

# Instrumentos de controle de gestão nas micro e pequenas empresas industriais do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil

UDO OSCAR SIEBERT (Unidavi / FURB)  
AMÉLIA SILVEIRA (Unidavi / FURB)  
MARIANNE HOELTGEBAUM (Unidavi / FURB)

ISSN 1518-4382

## REFERÊNCIA:

SIEBERT, Udo Oscar; SILVEIRA, Amélia; HOELTGEBAUM, Marianne. Instrumentos de controle de gestão nas micro e pequenas empresas industriais do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 1027-1039.

## Resumo

Esta pesquisa tem o intuito de estudar as características organizacionais e a utilização dos instrumentos de controle de gestão, nas micro e pequenas empresas industriais (MPI's) do Alto Vale do Itajaí, Santa Catarina, SC, Brasil. A pesquisa descritiva, do tipo "survey", foi quantitativa, com método estatístico, descritivo e inferencial. Consideraram-se 978 MPI's como universo de pesquisa, concentrando-se em sete municípios. A amostra aleatória estratificada proporcional foi definida com 275 elementos. O instrumento de coleta de dados foi o questionário estruturado, com questões fechadas. Os respondentes foram os proprietários das MPI's selecionadas. Os resultados mostraram que o tempo de existência de 54,3% das MPI's é de 10 a 20 anos, independente do tamanho. Há baixa complexidade nas indústrias (51,2%). Com o aumento do tempo de existência, verifica-se a evolução da complexidade organizacional. Possuem controladoria 4,1%, enquanto 46,7% não possuem estrutura formalizada. Nos instrumentos de controle de gestão, os mais citados são o controle de pagamentos (87%), com uso diário e semanal (73,2 %) e nível de satisfação de 87%, e o controle de recebimentos (81,7%), com uso diário e semanal de 66,4% e satisfação de 85,1%. A formação do preço de vendas, controles de vendas e controle de bancos apresentam utilização superior a 75% e nível de satisfação superior a 80%. A importância dos instrumentos de controle para os usuários é grande, maior que 90%. Os instrumentos mínimos de controle de gestão considerados importantes são: vendas, contas a pagar, estoques, contas a receber e custos. Os controles de ordem estratégica, como controles de vendedores, sistema de planejamento e orçamento, não estão presentes em quase 50% das indústrias.

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade de consumo, cada vez mais exigente, provoca nas empresas a necessidade de um contínuo processo de adequação ao mercado, com ajuste de seu posicionamento e definição de contextos de atuação. Este novo cenário, altamente competitivo, exige da gestão empresarial, principalmente das micro e pequenas empresas também um maior cuidado na concepção e acompanhamento de seus produtos, nos controles empresariais e na performance de resultados, para garantia de sua sobrevivência.

As micro e pequenas empresas, de maneira geral, carecem de instrumentos de controle de gestão, havendo uma excessiva informalidade, ausência de sistemas de custeio adequados, falta de planejamento e controle da produção e de qualidade, carência de manutenção preventiva, *layout*

inadequado ao fluxo de trabalho, desperdícios de toda a espécie, estoques altos e sem controle, atrasos nas entregas dos produtos, pagamentos de juros excessivos por falta de planejamento financeiro, despreparo de pessoal e acúmulo de tarefas, sem apresentar uma estrutura organizacional bem definida, sendo essas as características de gestão de muitas micro e pequenas empresas, segundo Landmann (1998).

O desconhecimento de modernas técnicas de gestão ou adoção de novas técnicas, bem como o claro entendimento de seus conceitos, é fator de insucesso para as empresas. A cultura predominante nas micro e pequenas empresas brasileiras constituem-se em obstáculo a sua modernização e a sua adequação às necessidades dos tempos atuais. “Atualmente, é imprescindível a aproximação das informações ao processo decisório, uma vez que as gestões sem informações atualizadas e adequadas representam riscos aos resultados das empresas”. (KRIECK; TONTINI, 1999, p. 16).

É ainda Landmann (1998) quem destaca que a gestão dessas empresas é reativa, procurando adaptar-se às mudanças, estando voltada apenas para o ambiente interno da organização. A flexibilidade existente nas micro e pequenas empresas é importante, porém deve haver uma ação pró-ativa, para planejar a existência da empresa em longo prazo.

Diante disso, a dinâmica da economia atual está a exigir da gestão empresarial, maior cuidado na concepção e acompanhamento de seus produtos, nos controles empresariais e na performance de resultados, como meios de melhorar sua perspectiva de sobrevivência.

Essa exigência não distingue o tamanho de empresas, estando presente também nas micro e pequenas empresas. O controle empresarial e a performance de resultados, com base em instrumentos de controle de gestão, são pressupostos básicos para a competitividade e sucesso empresarial. Hoje, a sobrevivência da pequena empresa depende da competitividade empresarial no mercado de livre concorrência.

No setor industrial, principalmente, a carência de trabalhos voltados para as micro e pequenas empresas, no que tange aos instrumentos de controle para a tomada de decisão, pela importância deste tipo de empresa no cenário econômico brasileiro, justifica a relevância do estudo. Esta pesquisa, nas micro e pequenas empresas industriais (MPI's), do Alto Vale do Itajaí, em Santa Catarina (SC), Brasil, abrangeu as características organizacionais e a adoção de instrumentos de controle gerenciais para a tomada de decisão.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Verifica-se que em 1980 as micro e pequenas empresas, com apenas 96,37% do número de estabelecimentos no país, contribuíram com 42,24% dos empregos gerados, 58,19% da massa de salários e com 58,83 % do valor da produção nacional, conforme IBGE (1980), evidenciando-se a sua marcante participação no cenário nacional. No Estado de Santa Catarina, as micro e pequenas empresas na atividade industrial, representavam em 1984, 16% do número de estabelecimentos, 30,7% do valor de transformação industrial e 43,7% do pessoal ocupado, segundo Santa Catarina (1984), o que evidencia sua importância econômica.

Porter (1986), a quase vinte anos, ressaltou que as pequenas e médias empresas têm grande importância dentro dos países em vias de desenvolvimento, diante dos investimentos por parte de grandes empresas estrangeiras, tendo-se em vista que geram, rapidamente, postos de trabalhos, capacitam trabalhadores locais e trazem recursos técnicos evitando comprometer o escasso capital do país.

“O cenário que se descortina para as micro e pequenas empresas, nos primeiros momentos do novo milênio, observando que seus contornos serão francamente favoráveis às pequenas empresas que se

prepararem desde já para confrontá-lo”. (CRUZ JUNIOR, 1998, p. 88). A preparação a que se refere estão ligadas a uma crescente internacionalização e interpretação das economias, forçando as empresas à tomadas de decisão rápidas e ajustadas às constantes mudanças que o meio ambiente global exige.

Na visão de Cruz Júnior (1998), não há como este tipo de empresa fugir da estruturação de um plano de gestão ajustado ao negócio, ao contrário, sua existência é ainda mais crítica nas pequenas organizações, já que estão mais sujeitas às intempéries do mercado, que às mutações deste, notadamente no contexto atual de economia globalizada.

Na visão de Cassarro (1999) a palavra planejar significa estabelecer, com antecipação, a linha de conduta a ser trilhada, os recursos a empregar e as etapas a vencer para atender a um dado objetivo estabelecido. Ele vê organização como sendo a definição e o estabelecimento da estrutura geral da empresa, visando seus objetivos. “Organizar é dispor dos recursos consoante e o plano de ação” (CASSARRO, 1999, p. 14).

Para Maximiano (1995), a organização é um processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização. Ele é, também, o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo critério específico. “A direção é o processo de mobilizar e acionar os recursos, dentre elas as pessoas, para realizarem o objetivo organizacional motivados pelo desejo de crescimento e realização”. (MAXIMIANO, apud MALUCHE, 2000, p. 63).

O controle, por sua vez, na visão de Welsch (1992) é “... a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. O controle pressupõe o estabelecimento e a comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões aos administradores responsáveis pela sua realização”.

Para Gomes; Salas (1997) a estruturação do controle de gestão consiste na arquitetura do sistema de informações e na determinação de indicadores de desempenho. Além deste entendimento, os instrumentos de controle também devem ser evidenciados como suporte ao processo gerencial e administrativo.

O controle como instrumento de gestão é histórico. Diz respeito principalmente, à verificação *a posteriori* do que foi feito, como se exerce o controle interno tradicional. O controle seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, de acordo com as necessidades dos clientes, conforme relata Gomes; Salas (1997).

Boisvert (1999) define a gestão como sendo parte da administração, que está dentro das funções fundamentais da empresa. Ele salienta que a gestão apresenta três funções principais: planejamento, execução e controle.

Para Oliveira (1994), o controle é a função do processo administrativo que mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos procura medir o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de informar aos tomadores de decisões para que possam tomar ações corretivas ou de melhoria desse desempenho.

Campiglia; Campiglia (1993, p. 291) alertam que: “Administrar é prever. Prever é planejar e orçar. O controle orçamentário é o instrumento básico e indispensável para assegurar à empresa o máximo de rendimento dos meios econômicos empregados na produção e o equilíbrio de suas finanças”. Com esta visão, o controle orçamentário permite avaliar previamente todas as operações da

empresa, com base em informações gerais integradas de todas as áreas da empresa, confrontando a receita com a despesa. Consiste em planejar o resultado que se pretende atingir.

Ao estudar a questão dos instrumentos de controles de gestão para as micro e pequenas empresas, observa-se uma lacuna na literatura, pois raros são os estudos que abordam a questão com o foco específico nas micro e pequenas empresas.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização do estudo, adotou-se o levantamento de dados ou *survey*, na modalidade de pesquisa descritiva, que buscou uma análise estatística das relações entre as variáveis, respondendo às quantificações de cada um dos objetivos específicos do estudo. Deste modo, o método é quantitativo, uma vez que se realizou a quantificação das informações apresentadas pelos entrevistados nas empresas, a partir da categorização das variáveis.

Não tendo se constituído, em um primeiro momento, em objetivo de pesquisa, mas tendo despertado interesse no decorrer do estudo em conhecer o “por que” de determinados resultados, complementou-se a investigação do uso dos controles, solicitando aos respondentes, em uma etapa posterior, que informassem quais eram suas dificuldades quanto ao controle de gestão. Nesta segunda fase, o método adotado foi qualitativo, que “... difere do método quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos, como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas...”, segundo Oliveira (1997, p. 116-117). Esta segunda etapa da pesquisa complementou a primeira, informando as principais dificuldades dos empresários e gerentes das micro e pequena industrias investigadas, quanto ao controle de gestão.

Consideraram-se 978 MPI's como universo de pesquisa, , após verificação das informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 1999), concentrando-se em sete municípios. A amostra aleatória estratificada proporcional foi definida com 275 elementos.

Os respondentes foram os empresários e os responsáveis pelos controles de gestão da empresa.

Os dados da pesquisa foram analisados e interpretados, a partir dos métodos convencionais da estatística descritiva e da estatística inferencial.

A definição de termos da pesquisa, conforme Ferrari (1982, p. 97-98), consiste em palavras e as palavras são símbolos representando idéias ou fatos, escolhidos de conformidade com o estado da realidade cognoscível. Desta forma, os termos da pesquisa foram definidos ao longo do discurso acadêmico, buscando assegurar a compreensão do relato da pesquisa.

Como fatores limitantes da pesquisa, deparou-se com o fato de que algumas das industrias pesquisadas possuíam informações de caráter confidencial ou restrito, que não foram disponibilizados. Outro aspecto que restringiu o estudo foi a percepção do entrevistado, no momento da pesquisa. Percebeu-se que os respondentes, por tratar-se de micro e pequenas empresas industriais, por vezes, não possui conhecimentos suficientes acerca do tema de pesquisa, controle de gestão, mesmo sendo o proprietário ou o gerente desta área, na empresa.

### 4 PRINCIPAIS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram divididos em partes, correspondendo a cada um dos objetivos específicos:

#### 4.1 Caracterização das MIP's do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil

A Região do Alto Vale do Itajaí é formada por 28 municípios, sendo que sete concentram 68% das empresas industriais da região: 1) Rio do Sul - 496 indústrias; 2) Ibirama - 176; 3) Taió - 157; 4) Ituporanga - 91; 5) Pouso Redondo - 89; 6) Presidente Getúlio – 84; e 7) Salete - 50 indústrias. Na tabela 1, a seguir, pode-se verificar a classificação das indústrias catarinenses, desta região, por ramo de atividade.

TABELA 1 – Distribuição das empresas industriais do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil, de acordo com o ramo de atividade

Ramos de Atividades	n	%
Indústria do Vestuário, Calçados e Armarinhos.	94	34,5
Indústria do Mobiliário	38	14,0
Indústria de Madeira	27	9,9
Produtos Minerais não Metálicos	24	8,8
Indústria de Produtos Alimentares	22	8,1
Indústria Metalúrgica	21	7,7
Indústria Mecânica	20	7,4
Outras	26	9,6
Total	272,0	100,0

Para melhor entendimento do panorama industrial desta região de Santa Catarina, Brasil, cabe enfatizar que a história da economia da região do Alto Vale do Itajaí, até a década de setenta, estava vinculada à indústria da madeira. A economia regional sofreu reveses com o final do ciclo da madeira e, durante vários anos, procurou definição para uma nova vocação. Pelos resultados apresentados na tabela 1, pode-se verificar que a nova vocação da indústria regional voltou-se, claramente, para a indústria do vestuário, que representa hoje mais de um terço das indústrias regionais.

O tempo de existência das empresas, correspondendo ao ano de fundação, foi agrupado em intervalos de cinco anos. Os resultados são apresentados na figura 1 e na tabela 2, em seqüência. Pode ser observada a maior concentração de empresas com tempo de existência entre dez e quinze anos, seguido pelas empresas de quinze a vinte anos. Nos valores relativos, percebe-se a posição de concentração nos intervalos de tempo mencionados.

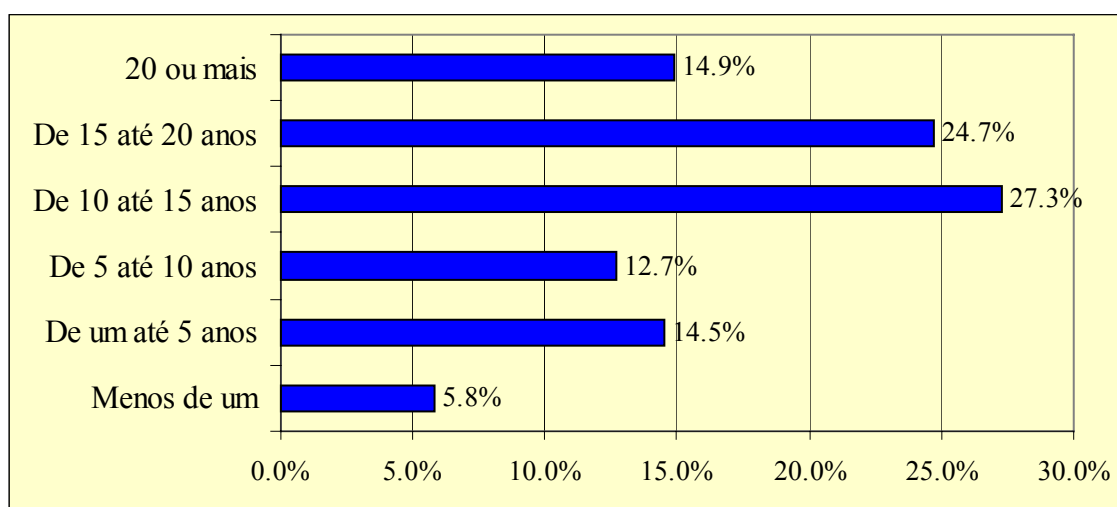


Figura 1 - Distribuição do tempo de existência das empresas industriais do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil

Pode-se observar na tabela 2, a distribuição em valores absolutos e relativos, do número de empresas da região em estudo, em relação à média nacional.

Os dados foram apresentados pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE, 1999) e baseados nas informações do IBGE (1999). Para um melhor entendimento, nesta tabela 2, as empresas foram agrupadas pelo de número de trabalhadores, permitindo análise mais detalhada do tamanho das indústrias.

TABELA 2 - Distribuição da quantidade absoluta e relativa das empresas industriais do Alto Vale do Itajaí e do Brasil, classificadas pelo número de trabalhadores

Número de trabalhadores	Alto vale do Itajaí		Média Brasileira*	
	Quantidade de indústrias	%	Quantidade de indústrias	%
1   5	87	33,1	3.176.809	82,0
5   10	77	29,3	394.795	10,2
10   20	44	16,7	215.566	5,6
0   20 – Micro	208	79,1	3.787.170	97,8
20   50	23	8,7	34.399	0,9
50   100	15	5,7	24.185	0,7
20   100 – Pequena	38	14,4	58.584	1,6
Micro e Pequenas Empresas	246	93,5	21.062	99,4
Médias e Grandes empresas	17	6,5	5.259	0,6
Total	263	100	3.872.075	100,0

Fonte: SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa. Estrutura empresarial brasileira. Brasília, 1999.

Concluídas estas comparações, passou-se a utilizar apenas o número de trabalhadores como referência de tamanho, uma vez que na revisão da literatura é o critério predominante este tipo de definição.

De acordo com o convencionado para aferição de complexidade, foram encontradas 12,1% das empresas com complexidade alta, ou seja, com cinco ou mais departamentos. Entre um e cinco departamentos, com complexidade moderada, observaram-se 41,2%, e com nenhum ou um departamento, ou seja, com complexidade baixa, 46,7 %. Quase metade das empresas não possui estrutura organizacional formalizada o que pode representar um indicador antecipado de não existência de controladoria, onde, basicamente, está o controle de gestão empresarial e os instrumentos de controle para a tomada de decisão das MPI's.

Analisando os valores relativos, 84,2% das pequenas empresas dispõem de tecnologia de informações, enquanto 45,2% das micro empresas dispõem deste recurso. A tabela 3 mostra o encontrado.

TABELA 3 – Distribuição do uso de tecnologia de informação nas MPI's do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil

Número de trabalhadores	Uso de tecnologia de informações				Total
	Não	%	Sim	%	
1   5	62	71,3	25	28,7	87
5   10	35	45,5	42	54,5	77
10   20	17	38,6	27	61,4	44
Micro Empresa	114	54,8	94	45,2	208
20   50	3	13,0	20	87,0	23
50   100	3	20,0	12	80,0	15
Pequena Empresa	6	15,8	32	84,2	38
Total das MPI's	120	48,8	126	51,2	246

#### 4.2 Identificação dos instrumentos de controle de gestão das empresas

Quanto ao uso dos instrumentos de controle de gestão, destacou-se o controle de pagamentos em 87 % das empresas, utilizado diária ou semanalmente. Em seguida, aparece o controle de recebimentos, com uso em 81,7%. As empresas que fazem uso diário e semanal perfazem 66,4% dos casos.

Para a definição do nível de satisfação quanto ao uso dos instrumentos de controle, levaram-se em consideração apenas os respondentes que são usuários do instrumento de controle, englobando numa só resposta aqueles que não o utilizavam ou não souberam responder. A tabela 4 evidencia os resultados.

TABELA 4 – Distribuição do nível de satisfação dos usuários com os instrumentos de controle nas MPI's do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil

Instrumentos de controle	Sem resposta		Insatisfeito		Satisfeito	
	n	%	n	%	n	%
Controle de bancos	52	21,1	11	4,5	183	74,4
Formação do preço de vendas	54	22,0	26	10,6	166	67,5
Controle de recebimentos	51	20,7	29	11,8	166	67,5
Controle de vendas	64	26,0	14	5,7	168	68,3
Controle de pagamentos	32	13,0	13	5,3	194	78,9

O controle de pagamentos (194 - 78,9%) e o controle de bancos (183 – 74,4%) são os que mais satisfazem os respondentes das MPI's.

Os respondentes, ao manifestarem suas dificuldades ou insatisfação com a utilização do controle, deixam claro alguns aspectos que merecem estudo para aprofundar questões de real significado. O quadro 1 sintetiza as mudanças necessárias para melhorar o nível de satisfação dos gerentes das MPI's do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil.

Tipo de controle	O que precisa melhorar ou acontecer
Controle de recebimentos	A manutenção (atualização) dos cadastros de clientes. O nível de informatização e de automatização dos controles de cobranças. Aplicação de penas efetiva para os inadimplentes.
Sistema de orçamento	A qualificação dos administradores e funcionários e orientação técnica para os gerentes e proprietários.
Informações de concorrentes	Uma completa mudança na visão do empresário quanto à necessidade e a importância da sintonia com os concorrentes para um melhor alinhamento com o mercado.
Sistema de custos	Simplificação dos sistemas de controles para que as informações sejam produzidos com maior facilidade, rapidez e precisão. Qualificação dos gerentes e proprietários, organização administrativa e orientação técnica.
Sistema de planejamento	O empenho e dedicação do empresário, conhecimento técnico para a tarefa e organização administrativa.

Quadro 1 - Síntese das mudanças necessárias para melhorar a satisfação com o uso dos controles de gestão, segundo a percepção dos gerentes das MPI's

Com relação à definição do grau de importância nas empresas, quanto ao uso dos instrumentos de controle, consideraram-se também os respondentes que utilizam os controles, englobando em uma só resposta os que não utilizam o controle ou não responderam, separando em duas opções de respostas para identificar a importância ou não importância. A figura 2, a seguir, mostra o encontrado.

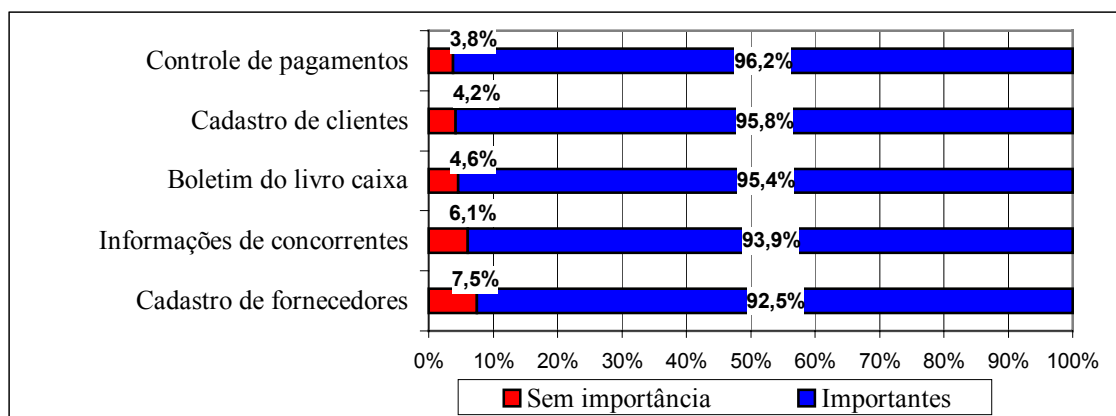


Figura 2 - Comparação do grau de importância dos cinco controles mais utilizados nas MPI's do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil

Desta forma, constatou-se que o controle de pagamentos (96,2%) e cadastro de clientes (95,58%) dos usuários mostraram-se satisfeitos como estes controles.

As razões apresentadas no quadro 2 são mais presentes em empresas de menor tamanho e o comportamento observado é quase uma cultura entre as micro empresas. Esta “cultura” foi observada também em empresas pequenas e médias. Porém, com menor intensidades, dentre as micro empresas também foram encontradas visões bem mais desenvolvidas.

Quadro 2 - Síntese das razões do grau de pouca ou nenhuma importância sobre os controles de gestão, segundo a percepção dos gerentes das MPI's do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil

Tipo de controle	Razão da não importância
Controle de recebimentos	As ações são executadas pelo próprio dono, não necessitam ser controladas. A empresa só vende à vista ou com cheques pré-datados, não tem necessidade do controle.
Sistema de orçamento Informações de concorrentes Sistema de custos	O sistema de orçamento operacional é inviável nas MPI's. O que importa é o que “eu faço” Quem define o preço é o mercado, não vale a pena perder tempo com isso.
Sistema de planejamento	A gente vai levando e se adaptando do jeito que dá.

#### 4.3 Verificação dos instrumentos mínimos de controle de gestão, na percepção dos gerentes, para a tomada de decisão nas MPI's

Quando indagados sobre os controles mínimos de gestão, indispensáveis para o gerenciamento adequado das empresas, cada entrevistado tinha três opções de respostas. Foram selecionadas as cinco respostas com maior incidência e mostradas na tabela 5, onde são comparados os dados da coleta de questões fechadas com a percepção dos gerentes e proprietários, permitindo identificar a coincidência entre o uso dos controles. Quando se aumentou a quantidade de instrumentos controles, de cinco para oito, observou-se maior coincidência no uso relacionado à percepção. No entanto, há sensível diferença quanto às prioridades, nas duas observações.



Tabela 5 - Comparação da percepção dos gerentes sobre os controles mínimos de gestão das MPI's do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil

Percepção dos gerentes			Verificado na pesquisa		
1º	Controle de Vendas	10,2	5º	Controle de Vendas	75,2
2º	Controle de contas a Pagar	9,0	1º	Controle de Pagamentos	87,0
3º	Controle de Estoque	7,2	7º	Controle de Estoques	71,1
4º	Contas a Receber	6,8	2º	Controle de Recebimentos	81,7
5º	Controle de Custo	6,5	4º	Formação do Preço de Vendas	78,9
6º	<i>Controle Produção / Processo</i>	6,0	3º	<i>Controle de bancos</i>	80,1*
7º	<i>Boletim do livro Caixa</i>	5,7	6º	<i>Boletim do livro caixa</i>	72,0*
8º	<i>Fluxo de Caixa</i>	5,6	8º	<i>Fluxo de Caixa</i>	67,5*

Cabe ressaltar que, nesta tabela utilizou-se o *itálico* para demonstrar a ampliação de cinco para oito instrumentos de controle. Nessa condição, há coincidência na percepção dos gerentes e o que foi verificado na pesquisa, em questões fechadas.

#### 4.4 Relacionamento do tempo de existência, tamanho, complexidade organizacional e tecnologia de informação com os instrumentos de controle mínimos de gestão apresentados pelos gerentes das MPI's

Com a distribuição percentual do tamanho das empresas, em relação ao tempo de existência, pôde-se verificar nos estratos, que mais de 50% das empresas estão na faixa de 10 a 15 e de 15 a 20 anos de existência. Na média geral, 54,3% delas estão nestes dois períodos. Nas microempresas esta concentração é ainda maior no referido intervalo de tempo representando 57,5% das microempresas. Com relação às pequenas empresas sua maior concentração também ocorre no mesmo intervalo, de 54,5%.

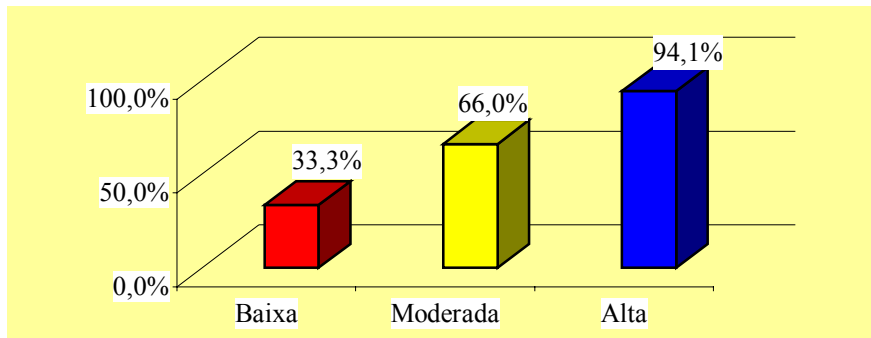


Figura 3 - Participação das empresas que usam tecnologia de informação relacionada à complexidade organizacional

Ao serem relacionadas as variáveis complexidade organizacional e uso de tecnologia de informação, verificou-se a predominância do uso da tecnologia nas empresas com complexidade alta, conforme apresentado na figura 3.

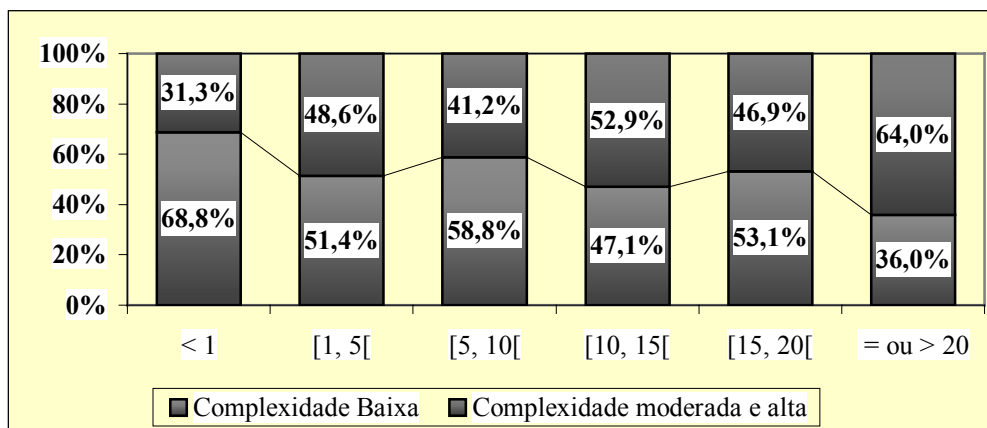


Figura 4:

Complexidade organizacional relacionada ao tempo de existência das MPI's do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil

Relacionando-se a variável complexidade organizacional com o tempo de existência, percebe-se o aumento da complexidade das MPI's à medida que aumenta o tempo de existência. Tal fato pode ser verificado na figura 5.

#### 4.5 Relacionamento dos instrumentos de controles mínimos apresentados pelos gerentes das MPI's com o uso, a satisfação e a importância dos instrumentos de controle existentes nas empresas

Ao relacionar os instrumentos de controle de gestão, na percepção dos gerentes, com os resultados dos controles em uso nas empresas pesquisadas, observaram-se mudanças sensíveis na prioridade dos controles de acordo com a evolução do tamanho das empresas, que estão separadas por estratos e demonstradas na figura 5, seguinte.

Com a separação das MPI's em estratos, de acordo com o número de trabalhadores, apresentados no quadro 2, podem ser verificadas diferenças de percepção dos gerentes com relação ao uso dos controles, nos diferentes tamanhos das empresas.

Nas empresas do intervalo de um a quatro trabalhadores o mais importante é o controle de vendas, que apresentou 12,6% das empresas pesquisadas. A figura 5, na seqüência, ilustra o que foi encontrado no estudo.

Percepção dos gerentes						Instrumentos de controle em uso nas empresas pesquisadas	
Tamanho da empresa pelo número de trabalhadores							
1   5		5   10		10   20			
Controle vendas	12,6%	Controle vendas	11,9%	Contas a pagar	11,6%	Controle Pagamentos	87,0%
Contas a pagar	10,4%	Controle estoques	9,8%	Qual. produtos	9,9%	Controle de Vendas	75,2%
Cadastro clientes	6,9%	Qual. produtos	8,8%	Controle vendas	8,9%	Controle de caixa	72,0%
Percepção dos gerentes						Instrumentos de controle em uso nas empresas pesquisadas	
Tamanho da empresa pelo número de trabalhadores							
20   50			50   100				
Controle de custos		14,8%	Fluxo de caixa		14,3%	Controle Pagamentos	87,0%
Controle de vendas		12,3%	Demonstração / resultados		9,5%	Controle de Vendas	75,2%
Controle produção e processo.		9,9%	Controle de vendas		9,5%	Controle de caixa	72,0%

Figura 5 - Síntese da percepção dos gerentes comparada ao verificado em uso nas MPI's do Alto Vale do Itajaí, SC, Brasil

Nas pequenas empresas, no estrato de 20 a 49 trabalhadores, o mais importante também foi o controle de vendas com 14,8%, seguidos do controle de custos com 12,3%; do controle de produção e processo com 9,9%; e controle de caixa e de qualidade dos produtos ambos com 7,4% das respostas.

## 5 CONCLUSÃO

A característica de localização das empresas indica que sua distribuição aconteceu na mesma seqüência da colonização. Em seis dos sete municípios estudados, concentram-se 60% das empresas industriais da região.

Os resultados da pesquisa mostram uma significativa mudança na composição dos ramos industriais da região: vestuário: 34% das indústrias, apontando uma nova vocação industrial; madeira e mobiliário: 23,9%; minerais não metálicos; produtos alimentares; indústria metalúrgica; indústria mecânica.

Quanto ao tempo de existência, verificou-se que esta característica acompanha a lógica do processo de colonização, o mesmo ocorrendo com a distribuição do tamanho das empresas.

O tamanho das empresas, número de trabalhadores, segundo o SEBRAE (1999), as empresas desta região mostram-se significativamente diferentes da média nacional. As pequenas empresas na região representam 14,4% e a média nacional é 1,6%. As microempresas na região representam 79,1% e a média nacional é de 97,8%.

Na complexidade organizacional, 46,7% das empresas não possuem estrutura organizacional formalizada e em 61,2% dos casos os proprietários respondem pelos controles empresariais.

A tecnologia de informações é mais presente nas pequenas empresas com 84,2% e nas micro com 45,2%. É inexpressiva a utilização de softwares especializados nestas categorias industriais.

Quanto aos instrumentos de controle de gestão pode-se concluir que: destacou-se o controle de pagamentos utilizado em 87% das empresas pesquisadas, com uso diário ou semanal acontece em 73,2 % delas, e estão satisfeitos é de 87 % dos usuários; controle de recebimentos, com 81,7% e com uso diário ou semanal acontece em 66,4% das empresas e a satisfação é de 85,1% dos casos; e,

além destes, observaram-se três controles: a formação do preço de vendas; controles de vendas e controle de bancos, em todos os casos com utilização superior a 75% das empresas e o nível de satisfação de superior a 80%. A importância dos instrumentos de controle para os usuários é grande, superior a 90% em todos os casos observados.

O uso dos instrumentos de controle está vinculado à compreensão de sua utilidade e ao reconhecimento da sua importância no processo decisório, quando entendido como necessário à gestão empresarial, confirma e amplia os aspectos apresentados na revisão da literatura.

Os controles de ordem estratégica aparecem sem ocorrência de uso em quase metade das empresas pesquisadas. Este fato, com base na revisão da literatura, demonstra a pouca maturidade das MPI's da região. Na medida em que aumenta a complexidade organizacional e o tamanho, há uma maior uniformidade no tipo de controle com os verificados na revisão de literatura, indicando o aumento da cultura administrativa, visto que aumentam também a utilização de controles voltados a questões de ordem estratégica.

Relacionando as variáveis entre si, pode-se concluir que: quanto ao tempo de existência 54,3% das MPI's estão na faixa de 10 a 20 anos, independente do tamanho; com aumento do tempo de existência há evolução da complexidade organizacional nas empresas; a tecnologia de informações é menor nas empresas jovens, e mais intensa naquelas com maior tempo de existência e maior complexidade; e as empresas maiores são as mais complexas e as que mais utilizam tecnologia de informação e possuem maior tempo de existência. Concluiu-se que, com o crescimento das empresas, surgem controles mais consistentes e abrangentes melhorando suas informações para a decisão. Este processo de evolução e aprimoramento na estrutura de controles, segundo Macedo (1997), está ligado à maturidade administrativa, que se consolida ao longo das diversas fases de vida das empresas.

## REFERÊNCIAS

BOISVERT, Hugues. **La comptabilité de management**: prise de décision et gestion. 2. ed. Montréal: ERPI, 1999.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controles de gestão**: controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1993.

CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. **Século XXI**: ameaças e oportunidades para a pequena empresa brasileira. Revista de Ciência de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, ago. 1998.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw Hill, 1982.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. Amant. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo industrial**. [s.l.]: FIBGE, 1980.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Diretoria de Pesquisas, Divisão de Cadastro e Classificação, **Cadastro Central de Empresas 1999**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Economia\_Cadastro\_de\_Empresas>. Acesso em 26 fev.2002.

KRIECK M.; TONTINI, Gerson. Qualidade de gestão da micro e pequena empresa como fator chave para sua sobrevivência. **Revista de Negócios**, v. 4, n. 1, Jan. 1999.

LANDMANN, Raul. **O impacto do TQM em empresas de pequeno porte**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 1998.

MACEDO, José Ferreira de. **A alavanca para o sucesso**. Florianópolis: Terceiro Milênio, 1997.

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de controle de gestão para pequena e média empresa como garantia de qualidade**. 2000. 119f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima de **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa. **Estrutura empresarial brasileira – 1999**. [s.l.]: SEBRAE NACIONAL, 1999.

SANTA CATARINA. Secretaria da Fazenda. **Súmula estatística–1984**. [Florianópolis: Secretaria da Fazenda, 1984].

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1992.