.8, n.3, p. 66 - 78, 2014
ISSN 1982-2537

participantes que tinham menos de 4 colaboradores não realizavam qualquer tipo de controle gerencial estruturado. O referencial teórico relativo ao assunto teve como objetivo a formação de um problema para investigação avaliando o uso das ferramentas de controle para apuração de informações ou conclusões através de tratamentos dos dados. A pesquisa analisa tanto aspectos qualitativos como quantitativos do objeto de estudo, o que permite uma visão geral do tema abordado. O questionário aplicado um grupo de 20 empresas, todas elas PME's, teve o intuito de verificar quais as principais ferramentas de controle gerencial utilizadas por elas, e como elas percebem seus resultados. De posse dos dados, será feita uma análise do perfil das PME's e o grau de utilização de controle gerencial da amostra, bem como estas percebem alguns resultados relevantes para o negócio, como a lucratividade e o volume de vendas.

4 Resultados e análises

Será retratado abaixo os principais achados de pesquisa colhidos nos questionários aplicados, assim como o perfil mais comum das empresas, as ferramentas de controle gerencial que são mais utilizadas e os resultados obtidos.

Pode-se observar que os controles gerenciais utilizados variam de acordo com o perfil da empresa. Abaixo temos algumas das ferramentas mais citadas no questionário e o grau de utilização das mesmas.

4.1 Importância dada pelas empresas ao controle gerencial de acordo com o tempo de mercado

Observa-se que os indicadores de contas a pagar e receber que são controles bem comuns, parecem ser mais utilizados pelas empresas mais maduras, conforme as tabelas abaixo onde verifica-se que nas empresas com mais tempo, o percentual de empresas que utiliza bem (utiliza razoavelmente e muito orientando decisões) é maior que 50% em relação ao controle de Contas à Receber, e em relação ao controle de Contas a pagar é superior à 70%. A parte da amostra de empresas até dois anos é muito pequena não sendo conclusivo seu grau de utilização.

Tabela I – Controle de Contas a receber

Contagem de Empresas	Controle de Contas a receber						
	Tempo da Empresa	Não utilizado	Pouco utilizado	Utiliza razoavelmente	Utiliza razoavelmente e Orienta decisões	Utiliza muito e orienta decisões	Total Geral
até 2 anos					1	1	2
de 5 a 10 anos				1	5	1	7
mais de 10 anos	1	4			3	3	11
Total Geral	1	4	1		9	5	20

Fonte: Os autores, 2014.

A Tabela II apresenta os dados referentes ao controle de contas a pagar.

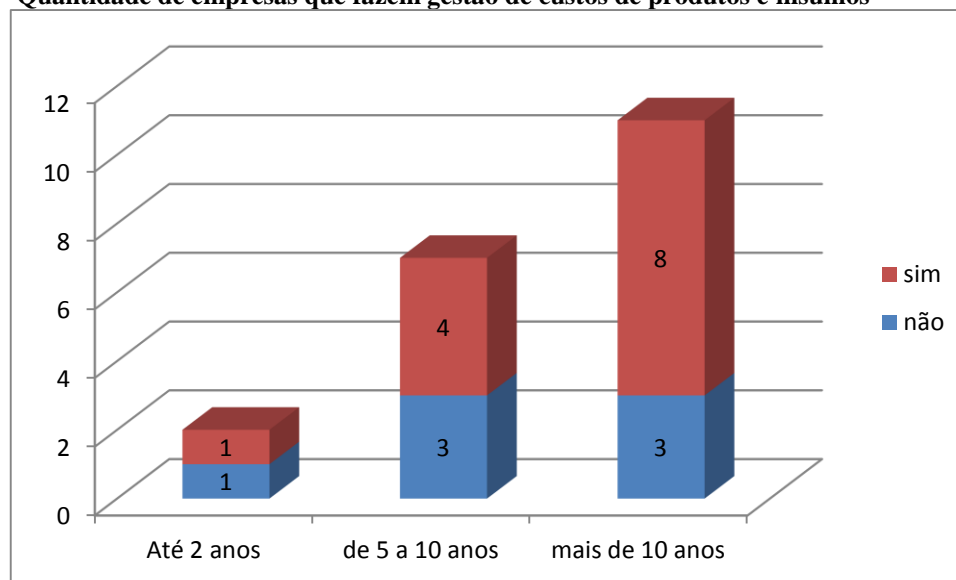
Tabela II – Controle de Contas a Pagar

Contagem de Empresas	Controle de contas a pagar					Total Geral	
	Tempo da Empresa	Não utilizado	Pouco utilizado	Utiliza razoavelmente	Utiliza razoavelmente e Orienta decisões		Utiliza muito e orienta decisões
até 2 anos					1	1	2
de 5 a 10 anos	1				5	1	7
mais de 10 anos		1	2	3	5		11
Total Geral	1	1	2	9	7		20

Fonte: Os autores, 2014.

Também se pode observar que a gestão de custo fica mais apurada com o tempo de existência da empresa. Na tabela abaixo vemos que as empresas com mais tempo, utilizam mais frequentemente ferramentas de controle de Gestão de Custo de Insumos e Produtos, enquanto as empresas mais jovens possuem amostra pequena, mas aparentemente existe uma tendência de aumento de percentual de frequência de uso de acordo com o tempo de empresa.

Gráfico I - Quantidade de empresas que fazem gestão de custos de produtos e insumos



Fonte: Os autores, 2014.

4.2 Ferramentas e métodos utilizados de acordo com o porte da empresa

As empresas com faturamento mais baixo (até R\$ 240.000,00) nem sempre utilizam os preços dos concorrentes para sua formação de preços, o mesmo se observa nas empresas de faturamento mais elevado. Porém na faixa intermediária (de 240 mil Reais até 720 mil Reais) as empresas parecem utilizar mais os preços dos concorrentes para a formação de seu preço,

nos levando a crer segundo a pesquisa que é a faixa de maior preocupação com o impacto da concorrência.

Tabela III – Grau de utilização de preços de concorrentes para formação do preço de venda

Contagem de Empresas	Formação preço - preço de concorrentes		
	Não	Sim	% Sim
Até R\$ 240.000,00	3	3	50,00%
De R\$ 240.000,00 A R\$ 360.000,00	1	4	80,00%
De R\$ 360.000,00 a R\$ 720.000,00		4	100,00%
Acima de R\$ 720.000,00	2	3	60,00%
Total geral	6	14	70,00%

Fonte: Os autores, 2014.

Abrangência de Mercado

Nos resultados obtidos na Pesquisa, observamos que 55% das PME's entrevistadas atuam no mercado nacional. A comercialização de produtos e a prestação de serviços atingem na maioria dos casos todas as regiões, fomentando a economia local assim como também a nacional.

Um quantitativo de 25% das empresas tem uma abrangência estadual, e 20% destas atuam apenas no ambiente local.

Percebe-se que as PME's tem uma importante representatividade na economia nacional, visto que é uma importante fonte de geração de empregos e de abastecimento das necessidades locais, estaduais e nacionais.

4.3 Indicadores de Lucratividade

Verifica-se que em poucos casos a percepção dos resultados de lucratividade aponta muita melhoria após a utilização de ferramentas de controle, porém verificamos uma concentração da percepção de indiferente também nas faixas de faturamento extremas (até 240 mil reais e acima de 720 mil reais), com 40% e 50% de resposta indiferente, o que é um percentual inferior à faixa de faturamento central. O que começa dar indícios que as faixas extremas são menos sensíveis à uma gestão mais eficiente (já que a percepção de resultados pesquisados é se os controles citados influenciaram nestes resultados). Isto provavelmente se deve ao fato de que as empresas de menor faturamento possuem uma capital de giro mais baixo não levando tanto em consideração os ganhos com controles gerenciais e o reflexo no seu resultado. Já a faixa de maior faturamento possui capital de giro maior, dando maior poder de negociação com fornecedores mantendo-se rentável independente do grau de controle.

Tabela IV – Percepção da utilização de indicadores de ferramentas de controle gerencial

Contagem de Empresa	Resultados - Lucratividade			
	Indiferente	Melhorou	Melhorou muito	Total geral
Média de faturamento no ano				
Até R\$ 240.000,00	3	2	1	6
De R\$ 240.000,00 A R\$ 360.000,00	1	4		5
De R\$ 360.000,00 a R\$ 720.000,00	1	2	1	4
Acima de R\$ 720.000,00	2	2	1	5
Total Geral	7	10	3	20

Fonte: Os autores, 2014.

4.4 Gestão de Custo

Considerando que a gestão de custo é um pouco mais do que o simples acompanhamento global das despesas, na pesquisa realizada enfatizamos que a gestão de custo deve contemplar análises sobre gastos históricos, referenciais de mercado e gastos versus utilização ou resultado.

Verificou-se que 65% das empresas entrevistadas não fazem gestão de custo para Energia, Telefone e Internet e 95% das PME's da pesquisa não fazem gestão de custo para Máquinas e Equipamentos, ressaltando a pouca preocupação com a gestão mais apurada dos custos fixos e os ativos imobilizados.

Verifica-se que 65% destas também não consideram na gestão de custo os custos com Impostos e Contribuições, tratando estes itens como despesas globais apenas.

Porém é notável que para X insumos e produtos, bem como funcionários e terceiros fixos, 65% das empresas fazem o controle destes custos, que são os itens que tem uma relação mais direta com o faturamento. Demonstrando a preocupação maior com a geração da receita do que com o uso desta.

4.5 Formação de Preço

Tentamos entender para esta amostra quais são os itens mais utilizados na formação de preço dos seus produtos e serviços. Com base nos questionários respondidos, montamos abaixo um ranking destes itens com o percentual de empresas que usa estes itens para formação de preço:

Tabela V – Ranking Itens utilizados na Formação do preço

Ranking	
Itens utilizados para formação de preços.	%
Insumos e produtos	3
Preços dos concorrentes	1
Salários e comissões	1
Volume de venda	2
Impostos e contribuições	
Espaço telefone, energia e internet.	7

Fonte: Os autores, 2014.

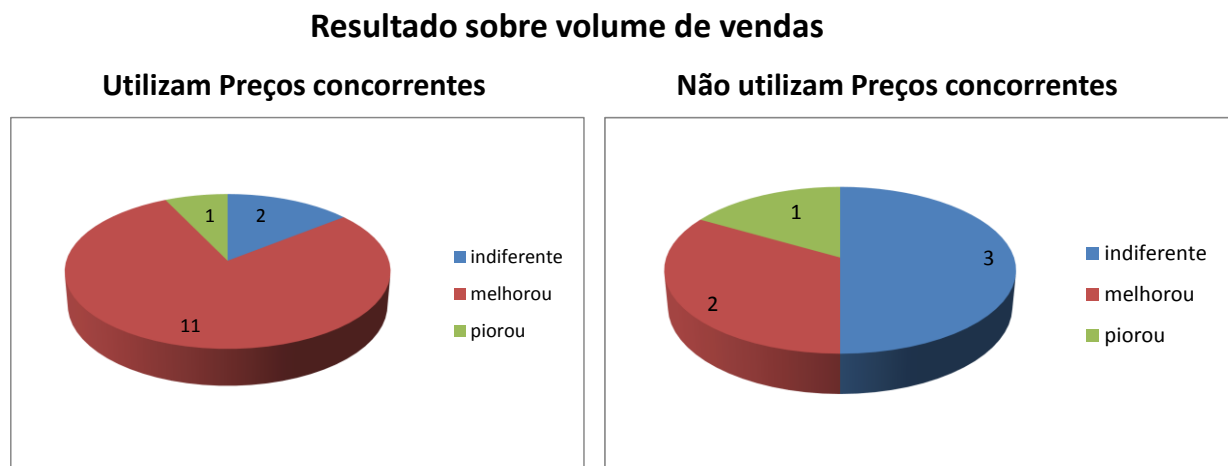
Percebe-se que os custos diretos que influenciam na margem de contribuição como insumos de produtos são os mais utilizados. Os preços de mercado também são bastante utilizados. O que demonstra uma preocupação comercial sobre a manutenção da rentabilidade e sua competitividade de mercado.

Nota-se que os custos fixos como espaço, energia e telefonia não foram utilizados em nenhum dos casos levantados. O que talvez possa significar uma falta de técnica de custeio mais sofisticada para apropriar os custos fixos nos preços, ou até mesmo uma relação custo-benefício que não compense fazer este controle.

4.6 Formação de Preços Competitivos

Uma constatação nesta pesquisa era esperada, e acabamos confirmando alguns efeitos. Quem utiliza preços dos concorrentes na sua determinação de preço de produto ou serviço tem uma percepção melhor sobre resultados de volume de vendas, conforme demonstrado nos gráficos abaixo.

Gráfico II – Resultado sobre Volume de vendas



Fonte: Os autores, 2014.

Dos que utilizam os preços dos concorrentes na sua formação de preço, percebemos que **78,6%** informaram uma percepção de que resultados dos volumes de vendas **melhoraram**. Já nos que não utilizam os preços dos concorrentes apenas 33,3% afirmam que houve melhoria. O que demonstra que o enfoque na competitividade pode ser um fator crítico para a melhoria do resultado de faturamento global.

Sabendo que os custos e informações internas são essenciais para a rentabilidade do negócio, mas que para crescimento e manutenção do seu mercado, reforça-se o conceito de que não há como fazer a gestão apenas “olhando para dentro”, conforme os conceitos de Estratégia Competitiva (PORTER, 1986).

5 Conclusão

Observa-se que as PME's que tem mais tempo de mercado utilizam de forma mais efetiva ferramentas de controle gerencial. A utilização de tais ferramentas tem proporcionado aos empresários uma maior visão do negócio, auxiliando-os no processo de gerenciamento e tomada de decisão.

Observou-se ainda que as empresas pesquisadas utilizam as ferramentas de controle para fins de tomada de decisão e fiscalização. A grande maioria as utiliza para tomada de decisão. Dentre as ferramentas mais utilizadas pelas empresas o controle de caixa, contas a pagar e receber têm uma representatividade de 90,91%, o que demonstra que essas instituições preocupam-se com a forma de gerir o capital para dar continuidade ao seu negócio. O único item que apresentou um controle relativamente baixo foi o de gestão de ativo permanente com 21,82%.

Controles de custo mais ligados ao faturamento são mais utilizados nestas empresas. O que parece ser um padrão natural e intuitivo por gerir a margem de contribuição prioritariamente.

Vimos que o Controle gerencial quando feito eficazmente, gera uma percepção de melhoria nos processos e no resultado final.

Para investigações futuras, sugerimos uma amostra maior com dados numéricos de resultados, do que simplesmente classificatórios, para que possam buscar uma significância maior e outras análises estatísticas possíveis. Importante ter atenção com certa resistência no fornecimento de dados tão específicos. A reelaboração do questionário e a redefinição da amostra podem trazer informações novas e outras conclusões.

Referências

ANTONIK, Luis Roberto. A Administração Financeira das Pequenas e Médias Empresas. **Revista FAE BUSINESS**, n. 8, p. 35-38, maio. 2004.

KASSAI, S. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**: caderno de estudos. São Paulo, FIECAFI, v.9, n° 15, p.60 – 74 Jan/Jun 1997.

LIMA, Amadeu Nascimento; IMONIANA, Joshua Onome. 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. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.2, n.3, p.28-48, 2008.

RODRIGUES, Rodrigo. **A importância de indicadores na gestão de PMEs**. Monografia para obtenção de título de Bacharel em Ciências Contábeis. UFF, 2011.

Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006; Institui o Estatuto Nacional da Micro empresa e da Empresa de Pequeno porte. DOU de 15.12.2006.

Art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). Lei de Introdução ao Código civil.

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

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.

CAMPIGLIA, A. O; CAMPIGLIA, O. R. P. **Controles de gestão**: controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. A. V. Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v.14, n.45, pp.419-437.

SILVA, A. A, Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, D. M; STRAIOTO, D. M. G. T. Avaliação de Empresas: como determinar o valor de uma empresa utilizando o método do Fluxo de caixa descontado. **Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília**: CFC, nº 135,2002.

ATKINSON, A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROMAN, L. F. M.; CARNIELLO, M. F.. Iniciativas Institucionais de fomento a micro e pequenas empresas no Município de Taubaté, SP. **Gestão e Desenvolvimento (FEEVALE)**, v. 9, p. 23-40, 2012.

SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas empresas na economia brasileira/Julho, 2014. SEBRAE, 2013.

BNDES ;PINTO; L.G.;. *Estudos sobre capital de risco. Capital de Risco: Uma Alternativa de Financiamento às Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica – O Caso do Contec*. 1996.

DORNELAS, J. C. A; Empreendedorismo: transformando idéias em negócio; p.16-55. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C; *Controladoria: teoria e prática*.3ª Ed.São Paulo: Atlas,2004.

MULLER, C.J; Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações); UFRGS, 2003.

SHANK, J.K; GOVINDARAJAN. V; Gestão estratégica de custos: A nova ferramenta para obter vantagens competitivas.p.16-55. (2008).

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, C. A. T; Administração do capital de giro. 3.ed. SÃO PAULO: Atlas, 2002. 211 pp.