

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**UM ESTUDO SOBRE A CONTROLADORIA NA INDÚSTRIA**

**DE PEQUENO PORTE, NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO**

**MOSES BENADIBA**

**São Paulo**

**2002**



FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Presidente Honorário FECAP - Silvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Abram Abe Szajman

Antonio Carlos de Salles Aguiar

Ester de Figueiredo Ferraz

Flávio Fava de Moraes

Mário Amato

Paulo Ernesto Tolle

Diretor Superintendente: Marcelo Freitas Camargo

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Administrativo-Financeiro: Roberto Uchôa Alves de Lima

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-Reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitora de Pós-graduação: Profa. Dra. Maria Sylvia Macchione Saes

Coordenadora do Curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nena Geruza Cei

## FICHA CATALOGRÁFICA

Benadiba, Moses.

B456c Um Estudo sobre a Controladoria na Indústria de Pequeno Porte,  
no Município de São Paulo/ Moses Benadiba  
São Paulo, [s.n.], 20.11..2002.  
p. 172

Orientador: Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado da  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - UNIFECAP  
Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica

1. Controladoria 2. Pequenas Empresas.

CDD 658.151

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Membros da Comissão Julgadora da Dissertação de Mestrado de **MOSES BENADIBA**, apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – UNIFECAP, em 20/11/2002.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

Professor Doutor Gideon Carvalho de Benedicto  
Pontifícia Universidade Católica – PUC - Campinas

---

Professora Doutora Nanci Pereira de Vasconcelos  
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP

---

Professor Doutor Antonio Benedito Silva Oliveira  
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**UM ESTUDO SOBRE A CONTROLADORIA NA INDÚSTRIA DE PEQUENO  
PORTE, NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO**

**MOSES BENADIBA**

**São Paulo**

**2002**

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**  
**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**MOSES BENADIBA**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

**Orientador: Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira**

**São Paulo**

**2002**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus a oportunidade de ter tido os pais que tive, e de ter conseguido chegar até aqui.

À pátria chamada Brasil, pela sua capacidade de acolher a todos os povos que, sob a égide do amor, se unirão para formar uma “*civilização universal*”, conforme idealizada por Voltaire, de acordo com Gray (1998, p.26).

Ao meu Mestre-orientador, Professor Doutor Antonio Benedito Silva Oliveira, pela sua amizade, paciência, tempo dedicado e constante apoio.

Aos meus Mestres, Professor Doutor Anísio Candido Pereira, Professor Doutor Antonio de Loureiro Gil, Professor Doutor Antonio Robles Junior, Professor Doutor Cláudio Parisi, Professor Doutor Ivam Ricardo Peléias, Professor Doutor João Bosco Segreti, Professor Doutor José Luiz de Castro Neto, Professora Doutora Nanci Pereira de Vasconcelos, pela sua amizade, apoio e incentivo constante durante esta fase da minha vida acadêmica.

À Professora Doutora Nena Geruza Cei, coordenadora do Curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica, pela sua incansável força de vontade e coragem que transmite a todos.

À minha querida esposa Rosa, aos meus filhos Vidal, Felix Emil e Marcel, às minhas queridas noras Leandra e Tamara, à minha querida neta Brenda, e à querida amiga Karen, pelo constante estímulo e apoio para alcançar os meus objetivos.

A todo o corpo administrativo do Curso de Mestrado do Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, pelo seu desprendido e sincero apoio.

Às empresas que se dispuseram a responder ao “Questionário da Pesquisa” (ANEXO E), pela cooperação e confiança a este trabalho. Os resultados da pesquisa, as respectivas conclusões, assim como toda ajuda acadêmica serão colocados à disposição das empresas que confiaram em mim.

À  
Rosa,  
minha esposa,  
Vidal, Felix Emil e Marcel,  
meus filhos,  
dedico este trabalho.



À  
*minha avó Sol, um ser especial,  
meus pais, Mercedes e Vidal,  
meu irmão, Rubinho,  
eternas saudades, e  
o meu muito obrigado.*

## RESUMO

A Controladoria, como unidade administrativa, estabelece o estilo de gestão a ser adotado pela empresa. Ela é responsável pela convivência pacífica entre os gestores, mostrando-lhes o caminho que deverá ser seguido, para que sejam alcançados os objetivos estabelecidos pela missão da organização.

A Controladoria permite-lhes, também, a atualização de seus conhecimentos e capacitação profissional, através de cursos, assumindo o papel de avaliadora dos resultados de seus desempenhos.

Este trabalho tem o objetivo de, por meio de uma pesquisa de campo, identificar o grau de utilização das informações contábeis, como instrumentos de gestão, nas pequenas indústrias, no município de São Paulo,.

Palavras-chave: controladoria, pequenas indústrias, gestão econômica.

## **ABSTRACT**

The Controller's department, as an administrative unit, establishes the management style to be adopted by the enterprise. It is also responsible for the pacific sociability among the managers, showing them the way to be followed, aiming to achieve the established objectives of the organization's mission.

The Controller's department also permits the update of the managers, allowing them to improve their knowledge. Thus, it assumes the role of the results measurer of the managers' performance evaluation.

This study aims to identify, through a field research, at what level the account information is being used by the small business industries as a management instrument, in São Paulo city,

**Key words:** controller's department, small business, economic management.

## SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	I
	<b>AGRADECIMENTOS    I</b>
HOMENAGENS	
PÓSTUMAS.....	I
	<b>RESUMO    I</b>
	<b>ABSTRACT I</b>
	<b>SUMÁRIO    I</b>
	<b>LISTA DE FIGURAS    I</b>
	<b>LISTA DE TABELAS    I</b>
	<b>LISTA DE SIGLAS I</b>
	<b>LISTA DE ANEXOS    I</b>
	<b>CAPÍTULO 1 – O PROBLEMA: SUA CARACTERIZAÇÃO  1</b>
1.1. INTRODUÇÃO.....	1
1.2. O OBJETIVO DO TRABALHO DE PESQUISA .....	1
1.3. O PROBLEMA DO TRABALHO DE PESQUISA.....	2
1.4. RELEVÂNCIA SOCIAL .....	2
1.5. DELIMITAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL.....	2
1.6. HIPÓTESE DO TRABALHO DE PESQUISA .....	3
1.7. METODOLOGIA DA PESQUISA .....	3
1.8. A POPULAÇÃO .....	3
1.9. A AMOSTRA.....	10
1.10. A COLETA DOS DADOS .....	13
1.11. A TABULAÇÃO DOS DADOS.....	14
1.12. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
	<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA  25</b>
2.1. A CONTROLADORIA .....	25
1.1.1. <i>A Missão da Controladoria.....</i>	<i>26</i>
2.1.2. <i>O Papel da Controladoria.....</i>	<i>28</i>
2.1.3. <i>As Funções da Controladoria.....</i>	<i>29</i>
2.1.4. <i>As Responsabilidades da Controladroia .....</i>	<i>33</i>
2.1.5. <i>As Autoridades da Controladoria .....</i>	<i>38</i>
2.1.6. <i>O Modelo de Gestão.....</i>	<i>38</i>
2.1.6.1. <i>O Modelo de Gestão Tradicional.....</i>	<i>43</i>

2.1.6.2.	O Modelo de Gestão Econômica .....	44
2.1.6.2.1.	A Gestão Econômica: uma definição .....	45
2.1.7.	<i>Os Instrumentos da Controladoria</i> .....	49
2.1.7.1.	O Processo de Gestão.....	50
2.1.7.2.	O Sistema de Informação .....	52
2.2.	O GESTOR.....	54
2.3.	EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	61
<b>CAPÍTULO 3 – A EMPRESA DE PEQUENO PORTE 63</b>		
3.1.	A EMPRESA .....	63
3.1.1.	<i>A Missão da Empresa</i> .....	68
3.2.	A PEQUENA EMPRESA .....	71
3.2.1.	<i>Os Aspectos Qualitativos</i> .....	72
3.2.2.	<i>Os Aspectos Quantitativos</i> .....	73
3.2.3.	<i>As Características da Pequena Empresa</i> .....	75
3.2.4.	<i>A Mortalidade da Pequena Empresa</i> .....	77
3.2.5.	<i>A Relevância no Cenário Nacional</i> .....	82
3.2.6.	<i>O Gerenciamento da Pequena Empresa</i> .....	84
3.2.7.	<i>A Informática na Pequena Empresa</i> .....	88
<b>CAPÍTULO 4 – OS RESULTADOS DA PESQUISA 95</b>		
4.1.	INTRODUÇÃO.....	95
4.2.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	95
4.2.1.	<i>A Empresa: seu Tempo de Vida</i> .....	96
4.2.2.	<i>Faturamento Anual (R\$Mil)</i> .....	97
4.2.3.	<i>Número Total de Empregados</i> .....	97
4.2.4.	<i>Sua Administração: Há um Departamento de Controladoria</i> .....	98
4.2.5.	<i>As Tomadas de Decisão são feitas com base em Análise Econômica</i> .....	101
4.2.6.	<i>Quem Toma as Decisões</i> .....	103
4.2.7.	<i>A Empresa possui um Sistema de Informação, o mesmo é informatizado</i> .....	105
4.2.8.	<i>Existe um Controle Orçamentário.</i> .....	107
4.2.9.	<i>Existe um Sistema de Contabilidade</i> .....	109
4.2.10.	<i>Existe um Controle de Custos</i> .....	109
4.2.11.	<i>Existe uma Gestão de Custos</i> .....	112

4.2.12.	<i>É realizada a Avaliação de Desempenho do(s) Gestor(es) .....</i>	114
4.2.13.	<i>São verificados os Resultados de cada Tomada de Decisão ..</i>	116
4.2.14.	<i>É elaborada a Avaliação dos Resultados dos Departamentos</i> .....	118
4.3.	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	120
4.4.	INSERÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA NA POPULAÇÃO.....	128
CAPITULO 5 – CONCLUSÕES		133
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		137

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comparação dos 10 Maiores Segmentos das MPE's da Indústria ...	8
Figura 2 - Variação entre dez/97 e dez/99 .....	9
Figura 3 - Exemplo de Área sob a Curva Normal entre a Média e o ponto Z: Área Desejada .....	12
Figura 4 - Tempo de Vida das Pequenas Indústrias .....	16
Figura 5 - Faturamento Anual em R\$(Mil).....	17
Figura 6 - Empregados na Pequena Indústria por Área.....	17
Figura 7 - Número de Empregados.....	18
Figura 8 - Há um Departamento de Controladoria.....	19
Figura 9 - Quem Toma as Decisões. ....	20
Figura 10 - Existe um Controle Orçamentário. Existe um controle de Custos.	21
Figura 11 - É realizada a Avaliação de Desempenho do(s) Gestor(es). ....	22
Figura 12 - Planejamento e Controle de Entradas e Saídas para a Maximização dos Lucros .....	29
Figura 13 - Modelo de Gestão .....	41
Figura 14 - O Sistema de Gestão Econômica.....	46
Figura 15 - Ciclo Sistêmico do Processo de Gestão.....	51
Figura 16 - Os Sistemas de Informação e a sua Interdependência .....	53
Figura 17 - "Decisão-Ação-Informação-Control" .....	60
Figura 18 - Eficiência e Eficácia.....	62
Figura 19 - Cadeia de Valores ou Seqüência de Atividades .....	63
Figura 20 - Processo de Condicionamento Sistêmico .....	66
Figura 21 - Cabo de Guerra Organizacional .....	70
Figura 22 - Comportamento Sinérgico da Áreas.....	71
Figura 23 - Transações de uma Empresa.....	87
Figura 24 - Importância do Uso de Microcomputadores .....	89
Figura 25 - Empresas que planejam investir nos próximos 12 meses .....	90
Figura 26 - Difusão de Computadores nas MPE's .....	92

Figura 27 - Comparação dos quesitos respondidos afirmativamente com a média geral da pesquisa, por administrador .....	127
Figura 28 - Comparação dos quesitos respondidos afirmativamente com a média geral da pesquisa, refletindo o total das empresas pesquisadas (32) .....	127



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das MPE's, de acordo com o SEBRAE-Nacional.....	4
Tabela 2 - Os 10 Maiores Segmentos das MPE's da Indústria, em dezembro de 1997 .....	5
Tabela 3 - Os 10 Maiores Segmentos das MPE's da Indústria, em dezembro de 1999 .....	7
Tabela 4 – Variação entre dez/97 e dez/99 .....	8
Tabela 5 - Segmentos das Pequenas Indústrias Pesquisadas .....	13
Tabela 6 – Tabulação do Questionário da Pesquisa .....	14
Tabela 7 - Faturamento por Empresa .....	17
Tabela 8 - Empregados na Pequena Indústria.....	19
Tabela 9 - A Ação e o Instrumento Disponibilizado .....	37
Tabela 10 - Tabela Comparativa dos Modelos de Gestão.....	48
Tabela 11 - Empregados por tamanho da Empresa .....	74
Tabela 12 - Coeficiente por Categoria .....	75
Tabela 13 - Classificação das MPE's.....	76
Tabela 14 - Características das Pequenas Empresas .....	76
Tabela 15 - Registro de Novas Empresas .....	77
Tabela 16 - Nascimento e Morte de Empresas (em milhares).....	78
Tabela 17 - As MPE's na Economia Brasileira: Sua Relevância.....	83
Tabela 18 - Grau de Importância Atribuída ao Uso do Computador nas MPE's .....	90
Tabela 19 - Tempo de Vida das Indústrias .....	96
Tabela 20 - Empresas com Tempo de Vida Acima de 10 Anos.....	96
Tabela 21 - Tempo de Vida e Faturamento .....	97
Tabela 22 - Análise das 5 Empresas com Controladoria. ....	98
Tabela 23 - As Empresas que Não têm Controladoria.....	99
Tabela 24 - As Empresas com Controladoria e Análise Econômica .....	101
Tabela 25 - Empresa com Controladoria e sem Análise Econômica .....	101
Tabela 26 - As Outras 27 Empresas.....	102

Tabela 27 - Empresas com Administrador empregado.....	103
Tabela 28 - Empresas com Administrador terceirizado .....	104
Tabela 29 - Empresas administradas pelos Sócios .....	104
Tabela 30 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono) .....	105
Tabela 31 - Empresas com Administrador empregado, mais Sistema de Informação .....	106
Tabela 32 - Empresas com Administrador terceirizado, mais Sistema de Informação .....	106
Tabela 33 - Empresas administradas pelos Sócios, mais Sistema de Informação .....	106
Tabela 34 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono), mais Sistema de Informação .....	107
Tabela 35 - Empresas com Administrador empregado, mais Controle Orçamentário .....	108
Tabela 36 - Empresas com Administrador terceirizado, mais Controle Orçamentário .....	108
Tabela 37 - Empresas administradas pelos Sócios, mais Controle Orçamentário .....	108
Tabela 38 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono), mais Controle Orçamentário.....	109
Tabela 39 - Empresas com Administrador empregado, mais o Subsistema de Custos.....	110
Tabela 40 - Empresas com Administrador terceirizado, mais o Subsistema de Custos.....	110
Tabela 41 - Empresas administradas pelos Sócios, mais o Subsistema de Custos.....	110
Tabela 42 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono), mais o Subsistema de Custos .....	112
Tabela 43 - Empresas com Administrador empregado, mais Gestão de Custos .....	113
Tabela 44 - Empresas com Administrador terceirizado, mais Gestão de Custos .....	113
Tabela 45 - Empresas administradas pelos Sócios, mais Gestão de Custos	113

Tabela 46 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono), mais Gestão de Custos .....	114
Tabela 47 - Empresas com Administrador empregado, mais Avaliação de Desempenho do(s) Gestor(es).....	115
Tabela 48 - Empresas com Administrador terceirizado, mais Avaliação de Desempenho do(s) Gestor(es).....	115
Tabela 49 – Empresas administradas pelos Sócios, mais Avaliação de Desempenho do(s) Gestor(es).....	115
Tabela 50 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono), mais Avaliação de Desempenho do(s) Gestor(es) .....	116
Tabela 51 - Empresas com Administrador empregado, mais Resultados de cada Tomada de Decisão .....	117
Tabela 52 - Empresas com Administrador terceirizado, mais Resultados ....	117
Tabela 53 - Empresas que tomam Decisões por intermédio dos Sócios, mais Resultados de cada Tomada de Decisão .....	117
Tabela 54 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono), mais Resultado de cada Tomada de Decisão .....	118
Tabela 55 - Empresas com Administrador empregado, mais Avaliação dos Resultados dos Departamentos.....	119
Tabela 56 - Empresas com Administrador terceirizado, mais Avaliação dos Resultados dos Departamentos.....	119
Tabela 57 - Empresas administradas pelos Sócios, mais Avaliação dos Resultados dos Departamentos.....	119
Tabela 58 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono), mais Avaliação dos Resultados dos Departamentos.....	120
Tabela 59 - As Empresas que possuem Administrador empregado.....	121
Tabela 60 - As Empresas que possuem Administrador terceirizado.....	122
Tabela 61 - As Empresas administradas pelos Sócios.....	122
Tabela 62 - Instrumentos utilizados pelas Empresas administradas pelos Sócios .....	123
Tabela 63 - As Empresas administradas pelo Proprietário (único dono) .....	124
Tabela 64 - Instrumentos utilizados pelas Empresas administradas pelo Proprietário (único dono).....	125

Tabela 65 - Comparação dos quesitos respondidos afirmativamente com a média geral da pesquisa, por administrador .....	125
Tabela 66 – Dados da Pesquisa inseridos no setor das Micro e Pequenas Indústrias do Município de São Paulo, por administrador .....	129
Tabela 67 - Dados da Pesquisa inseridos no setor da Micro e Pequena Indústria, do Município de São Paulo: Respostas Afirmitivas e Negativas .....	130
Tabela 68 - Dados da Pesquisa inseridos no setor da Micro e Pequena Indústria, do Município de São Paulo, por administrador: Respostas Negativas .....	132

## LISTA DE SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas.  
CEE - Cadastro de Estabelecimentos Empregadores.  
DOU - Diário Oficial da União.  
FEA/USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de S. Paulo.  
FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas.  
FIECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras.  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.  
IDC - Internacional Data Corporation.  
ISBN - International Standard Book Number.  
MERCOSUL - Mercado Comum do Sul.  
MPE's - Micro e Pequenas Empresas.  
MTE - Ministério do Trabalho e Emprego.  
PIB - Produto Interno Bruto.  
PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.  
PROGER - Programa de Geração de Emprego e Renda do Ministério do Trabalho e Emprego.  
RAIS/ MTb - Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego.  
SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.  
SIC - Assim fiel ao que foi transmitido.  
SIMPI - Sindicato das Micro e Pequenas Indústrias do Estado de São Paulo.  
SIMPLES - Sistema Simplificado de Recolhimento de Impostos Federais.  
UNIFECAP - Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - A Constituição Brasileira () .....	142
ANEXO B – Cálculo do Desvio Padrão.....	143
ANEXO C - Carta De Apresentação Do Curso De Mestrado Da FECAP .....	144
ANEXO D - Carta De Apresentação Do Questionário Da Pesquisa .....	145
ANEXO E – Questionário Da Pesquisa .....	146
ANEXO F - Lei 9.841/99 de 05.10.1999 (D.O.U.06.10.1999) .....	147
ANEXO G - Estatuto Das Microempresas e Empresas De Pequeno Porte ..	157
ANEXO H - Decreto no. 3.474, de 19 de maio de 2000.....	162

*“Graças, meu Pai, pelos dons divinos com os  
quais encheste a alma humana”.*  
Jáshua de Nazareth

## **CAPÍTULO 1 – O PROBLEMA: SUA CARACTERIZAÇÃO**

### **1.1. Introdução**

O presente trabalho de pesquisa reflete o esforço e a dedicação de quem atuou em firmas multinacionais, na área de Finanças, mais especificamente, na Controladoria. Após afastar-se das grandes empresas e passando a lidar com as de pequeno porte, verificou que as mesmas não possuíam um sistema de informações contábeis, como instrumento de gestão.

Estas pequenas empresas se caracterizam por utilizar o trabalho próprio ou de familiares, e por não possuírem uma administração especializada.

Devido a esta deficiência, presente nos diversos segmentos de atividade do setor industrial, propôs-se a desenvolver um trabalho de pesquisa sob o título de: Um Estudo sobre a Controladoria na Indústria de Pequeno Porte, no Município de São Paulo.

### **1.2. O objetivo do trabalho de pesquisa**

O objetivo deste trabalho é, por meio de uma pesquisa de campo, identificar o grau de utilização das informações contábeis na pequena indústria, no município de São Paulo, como instrumentos para a sua gestão.



### **1.3. O problema do trabalho de pesquisa**

A proposta, portanto, é identificar, ao final do presente trabalho de pesquisa: Qual o grau de utilização das informações contábeis, como instrumentos de gestão, nas pequenas indústrias, no município de São Paulo?

### **1.4. Relevância social**

A pequena empresa contribui, na sociedade brasileira, com 28% do faturamento agregado, reflete 20% do PIB e emprega 59% do total do pessoal ocupado. Estes dados permitem ressaltar a importância da pequena empresa como geradora de mão-de-obra e renda, dentro do cenário nacional.

A presença da Controladoria, como unidade administrativa, permite uma utilização eficiente dos recursos da empresa, para a otimização do seu resultado econômico, projetando-lhe, assim, uma possível continuidade. Este fato irá permitir um número maior de empregos à sociedade.

Portanto, a relevância social do presente trabalho de pesquisa é ressaltar a importância das informações contábeis, como instrumentos de gestão, nas pequenas indústrias.

### **1.5. Delimitação espacial e temporal**

Este trabalho de pesquisa abrange os setores de atividade da pequena indústria, situados no município de São Paulo, uma vez que a Controladoria é uma necessidade nas organizações.

A delimitação temporal situa o ano de 2002, como sendo o momento de estudo.

### **1.6. Hipótese do trabalho de pesquisa**

Diante da questão problema, levanta-se a seguinte hipótese:

Se as informações contábeis, disponíveis nas pequenas indústrias, tiverem um alto grau de utilização, como instrumentos de gestão, então é possível que haja uma melhoria contínua de produtividade, eficiência e eficácia operacionais e financeiras, permitindo, assim, a projeção de uma continuidade das empresas.

### **1.7. Metodologia da pesquisa**

O presente trabalho se desenvolveu a partir de uma pesquisa bibliográfica, baseada em obras específicas, jornais, revistas, artigos e uma pesquisa de campo nas pequenas indústrias, no município de São Paulo, onde foi identificado o grau de utilização das informações contábeis, como instrumentos de gestão.

### **1.8. A População**

De acordo com o artigo 2º, da lei no. 9.841/99, de 05 de outubro de 1999 (D.O.U. 06.10.1999) (ANEXO F), também chamada de Estatuto da Micro e Pequena Empresa, regulamentada pelo decreto no. 3.474, de 19 de maio de 2000, é classificada como micro empresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver uma receita bruta anual inferior ou igual a R\$244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e como empresa de pequeno porte, a que tiver uma receita bruta superior a R\$244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Por outro lado, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, entidade civil sem fins lucrativos, criada pela lei n. 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto n. 99.570, de 9 de outubro de 1990, posteriormente, alterada, pela Lei n. 8.154, de 28 de dezembro de 1990, classifica as MPE's, de acordo com o setor econômico em que se encontram e pelo número de empregados que a empresa possui, conforme tabela 1, a seguir. É feita exceção ao setor de agropecuária, onde a sua classificação se dá pelo dimensionamento da propriedade, em hectares.

Tabela 1 - Classificação das MPE's, de acordo com o SEBRAE-Nacional

<b>PORTE/SETOR</b>	<b>COMÉRCIO E SERVIÇOS</b>	<b>INDÚSTRIA</b>	<b>AGROPECUÁRIA</b>
<b>MICROEMPRESA</b>	Até 09 empregados	Até 19 empregados	De 10 a 50 hectares

<b>EMPRESA DE PEQUENO PORTE</b>	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados	De 51 a 100 hectares
---------------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Fonte: SEBRAE-SP (2000, p. 3)

Para a elaboração da pesquisa a que este trabalho se propõe, utilizaram-se os mesmos parâmetros adotados por este Serviço de Apoio. Consideraram-se, no setor indústria, as pequenas empresas, com uma população até 99 empregados, independentemente do nível de seu faturamento.

Em julho de 2000, o SEBRAE-SP publicou um estudo, com base nos dados do Cadastro de Estabelecimentos Empregadores - CEE, do Ministério do Trabalho e Emprego - MTb, referente a dezembro de 1999. Este teve como um de seus objetivos *“identificar os segmentos da atividade econômica do Estado de São Paulo, com maior número de MPE’s, bem como a sua distribuição regional, dentro do Estado”*.

As tabelas 2 e 3, a seguir, refletem os 10 maiores segmentos das pequenas empresas do setor industrial, no estado e no município de São Paulo, nos períodos de dezembro de 1997 e 1999.

Tabela 2 - Os 10 Maiores Segmentos das MPE’s da Indústria, em dezembro de 1997

<b>DEZEMBRO 1997</b>			
<b>ESTADO DE SÃO PAULO</b>			
<b>SEGMENTOS</b>	<b>P/Seg Mento</b>	<b>%</b>	<b>% das indústrias</b>

			<b>do E.S.P.</b>
CONSTRUÇÃO CIVIL	35.637	29%	23%
CONFECÇÃO	22.555	18%	14%
METALÚRGICA NÃO-EQUIPAMENTOS	12.114	10%	8%
ALIMENTOS E BEBIDAS	11.436	9%	7%
EDIÇÃO E GRÁFICA	9.261	8%	6%
MINERAIS NÃO-METÁLICOS	7.444	6%	5%
MÓVEIS	6.779	5%	4%
COURO E CALÇADOS	6.541	5%	4%
BORRACHA E PLÁSTICO	5.802	5%	4%
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	5.760	5%	4%
<b>TOTAL DOS 10 MAIORES SEGMENTOS</b>	<b>123.329</b>	<b>100%</b>	<b>79%</b>
<b>TOTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO</b>	<b>156.779</b>		

Fonte: SEBRAE-SP (2000, p. 15)

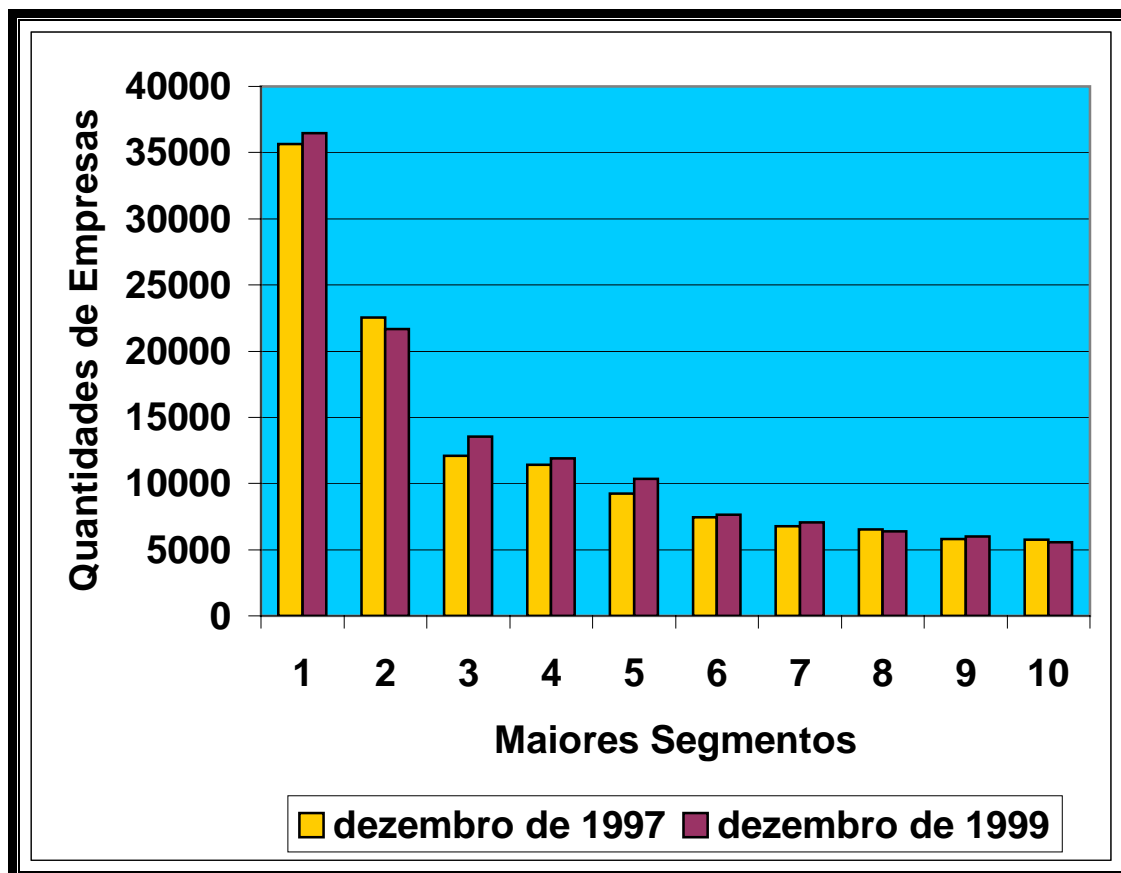
Tabela 3 - Os 10 Maiores Segmentos das MPE's da Indústria, em dezembro de 1999

DEZEMBRO 1999						
SEGMENTOS	ESTADO: SÃO PAULO			MUNICÍPIO: SÃO PAULO		
	P/Segmento	%	% Ind E.S.P	P/Segmento	%	%Ind E.S.P
CONSTRUÇÃO CIVIL	36.452	29%	23%	13.834	30%	9%
CONFECÇÃO	21.673	17%	13%	11.631	25%	7%
METALÚRGICA NÃO-EQUIPAMENTOS	13.536	11%	8%	4.190	9%	3%
ALIMENTOS E BEBIDAS	11.918	9%	7%	2.348	5%	1%
EDIÇÃO E GRÁFICA	10.351	8%	6%	5.371	12%	3%
MINERAIS NÃO-METÁLICOS	7.636	6%	5%	903	2%	1%
MÓVEIS	7.050	6%	4%	2.145	5%	1%
COURO E CALÇADOS	6.390	5%	4%	991	2%	1%
BORRACHA E PLÁSTICO	5.975	5%	4%	2.583	6%	2%
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	5.549	4%	3%	2.162	5%	1%
<b>TOTAL DOS 10 MAIORES SEGMENTOS</b>	<b>126.530</b>	<b>100%</b>	<b>79%</b>	<b>46.158</b>	<b>100%</b>	<b>29%</b>
<b>TOTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO</b>	<b>160.756</b>					

Fonte: SEBRAE-SP (2000, p.15)

A população finita de 46.158 pequenas indústrias, do município de São Paulo, reflete os 10 maiores segmentos do setor industrial, representando 28,71% do total das MPE's do estado de São Paulo, que monta a 160.756 empresas, conforme tabela 3. Esta população serviu de base para o cálculo da amostra deste trabalho de pesquisa.

Figura 1 - Comparação dos 10 Maiores Segmentos das MPE's da Indústria

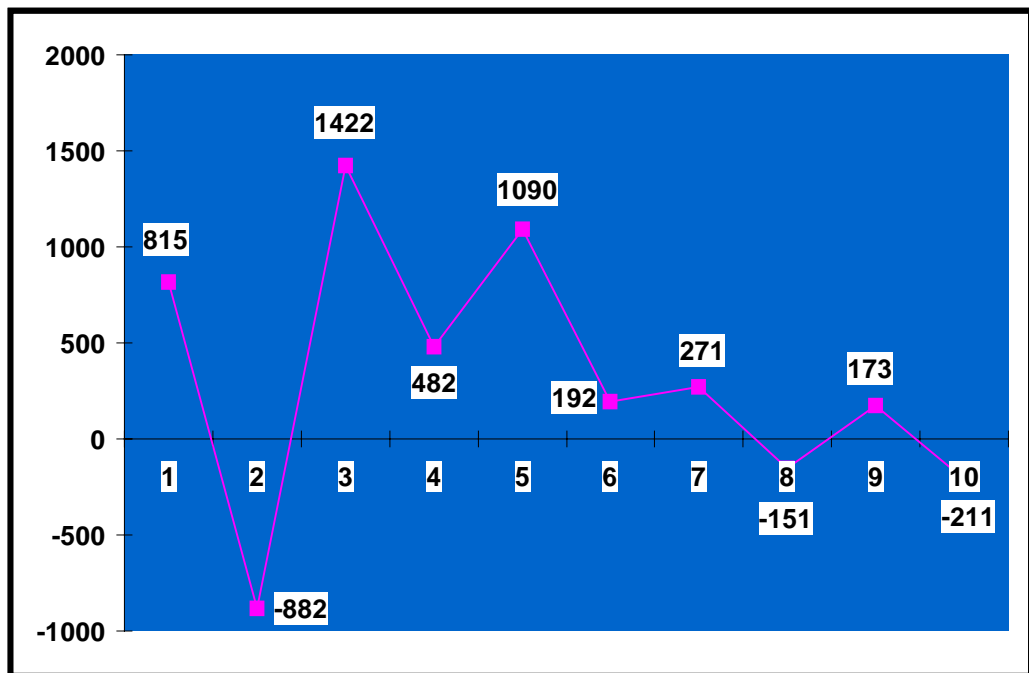


Enquanto a figura 1 mostra uma comparação entre dezembro de 1997 e dezembro de 1999, a tabela 4 e a figura 2, a seguir, identificam, numa rápida visão, quais os segmentos que foram mais beneficiados, em detrimento dos outros, durante este período de tempo, na economia do município de São Paulo. Apesar dos altos e baixos, houve ainda um saldo favorável de 3.200 empresas.

Tabela 4 – Variação entre dez/97 e dez/99

SEGMENTOS	EMPRESAS
1- CONSTRUÇÃO CIVIL	815
2- CONFECÇÃO	-882
3- METALÚRGICA NÃO-EQUIPAMENTOS	1422
4- ALIMENTOS E BEBIDAS	482
5- EDIÇÃO E GRÁFICA	1090
6- MINERAIS NÃO-METÁLICOS	192
7- MÓVEIS	271
8- COURO E CALÇADOS	-151
9- BORRACHA E PLÁSTICO	173
10- MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	-211
<b>TOTAL DOS 10 MAIORES SEGMENTOS</b>	<b>3201</b>

Figura 2 - Variação entre dez/97 e dez/99





### 1.9. A Amostra

Crespo (2000, p.19) ressalta que projetar um estudo estatístico é *“pesquisar uma ou mais características dos elementos de uma população”*. A característica escolhida deve ser perfeitamente definida, pois permite que, quando um elemento seja escolhido, possa-se afirmar se ele pertence, ou não, à população.

Por outro lado, Stevenson (1986, p.158) indica que os elementos que compõem uma população podem ser: *“indivíduos, firmas, produtos manufaturados, inventários, escolas, notas de aulas, preços, ou qualquer outra coisa que possa ser mensurada, contada ou ordenada”*.

Devido à escassez de tempo e inviabilidade econômica, um estudo estatístico deve-se limitar a apenas uma parte de uma população. Esta parte, que encerra um conjunto finito, é denominada amostra e é sobre ela que o pesquisador detém todo o seu trabalho.

Assim, como ressalta Stevenson (1986, p.169), espera-se, *“naturalmente, que a amostra represente a população da qual foi extraída”*. A finalidade de uma amostragem é, portanto, permitir fazer inferências sobre uma determinada população, após analisar e inspecionar parte dela. A parte indutiva da Estatística ocupa-se em tirar conclusões das populações, com base nos resultados das amostras.

O cálculo da amostra a que se refere o presente trabalho de pesquisa deriva da seguinte fórmula:

$$\eta = \left( Z \frac{\sigma x}{e} \right)^2 ,$$

onde,

$\eta$  = amostra da população em estudo.

$Z$  = grau de confiança desejado.

$\sigma x$  = desvio padrão da população.

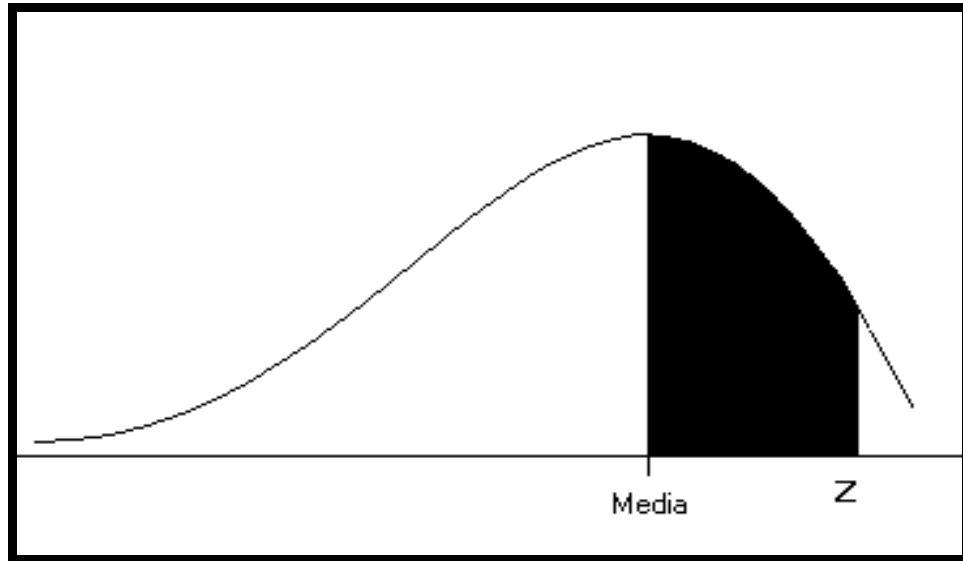
$e$  = erro tolerável.

O tamanho da amostra, de acordo com Stevenson (1986, p.201), depende sempre do grau de confiança desejado, da quantidade de dispersão entre os valores individuais da população e de uma certa quantidade específica de erro tolerável.

Logo, foram assumidas as seguintes premissas:

- I. O grau de confiança desejado, representado pelo valor de  $Z=2.17$ , que indica a probabilidade de 48,5% da área, sob uma curva normal, está entre a ordenada máxima e um ponto, ou seja, 2.17 desvios padrões adiante, conforme figura 3, a seguir:

Figura 3 - Exemplo de Área sob a Curva Normal entre a Média e o ponto Z: Área Desejada



- II. A quantidade de dispersão entre os valores individuais da população, representada pelo valor de  $\sigma_x = 20.97$ , o qual reflete o desvio padrão da amostra, conforme ANEXO B.
- III. Um  $e = 8 \%$ . Assumiu-se para este trabalho de pesquisa uma quantidade específica de erro entre 5% e 10%, como sendo totalmente tolerável para este estudo.

Assim, substituindo-se, na fórmula, os valores acima, tem-se que:

$$\eta = \left( 2.17 \frac{20.97}{8} \right)^2 = (2.17 * 2.62)^2 = 5.6854^2 \cong 32$$

Isto significa que, em se tomando 32 elementos da população básica, analisando-os e interpretando-os, podem ser feitas generalizações sobre a mesma. Como ressalta Stevenson (1986, p.158), a inferência estatística é o fato de se formular certos julgamentos sobre a população, após ter sido examinada apenas uma parte dela.

Os 32 elementos que foram analisados correspondem às pequenas indústrias, escolhidas no município de São Paulo.

#### **1.10. A Coleta dos Dados**

Para se efetuar a coleta dos dados da amostra, especificada acima, decidiu-se recorrer a várias empresas do município de São Paulo as quais exercem, como atividade principal, a escrituração contábil de pequenas empresas. Foram escolhidas aquelas que possuíam até 99 empregados, objeto deste trabalho de pesquisa.

Além disso, formalizaram-se visitas às indústrias, escolhendo-se três bairros do município.

A todas, foram apresentados os seguintes documentos:

1. Carta de apresentação do curso de Mestrado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, apresentando o pesquisador. (ANEXO C)
2. Carta de apresentação do questionário da pesquisa. (ANEXO D)
3. Questionário da Pesquisa. (ANEXO E)

Durante a coleta, houve o cuidado necessário para manter-se o sigilo sobre todos os dados confidenciais das empresas pesquisadas. Os dados divulgados são os que foram permitidos pelas mesmas. A tabela 5, a seguir, indica os segmentos das pequenas indústrias que fizeram parte desta pesquisa.

Tabela 5 - Segmentos das Pequenas Indústrias Pesquisadas

<b>SEGMENTOS DAS PEQUENAS INDÚSTRIAS</b>	<b>QUANTIDADE DE INDÚSTRIAS PESQUISADAS</b>
APARELHOS DE GINÁSTICA	1
CALÇADOS	2
CONFECÇÃO	8
COSMÉTICOS	1
GRÁFICA	3
JÓIAS	2
METALURGIA	9
PLÁSTICOS	2
PRODUTOS DE LIMPEZA	1
SERRARIA E CARPINTARIA	3
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

### 1.11. A Tabulação dos Dados

A tabela 6, a seguir, resume o resultado das respostas do Questionário da Pesquisa, apresentado às empresas, devidamente tabulado.

Tabela 6 – Tabulação do Questionário da Pesquisa

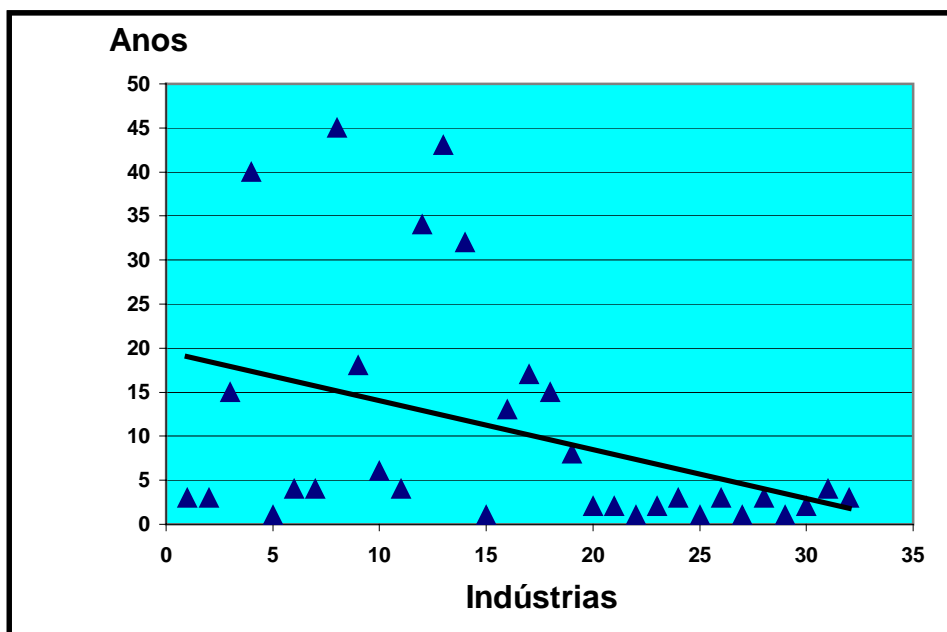
<b>A EMPRESA</b>	<b>MÉDIA</b>
------------------	--------------

<b>SEU TEMPO DE VIDA</b>		
ANOS		<b>10</b>
MESES		<b>3</b>
		<b>1.202,0</b>
<b>FATURAMENTO ANUAL (R\$MIL)</b>		
<b>NÚMERO DE EMPREGADOS</b>		
TOTAL		<b>21</b>
PRODUÇÃO	<b>15</b>	71,43%
ESCRITÓRIO	<b>4</b>	19,05%
ATIVIDADE GERÊNCIA	<b>2</b>	9,52%
<b>SUA ADMINISTRAÇÃO</b>		
<b>HÁ UM DEPARTAMENTO DE CONTROLADORIA?</b>		<b>TOTAIS (%)</b>
SIM		5 15,62%
NÃO		27 84,38%
<b>AS TOMADAS DE DECISÃO SÃO FEITAS COM BASE EM ANÁLISE ECONÔMICA?</b>		
SIM		12 37,50%
NÃO		20 62,50%
<b>QUEM TOMA AS DECISÕES?</b>		
ADMINISTRADOR EMPREGADO		3 9,37%
ADMINISTRADOR TERCEIRIZADO		2 6,25%
SÓCIOS		15 46,88%
PROPRIETÁRIO (ÚNICO DONO)		12 37,50%
<b>A EMPRESA POSSUI UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO?</b>		
SIM		20 62,50%
NÃO		12 37,50%
<b>O MESMO É INFORMATIZADO?</b>		
SIM		20 62,50%
NÃO		12 37,50%
<b>EXISTE UM CONTROLE ORÇAMENTÁRIO?</b>		
SIM		17 53,12%
NÃO		15 46,88%
<b>EXISTE UM SISTEMA DE CONTABILIDADE?</b>		
SIM		20 62,50%
NÃO		12 37,50%
<b>EXISTE UM CONTROLE DE CUSTOS?</b>		
SIM		17 53,12%
NÃO		15 46,88%
<b>EXISTE UMA GESTÃO DE CUSTOS?</b>		
SIM		7 21,87%
NÃO		25 78,13%
<b>É REALIZADA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO (S) GESTOR (ES)?</b>		
SIM		4 12,50%
NÃO		28 87,50%
<b>SÃO VERIFICADOS OS RESULTADOS DE CADA TOMADA DE DECISÃO?</b>		
SIM		21 65,62%
NÃO		11 34,38%
<b>É ELABORADA A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS DEPARTAMENTOS?</b>		
SIM		12 37,50%
NÃO		20 62,50%

O primeiro item tabulado foi o tempo de vida das indústrias pesquisadas. O que foi notado é a longevidade das mesmas, uma vez que a média do tempo de vida chegou aos 10 anos e 3 meses.

Das empresas pesquisadas, três estão acima dos 40 anos, duas acima dos 30 anos, seis acima dos 10 anos, dez abaixo dos 10 anos e as restantes, onze empresas, abaixo dos 5 anos. A figura 4, a seguir, ilustra bem este comportamento.

Figura 4 - Tempo de Vida das Pequenas Indústrias

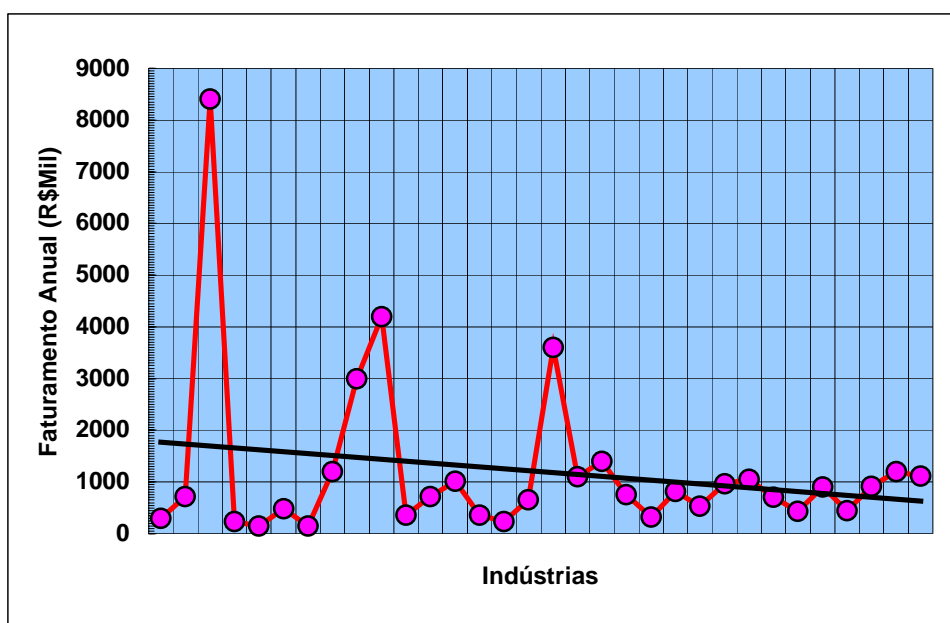


O faturamento anual resultou numa média de R\$1.202.000,00 (um milhão duzentos e dois mil reais), conforme tabela 7 e figura 5, a seguir.

Tabela 7 - Faturamento por Empresa

FATURAMENTO ANUAL R\$(MIL)	QUANTIDADE DE EMPRESAS
ACIMA DE R\$ 8.000	01
DE R\$ 3.000 A R\$ 5.000	03
DE R\$ 1.000 A R\$ 2.000	07
ABAIXO DE R\$ 999	21
<b>TOTAL DE EMPRESAS PESQUISADAS</b>	<b>32</b>

Figura 5 - Faturamento Anual em R\$(Mil)



O número de funcionários e onde estão alocados variou muito, conforme observado nas figuras 6 e 7 e tabela 8, refletindo uma média de 21 empregados, distribuídos, como segue: 15, no setor produtivo, 4, no escritório e 2, com atividade de gerência.

Figura 6 - Empregados na Pequena Indústria por Área



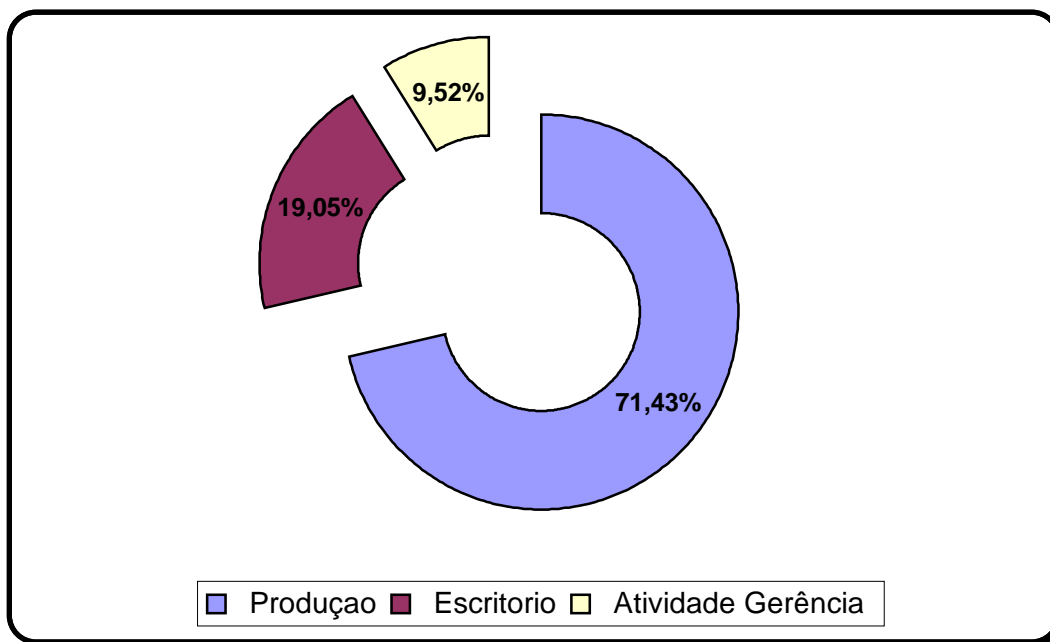


Figura 7 - Número de Empregados

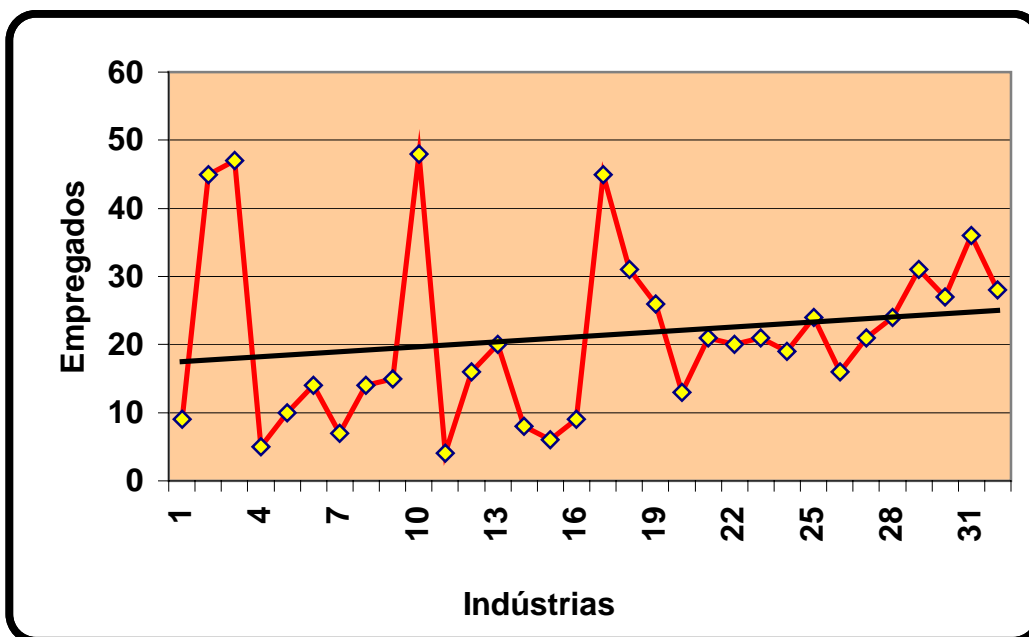


Tabela 8 - Empregados na Pequena Indústria

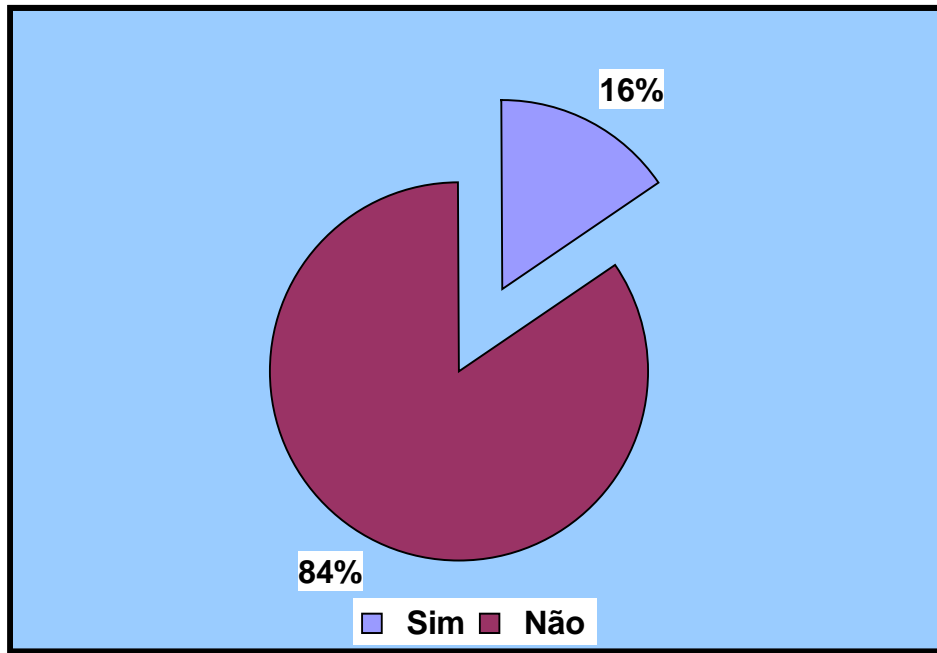
<b>NÚMERO DE EMPREGADOS</b>	<b>QUANTIDADE DE EMPRESAS</b>
<b>ATÉ 10 EMPREGADOS</b>	<b>8</b>
<b>DE 11 A 19 EMPREGADOS</b>	<b>7</b>
<b>DE 20 A 30 EMPREGADOS</b>	<b>10</b>
<b>DE 31 A 40 EMPREGADOS</b>	<b>3</b>
<b>DE 41 A 99 EMPREGADOS</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS PESQUISADAS</b>	<b>32</b>

Até este ponto, foram vistos os itens que caracterizam as empresas pesquisadas, ou seja, tempo de vida, faturamento anual e número de empregados.

Na segunda fase, elas foram analisadas sob o ponto de vista administrativo.

Ao quesito, se havia um departamento de Controladoria, apenas 15,63% das pequenas empresas pesquisadas responderam afirmativamente, o que reflete um total de 5 empresas. As outras, 27 empresas, responderam que não possuíam um departamento de Controladoria, conforme figura 8, a seguir:

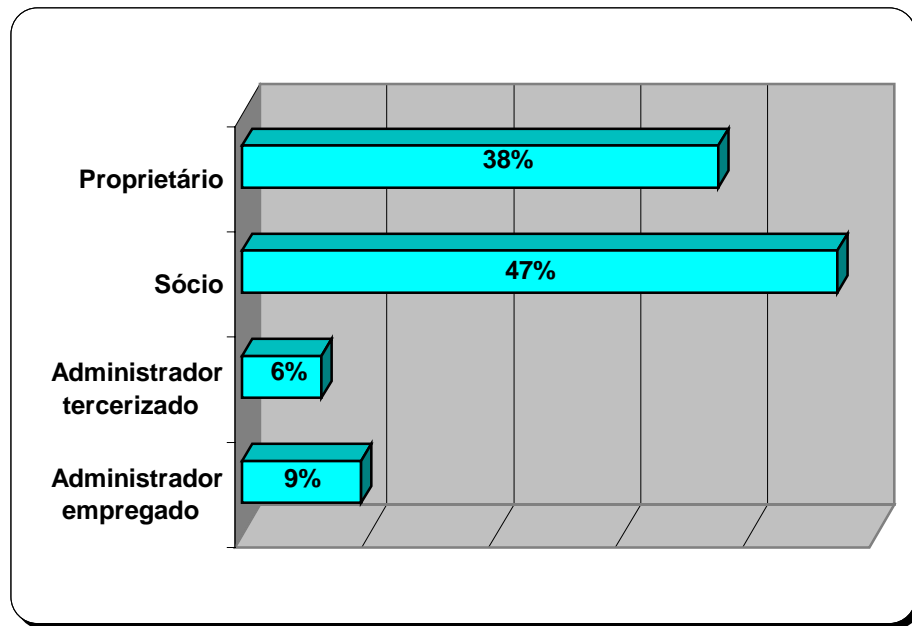
Figura 8 - Há um Departamento de Controladoria.



A pergunta, se as tomadas de decisões eram feitas com base em análise econômica, causou surpresa, porém, 37,50% das consultadas responderam sim, perfazendo um total de 12 empresas.

Na pequena indústria, 85% dos que tomam as decisões ainda são os proprietários ou sócios, porém, a administração profissional refletiu 15%, ou um total de 5 empresas, conforme figura 9, a seguir. Deve-se salientar que, para efeito deste trabalho de pesquisa, assumiu-se como proprietário, um único dono.

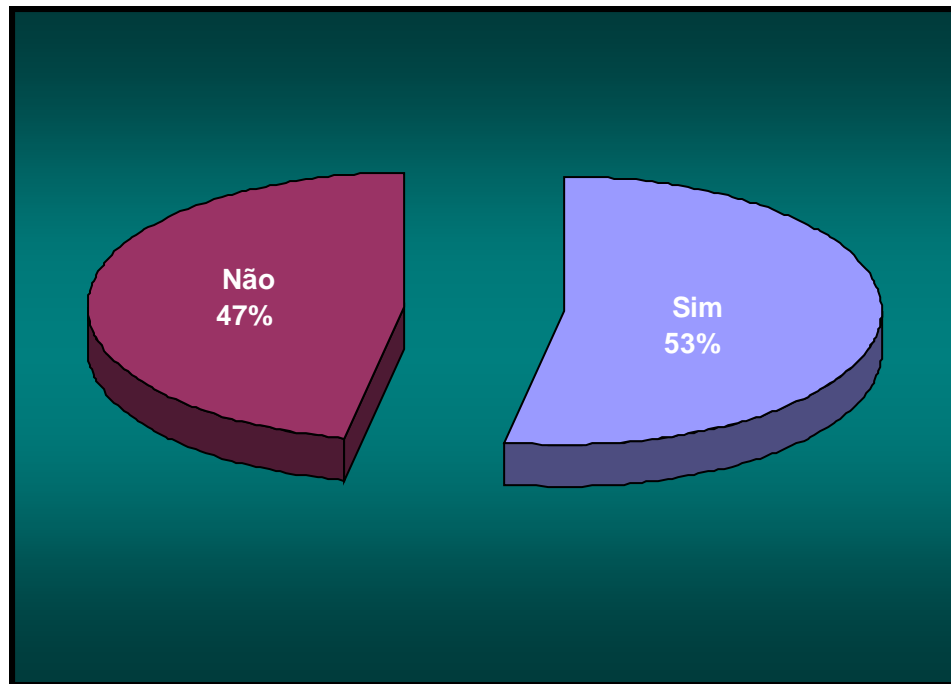
Figura 9 - Quem Toma as Decisões.



Às perguntas, se a empresa possui um sistema de informação, se o mesmo é informatizado, e se existe um sistema de contabilidade, 63% delas responderam sim. Acredita-se que, pelo menos, uma parte delas utilizam o sistema de informação, incluindo o sistema de contabilidade, para gerirem os seus negócios. Em se tratando do sistema de contabilidade, espera-se que este não seja somente usado para a submissão dos seus resultados à tributação.

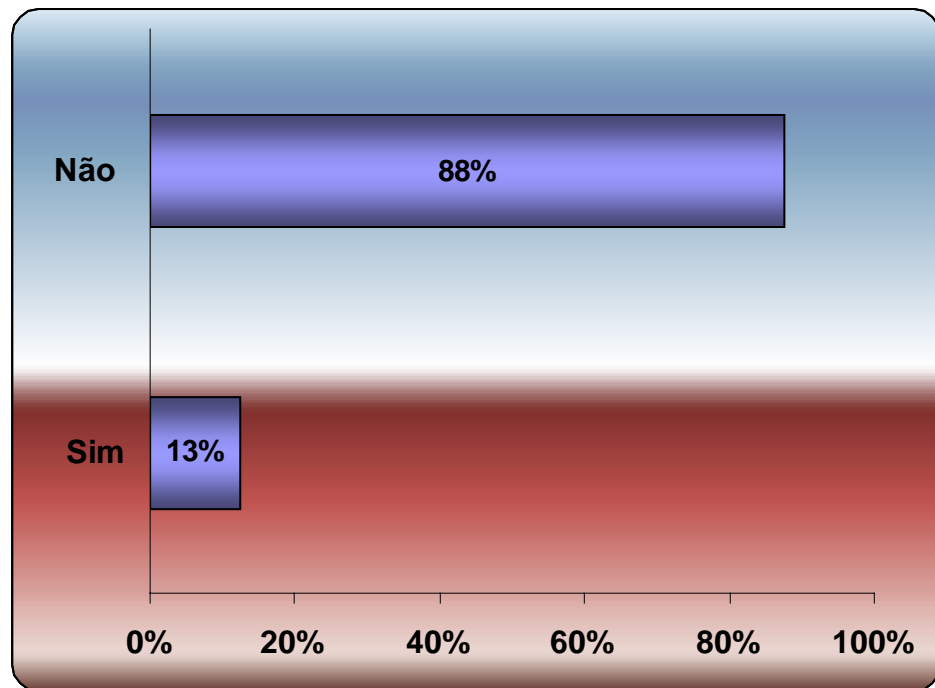
Às questões, se existe um controle orçamentário e se existe um controle de custos, 53% das empresas pesquisadas responderam afirmativamente, conforme figura 10, a seguir:

Figura 10 - Existe um Controle Orçamentário. Existe um controle de Custos.



Das empresas consultadas, 78% responderam não à pergunta, se existe uma gestão de custos; 88% não avaliam o desempenho de seus gestores, conforme a figura 11, a seguir; 66% analisam o resultado de cada tomada de decisão e 63% não avaliam os resultados dos departamentos.

Figura 11 - É realizada a Avaliação de Desempenho do(s) Gestor(es).



### 1.12. Estrutura do Trabalho

O Capítulo 2, Revisão da Literatura, indica quais são os objetivos a serem atingidos por esta revisão e as fontes bibliográficas. Conceitua a Controladoria, definindo sua missão, papel, funções, responsabilidades, autoridades, modelo de gestão, instrumentos, processo de gestão e sistema de informação. Por último, discorre sobre o gestor, eficiência e eficácia.

O Capítulo 3, A Empresa de Pequeno Porte, analisa a empresa sob vários pontos de vista, destacando-a como sistema aberto. A pequena empresa é conceituada, ressaltando-se as suas características, relevância na economia nacional, e mortalidade.

O Capítulo 4, Análise dos Resultados da Pesquisa, apresenta e analisa os resultados da pesquisa, inserindo-os na população das pequenas indústrias, do município de São Paulo.

O Capítulo 5, Conclusões, permite uma reflexão sobre o problema caracterizado no Capítulo 1, ao mesmo tempo em que se corrobora a hipótese apresentada.

É necessário ressaltar que, por se tratar de uma obra acadêmica, a mesma deverá servir de base para outros possíveis problemas.

## CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. A Controladoria

Este capítulo trata da revisão da literatura pertencente ao tema deste trabalho de pesquisa: Um estudo sobre a Controladoria na Indústria de Pequeno Porte, no município de São Paulo.

Com isto, tornou-se possível reunir vários conceitos teóricos para permitir-se uma reflexão a respeito deste assunto.

Kanitz *apud* Platero (1994, p.27) mostra que, na medida em que a empresa vai crescendo, a sua complexidade acentua cada vez mais a relevância da contabilidade como instrumento capaz de oferecer elementos à administração dos vários departamentos ou divisões da empresa. “*Ela evolui para um sistema chamado Controladoria cuja função é avaliar e controlar o desempenho das divisões / departamentos da Empresa*”. Enfatiza que a Controladoria não é só administrar o sistema contábil e que os conhecimentos de contabilidade não mais a satisfazem, no desempenho de sua função.

Platero (1994, p.30) aponta para um controle interno estruturado, no sentido da Controladoria poder exercer suas funções com plenitude.

Segundo Platero (1994, p.40), para algumas pessoas, o fato de uma empresa ter uma Controladoria dispensaria ter, concomitantemente, uma auditoria interna e vice-versa, uma vez que ambas tem a mesma “*área de atuação*”. Isto, porém, segundo ele, não pode ser tratado como uma verdade, pois a Controladoria é responsável pela “*Gestão Econômica dos recursos da*



*Empresa” e a auditoria interna é responsável pela “verificação e comprovação dos Sistemas de Informações e do Controle Interno”.*

A seguir, alguns itens que necessitam de um tratamento especial, pois são os que, em seu conjunto, formam o conceito abrangente da palavra Controladoria:

- a. Missão;
- b. Papel;
- c. Funções;
- d. Responsabilidades;
- e. Autoridades;
- f. Modelo de Gestão;
  - 1. Instrumentos:
    - a - Processo de Gestão; e,
    - b- Sistema de Informação.
- g. O Gestor; e,
- h. Eficiência e Eficácia.

### **1.1.1 A Missão da Controladoria**

Mosimann; Fisch (1999, p.89) ressaltam que a Controladoria tem a obrigação de empregar todas as suas forças para certificar-se do cumprimento da missão e da continuidade da empresa. Desse modo, ela permite a coordenação de “esforços” para chegar-se a um “*resultado global sinérgico*”, isto é, chegar-se a um efeito acima da soma dos resultados das áreas da empresa.

Moscov; Simkin *apud* Mosimann; Fisch (1999, p.90) indicam que a missão principal da Controladoria é a “*geração de informações relevantes*”, para serem utilizadas na tomada de decisão, dentro da organização.

Assim, pode-se dizer que a sua missão é a de otimizar os “*resultados econômicos*” da empresa, interagindo com as demais áreas, visando sempre à continuidade da mesma,.

Catelli (1999, p.165) destaca como missões da Controladoria:

- a. Permitir e aperfeiçoar a aplicação, dentro do ambiente da empresa, dos conceitos de gestão econômica; e,
- b. Otimizar os resultados da empresa.

O “*valor agregado*” pela Controladoria à empresa resulta na diferença dos resultados que esta obtém entre ter uma Controladoria e não tê-la.

A Controladoria, como acima referido, é a área dentro da empresa com a visão e instrumentação necessárias e suficientes para promover a otimização do todo.

Catelli (1999, p.372) reforça que a Controladoria é a área responsável pelo cumprimento de uma missão especial, ou seja, a de “*assegurar a otimização do resultado econômico da Organização*”.

Portanto, a Controladoria, para poder cumprir de maneira coerente e satisfatória a sua missão, tem como objetivos:

1. *Promoção de uma eficácia organizacional;*
2. *Viabilização de uma gestão econômica; e,*
3. *Promoção de uma integração das áreas de responsabilidades da empresa.*

Conseguir estes objetivos é obter os resultados econômicos, derivados de metas e condições previamente estabelecidas, advindas de tomadas de decisões, provenientes de uma gestão econômica.

Assim, o objetivo maior da Controladoria, de acordo com Catelli (1999, p.373), é “[...] a gestão econômica, compreendida pelo conjunto de decisões e ações (s.i.c.) orientado por resultados desejados e mensurados (s.i.c.) segundo conceitos econômicos”.

### **2.1.2. O Papel da Controladoria**

Welsch (1983, p.25) identifica, como sendo a tarefa essencial da administração, o tratamento dos recursos que ingressam na empresa, permitindo que se tenham as saídas em forma de produtos e serviços, por meio dos quais ela deve alcançar os seus objetivos, “a longo prazo”, conforme figura 12, a seguir. As decisões administrativas devem ser dirigidas para os objetivos da empresa e programar-se para atingí-los.

Perez Junior et. alli. (1995, p.37) se referem ao papel da Controladoria, como sendo o de assessorar a gestão da empresa, mensurando as alternativas econômicas e reportando para o processo decisório, as informações necessárias, extraídas do sistema de informação.

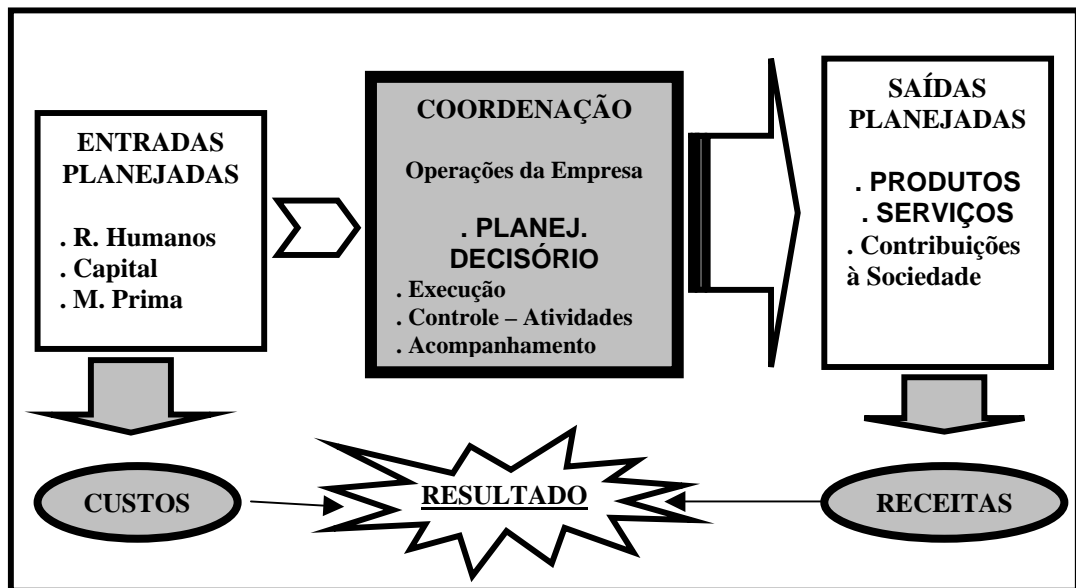
Segundo eles, a Controladoria influencia diretamente no planejamento estratégico, fornecendo aos gestores as informações fidedignas para a definição da estratégia. O planejamento operacional, por sua vez, é desenvolvido pelos gestores das áreas, tendo a assistência da Controladoria.

Por fim, no controle, o papel exercido pela Controladoria é o de um auditor, ou mesmo, um mediador independente, analisando os dados do sistema de informação de maneira a servirem de base para a avaliação do desempenho dos resultados da empresa, assim como o de seus gestores.

Portanto, quanto ao seu papel, a Controladoria informa, motiva e coordena, conforme a situação, tanto a alta administração como os gestores das áreas, no sentido de norteá-los a manter a sua eficiência e eficácia.

A figura 12, a seguir, demonstra o papel de coordenação, exercido pela Controladoria.

Figura 12 - Planejamento e Controle de Entradas e Saídas para a Maximização dos Lucros



Fonte: Welsch (1992, p.24)

### 2.1.3. As Funções da Controladoria

Kanitz *apud* Perez Junior et. alli. (1995, p.36) resume as funções da Controladoria em:

1. Informação: refere-se aos subsistemas de contabilidade, contabilidade de custos e outros;
2. Motivação: compreende o comportamento harmônico do ser humano com os sistemas;
3. Coordenação: visa à administração das informações;
4. Avaliação: revela a interpretação dos dados, transações e informações, apurando os resultados por atividade, por processo e área;
5. Planejamento: auxilia na mensuração dos planos e objetivos da empresa; e
6. Acompanhamento: tem como objetivos a verificação e o controle do desempenho da organização, das áreas, e dos gestores.

Por outro lado, Heckert; Willson *apud* Mosimann; Fisch (1999, p.91) estabelecem como funções da Controladoria:

1. Planejamento: encerra um plano operacional integrado de curto e longo prazo;
2. Controle: inclui testes, revisão e comparação dos padrões com o desempenho real;
3. Relato: refere-se às funções de análise, interpretação dos fatos, avaliação dos dados em relação aos objetivos da empresa, incluindo as influências externas; absorve as funções de preparação e apresentação dos relatórios a terceiros: acionistas, credores, governo, entre outros;

4. Contábil: ressalta o estabelecer e o manter da contabilidade geral e da contabilidade de custos da organização, por áreas, por departamento e produtos. É necessário salientar que, nesta função, ainda se desenvolve a manutenção de todos os livros contábeis estabelecidos por lei, a adequação aos princípios fundamentais da contabilidade, como também o controle interno;
5. Outras funções: abrange a supervisão das áreas de impostos, seguros, procedimentos e sistemas, relações públicas com o sistema financeiro, entre outros.

Dentro das funções ou mesmo atividades, encontram-se incluídos itens que refletem as responsabilidades da Controladoria, de acordo com Anderson; Schmidt *apud* Mosimann; Fisch (1999, p.92). Como exemplos, pode-se citar a divulgação de informações a usuários externos, negociações salariais, obtenção de empréstimos, proteção do patrimônio, estabelecer e manter o controle e a auditoria Internos e, até mesmo, a garantia das coberturas dos elementos patrimoniais.

Roehl-Anderson; Bragg (2000, p.2-3) apresentam as principais funções da Controladoria por meio do seu gestor: planejamento, organização, direção e supervisão, mensuração, análise financeira, análise do processo. Eles enfatizam que os quatro primeiros itens permitiam o sucesso da Controladoria, alguns anos atrás, porém, com a recente expansão dos trabalhos assumidos, foram adicionadas as duas últimas funções que refletem a análise financeira e a análise do processo.

Eles explicitam cada uma destas funções começando com a frase “A Controladoria é responsável por [...]”. Esta posição deixa antever que as funções, as atividades e mesmo as responsabilidades da Controladoria são vistas como sinônimos, pelos autores que discorrem sobre o tema Controladoria.

Catelli (1999, p.375/376) ressalta que as funções são atos que, quando desempenhados, se referem a objetivos. Refletindo sobre isto, ele continua focalizando especificamente a Controladoria, cujas funções estão relacionadas ao conjunto de objetivos e estes, por sua vez, atrelados à sua missão. As funções principais, portanto, dentro deste contexto, são cinco:

- a) *Subsidiar o processo de gestão*: A Controladoria provê toda a comunidade de gestores de informações, sobre o desempenho e resultado econômico de cada uma das áreas. Esta função, também, absorve a supervisão da elaboração do orçamento e sua consolidação;
- b) *Sustentar o processo de avaliação de desempenho*: Esta função elabora as análises de desempenho econômico das áreas e da empresa, assim como o desempenho dos gestores e da própria Controladoria;
- c) *Sustentar o processo de avaliação de resultado*: Prepara a análise do resultado econômico dos produtos e serviços da empresa, acompanha e orienta todo o processo de estabelecer os padrões, e avalia o resultado dos seus próprios serviços;

- d) *Administrar os sistemas de informações:* Estabelece a base de dados para organizar a informação essencial à gestão; elabora para os gestores das áreas, modelos de decisão relativos aos mais diversos eventos; padroniza as informações econômicas que vêm a ser o modelo de informação da empresa;
- e) *Atentar para os agentes do mercado:* A empresa exerce uma interação com o meio ambiente o que permite à Controladoria:
  - 1. Mensurar e analisar o impacto das diversas legislações no resultado econômico da empresa; e,
  - 2. Atender os diversos agentes deste mercado quer seja um representante legal formalmente estabelecido, ou mesmo, o gestor responsável.

#### **2.1.4. As Responsabilidades da Controladoria**

Segundo Roehl-Anderson; Bragg (2000, p.3) o Controller, ou seja o profissional que está à frente da Controladoria, tem uma das mais complexas descrições de funções se comparada com as dos outros gerentes ou gestores. Isto se deve ao fato de existir muitas funções dentro da Controladoria, pelas quais ele é responsável.

Assim sendo, a Controladoria é responsável pelas seguintes funções:

- (a) Auditoria;
  - (i) Planejamento e gerenciamento da auditoria interna;
  - (ii) Preparação dos relatórios de auditoria;



- (iii) Apresentação das recomendações para os gestores e a alta administração; e,
  - (iv) Preparação dos papéis de trabalho para a auditoria externa, assim como o oferecimento de todo o apoio necessário, para que a mesma seja concluída a contento.
- (b) Orçamento;
- (i) Coordenação do processo de orçamento anual, incluindo-se toda a manutenção do orçamento da organização.
- (c) Contabilidade de Custos;
- (i) Coordenação do inventário físico periódico;
  - (ii) Análise periódica e alocação dos custos pelo custeio escolhido e métodos de alocação;
  - (iii) Revisão contínua dos custos dos produtos, atualmente em desenvolvimento, usando os princípios de *target costing*, ou seja, custo meta; e,
  - (iv) Avaliação periódica dos custos de inventário.
- (d) Análise Financeira;
- (i) Comparação periódica do orçamento com o real, informando aos gestores e à alta administração tanto as suas variações como as recomendações corretivas;
  - (ii) Revisão contínua do nível de receita e de despesas, indicando aos gestores e à alta administração os resultados adversos com suas respectivas recomendações corretivas;

- (iii) Apresentação aos gestores e à alta administração dos índices econômicos atuais e sua previsão, assim como o impacto que deverão sofrer as operações da empresa; e,
  - (iv) Cálculo periódico da tabela dos índices financeiros que servem de base para desenvolver a performance financeira da empresa, juntamente com as recomendações baseadas nos resultados.
- (e) Balancetes;
- (i) Preparação de balancetes periódicos, assim como suas respectivas notas explicativas;
  - (ii) Preparação de análise interpretativa do balancete; e,
  - (iii) Preparação e distribuição de relatórios aos gestores operacionais e à alta administração.
- (f) Ativo Imobilizado;
- (i) Auditoria anual de todo o ativo imobilizado para assegurar-se da presença física de todos os bens registrados;
  - (ii) Registro periódico dos bens na sua correta categoria de ativo e métodos de depreciação; e,
  - (iii) Análise apropriada de toda requisição de compra de bens.
- (g) Política e Procedimentos da Organização;
- (i) Criação e manutenção de todas as políticas e procedimentos relativos tanto ao controle dos bens da empresa, como a todas as transações financeiras;

- (ii) Treinamento do pessoal do departamento de Controladoria sobre o uso das políticas de contabilidade e procedimentos; e,
  - (iii) Mudança das políticas e procedimentos existentes, para fazer face às exigências das regulamentações do governo.
- (h) Análise do Processo;
- (i) Revisão periódica de todos os processos envolvendo a análise financeira, para verificar se podem ser complementados com melhores controles, baixos custos, ou maior rapidez.
- (i) Arquivos;
- (i) Indexação, armazenamento e recuperação de todos os documentos contábeis; e,
  - (ii) Planejamento da destruição de todos os documentos, de acordo com a política de guarda da documentação da empresa.
- (j) Impostos; e,
- (i) Preparação e classificação das restituições de impostos. Supervisão de todos os assuntos relacionados à tributação da empresa, de modo a gerenciar um planejamento efetivo de impostos, fornecendo políticas e procedimentos, relacionados com a observância das regulamentações legais, por todo pessoal da empresa.
- (k) Processamento das Transações;

- (i) Verificação de todas as transações contábeis, periodicamente, da maneira especificada na política contábil e nos manuais de procedimentos internos;
- (ii) Cumprimento de todas as transações autorizadas pela alta administração, ou de acordo com os termos de todos os contratos aprovados; e,
- (iii) Aprovação das transações requeridas, de acordo com a política da organização.

A Controladoria, segundo Catelli (1999, p.73), dentro do conceito de gestão econômica, tem a sua responsabilidade bem definida, a qual responde pelas “gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas atividades”.

É necessário ressaltar, que assim como os outros autores, eles enfatizam que uma das principais responsabilidades da Controladoria é a de induzir os gestores a uma tomada de decisão cada vez mais acertada, por meio dos instrumentos por ela disponibilizados. A tabela 9, a seguir, ilustra quais são estes instrumentos.

Tabela 9 - A Ação e o Instrumento Disponibilizado

<b>AÇÃO</b>	<b>INSTRUMENTO DISPONIBILIZADO</b>
1. Clarificar como as decisões são ou deveriam ser tomadas	<i>Modelo de Decisão</i>
2. Mensurar corretamente o resultado dos eventos, produtos, atividades e áreas	<i>Modelo de Mensuração</i>
3. Informar adequadamente os gestores	<i>Modelo de Informação</i>

Fonte: Catelli, A. (1999, p.374)

### **2.1.5. As Autoridades da Controladoria**

Catelli (1999, p.375) subdivide a autoridade em dois níveis:

- A. *Formal*: quando o assunto abranger o estabelecimento de normas, procedimentos e padrões relativos às atividades e funções da Controladoria;
- B. *Informal*: a partir do momento em que o assunto refletir “aspectos técnicos e conceituais” das funções da Controladoria, esta adquire uma autoridade informal, o que realmente se denota através da execução de uma atividade de consultoria ou assessoria. Em outras palavras, a Controladoria destaca-se por ser uma área de coordenação.

Mosimann; Fisch (1999, p.88) também ressaltam esta qualidade coordenadora, apontando para a Controladoria como órgão colaborador com os gestores, para a obtenção da eficácia das áreas, assegurando, assim, o sucesso da empresa.

### **2.1.6. O Modelo de Gestão**

Segundo Guerreiro (1989, p.62), por necessidade ou curiosidade, o homem sempre resolveu todos os seus problemas de aprendizado,

submetendo os vários fenômenos da natureza a uma análise. As “*abstrações da natureza*” (conceitos, idéias, fatos) são modelos. Ele conceitua um modelo como sendo um “[...] *artifício de expressar a teoria de forma clara e conveniente. É uma simplificação deliberada para facilitar a compreensão de estruturas e relações complexas, através da segregação dos aspectos fundamentais relativos ao problema em foco*”.

Um modelo é, em outras palavras, uma representação ou uma caracterização de algo que se pretende reproduzir em uma escala maior. Pode-se, também, dizer que é algo experimental para certificar-se da sua utilidade, antes de ser colocado para uso da sociedade.

Nakagawa *apud* Mosimann; Fisch (1999, p.29) conceituam a palavra modelo como sendo a “*representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais*”.

Glautier; Underdown *apud* Guerreiro (1989, p.63) afirma que há séculos, os contadores têm construído modelos. O balanço patrimonial, as demonstrações contábeis, hoje em vigor, também são considerados modelos.

Para simplificar o raciocínio, de acordo com Guerreiro (1989, p.64), um modelo é o instrumento usado para “*sumarizar os efeitos e os relacionamentos dos fatores relevantes de um problema específico*”. Ele pode ser representado, também, “*por uma fórmula matemática, tal como  $A - P = PL$ , onde  $A =$  ativo,  $P =$  passivo e  $PL =$  patrimônio líquido. Os resultados da variação de  $A$  e ou  $P$  são medidos pelo modelo  $A - P = PL$ ”.* Assim, pode ser chamado de modelo, o próprio sistema contábil.

Gestão, do latim *gestione*, de maneira geral, é o ato de gerir, e pode ser conceituada como administração.

Catelli *apud* Mosimann; Fisch (1999, p.28) ensinam que “*gerir é fazer as coisas acontecerem e administrar é conduzir a organização para seus objetivos*”.

Para Perez Junior et. alli. (1995, p.16), o modelo de gestão reflete o resultado da missão da empresa, das suas crenças e valores e do estabelecimento dos seus objetivos.

Criada a entidade, estabelecida a sua missão, definidas as suas crenças e valores, identificados os seus objetivos, chega-se ao ponto de como gerir a empresa, identificando-se o modelo de gestão.

Segundo os autores mencionados, o modelo de gestão é a “*função macro da Controladoria*”, refletindo a maneira pela qual a empresa deverá desenvolver as suas relações com o seu ambiente interno e externo.

Deve-se fazer alusão ao “*Processo de Condicionamento Sistêmico*”, definido por Guerreiro (1989, p.227), onde através da missão da empresa e a partir dela, se desdobram:

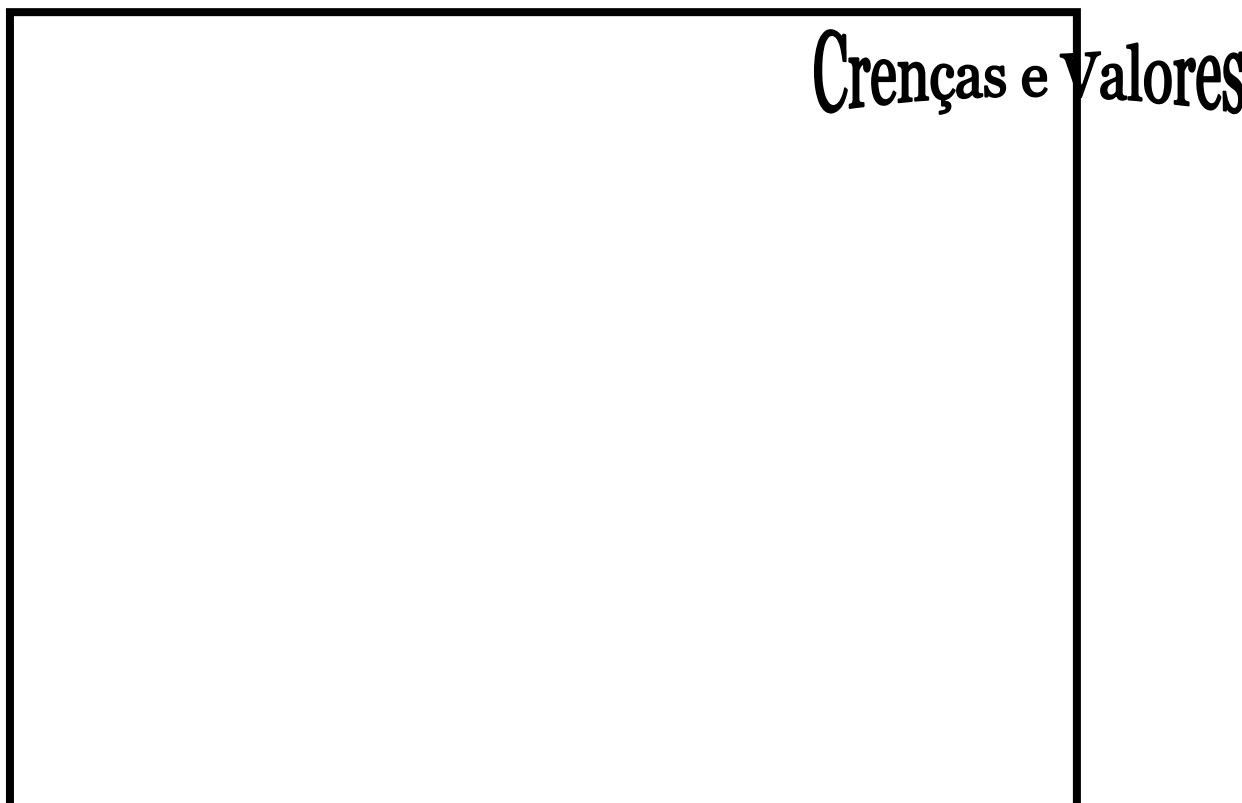
1. O sistema institucional onde se caracteriza o modelo de gestão da empresa;
2. O sistema de gestão onde se encontram os objetivos econômicos que foram a base de um processo de tomadas de decisões; e,

3. O sistema de informação onde se ressalta o processamento dos dados, que reflete o método utilizado para a conversão dos dados em informações a serem divulgadas.

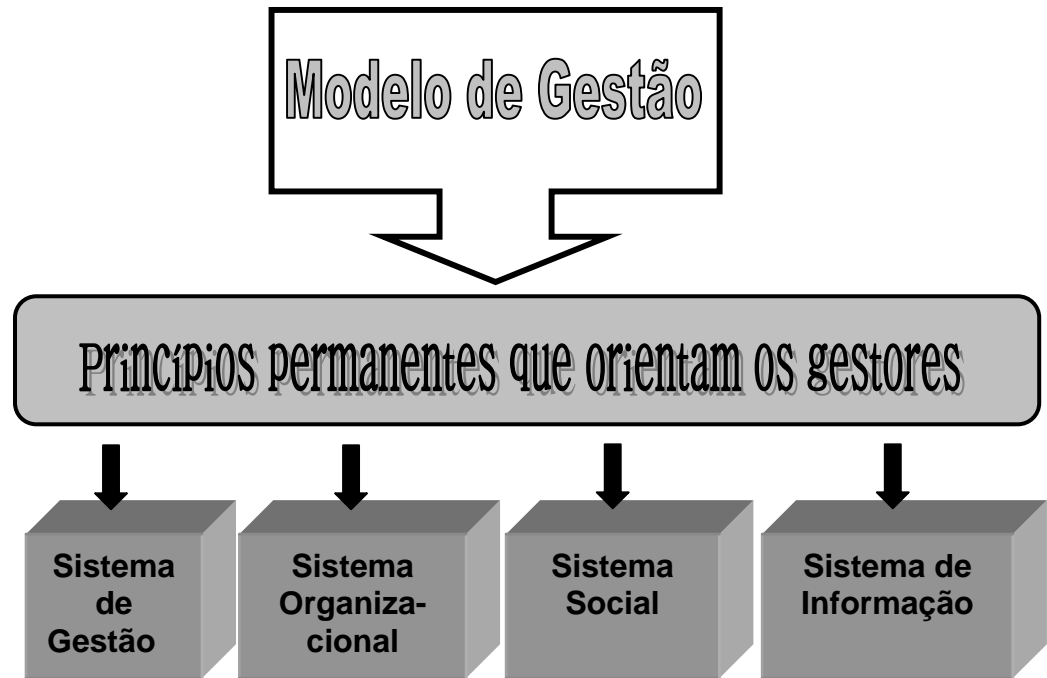
Segundo Catelli (1999, p.262,264), quando se está formalizando o modelo de gestão, a “*Carta Magna*” da empresa, o gestor deve ater-se à escolha dos princípios que nortearão a sua função: “*poder, responsabilidade, estilo de gestão, postura, papel, processo de gestão e os critérios de avaliação de desempenho*”.

A figura 13, a seguir, ilustra o modelo de gestão acima descrito, ressaltando a visão sistêmica do mesmo.

Figura 13 - Modelo de Gestão







Fonte: Catelli, A. (1999, p.112)

Mosimann; Fisch (1999, p.28) enfatizam que, numa empresa, “*existe sempre*” um modelo de gestão, definido ou não. Catelli *apud* Mosimann; Fisch (1999, p.28) ressalta ser o mesmo, um “*conjunto de princípios estabelecido pela alta administração*”, para identificar como a empresa será gerida.

Segundo Catelli (1999, p.264), os modelos de gestão são “*como a constituição de um país [...] não têm um único estilo*”, variando de empresa para empresa. Comparando-se os vários modelos, foi traçado um “*perfil comum*”, o qual foi denominado de “*tradicional*”.

Os dois modelos de gestão analisados, foram:

1. o Modelo de Gestão Tradicional; e,
2. o Modelo de Gestão Econômica.

### 2.1.6.1. O Modelo de Gestão Tradicional

Este é o modelo de gestão utilizado desde os anos 50, ou até mesmo, antes. As “*observações empíricas*”, segundo Catelli (1999, p.265), permitiram formar uma idéia geral deste modelo.

É necessário levar em consideração que cada empresa utiliza as ferramentas que mais lhe convém, dependendo da sua cultura (missão, crenças e valores) como pessoa jurídica, da idade e nível sócio-educacional de seus sócios ou acionistas, e até mesmo, de seus gestores ou empregados.

De maneira geral, estes são os instrumentos mais utilizados:

1. Contabilidade fiscal, tributária, à qual mais tarde adicionou-se uma contabilidade de custos;
2. Planejamento global que aos poucos se tornou departamentalizado, do qual se conseguiu apurar o custo padrão;
3. Relatórios de comparação entre o orçado e o real, agregando-se uma explicação do porquê das variações; e,
4. Estudos de viabilidade econômica para decisão entre fazer ou comprar, modernização de planta, uma simples substituição de uma máquina, e ou compra de qualquer tipo de imobilizado.

Além dos instrumentos acima, outros vieram fazer parte, ao longo dos anos, deste modelo de gestão: o ponto de equilíbrio e suas derivações, o controle interno, a auditoria interna, o controle de materiais.

O departamento de Recursos Humanos, por sua vez, de acordo com cada empresa, pode reportar-se, também, à Controladoria.

### 2.1.6.2. O Modelo de Gestão Econômica

De acordo com Mosimann; Fisch (1999, p.29-30), a gestão ou administração da empresa pode seguir três caminhos.

O primeiro refere-se à “*gestão operacional*”, voltada totalmente à execução de todos os serviços. Ela tem por objetivo o desenvolvimento dos trabalhos de todas as áreas da empresa, primando pela sua eficiência e eficácia.

O segundo é a “*gestão financeira*” que, como a própria designação diz, visualiza com mais ênfase os assuntos financeiros, uma vez que é por meio deles que a empresa é gerida, ou seja, todas as tomadas de decisões são realizadas, com base em uma programação financeira. Deve-se ressaltar que a preocupação essencial desta gestão é a obtenção de recursos pecuniários, da forma mais eficiente e eficaz, assim como a sua distribuição pelas necessidades das suas áreas. Esta eficiência e eficácia permitem levar a empresa ao cumprimento de seus objetivos.

O terceiro é a “*gestão econômica*”. Segundo Mosimann; Fisch (1999, p.30), ela é o “*conjunto de decisões e ações*”, direcionadas por resultados, os quais são mensurados sob conceitos e orientações econômicas. Por outro lado, esta gestão permite determinar como a empresa alcança o seu resultado econômico. A “*gestão econômica*” utiliza como ferramentas principais o planejamento e o controle. Assim, ela agrega todos os outros tipos de gestões da empresa, uma vez que as suas áreas devem visualizar o resultado econômico do conjunto.

Guerreiro *apud* Mosimann; Fisch (1999, p.31) ressaltam que o sistema de gestão econômica *“ênfatiza a otimização”* do resultado do conjunto, e não a maximização exclusiva das partes da empresa. Assim, a somatória dos resultados das partes nem sempre reflete o seu resultado total. A gestão econômica, realmente, procura estabelecer este tipo de equilíbrio.

Guerreiro (1999, p.77) conceitua o sistema de gestão econômica, como sendo um *“modelo gerencial”* de administração por *“resultados econômicos”*, que integra um *“conjunto de conhecimentos”* visando à *“eficácia empresarial”*.

Catelli (1999, p.21) ressaltam que este modelo integra *“um sistema de Informação de Controladoria”* que foi estruturado com base numa *“concepção holística”*.

A teoria holística, segundo Anjos; Ferreira (1999, p.1057), reflete o *“homem como um todo indivisível, não podendo ser explicado por intermédio de seus distintos componentes considerados separadamente (físico, psicológico ou psíquico)”*. Aplicando-se este conceito a este caso específico, pode-se afirmar que o sistema de informação de Controladoria é um todo indivisível e só poderá ser explicado num todo, e não por intermédio de seus componentes, subsistema de custos, modelo de decisão, entre outros.

Este sistema de gestão econômica começou a ser estruturado no final dos anos 70, pelo professor Armando Catelli.

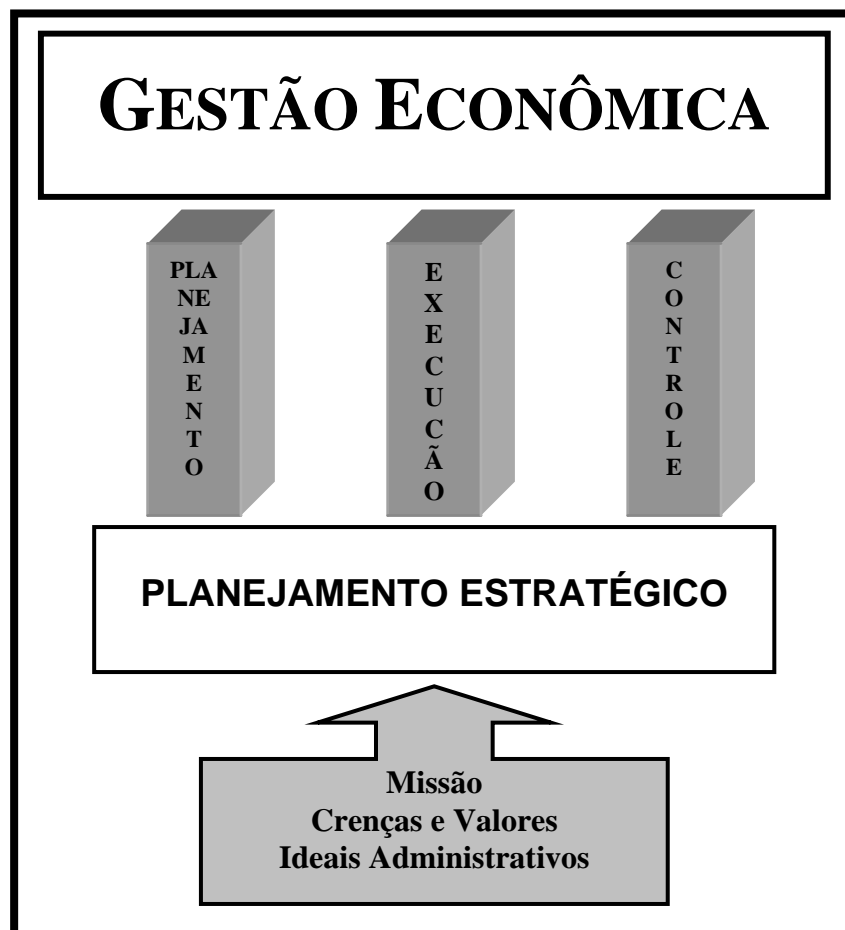
#### **2.1.6.2.1. A Gestão Econômica: uma definição**

Catelli (1999, p.30) comenta que o sistema de gestão sob o modelo de Gestão Econômica *“[...] diz respeito ao processo de planejamento, execução e*

*controle operacional das atividades e é estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa”.*

Portanto, o sistema de gestão econômica está sustentado por três pilares compostos pelo planejamento, execução e controle. Estes três itens se baseiam na missão, crenças e valores da empresa e nos seus ideais administrativos que formaram o planejamento estratégico que, por sua vez, busca a otimização do desempenho econômico da empresa.

Figura 14 - O Sistema de Gestão Econômica



Enquanto, a figura 14 mostra o sustentáculo da Controladoria, com base na gestão econômica, Guerreiro (1999, p.77) identifica que este “*é estruturado dentro de uma concepção holística*” e integra os seguintes itens:

1. *“modelo de gestão (princípios, crenças e valores que orientam e impactam as diversas variáveis empresariais, notadamente, o processo de tomada de decisão);*
2. *modelo de decisão (modelo relativo ao processo de tomada de decisão);*
3. *modelo de mensuração do resultado (modelo relativo ao processo de mensuração física e monetária dos eventos decorrentes de decisões planejadas e realizadas); e,*
4. *modelo de informação (modelo relativo ao processo de geração de informações gerenciais)”.*

Catelli *apud* Mosimann; Fisch (1999, p.32) ensinam que uma empresa é eficaz, no momento em que cumpre a sua missão e, desta maneira, pode garantir a sua continuidade desde que apresente resultados positivos. Estes, sem dúvida, serão os reflexos das tomadas de decisão que devem criar dentro do ambiente empresa, a *“eficiência, a produtividade e a satisfação”*.

Assim, pode-se afirmar que a gestão econômica permite uma análise dos eventos de todos os departamentos da empresa, buscando a sua eficiência

e eficácia, uma vez que estipula receita e custos de cada um dos eventos, gerando um resultado econômico.

Acredita-se que a tecnologia deve, a passos largos, superar as suas deficiências, quanto à construção de bancos de dados, em sistemas de informação, para propiciar, em tempo real, as informações necessárias para poder elaborar este tipo de análise econômica.

É necessário salientar que pode ser implementado, numa pequena empresa, porém, deve ser acompanhado de um excelente sistema de informação, integrado a um banco de dados, como mencionado anteriormente.

A tabela 10, a seguir, compara os dois modelos, o Modelo de Gestão Tradicional e o de Gestão Econômica.

Tabela 10 - Tabela Comparativa dos Modelos de Gestão

<b>ASPECTO</b>	<b>MODELO TRADICIONAL</b>	<b>MODELO GESTÃO ECONÔMICA</b>
<b>PROCESSO DECISÓRIO</b>	Centralizado	Descentralizado
<b>FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES</b>	Decorrentes do modelo organizacional. Responsabilidade pela gestão operacional	Decorrentes da missão. Responsabilidade pelas gestões operacional, econômica e financeira.
<b>AUTORIDADE</b>	Delegada informalmente	Compatível com as funções e Responsabilidades
<b>ESTILO</b>	Individualista	Participativo
<b>POSTURA</b>	Burocrática	Empreendedora
<b>PAPEL</b>	Tecnocrata	“Dono”
<b>PROCESSO DE GESTÃO</b>	Foco no realizado	Planejamento e controle
<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	Múltiplos indicadores. Permeia a alta administração	Resultado econômico. Permeia toda a empresa

Fonte: Catelli, A. (1999, p.272)

Deve-se salientar que a Controladoria, sob qualquer dos enfoques, é a área administrativo-financeira que possui e fornece os instrumentos necessários e suficientes, para que os gestores da empresa controlem, analisem e avaliem os resultados dos seus produtos e serviços.

De acordo com Catelli (1999, p.103), a Controladoria tem como finalidade maior a “*gestão econômica dos eventos*” (transação, fato, ocorrência), além de “*incorporar todos os objetivos da Contabilidade como área de conhecimento, identificação, mensuração, e informação*”.

### **2.1.7. Os Instrumentos da Controladoria**

Catelli (1999, p.377) estabelece que a Controladoria se utiliza de dois instrumentos principais, o “*Processo de Gestão e Sistemas de Informações*”.

A Controladoria sempre representou o instrumento das grandes empresas multinacionais, por meio do qual, o controller, gestor ou administrador controla a organização como um todo. Entre os vários tipos de recursos utilizados, alguns dos mais comuns são: o orçamento (budget), as previsões mensais (forecast), a análise dos custos: variáveis e fixos, o controle do ativo fixo, o controle do inventario de matéria-prima, de materiais de consumo e de produtos acabados, assim como as contagens cíclicas que se prestam a analisar as divergências entre o estoque escriturado e o contado.



Além destes, há também o controle interno que reflete uma auditoria interna nos procedimentos da empresa.

O controle do desempenho, referente à aplicação do seu capital, a análise de balanço, incluindo o cálculo de quocientes, a análise das futuras tomadas de decisão, assim como os projetos de modernização, também fazem parte de seus diversos recursos.

#### **2.1.7.1. O Processo de Gestão**

O Processo de Gestão, de acordo com Catelli (1999, p.377) se compõe das seguintes etapas:

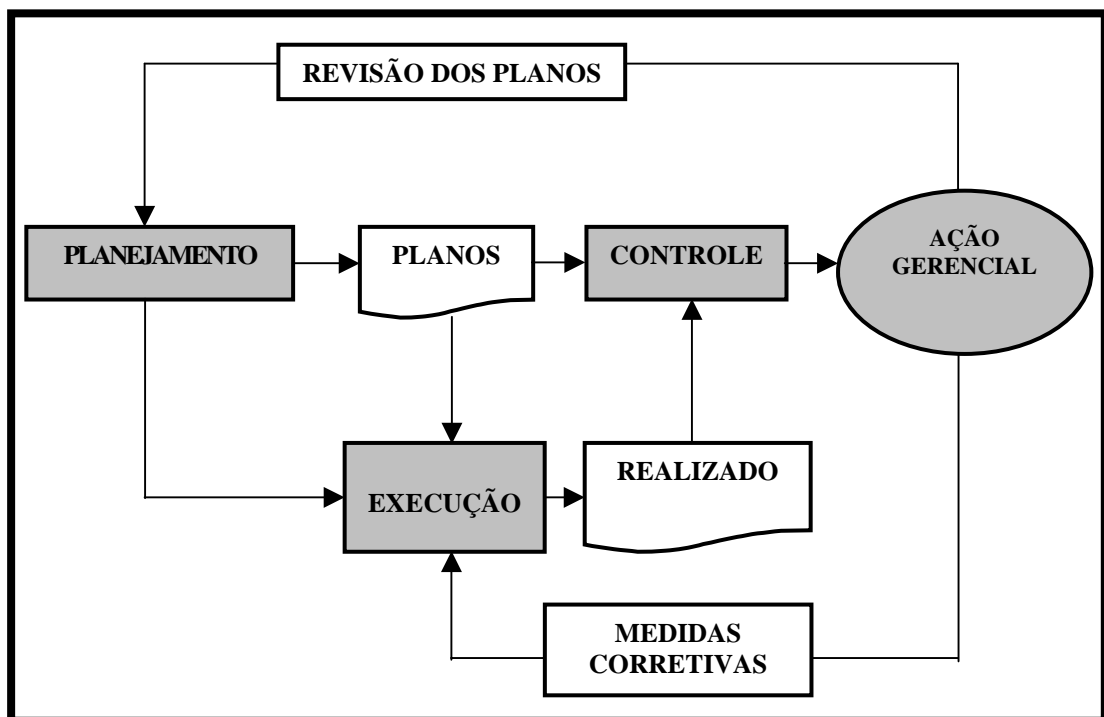
1. Planejamento estratégico, operacional e programação;
2. Execução; e,
3. Controle.

O “*planejamento estratégico*” é a etapa em que “*cenários futuros são antecipados e oportunidades e ameaças são identificadas*”. Esta etapa oferecerá um conjunto qualitativo de estratégias que orientarão o “*planejamento operacional*” que, por sua vez, será desenvolvido pelos gestores das áreas.

A “*programação*” reflete o planejamento operacional posto em prática no dia a dia. A “*execução*” é a concretização da etapa da programação. No “*controle*”, devem ser elaboradas as avaliações de desempenho e de resultados, porém, nesta fase, surge a responsabilidade de concretizar o que foi previamente planejado.

Portanto, o Processo de Gestão, está sempre voltado para a otimização das áreas, visando à otimização total da empresa, e “*para tanto, apoiado pelos sistemas de informações*”. A figura 15, a seguir, ilustra o Processo de Gestão.

Figura 15 - Ciclo Sistêmico do Processo de Gestão



Fonte: Santos, E. S. (2000)

### 2.1.7.2. O Sistema de Informação

Todas as etapas do processo de gestão, como mencionado anteriormente, deverão ser sustentadas por informações apropriadas que a Controladoria deverá dispor, por meio de um Sistema de Informação, que compreende o sistema de orçamentos, o de padrões, o de resultados realizados, assim como o de avaliação de desempenho e de resultados.

Antes mesmo de se verificar o que vem a ser um Sistema de Informação, deve-se entender, com clareza, o que vem a ser informação.

De acordo com Anjos; Ferreira (1999, p.1109) informação é: *“ato ou efeito de informar; comunicação ou notícia trazida ao conhecimento de uma pessoa ou do público. Exemplo: Neste papel encontrará você as informações para a execução do trabalho”*.

Assim, os dados contidos na contabilidade, contabilidade de custos e outros, são analisados pela Controladoria que os transforma em informação, a ser distribuída aos usuários internos e ou externos.

Guerreiro (1989, p.105) ressalta que toda a literatura econômica, administrativa e, até mesmo, da contabilidade afirmam a relevância da informação, como recurso da própria organização. Glautier; Underdown *apud* Guerreiro (1989, p. 105) reconhecem que *“o propósito da informação, como sendo capacitar uma organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente de seus outros recursos, isto é homens, materiais, maquinas e outros ativos e dinheiro”*.

Assim, é por intermédio da informação que a empresa consegue cumprir a sua missão, utilizando todos os seus recursos, eficientemente.

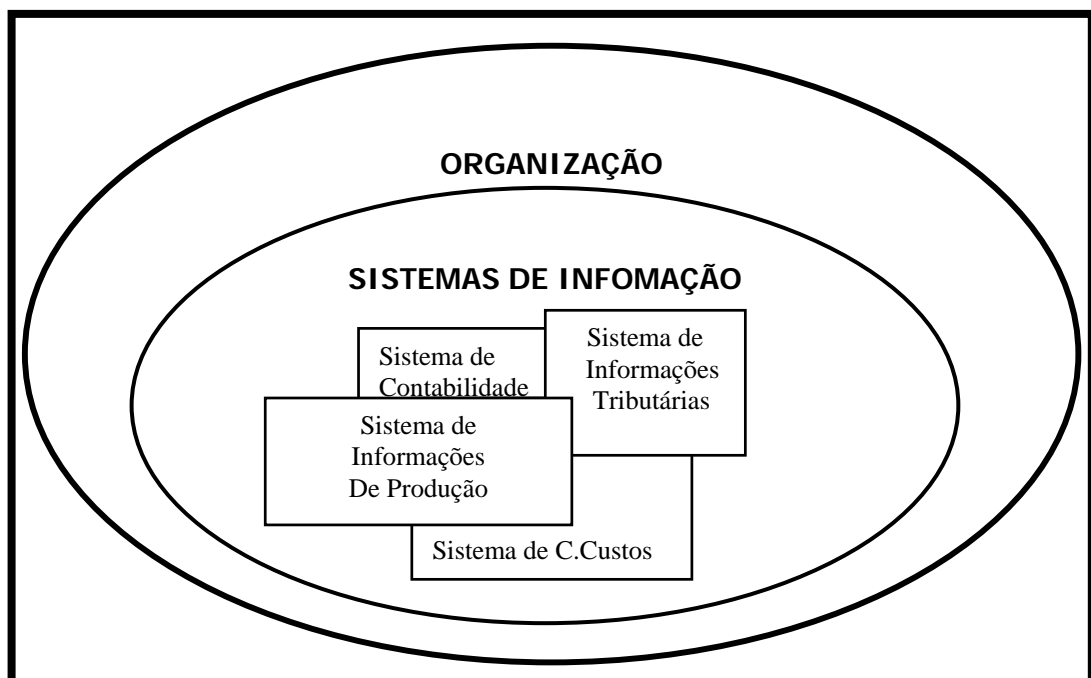
Por outro lado, Sistema, como foi conceituado anteriormente, é o conjunto de dois ou mais elementos unidos, formando um todo.

Logo, o Sistema de Informação é o conjunto de todas as informações de que a empresa se utiliza para as tomadas de decisões dos seus gestores.

Platero (1994, p.53) conceitua o Sistema de Informação como sendo o conjunto de componentes *“interdependentes que quando interagem, transformam os dados em Informações”*. Arima apud Platero (1990, p.13) enfatiza que o *“Sistema de Informação é um subsistema do Sistema Empresa”*.

Ele se forma de vários subsistemas, entre os quais podem ser citados: o de contabilidade, de custos, produção, de informações tributárias. Estes se prestam, como foi ressaltado anteriormente, a captar e coletar dados (entrada), processar e armazenar os dados, e por fim, recuperar e distribuir as informações (saída). Os subsistemas, além de sua interdependência, como mostra a figura 16, interagem entre si.

Figura 16 - Os Sistemas de Informação e a sua Interdependência



Fonte: Platero, N.P. (1994, p.54)

## 2.2. O Gestor

Guerreiro (1989, p.38) ressalta que *“o propósito da Teoria da Decisão é auxiliar na determinação de qual alternativa maximizará o ganho ou minimizará a perda para a obtenção do objetivo de satisfação”*.

O *“tomador de decisão”*, segundo Guerreiro (1989, p.40), é aquele que *“se esforça para maximizar a satisfação”*. Esta função se aproxima daquela do gestor. Apesar de ter sido pouco usado, este termo volta a ser empregado no lugar da palavra gerente ou administrador.

Ele tem, à sua disposição, a própria teoria da decisão que lhe assegura a *“determinação dos objetivos”* e como consequência, define as ações relevantes que lhe serão disponibilizadas.

Ele deve incumbir-se de todo processo decisório, levando sempre em consideração o aspecto operacional, econômico e financeiro, nas suas ações e

conduzir a empresa aos seus objetivos principais: cumprir a sua missão, permitindo-lhe a continuidade por meio de resultados positivos.

Ele deve incumbir-se de todo processo decisório, levando sempre em consideração o aspecto operacional, econômico e financeiro, nas suas ações e conduzir a empresa aos seus objetivos principais: cumprir a sua missão, permitindo-lhe a continuidade por meio de resultados positivos.

O gestor é responsável pela eficiência e eficácia da empresa. Ele responde também pela gestão que é todo processo de planejar, executar e controlar.

Ele deve saber como o seu desempenho está influenciando o resultado da empresa, definindo parâmetros específicos para os gestores de cada área.

Segundo Catelli (1999, p.317), a *“maximização dos resultados das áreas não significa exatamente a otimização do resultado da empresa”*.

É sabido que uma das grandes dificuldades que sofre o gestor é a *“incerteza em relação ao futuro”*. Uma das características dos últimos anos é a velocidade com que as mudanças ocorrem, impondo às micro e pequenas empresas um grande desafio que é o de acompanhá-las e, até mesmo antevê-las para que se possam, assim, estruturar-se para o futuro.

Este fato torna os gestores relutantes para formular um planejamento estratégico para a empresa. Em geral, este é considerado um assunto muito técnico e de poucos resultados práticos. A tarefa de desenhá-lo e utilizá-lo como instrumento de gestão demanda muito tempo, o que não pode ser tirado do incansável desafio de garantir a sobrevivência da empresa.

No entanto, as ações dos gestores, para que essa sobrevivência se torne real, devem ser ações preventivas (ex-ante), mais do que ações corretivas (ex-post).

Devido à grande ênfase dada ao controle contábil, crescem as atribuições do gestor de Controladoria ou Controller.

Este assume as seguintes funções:

1. Planejamento;
2. Controle;
3. Relato (informações); e,
4. Contabilidade.

No âmbito de uma pequena empresa, Willson et. alli. (1999, p.15) indicam existirem funções adicionais àquelas acima mencionadas. Elas se dividem em:

1. Funções Financeiras;
  1. Fazer uma cobertura de seguro;
  2. Lidar com os investidores;
  3. Determinar níveis de crédito; e,
  4. Lidar com empréstimos bancários.
2. Funções de Recursos Humanos;
  1. Administrar a admissão de um novo empregado;
  2. Recrutamento de pessoal para todas as funções;
  3. Administrar mudanças no plano de Pensão;
  4. Treinamento de segurança a empregados;
  5. Determinar plano de carreira para pessoal chave;

6. Manter o arquivo de informações de empregados;
7. Processar reclamações médicas;
8. Processar reclamações de empregados; e,
9. Atualizar manual do empregado.

3. Funções Administrativas;

1. Assegurar-se de que todas as copiadoras e fax estão operando corretamente;
2. Assegurar-se de que o sistema de telefonia está operando corretamente;
3. Gerenciar o pessoal do escritório;
4. Planejar a troca de equipamentos de escritório no tempo certo;
5. Trabalhar com agências de pessoal temporário para projetos especiais;

Heckert; Willson *apud* Mosimann; Fisch (1999, p.95) ressaltam os princípios que devem tornar possível um excelente desenvolvimento do trabalho do gestor da Controladoria (Controller):

1. *Iniciativa*: deve antecipar, prever e relatar informações aos gestores das diversas áreas;
2. *Visão Econômica*: estudo dos efeitos econômicos de todas as áreas, no sentido de suprir os gestores dos números necessários para poderem otimizar o resultado econômico da empresa;



3. *Comunicação Racional*: os dados contidos nos relatórios enviados para as áreas devem estar em linguagem simples, compreensível e útil, de tal maneira que se evitem diferentes interpretações;
4. *Síntese*: os fatos e todo tipo de estatísticas devem ser traduzidos em gráficos de tendências e em números-índice, para refletir a comparação do resultado planejado com o resultado real;
5. *Visão para o Futuro*: com base no desempenho e resultados do passado, tomar decisões para uma melhoria do desempenho futuro;
6. *Oportunidade*: liberação das informações aos gestores, num espaço de tempo hábil, para que se possam operar as alterações necessárias, permitindo um desempenho eficaz das áreas e, por conseguinte, da empresa;
7. *Persistência*: acompanhar o desempenho das áreas e cobrar das mesmas as ações que foram sugeridas, no sentido de otimizar o resultado total;
8. *Cooperação*: assessoramento aos demais gestores para resolução dos problemas internos das áreas. O gestor não deve se posicionar somente no sentido de criticar;
9. *Imparcialidade*: o gestor deve informar à alta administração todos os problemas detectados em suas análises, mesmo que fique evidente a ineficiência dos gestores. Assim, mesmo estando o seu relacionamento interpessoal com dificuldade, este deve sempre visar à otimização do resultado econômico da empresa;

10. *Persuasão*: os gestores devem ser convencidos para a utilização das sugestões que tornem mais eficaz o desempenho das suas áreas, tendo em vista o desempenho global;
11. *Consciência das Limitações*: deve estar sempre alerta no sentido de ter consciência de suas próprias limitações: estilo, capacidade criativa e perspicácia;
12. *Cultura Geral*: deve ter conhecimento geral das diferenças sociais e econômicas entre os diversos países, no sentido de prevenir ameaça, ou mesmo, oportunidade para a empresa quanto a cenários estratégicos;
13. *Liderança*: o gestor da Controladoria, como gerente de sua área, deve saber encaminhar os seus funcionários para que realizem as suas tarefas de maneira eficiente e eficaz; e,
14. *Ética*: sua conduta profissional deve estar baseada nos valores morais, aceitos pela sociedade.

Perez Junior et. alli. (1995, p.35) apresentam dois “*enfoques*” diferentes do que representa um gestor da área de Controladoria ou Controller.

Um deles, tratado como sendo o mais comum dentro das empresas, tem as funções e responsabilidades iguais às de um “*gerente de contabilidade* ou *contador geral*”. Dentro do organograma da empresa, ele se situa abaixo do “*primeiro executivo financeiro*”, sendo responsável pela geração das informações dos departamentos a ele subordinados, como por exemplo:

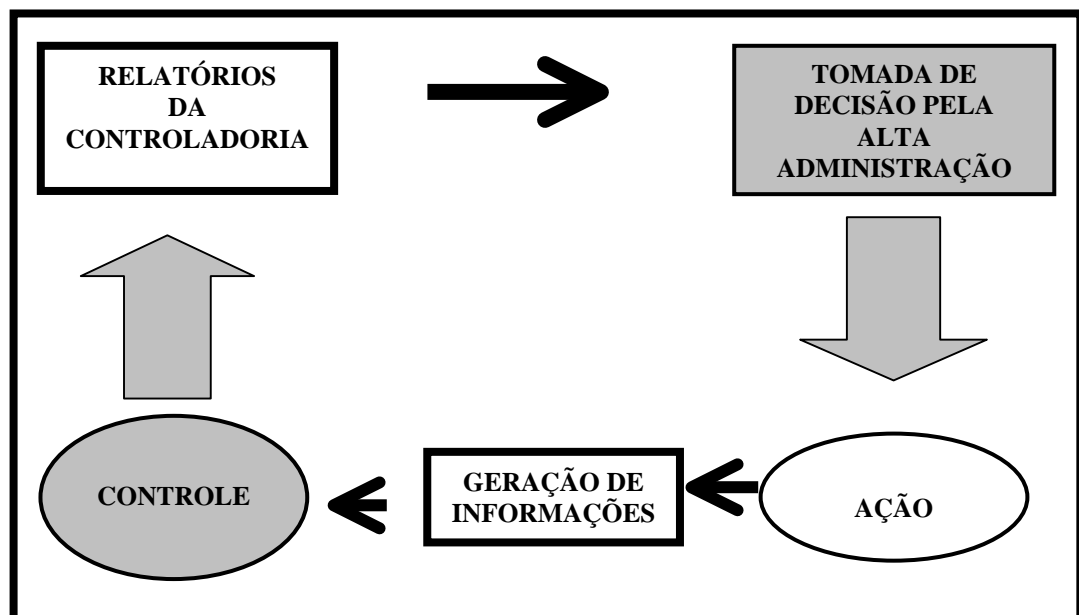
1. *Contabilidade geral e fiscal*;
2. *Contabilidade de custos*;

3. *Orçamentos;*
4. *Auditoria interna; e,*
5. *Setores financeiro e administrativo.*

Uma segunda visão deste executivo, que eles indicam ser a mais correta, é aquela em que ele não é responsável pela elaboração dos dados, porém, tendo como base as informações geradas, ele as analisa de maneira a poder elaborar os relatórios que deverão ser apresentados à alta administração, assim como aos gestores das áreas.

Neste contexto, apresentado pelos referidos autores, o gestor é responsável pela “*perfeita*” execução do processo “*decisão-ação-informação-controle*”, como demonstra a figura 17, a seguir, na qual fica bem visível a sua atuação em cada uma das etapas, coletando as informações do sistema, mensurando-as e analisando-as. Este processo é executado ininterruptamente, permitindo a implementação de ações corretivas para toda falha que vier a ser detectada.

Figura 17 - "Decisão-Ação-Informação-Controle"



O gestor de Controladoria da pequena indústria deve envolver-se nas tomadas de decisões que abrangem, entre outras, a compra e venda de ativos, a modificação das áreas da empresa e os produtos e serviços.

### **2.3. Eficiência e Eficácia**

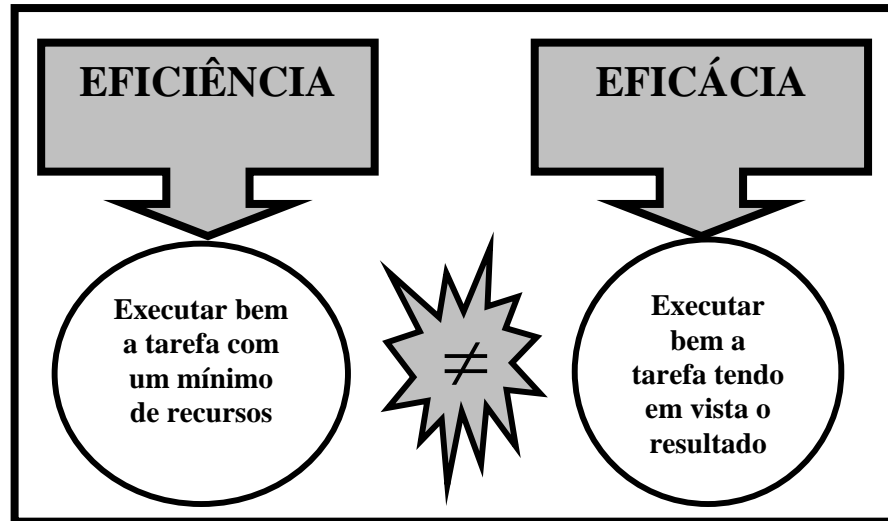
Faz-se necessário rever os conceitos de eficiência e eficácia, uma vez que se aplicam a este tema, de maneira diferenciada.

Segundo Catelli (1999, p.65), eficiência *“diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. É a relação entre volumes produzidos/recursos consumidos”*. Por exemplo: *“uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível”*.

Eficácia *“diz respeito a resultados, [...] É definida pela relação entre resultados pretendidos/resultados obtidos”*. Exemplo: Isto significa que quando algo ou alguém executa bem uma tarefa, alcança seus objetivos. Em outras palavras, está sendo eficaz.

A figura 18, a seguir, ilustra os conceitos de eficiência e eficácia, da maneira como estes são vistos pela Controladoria.

Figura 18 - Eficiência e Eficácia



Deve-se salientar que estes mesmos conceitos aplicam-se à Controladoria, quando se diz que ela deve ser eficiente e eficaz, por ocasião do uso de seus instrumentos, para gerir a empresa.

## CAPÍTULO 3 – A EMPRESA DE PEQUENO PORTE

### 3.1. A Empresa

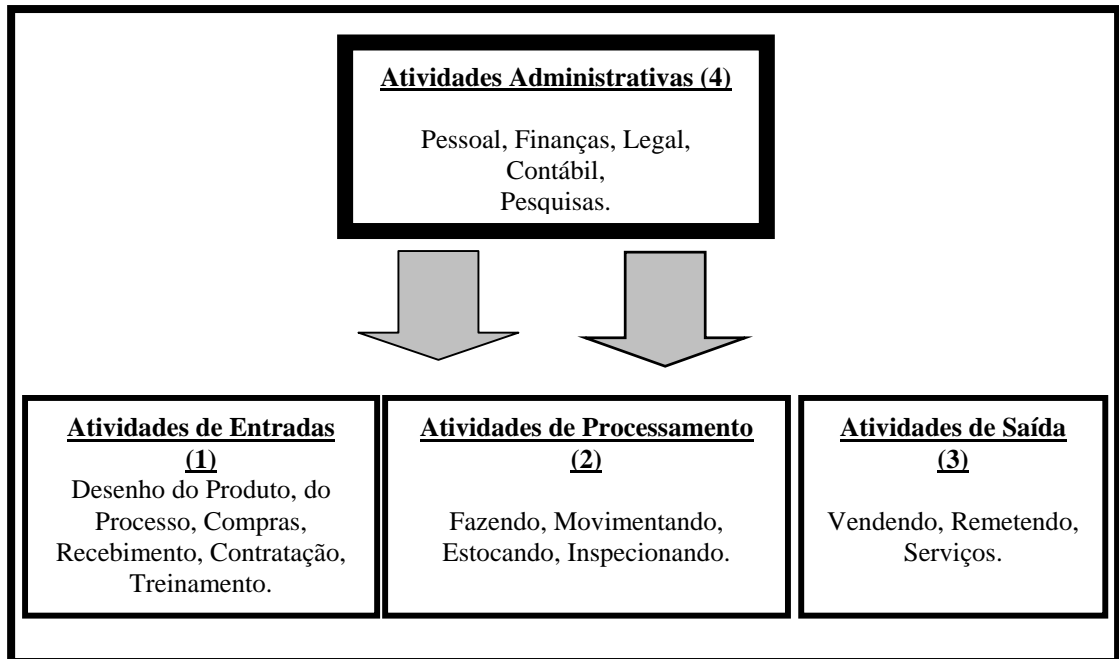
Sandroni (2000, p.203) define empresa como sendo a *“organização que se destina à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro”*. Ela, de acordo com seu contrato ou estatuto, pode ser privada, pública ou de economia mista.

Enquanto a administração das pequenas empresas é feita normalmente pelos seus proprietários, as de grande porte contratam administradores profissionais para dirigí-las.

A organização, ainda segundo Sandroni (2000, p.435), é um *“conjunto de relações de ordem estrutural (direção, planejamento, operação e controle)”*. Este conjunto é um sistema por meio do qual os *“desempenhos pessoais são operacionalizados e coordenados”*.

Atkinson et. alli. (2000, p.77) conceituam a empresa como sendo uma *“seqüência de atividades”* ou uma *“cadeia de valores”* que, produzindo um bem ou serviço, acrescenta algo ao produto *que o “cliente valoriza”*, conforme figura 19, a seguir:

Figura 19 - Cadeia de Valores ou Seqüência de Atividades



Fonte: Atkinson, Banker, Kaplan & Young (2000, p.78)

Segundo Ansoff (1977, p.3), o termo empresa foi utilizado para refletir uma *“organização social com objetivos próprios e motivada economicamente”*.

Assim, pode se concluir que empresa é um conjunto harmonioso composto de pessoas, máquinas, equipamentos e capital que se relacionam com os seus clientes, de maneira a atender às suas necessidades.

Von Bertalanffy (1975, p.17), criador da Teoria Geral dos Sistemas, enfatiza que: *“O pensamento em termos de sistemas desempenha um papel dominante em uma ampla série de campos, que vão das empresas industriais e dos armamentos até os tópicos esotéricos da ciência pura [...]”*

Esta teoria corresponde a uma *“ciência geral da totalidade”*, como afirma Von Bertalanffy (1975, p.61). Em outras palavras, no passado, a ciência procurava explicar os fenômenos, reduzindo-os à menor unidade investigável. A ciência contemporânea procura *“ver o problema como um todo”*. Sabe-se que

há fenômenos que não se conseguem resolver em observações comportamentais das partes quando estas estão isoladas.

Esta teoria, segundo, Von Bertalanffy (1975, p.63) encerra dois tipos de sistemas: o *“sistema fechado”*, assim considerado por estar isolado do seu ambiente natural, não mantendo nenhum tipo de intercâmbio com o mesmo e o *“sistema aberto”*, que, ao contrário do sistema fechado, interage com o ambiente natural.

Um amplo conceito de *“sistema”* é apresentado por Catelli (1999, p.36), especificando que é *“qualquer coisa que consiste em partes unidas entre si”*. Ele dá o exemplo de um carro, uma tesoura, uma economia. Portanto, mesmo que dois ou mais elementos unidos passem a chamar-se de sistema, este só será compreendido no seu todo quando do *“estudo das conexões ou relações entre as suas partes”*

Segundo Catelli (1999, p.37), sistema é *“um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem, formando um todo unitário e complexo”*. Com isto, identifica-se o *“subsistema”* que reflete as partes de um todo ou sistema.

Catelli (1999, p.38) exemplifica o sistema aberto como sendo os seres vivos, uma vez que estes interagem *“com o seu ambiente, influenciando-o e ao mesmo tempo sendo por ele influenciados”*.

Como exemplo de sistema fechado, pode se citar uma régua, uma vez que esta não necessita de nenhum tipo de ação exterior para medir um determinado objeto.

De acordo com a teoria geral dos sistemas, a empresa é considerada um *“sistema aberto”*, por interagir com o ambiente natural, e *“dinâmico”* por



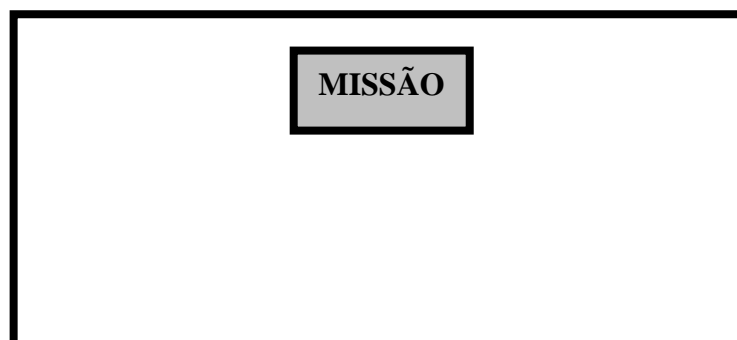
exercer atividades que lhe permitem estar em constante evolução. Entre outras, as atividades de uma empresa são: compra de recursos, estocagem de materiais, produção ou transformação e manutenção.

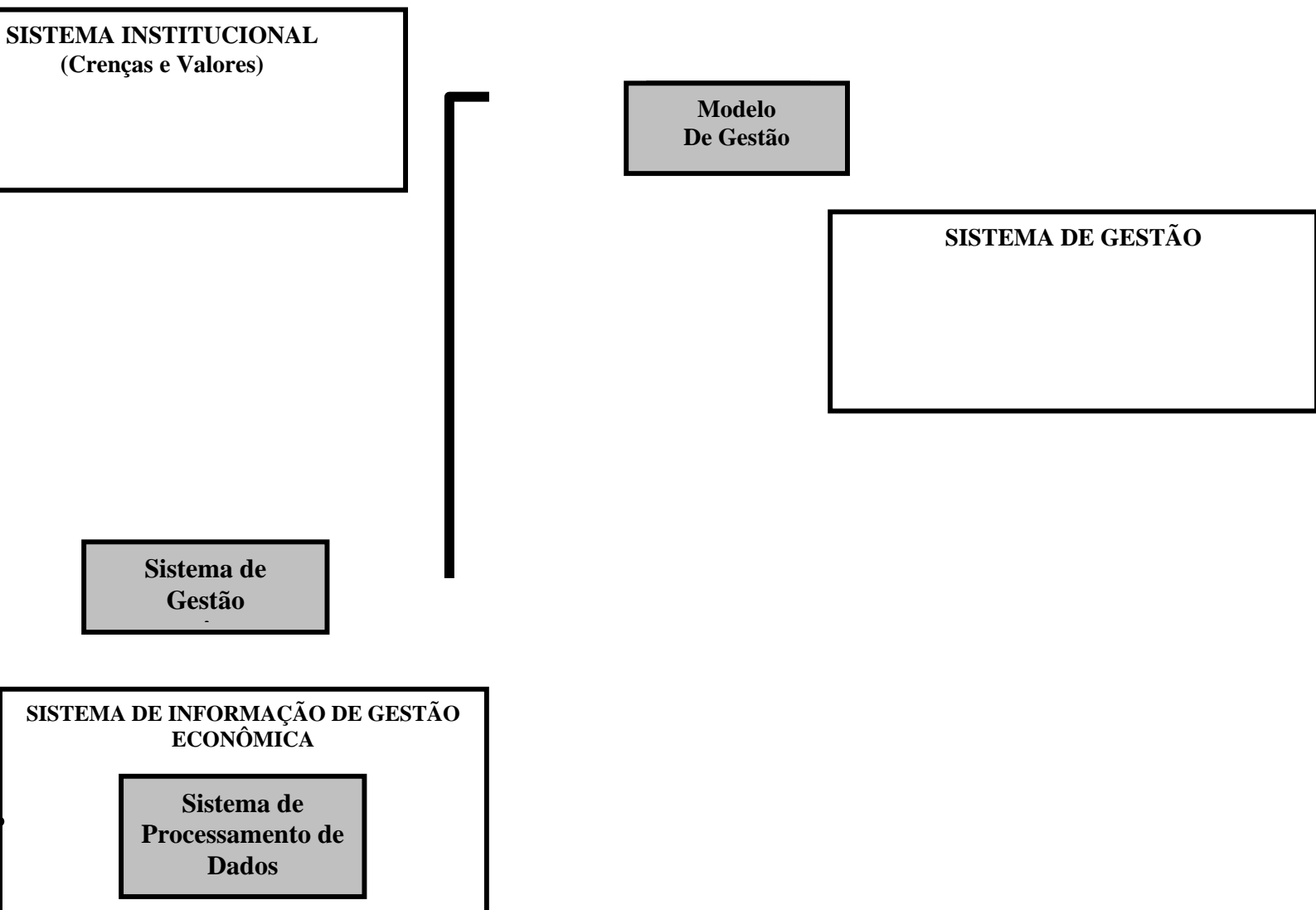
Guerreiro (1989, p.153) define sistema como sendo *“um conjunto de elementos independentes a interagirem na consecução de um objetivo comum”*. Ele ressalta que a empresa é *“um sistema aberto”* e a subdivide em vários subsistemas:

1. Institucional (crenças, valores e princípios);
2. Físico (recursos físicos e tecnológicos);
3. Social (pessoas);
4. Formal (estrutura da organização);
5. Informação (informações); e,
6. Gestão (processo operacional e gerencial).

Guerreiro (1989, p.227) identifica a empresa como um *“Processo de Condicionamento Sistêmico”*, conforme figura 20, a seguir. Neste processo, o sistema institucional é onde se caracteriza o *“subsistema modelo de gestão”*, que, por sua vez, encerra um *“um conjunto de definições relativas ao processo de gestão empresarial”*. No sistema de gestão, encontra-se o subsistema de gestão econômica, que tem como meta atingir *“os objetivos econômicos, com base no processo de tomada de decisões”*. No sistema de informação, o *“processamento dos dados”* identifica o *“método utilizado”* para a obtenção e a transformação dos dados em informações a serem veiculadas.

Figura 20 - Processo de Condicionamento Sistêmico





Fonte: Guerreiro, R. (1989, p. 227)

O modelo de gestão, a *Carta Magna* de uma empresa, segundo Catelli (1999, p.262/264), “é composto pelos seguintes princípios: poder e responsabilidade; estilo de gestão; postura; papel; processo de gestão; e critério de avaliação de desempenho”.

O princípio da continuidade da empresa está diretamente ligado às suas relações internas e externas. Por relações internas, entende-se a convivência profissional de todos os seus empregados, departamentos e áreas. As externas

compreendem todo o relacionamento existente entre os empregados da empresa e todos os agentes do mercado (clientes, fornecedores, bancos, governo e outros).

### **3.1.1. A Missão da Empresa**

Lago (1997), ressalta que a empresa necessita ter uma visão certa do mercado em que atua, das oportunidades que pode obter, dos desafios, dos instrumentos de que dispõe *“para operar no mercado, de suas estratégias operacionais, de seus pontos fortes e fracos”*.

Ele afirma, ainda, que a falta de uma visão dos negócios é *“altamente prejudicial”*, uma vez que *“desorienta a empresa”* nas suas prioridades, *“num mercado altamente competitivo”*. A visão necessita ser divulgada entre todos os funcionários, pois eles representam a organização frente aos clientes, fornecedores e terceiros.

Ele conceitua a missão como sendo uma *“declaração formal e por escrito dos objetivos essenciais da empresa. Da mesma forma que o Brasil tem seus símbolos (bandeira, hino e armas), uma empresa precisa ter sua identidade muito bem definida, interna e externamente, e a formalização de sua missão é um ingrediente fundamental nesse processo”*.

Vasconcellos Filho (1983, p.35) indica que o cumprimento da missão, por parte da empresa, justifica a sua existência. Enfatiza, também, que as missões nas empresas particulares, devido à concorrência, são *“superpostas”*.

Dentre os vários autores, foram ressaltados dois, que demonstram a importância da missão dentro da empresa:

*Definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado. Mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada visando (s.i.c.) um desempenho ótimo.*

Peter F. Drucker

*Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como u'a mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo na direção da realização dos potenciais da empresa.*

Philip Kotler

Muitas empresas, no entanto, divulgam a sua missão com nomes diferentes, como por exemplo: “*Finalidade, Propósito, Objetivos*”, entre outros. O que realmente interessa é que a empresa divulgue e conheça a “*razão de sua existência*”.

Apesar de toda espécie de definição da missão, a empresa deve levar em consideração alguns pontos chaves:

1. Segmento-alvo;
2. Tecnologia;
3. Escopo-geográfico;
4. Benefícios demandados versus benefícios oferecidos; e,
5. Crenças e valores dos dirigentes.

Como exemplo, Vasconcellos Filho (1983, p.35) cita a missão da empresa Abril Cultural:

*ABRIL está empenhada em contribuir para a difusão de informação, cultura e entretenimento, para o progresso da educação, a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento da livre iniciativa e o fortalecimento das instituições democráticas do país.*

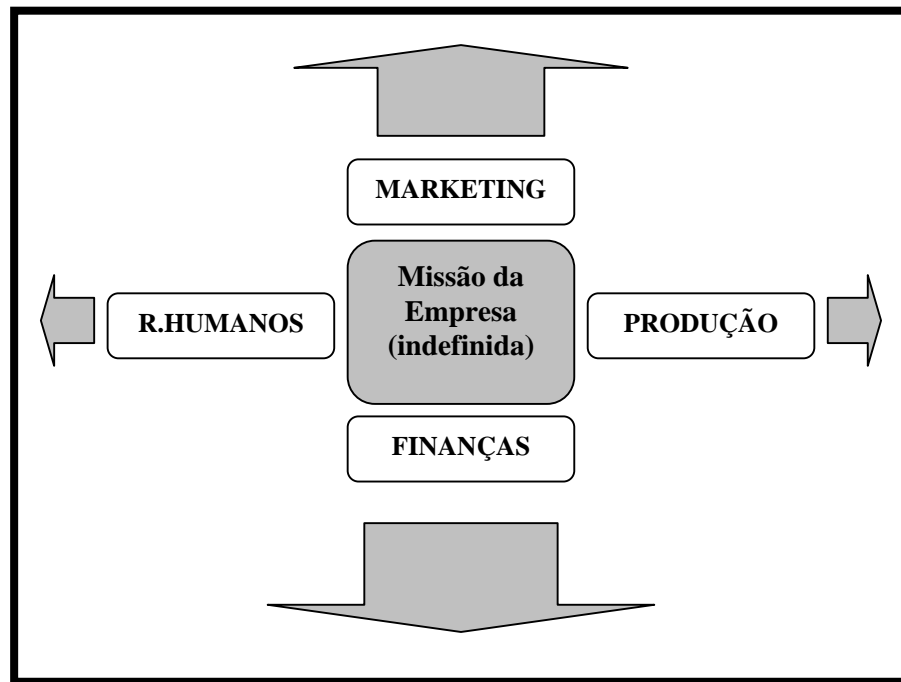
Portanto, pode-se dizer que a missão revela o propósito da empresa que é, sem dúvida, um dos mais importantes itens para o sucesso da mesma.

Drucker *apud* Atkinson et. alli. (2000, p.80), revendo os objetivos da empresa, ressalta que a sua missão deve ser *“clara como o cristal”*. Ela deverá ter uma só finalidade para que os seus membros não fiquem confusos. Acrescenta, também, que *“somente uma missão focalizada manterá a empresa unida e capaz de produzir”*.

Conforme a figura 21, a seguir, a missão de uma empresa, quando não definida, permite que haja uma *“guerra organizacional”*. Isto se faz sentir pelas ações de cada uma das áreas, as quais revelam que uma é mais importante que a outra.

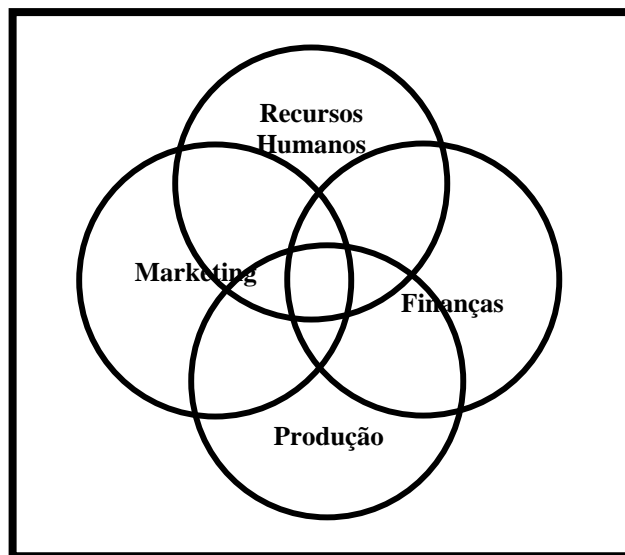
Na realidade, todas devem estar reunidas ao redor da missão da empresa, cada qual com as suas autoridades e responsabilidades, provocando assim uma sinergia entre as áreas, conforme demonstra a figura 22, a seguir. Esta sinergia, sem dúvida, será responsável pela evolução e por uma possível parcela de longevidade para a empresa.

É necessário ressaltar que a missão, além de sua visão de resultados, tem a sua parte social, isto é, deve estar voltada para seus funcionários e por fim, para a sociedade como um todo, uma vez que é nela que a empresa está inserida.



Fonte: Vasconcellos Filho (1983, p.11)

Figura 22 - Comportamento Sinérgico da Áreas



Fonte: Vasconcellos Filho (1983, p.11)

### 3.2. A Pequena Empresa

Assim como qualquer outra firma, a pequena empresa é um sistema aberto que deve ter como base uma missão definida.

Devido às várias implicações de ordem prática, definir o que é uma pequena, média e grande empresa é uma tarefa difícil. Estudiosos de vários países, durante anos, se envolveram com este tipo de tema, de maneira a solucioná-lo. De acordo com Gonçalves; Koprowski (1995, p.33), tudo vai de encontro a duas vertentes: qualitativa e quantitativa.

### **3.2.1. Os Aspectos Qualitativos**

Leone (1991) *apud* Gonçalves; Koprowski (1995, p.33), expressa a opinião de vários autores pesquisados, sobre a pequena empresa:

1. usa trabalho próprio ou de familiares;
2. não possui administração especializada fora da Empresa;
3. não tem produção em escala;
4. não pertence a grupos financeiros e econômicos;
5. tem organizações rudimentares;
6. tem estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, os clientes e fornecedores;
7. tem dificuldade de obter créditos, mesmo a curto prazo;
8. possui baixo poder de barganha nas negociações de compra e venda;
9. tem direção relativamente pouco especializada; e,
10. baixa relação de investimento/mão-de-obra empregada, decorrente de menor complexidade do equipamento

produtivo, o que a capacita a gerar emprego a um menor custo social e privado.

Leone *apud* Gonçalves; Koprowski (1995, p.34), durante o 2º. Simpósio Latino americano y Del Caribe de La Pequeña y Mediana Empresa, 1978, Quito, Equador, obteve a seguinte definição: *“As pequenas empresas, de um modo geral, são definidas como aquelas que, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio e não estão vinculados a outras grandes empresas ou grupos financeiros”*.

### **3.2.2. Os Aspectos Quantitativos**

As empresas, quanto ao seu porte, em geral se diferenciam, devido a uma grande variedade de características: número de empregados, faturamento, capital investido, entre outras.

O número de empregados, por ser um dos critérios utilizados, para fins estatísticos, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, pode gerar distorções quando se apresentam pequenas empresas com grande capital, automatizadas, de elevada capacidade de produção, de faturamento e com um número reduzido de empregados. Isto levou o Sindicato das Micro e Pequenas Indústrias do Estado de São Paulo - SIMPI, segundo Gonçalves; Koprowski (1995, p.35), a sugerir um critério para regulamentar o artigo 179 da Constituição Federal, conforme ANEXO A.



Após a aprovação da Lei 9.841/99 de 05.10.1999 (D.O.U.06.10.1999), conforme ANEXO F, a micro e pequena empresa ficou sendo definida, no seu artigo 2º., como segue:

*“Art.2º. Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:*

*I. microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);*

*II. empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)*

No Brasil como em outros países, para efeitos estatísticos, continua-se utilizando o critério padrão do número de empregados, de acordo com a tabela 11, a seguir:

Tabela 11 - Empregados por tamanho da Empresa

TAMANHO	NÚMERO DE PESSOAS OCUPADAS
MICROEMPRESA	0 até 9
EMPRESA DE PEQUENO PORTE	10 até 99
EMPRESA MÉDIA	100 até 499
GRANDE EMPRESA	De 500 ou mais trabalhadores

Fonte: Gonçalves; Koprowski (1995, p.38)

A Comissão de Micro, Pequenas e Médias Empresas do Mercosul (Mercado Comum do Sul), segundo Gonçalves; Koprowski (1995, p.35),

adotou, a partir de 1993, como critério mais adequado para relacionar o faturamento com o número de empregados, a seguinte fórmula:

$$C = 10 \times \left( \frac{PO}{Pom} \times \frac{V}{Vm} \right) \frac{1}{2}$$

ONDE,

C = coeficiente de tamanho da empresa

PO = número de funcionários da empresa

Pom = número referencial de funcionários

V = faturamento anual da empresa

Vm = faturamento anual de referência

O coeficiente, que foi estabelecido por meio do limite máximo do número de empregados e faturamento, deve adequar-se à realidade empresarial de cada país-membro do Mercosul. Assim, foram definidos os referenciais da tabela abaixo para chegar-se a um coeficiente padrão, de acordo com a categoria da empresa:

Tabela 12 - Coeficiente por Categoria

CATEGORIA	P.O.m (ATÉ)	V.m. US \$ (ATÉ)	COEFICIENTE (ATÉ)
MICRO	20	400.000	0,52
PEQUENA	100	2.000.000	2,58
MÉDIA	300	10.000.000	10,00

Fonte: Gonçalves; Koprowski (1995, p.36)

### 3.2.3. As Características da Pequena Empresa

A tabela 13, a seguir, apresenta os resultados da pesquisa realizada com 992 empresas, pelo SEBRAE e sistematizados pelo Sindicato das Micro e Pequenas Indústrias do Estado de São Paulo - SIMPI, em novembro de 1990.

Tabela 13 - Classificação das MPE's

NOMENCLATURA	NÚMERO DE EMPREGADOS
MICROEMPRESAS	Até 19
PEQUENAS	De 20 a 99
MÉDIAS	100 a 499
GRANDES	Mais de 500

As empresas pesquisadas compõem-se da seguinte maneira: 55% de microempresas, 33% de pequenas, 11% de médias e 1% de grandes.

Segundo Gonçalves; Koprowski (1995, p.38), uma nota do SIMPI indica que, no Censo Industrial do IBGE, em 1985, as empresas classificadas conforme a tabela 13, "são, respectivamente, de 81%, 14%, 4% e 1%". Note-se que as micro e pequenas empresas totalizam 95% do parque produtivo brasileiro.

A tabela 14, a seguir, mostra algumas das características apuradas:

Tabela 14 - Características das Pequenas Empresas

91%	<i>compram só do mercado interno;</i>
-----	---------------------------------------

5%	<i>exportam;</i>
50%	<i>utilizam até 50% da sua capacidade instalada;</i>
60%	<i>querem melhorar a gestão, mas não têm recursos;</i>
23%	<i>utilizam a informática;</i>
47%	<i>utilizam sistema de Controle de Qualidade;</i>
63%	<i>apuram custos com planilha;</i>
17%	<i>usam técnicas de Marketing;</i>
65%	<i>fazem planejamento de produção;</i>
23%	<i>controlam e avaliam a produtividade;</i>
61%	<i>têm controle dos estoques;</i>
57%	<i>utilizam algum planejamento de vendas;</i>
80%	<i>consideram importante obter informações técnicas; e,</i>
30%	<i>seguem normas do INMETRO.</i>

### 3.2.4. A Mortalidade da Pequena Empresa

O Brasil possui uma fragilidade muito grande, em termos de estatísticas, principalmente no que se refere aos pequenos negócios.

No período compreendido entre 1990 e 2000, foram abertas 5.652.682 novas empresas, das quais 3.055.077 são micro e pequenas, ou seja, 54.05%, como retrata a tabela 15, a seguir. Estes dados são do Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo que, dentro do seu Departamento Nacional de Registro Comercial, agrega todos os dados nacionais, vindos das Juntas Comerciais Estaduais.

Tabela 15 - Registro de Novas Empresas

ANO	GERAL	MICROEMPRESAS	%
-----	-------	---------------	---

1990	526.757	342.853	65.09
1991	498.493	327.681	65.73
1992	430.665	283.976	65.94
1993	497.204	239.139	48,10
1994	511.772	193.946	37.90
1995	519.487	245.064	47.17
1996	482.692	242.412	50.22
1997	533.221	239.459	44.91
1998	467.128	287.423	61.53
1999	475.005	267.525	56.32
2000 (projeção)	710.258	385.599	54.29
Total	5.652.682	3.055.077	54.05

Fonte: SIMPI – (2002)

Gonçalves; Koprowski (1995, p.46) salientam que a média anual de novas empresas representa uma grande vitalidade do universo dos empreendedores brasileiros. No entanto, de acordo com a tabela 16, a seguir, o índice médio de mortalidade é de 74.4%, com relação às novas empresas, dentro do período 1990-2000. No caso em que se tivesse que custear este número, chegar-se-ia a um total aproximado, em 11 anos, de US\$1 bilhão, referente somente às custas de abertura da firma. Este montante poderia ter sido investido no processo produtivo nacional.

Tabela 16 - Nascimento e Morte de Empresas (em milhares)

ANO	EXISTENTES	(+) NOVAS	(-) FECHARAM	% NOVAS	TOTAL
1990	1.770	527	407	29.8	1.890
1991	1.890	499	389	26.4	2.000
1992	2.000	430	300	21.5	2.130
1993	2.130	497	357	23.3	2.270
1994	2.270	512	381(proj)	16.8(proj)	2.401
1995	2.401	519	386(proj)	16.1(proj)	2.534
1996	2.534	483	359(proj)	14.2(proj)	2.658
1997	2.658	533	397(proj)	14.9(proj)	2.794
1998	2.794	467	347(proj)	12.4(proj)	2.914
1999	2.914	475	353(proj)	12.1(proj)	3.036
2000	3.036	710	528(proj)	17.4(proj)	3.218
<b>TOTAIS</b>	-	5.652	4.204	-	-

FONTE: SIMPI (2002)

Deve-se salientar que, para as empresas, qualquer erro de avaliação tecnológico, mercadológico, de produto, de processo, de localização, de gestão e outros, significa um grande risco, podendo haver a perda dos recursos, arduamente, coletados.

Segundo o SEBRAE-SP (1998), a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas foi de 36%, no primeiro ano de vida. Este número faz parte de um estudo feito pelo referido órgão que pesquisou cerca de 3.000 negócios dos setores: comercial, industrial e de serviços.

Para Rosa Junior (1998), presidente deste Serviço de Apoio, o índice de 36% de mortalidade, durante o primeiro ano, é grande e a falta de planejamento do negócio pode ser apontada como uma das principais causas da falência.

Conforme Schettino (1999), entre agosto de 1998 e junho de 1999, o SEBRAE realizou uma pesquisa, reunindo mais de 14 mil empresas, em doze capitais brasileiras, sobre as causas da mortalidade das pequenas empresas.

A pesquisa mostrou que *“ter um bom administrador e utilizar capital próprio”* são os principais fatores de sucesso de quem se encontra no mercado, três anos após abrir o seu negócio. Schettino salienta que *“o grau de conhecimento anterior sobre o empreendimento que se vai montar também tem grande influência”* positiva ou não, na empresa.

O negócio tem mais chance de prosperar, indica a pesquisa, quando o empreendedor se dedica exclusivamente a ele, *“no primeiro ano de funcionamento”*. Um dos maiores obstáculos na condução dos negócios é a falta de capital de giro. Por outro lado, os dados da pesquisa demonstram que quanto maior o nível de conhecimento do dono, maior a chance de sobrevivência da empresa.

Em quase todas as unidades da Federação que foram pesquisadas, o número de pequenas empresas em atividade é superior ao das extintas. As microempresas têm uma situação inversa. O percentual de mortalidade apontado foi o seguinte: mais de 80% para as microempresas e 4% para as pequenas empresas. Estas últimas dispõem de maiores recursos que podem ser usados para a contratação de consultoria e profissionais mais capacitados.

Tofaneto (2002) ressaltou que, entre 1990 e 2000, a Junta Comercial do Estado de São Paulo registrou 1,5 milhão de empresas, sendo que cerca de 1 milhão encerraram as suas atividades, neste período.

Ele afirma, ainda que esta pesquisa do SEBRAE-SP determinou que a *“taxa de mortalidade das empresas paulistas chega a 32% no primeiro ano, 56% em 3 anos e 71% em cinco anos de atividade”*.

É necessário salientar que as 123 mil empresas / ano, registradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo se dividem da seguinte maneira: 64% são do setor do comércio, 27%, de serviços e 9%, da indústria.

O setor da indústria encerra os segmentos de confecções, construção civil, alimentos e metalurgia de não-equipamentos.

De acordo com o resultado da pesquisa, o prejuízo sofrido pelas MPE's nos seus negócios, durante o período 1995-2000, teve como fatores principais, a situação da economia (desemprego, inflação, taxa de juros) para 62% das empresas; a concorrência muito forte entre as micro e pequenas empresas, para 27% delas; a dificuldade no acesso ao crédito para 17%; problemas legais (impostos, fiscalização, normas sanitárias) para 14%, e outros fatores para 28% das empresas.

A pesquisa do SEBRAE-SP identificou que somente 42% das empresas procuraram *“algum profissional”* para ajudá-las, como por exemplo, o *“contador, as pessoas que conheciam o ramo e o SEBRAE”*.

Tofaneto (2002) continua enfatizando que, caso tivessem feito um planejamento anterior à sua abertura, as *“empresas sobreviventes”* teriam tido mais sucesso, e aquelas que tiveram de encerrar suas atividades, com certeza, teriam um aumento no seu potencial sobrevivência, ou mesmo, decidido não abrir nenhum negócio.

Portanto, confirma-se que a assessoria no planejamento da empresa é imprescindível para a sobrevivência da empresa.



O editorial indica que esta assessoria é necessária, uma vez que o grau de instrução dos proprietários das MPE's (1995-1999) é apresentado pela pesquisa como segue:

1. 1º. grau incompleto	14%
2. 1º. grau completo	22%
3. 2º. grau	41%
4. curso superior ou mais	23%

### 3.2.5. A Relevância no Cenário Nacional

Karam (1998) informa que em 1994, *“a micro e pequena empresa surgia como alternativa ao desemprego”* e também para uma *“geração de tecnologia”*, num país que se preparava para sobreviver de portas abertas e caminhar rumo à estabilidade econômica.

Conforme Karam (1998), *“a conscientização da importância dessas empresas no novo cenário nacional”*, que permitiu a sua inclusão nas pautas de discussões do país, foi o maior ganho que este setor da economia contabilizou até agora.

A partir deste momento, foi criado o Sistema Simplificado de Recolhimento de Impostos Federais – o SIMPLES. Desde o seu lançamento, em 1997, mais de 2,1 milhões de empresários optaram pelo sistema.

O Programa de Geração de Emprego e Renda - PROGER, coordenado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, repassou, de janeiro de 1995 a julho de 1998, R\$1,3 bilhão para o setor urbano e R\$2,0 bilhões para o rural. Outras

linhas de crédito para investimento e capital de giro também surgiram com recursos do setor estatal.

Segundo Karam (1998), “*não há registros exatos sobre o número de micro e pequenas empresas existentes no país*”, mas dados coletados pelo SEBRAE-Nacional indicam que, em 1997, foram formados 533 mil empreendimentos que adicionados àqueles de 1994 em diante, totalizam mais de dois milhões de empresas de pequeno porte.

De acordo com o SEBRAE-SP, os dados do IBGE indicam que no Brasil existem aproximadamente 3,5 milhões de empresas das quais 98% são micro e pequenas empresas. Afirma, ainda, que, pelos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, e da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego – RAIS/MTb, aproximadamente 35 milhões de pessoas são mantidas pelas MPE’s. Isto representa 59% das pessoas ocupadas, em todo Brasil (incluem-se aqui empregados das MPE’s, empresários e as pessoas que possuem seu próprio negócio, sem empregados).

A tabela 17, a seguir, ressalta a relevância social das MPE’s, no Brasil.

Tabela 17 - As MPE's na Economia Brasileira: Sua Relevância

VARIÁVEL	AS MPE'S NO BRASIL (%)
NÚMERO DE EMPRESAS	98%
PESSOAL OCUPADO	59%
FATURAMENTO	28%
PIB	20%
NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS	29%
VALOR DAS EXPORTAÇÕES	1,7%

Fonte: SEBRAE-SP (2002)

### 3.2.6. O Gerenciamento da Pequena Empresa

Karam (1998) mostra a preocupação do Presidente do Conselho do SEBRAE-SP, Sylvio Goulart Rosa Júnior, que alerta os empresários para fazerem sua parte, organizando-se e aprendendo a elaborar um plano de negócios. “*É difícil, chato e demorado*”, diz ele, mas auxilia na administração e na obtenção de crédito.

Leone (1999) propõe-se a apresentar alguns problemas relativos à gestão administrativa das pequenas e médias empresas, associando as suas especificidades.

Nos últimos anos, vários estudos foram desenvolvidos, visando ao seu funcionamento geral. Cher (1990) *apud* Leone (1999) enfatiza a preocupação de alguns pesquisadores quanto às dificuldades de gestão que os dirigentes enfrentam diariamente. Leone (1999) refere-se aos trabalhos empíricos que foram realizados, como a finalidade de motivar os empreendedores e a identificar os problemas ligados à transmissão de suas empresas.

Segundo Leone, (1999) a heterogeneidade existente entre estas empresas é uma das dificuldades que a maioria dos pesquisadores, em gestão, considera. Segundo eles, ela provoca o atraso dos estudos e pesquisas dirigidos a este tipo de empresas e a dificuldade de propostas de teorias e conclusões adequadas que são diferentes das aplicadas às grandes empresas.

Ela enfatiza que o papel preponderante das principais geradoras de novos empregos despertou, entre os observadores, a crença de que o exame minucioso destes conhecimentos deverá trazer uma adequada ajuda para as suas necessidades e, provavelmente, favorecer a diminuição da alta taxa de mortalidade de que são vítimas.

As seguidas orientações de pesquisas têm, como finalidade, passar aos dirigentes destas empresas os conhecimentos de que necessitam para administrá-las de maneira mais eficaz, dentro de um ambiente econômico em constante evolução.

Leone (1999) destaca, ainda, as quatro características comuns às micro e pequenas empresas:

1. *Papel do empreendedor: aspirações, motivações e objetivos pessoais;*
2. *Papel do ambiente: apesar de sua atitude não ter de ser passiva, ou reativa, a empresa pode tentar mudar o seu ambiente, constituindo-se em rede;*
3. *Natureza da organização: as configurações possíveis são realmente diversas, partindo do artesanato até as mais sofisticadas estruturas; e,*
4. *Natureza das atividades: escolhendo uma estratégia de especialização, elas se apóiam sobre competências distintas e específicas.*

A seguir, foram citadas algumas das especificidades das micro e pequenas empresas consideradas por Leone (1999):

1. Organizacionais: pobreza de recursos, gestão centralizada, fraca maturidade organizacional, ausência de atividade de planejamento formal, sistemas de informações simples;
2. decisoriais: tomada de decisão intuitiva, horizonte temporal de curto prazo, inexistência de dados quantitativos; e,
3. individuais: onipotência do proprietário-dirigente, dependência perante certos empregados, simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal.

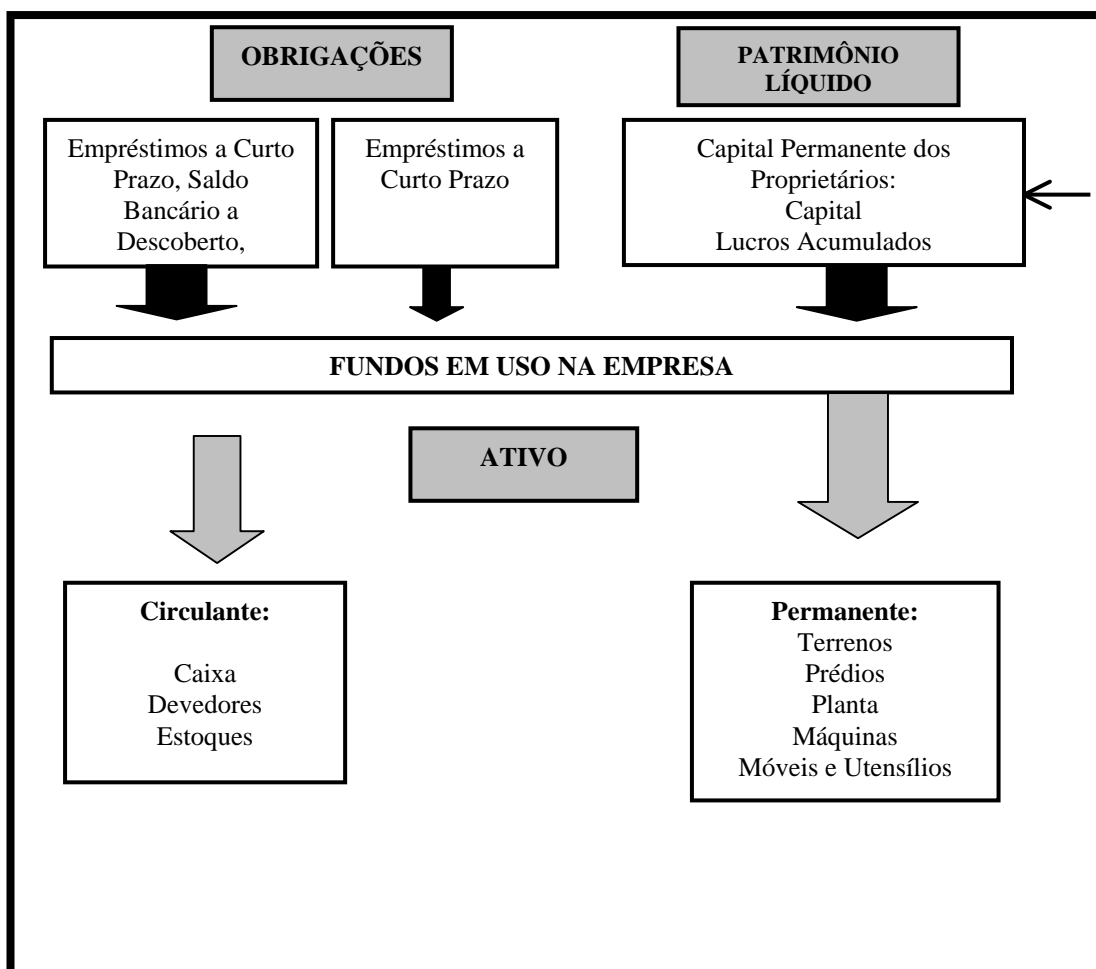
Por outro lado, a respeito das contas de uma empresa, Dewhurst; Burns (1996, p.89) declaram que, quando o homem de negócios não possui o entendimento básico de contabilidade e finanças, infelizmente, este fato representa um recibo para a falência. Na realidade, balanços patrimoniais e outras demonstrações contábeis podem tornar-se uma fascinante leitura para quem conseguir relacionar estas planilhas financeiras com os seus negócios.

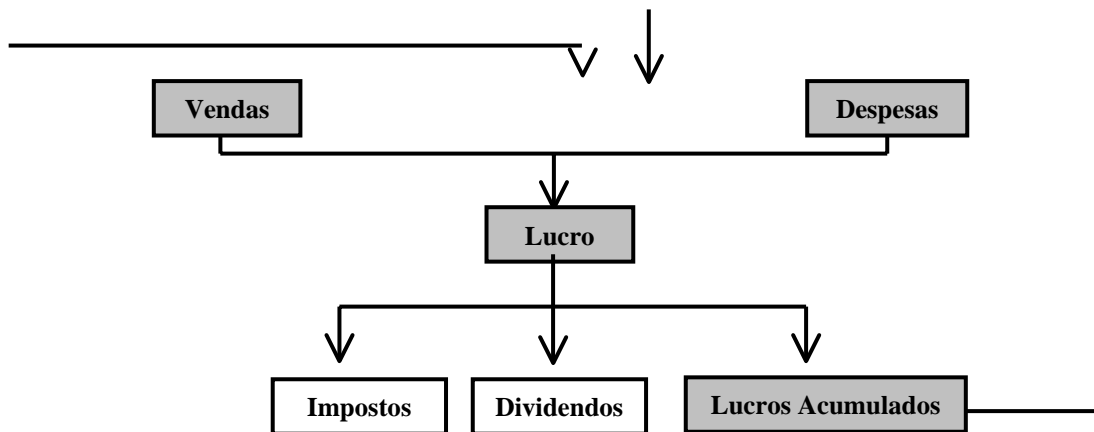
Eles afirmam que isto é de fato, uma *“coisa simples”*, pois os negócios são recebimentos e pagamentos, apesar de não acontecerem, necessariamente, nesta mesma ordem.

O balanço patrimonial e as devidas demonstrações financeiras mostram ao seu leitor de onde veio o dinheiro e aonde foi aplicado.

A figura 23, a seguir, ilustra o relacionamento das contas do balanço e da demonstração do resultado do exercício que são as duas principais demonstrações de uma empresa.

Figura 23 - Transações de uma Empresa





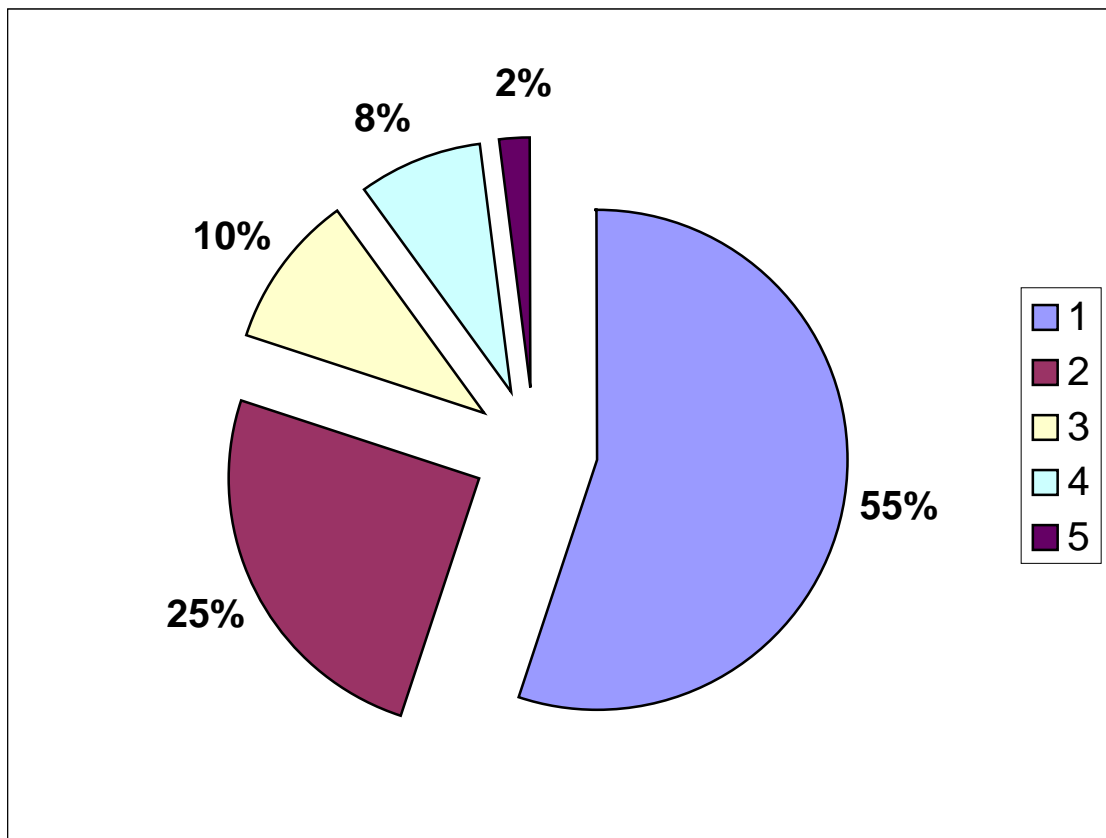
Fonte: Dewhurst; Burns (1996, p.94)

### 3.2.7. A Informática na Pequena Empresa

Na pesquisa, A Informática nas MPE's Paulistas, realizada pelo SEBRAE-SP e pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - FIPE, durante o mês agosto de 1998, no Estado de São Paulo, foi avaliada a importância dos computadores e a intensidade do seu uso nas pequenas empresas. Uma curiosidade da pesquisa é que somente uma das 398 empresas pesquisadas possui sistema de grande porte.

Na figura 25, identifica-se que 55% das empresas consideraram o uso de computadores *“muito importante”*, dentre as quais 67% são de pequeno porte e 50% são microempresas.

Figura 24 - Importância do Uso de Microcomputadores



Fonte: SEBRAE-SP (1998)

<b>LEGENDA</b>	
1	– Muito importante
2	– Importância mediana
3	– Pouco importante
4	– Não é importante
5	– Não sabe

Na tabela 18, a seguir, verifica-se que 95% das MPEs que possuem computadores acreditam ser o seu uso “*muito importante*” e de “*importância mediana*”, considerando-os como uma útil ferramenta, enquanto que 61% das que não os possuem, acreditam que o seu uso é “*muito importante*” e de



“importância mediana”. A análise deste resultado permite esboçar um grande potencial de “expansão do uso de microcomputadores”.

Tabela 18 - Grau de Importância Atribuída ao Uso do Computador nas MPE's

<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>	<b>MPE'S QUE POSSUEM COMPUTADORES (%)</b>	<b>MPE'S QUE NÃO POSSUEM COMPUTADORES (%)</b>
MUITO IMPORTANTE	71,2	34,1
IMPORTÂNCIA MEDIANA	23,9	26,7
POUCO IMPORTANTE	3,2	18,2
NÃO É IMPORTANTE	1,4	17,0
NÃO SABEM	0,5	4,0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

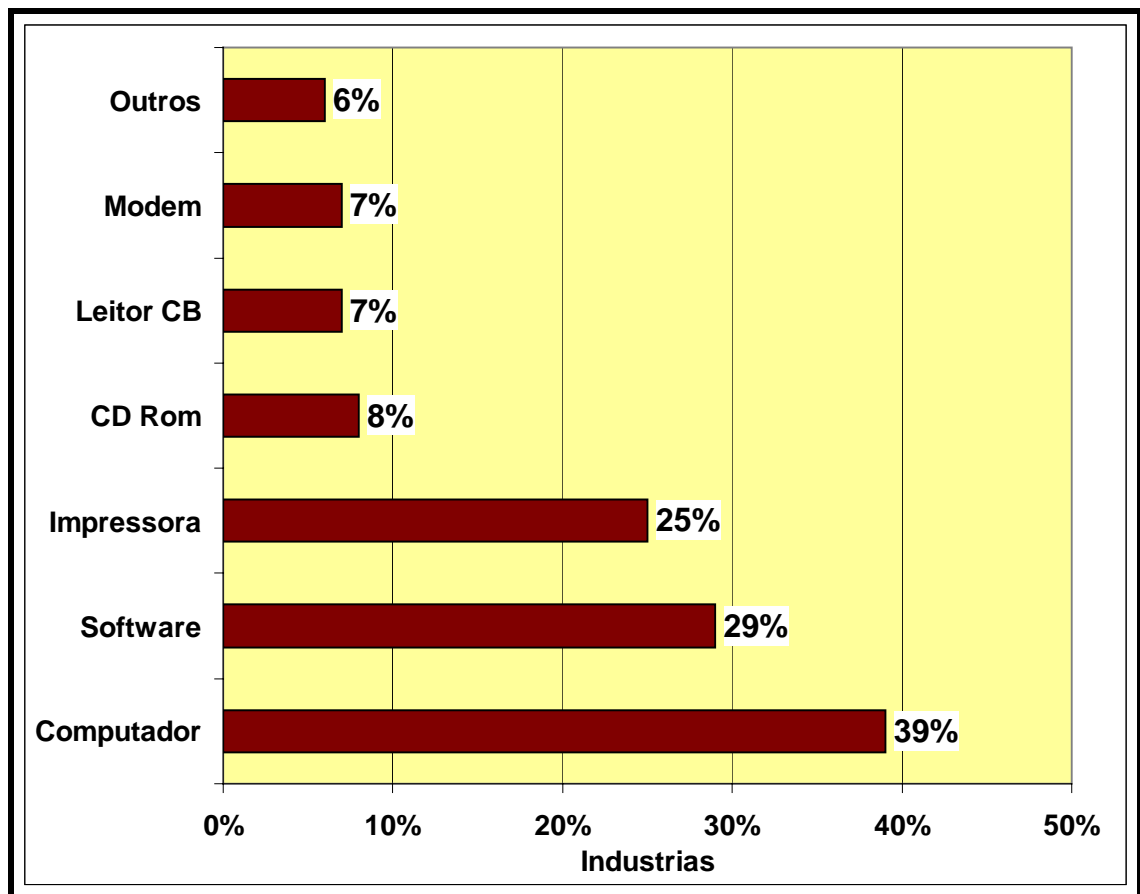
Fonte: SEBRAE-SP (1998)

Não pretendem realizar nenhum tipo de investimento em informática, 49% delas, nos próximos doze meses, e os outros 51% são divididos da seguinte maneira:

1. 10% realizarão investimentos de R\$500,00 a R\$1.000,00;
2. 28% realizarão investimentos de R\$1.001,00 a R\$3.000,00;
3. 8% realizarão investimentos de R\$3.001,00 a R\$5.000,00, e
4. 5% realizarão investimentos acima de R\$5.000,00.

A figura 25, a seguir, identifica os tipos de investimento:

Figura 25 - Empresas que planejam investir nos próximos 12 meses



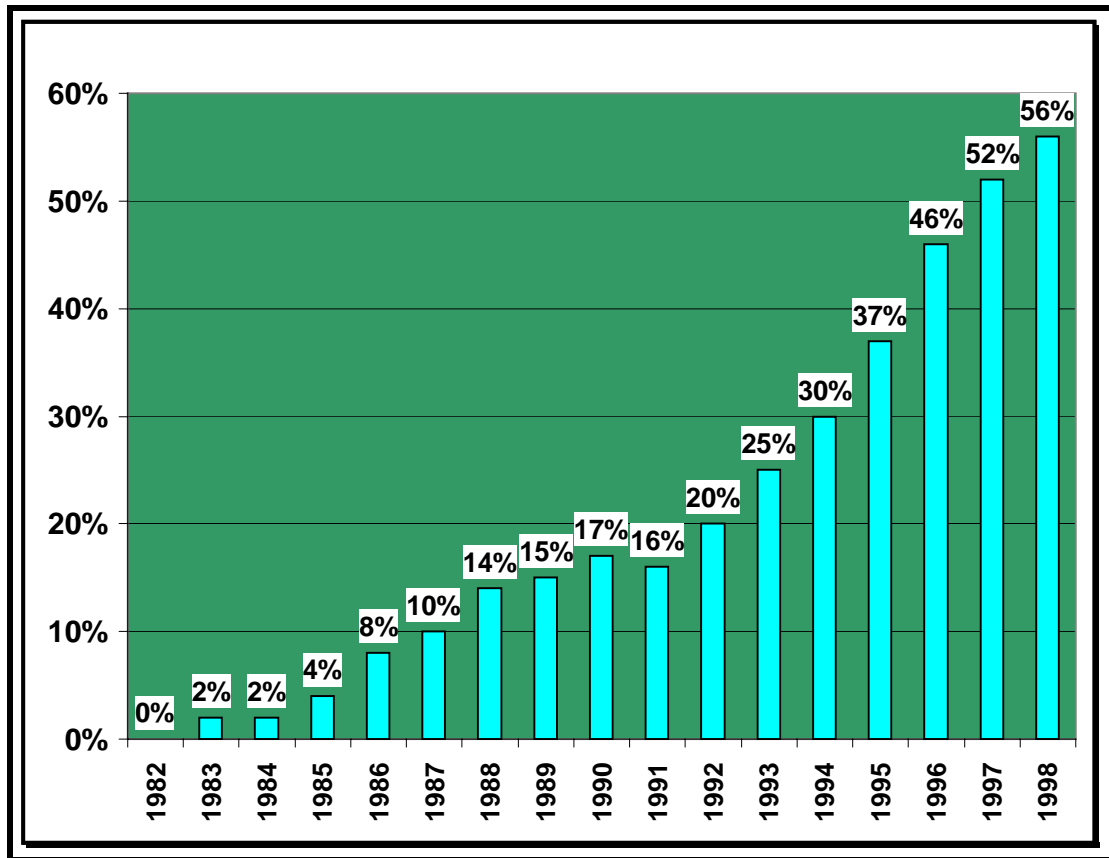
Fonte: SEBRAE-SP (1998)

Tem-se ainda que, mesmo havendo um *“potencial de expansão do número de MPE’s”* a serem informatizadas, este fato pode não se realizar em função das dificuldades financeiras, apontadas por 40% das empresas.

Dentre aquelas que nada pretendem investir nos próximos 12 meses, 35% indicam a alternativa de dificuldades financeiras, 28% não precisam de computadores e 26% já investiram muito, no passado.

Do total de MPE’s entrevistadas pelo SEBRAE-SP, 56% possuem pelo menos 1 computador e as outras, 44%, não possuem nenhum. O uso do computador no Estado de São Paulo foi difundido a partir de 1983, porém, só na década de 90, teve um acentuado crescimento, conforme figura 26, a seguir:

Figura 26 - Difusão de Computadores nas MPE's



Fonte: SEBRAE-SP (1998)

Dentro das empresas informatizadas, os softwares mais utilizados são Word (70%) e Excel (58%). O acesso à Internet está ainda restrito a 27%, sendo que 29% possuem interligação dos periféricos por rede.

Pequenas Empresas, Grandes Negócios (2001), em artigo especial *“Pequenas em Rede”*, salientava o incremento da *“informatização”* pelas pequenas empresas, uma vez que os preços dos equipamentos estavam em baixa. Elas estavam investindo cada vez mais, integrando os seus computadores. O artigo dizia que *“dos 61.300 servidores de rede que deviam ser produzidos no país, nada menos do que 18% seriam adquiridos por firmas*

*com até 100 funcionários, segundo projeções do Internacional Data Corporation (IDC), respeitado instituto de pesquisas sobre o mercado de informática”.*

Este investimento, conforme o artigo, representaria um acréscimo de 50% em comparação com o volume de compras de servidores, do ano 2000.

Ainda, segundo o artigo, aproximadamente 11.034 novas redes deveriam estar se formando nas pequenas empresas e isto, sem dúvida, deveria expandir as vendas de microcomputadores. As pequenas empresas deveriam responder com cerca de 33% das vendas de computadores, em todo o país, durante o ano de 2001. Em 2000, elas já tinham absorvido 29.1% da venda total de 3,1 milhões de equipamentos.

Alguns dos grandes incentivos são a Internet, o Comércio e o Correio Eletrônico, a própria modernização da gestão, sendo a *“queda dos preços”*, o estímulo maior.

Carneiro (2001), diretor da 2S - revenda especializada em projetos, configurações e instalações de rede, salienta que *“o pequeno empresário está percebendo que é preferível investir na instalação de uma rede, em vez de comprar cinco impressoras”*. O uso avançado de todo potencial tecnológico da informática, dirigido para *“o comando, a gestão e o desenvolvimento de negócios”*, está, aos poucos, alterando os conceitos e a cultura da pequena empresa.

Souza (2001), gerente de tecnologia da PlugUse, rede especializada em produtos de informática, observou que *“o uso de tecnologia mais moderna tem obrigado os pequenos empresários a encarar de maneira diferente a forma de gerir os negócios”*.

Pereira (2001), consultor do SEBRAE-SP, informou que apesar de toda a adequação do setor de vendas das grandes indústrias de equipamentos de informática, o mesmo, ainda, não sabe como chegar até a pequena empresa, que quer realmente comprar, porém não tem as informações para fazer a aquisição. Ressalta, ainda, que *“essa continua sendo a principal dificuldade para a pequena empresa investir em informática”*.

O artigo se refere, ainda, a um levantamento realizado pela Compaq, onde pequenas empresas, que são atendidas por ela, investem de 5 a 10 mil reais por ano em informática, tem um servidor e no máximo três estações ligadas, em rede local. Ao voltar a procurar a Compaq, elas estão interessadas em usar a Internet para pesquisa de preços, interagir com seus clientes e fornecedores e veicular seus produtos.

Cordeiro (2001), diretor de vendas do setor de pequenas empresas, acredita que estas não fazem mais por falta de dinheiro. O desenvolvimento tecnológico melhora os negócios, quando bem planejado, afirma o executivo.

A Dell, HP, IBM e Compaq montaram uma estrutura de vendas para atender a este nicho de mercado. Este segmento, para a Dell, atinge empresas de 0 a 400 funcionários.

Um dos passos, levantado nesse mesmo artigo, é que a pequena empresa usará a rede, não só para economizar em equipamentos e acessórios, mas também, para ganhar eficiência na troca de dados com seus clientes e fornecedores.

## **CAPÍTULO 4 – OS RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1. Introdução**

Os resultados apurados por meio desta pesquisa foram submetidos a uma série de análises estatísticas, no sentido de verificar-se como inferí-los na população de micro e pequenas indústrias, do município de São Paulo.

Como foi dito anteriormente, este trabalho de pesquisa utilizou os mesmos parâmetros usados pelo SEBRAE-SP, ou seja, as pequenas empresas com uma população de até 99 empregados, independentemente do nível de seu faturamento.

A amostra constou de um número maior de empresas, porém 32 empresas responderam ao questionário. A partir deste número, é que se começou a desenvolver toda a tabulação da pesquisa.

É necessário salientar que esta pesquisa tem o objetivo de identificar qual o grau de utilização das informações contábeis, como instrumentos de gestão, pelas pequenas indústrias, no município de São Paulo.

### **4.2. Apresentação dos Resultados da Pesquisa**

As perguntas do Questionário da Pesquisa foram apresentadas de maneira a permitir o levantamento de dados das empresas pesquisadas.

A amostra foi representativa da população da qual foi retirada, como demonstrado no Capítulo 1. Assim, o resultado obtido foi inferido no universo da população das pequenas indústrias, do município de São Paulo.

#### 4.2.1. A Empresa: seu Tempo de Vida

A média do tempo de vida das indústrias pesquisadas é de 10 anos e 3 meses.

Segundo a tabela 19, a seguir, 21 empresas, ou seja, 66% delas estão situadas entre 1 a 6 anos. Uma empresa, ou seja, 3%, entre 6 anos e 1 mês a 10 anos.

Tabela 19 - Tempo de Vida das Indústrias

<b>TEMPO DE VIDA</b>	<b>QUANTIDADE DE EMPRESAS</b>	<b>(%)</b>
<b>DE 1 A 2 ANOS</b>	8	25%
<b>DE 2 ANOS E 1 MÊS A 4 ANOS</b>	10	31%
<b>DE 4 ANOS E 1 MÊS A 6 ANOS</b>	3	10%
<b>DE 6 ANOS E 1 MÊS A 8 ANOS</b>	1	3%
<b>DE 8 ANOS E 1 MÊS A 10 ANOS</b>	0	0%
<b>DE 10 ANOS E 1 MÊS ACIMA</b>	10	31%
<b>TOTAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Uma curiosidade da pesquisa foi terem-se encontrado 10 empresas, representando 31%, com tempo de vida acima de 10 anos e 1 mês, as quais são enumeradas na tabela 20, a seguir:

Tabela 20 - Empresas com Tempo de Vida Acima de 10 Anos

<b>NO. DE ORDEM</b>	<b>SEGMENTO</b>	<b>TEMPO DE VIDA</b>
1	Cosméticos	15 anos e 9 meses
2	Confecção	40 anos
3	Metalurgia	45 anos e 8 meses
4	Aparelhos de Ginástica	18 anos e 3 meses

5	Metalurgia	34 anos
6	Metalurgia	43 anos e 7 meses
7	Carpintaria	32 anos e 7 meses
8	Produtos de Limpeza	13 anos
9	Calçados	17 anos
10	Metalurgia	15 anos

#### 4.2.2. Faturamento Anual (R\$Mil)

De acordo com a tabela 21, a seguir, verificou-se que o faturamento tem uma relação com o tempo de vida das mesmas empresas. Pode-se deduzir que, quanto mais tempo de vida tem a empresa, mais alto é o seu faturamento.

Tabela 21 - Tempo de Vida e Faturamento

TEMPO DE VIDA	QUANTIDADE DE EMPRESAS	MÉDIA DE FATURAMENTO (R\$MIL)
DE 1 A 2 ANOS	8	498.0
DE 2 ANOS E 1 MÊS A 4 ANOS	10	725.0
DE 4 ANOS E 1 MÊS A 6 ANOS	3	1848.0
DE 6 ANOS E 1 MÊS A 8 ANOS	1	1400.0
DE 8 ANOS E 1 MÊS A 10 ANOS	0	0.0
DE 10 ANOS E 1 MÊS ACIMA	10	2029.0
<b>TOTAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS</b>	<b>32</b>	<b>1202.1</b>

#### 4.2.3. Número Total de Empregados

A média de empregados da amostra ficou em 21, distribuídos nas funções: produção: 15, escritório: 4 e 2 em atividade de gerência.



De acordo com a tabela 8, no Capítulo 1, a amostra das 32 empresas ficou, assim, dividida:

- A. De 0 a 19 empregados      15 empresas
- B. De 20 a 99 empregados      17 empresas

#### 4.2.4. Sua Administração: Há um Departamento de Controladoria

Das empresas que responderam ao Questionário da Pesquisa, 5 delas indicaram que tem Controladoria.

A tabela 22, a seguir, ilustra qual o setor da indústria em que se encontram e quais os números que as caracterizam.

Tabela 22 - Análise das 5 Empresas com Controladoria.

<b>SEGMENTO</b>	<b>TEMPO DE VIDA</b>	<b>EMPREGADOS</b>	<b>FATURAMENTO ANUAL (R\$MIL)</b>
<b>JÓIAS</b>	2 anos e 5 meses	24	1.050
<b>METALURGIA</b>	3 anos	45	720
<b>CONFECÇÃO</b>	4 anos e 3 meses	28	1.120
<b>METALURGIA</b>	9 anos e 1 mês	24	900
<b>COSMÉTICOS</b>	15 anos e 9 meses	47	8.400

As empresas, ao responderem afirmativamente a esta questão, deixaram claro que as suas Controladorias correspondem a apenas alguns instrumentos e que, mesmo que fossem reunidos, não chegariam a formar uma Controladoria.

Algumas têm um planejamento de vendas, um fluxo de caixa, uma contabilidade. Outras têm um planejamento geral da empresa,

compreendendo: orçamento de vendas, de compras, de produção, e financeiro, um fluxo de caixa e uma composição do custo do produto, para analisar o preço de vendas.

Outras, ainda, têm uma miscelânea dos vários instrumentos acima mencionados, mais uma contabilidade de custos, um controle do planejamento onde se compara o real com o planejado, e uma simples explicação do que sejam as variações encontradas.

As outras 27 empresas, simplesmente, não possuem nenhum instrumento. Algumas delas, quando argüidas, responderam que uma Controladoria não era necessária e indicaram que um simples fluxo de caixa, uma reconciliação bancária e, talvez, saber quanto custa o produto para uma formação de preço, seriam medidas mais do que suficientes.

A tabela 23, a seguir, mostra as empresas que não têm Controladoria e o respectivo segmento da indústria de que fazem parte.

Tabela 23 - As Empresas que Não têm Controladoria

<b>SEGMENTO</b>	<b>TEMPO DE VIDA</b>	<b>EMPREGADOS</b>	<b>FATURAMENTO ANUAL (R\$MIL)</b>
<b>METALURGIA</b>	1 ano	6	240
<b>JÓIAS</b>	1 ano e 11 meses	10	144
<b>CONFECÇÃO</b>	3 anos e 1 mês	21	320
<b>CONFECÇÃO</b>	3 anos e 8 meses	9	300
<b>CONFECÇÃO</b>	3 anos e 8 meses	21	530
<b>METALURGIA</b>	4 anos	4	360
<b>PLÁSTICOS</b>	4 anos	14	480

<b>CONFECÇÃO</b>	4 anos e 6 meses	7	144
<b>GRÁFICA</b>	5 anos e 2 meses	21	430
<b>METALURGIA</b>	5 anos e 6 meses	20	820
<b>GRÁFICA</b>	6 anos	48	4.200
<b>CARPINTARIA</b>	6 anos e 5 meses	19	970
<b>PLÁSTICOS</b>	7 anos e 3 meses	27	920
<b>GRÁFICA</b>	7 anos e 9 meses	36	1.200
<b>CONFECÇÃO</b>	7 anos e 10 meses	31	450
<b>CONFECÇÃO</b>	8 anos	26	1.400
<b>CALÇADOS</b>	8 anos e 3 meses	16	710
<b>CARPINTARIA</b>	10 anos e 3 meses	13	750
<b>PROD. LIMPEZA</b>	13 anos	9	650
<b>METALURGIA</b>	15 anos	31	1.100
<b>CALÇADOS</b>	17 anos	45	3.600
<b>AP.GINÁSTICA</b>	18 anos e 3 meses	15	3.000
<b>CARPINTARIA</b>	32 anos e 7 meses	8	360
<b>METALURGIA</b>	34 anos	16	720
<b>CONFECÇÃO</b>	40 anos	5	240
<b>METALURGIA</b>	43 anos e 7 meses	20	1.020
<b>METALURGIA</b>	45 anos e 8 meses	14	1.200

#### 4.2.5. As Tomadas de Decisão são feitas com base em Análise Econômica

A tomada de decisão é efetuada quando se tem duas ou mais alternativas. A maioria das empresas que responderam, afirmativamente, a esta pergunta, ressaltaram que a análise econômica era elaborada quando da compra da matéria-prima ou de alguma máquina. Os parâmetros utilizados eram: comparação de preços entre os concorrentes, prazo para pagamento, identificando-se, como objetivo principal, os benefícios de uma e outra máquina ou da própria matéria-prima.

Estas empresas foram 12, das quais 4 já tinham se identificado como tendo Controladoria, conforme tabela 24, a seguir:

Tabela 24 - As Empresas com Controladoria e Análise Econômica

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PRE-GADOS	FAT. ANUAL (R\$MIL)	HÁ CONTROLADORIA	ANÁLISE ECONÔMICA
JÓIAS	2 anos e 5 meses	24	1.050	S	S
METALURGIA	3 anos	45	720	S	S
CONFECÇÃO	4 anos e 3 meses	28	1.120	S	S
COSMÉTICOS	15 anos e 9 meses	47	8.400	S	S

Uma das 5 empresas que respondeu sim ao item, há um departamento de Controladoria, não toma as suas decisões, com base em análise econômica, conforme tabela 25, a seguir.

Tabela 25 - Empresa com Controladoria e sem Análise Econômica

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EMPREGADOS	FAT. ANUAL (R\$MIL)	HÁ CONTRO-LADORIA	ANAL. ECON.
METALURGIA	9anos e 1mes	24	900	S	N

As outras empresas, em número de 27, estão listadas na tabela 26, a seguir. Quando argüidas, a maioria destas empresas se mostrou curiosa, para conhecer o que era uma análise econômica para tomada de decisão.

Esta análise, como por exemplo, a compra de matéria-prima, deve ser elaborada com maiores informações, do que uma simples coleta de dados, ou seja, preço, condições de pagamento e qualidade.

Além destes dados, é necessário analisar-se também o fornecedor, isto é, se é uma empresa idônea, se poderá ser o seu parceiro no futuro e se poderá suprir a mercadoria de maneira constante.

Outros itens que devem ser analisados são: a possibilidade de introduzir um Sistema de Just-In-Time, verificar qual é o momento propício para efetuar-se uma compra, e quais os juros embutidos no preço de venda do fornecedor.

Um projeto de viabilidade econômica para a compra de uma máquina, para aumento de capacidade, troca de produtos, terceirização, entre outros, são também uma análise por meio da qual será tomada uma decisão.

Tabela 26 - As Outras 27 Empresas

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EMPREGADOS	FAT. ANUAL (R\$MIL)	HÁ CONTRO LADORIA	ANAL. ECON.
----------	---------------	------------	---------------------	-------------------	-------------

<b>METALURGIA</b>	1 ano	6	240	N	N
<b>JÓIAS</b>	1 ano 11 meses	10	144	N	N
<b>CONFECÇÃO</b>	3 anos 1 mês	21	320	N	N
<b>CONFECÇÃO</b>	3 anos 8 meses	9	300	N	S
<b>CONFECÇÃO</b>	3 anos 8 meses	21	530	N	N
<b>METALURGIA</b>	4 anos	4	360	N	N
<b>PLÁSTICOS</b>	4 anos	14	480	N	N
<b>CONFECÇÃO</b>	4 anos 6 meses	7	144	N	S
<b>GRÁFICA</b>	5 anos 2 meses	21	430	N	N
<b>METALURGIA</b>	5 anos 6 meses	20	820	N	S
<b>GRÁFICA</b>	6 anos	48	4.200	N	S
<b>CARPINTARIA</b>	6 anos 5 meses	19	970	N	N
<b>PLÁSTICOS</b>	7 anos 3 meses	27	920	N	N
<b>GRÁFICA</b>	7 anos 9 meses	36	1.200	N	N
<b>CONFECÇÃO</b>	7 anos 10 meses	31	450	N	N
<b>CONFECÇÃO</b>	8 anos	26	1.400	N	S
<b>CALÇADOS</b>	8 anos 3 meses	16	710	N	N
<b>CARPINTARIA</b>	10 anos 3 meses	13	750	N	N
<b>PROD. LIMPEZA</b>	13 anos	9	650	N	N
<b>METALURGIA</b>	15 anos	31	1.100	N	S
<b>CALÇADOS</b>	17 anos	45	3.600	N	S
<b>AP. GINÁSTICA</b>	18 anos 3 meses	15	3.000	N	N
<b>CARPINTARIA</b>	32 anos 7 meses	8	360	N	N
<b>METALURGIA</b>	34 anos	16	720	N	N
<b>CONFECÇÃO</b>	40 anos	5	240	N	N
<b>METALURGIA</b>	43 anos 7 meses	20	1.020	N	N
<b>METALURGIA</b>	45 anos 8 meses	14	1.200	N	S

#### 4.2.6. Quem Toma as Decisões

Quem, na realidade, toma as decisões na pequena indústria é o administrador empregado, o administrador terceirizado, os sócios ou o proprietário (único dono). Todas as respostas obtidas por meio da pesquisa foram apresentadas, sempre, em quatro tabelas que refletiram os seus administradores. É necessário ressaltar que as linhas de cada tabela identificam diferentes empresas, indicadas pelo segmento a que pertencem.

Tabela 27 - Empresas com Administrador empregado

<b>SEGMENTO</b>	<b>TEMPO DE VIDA</b>	<b>EMPREGADOS</b>	<b>FAT. ANUAL (R\$MIL)</b>	<b>HÁ CONTRO LADORIA</b>	<b>ANAL. ECON.</b>
<b>CONFECÇÃO</b>	3 anos 8 meses	9	300	N	S
<b>METALURGIA</b>	9 anos 1 mês	24	900	S	N
<b>COSMÉTICOS</b>	15 anos 9 meses	47	8.400	S	S

Tabela 28 - Empresas com Administrador terceirizado

<b>SEGMENTO</b>	<b>TEMPO DE VIDA</b>	<b>EMPREGADOS</b>	<b>FAT. ANUAL (R\$MIL)</b>	<b>HÁ CONTRO LADORIA</b>	<b>ANAL. ECON.</b>
<b>CONFECÇÃO</b>	4 anos 3 meses	28	1.120	S	S
<b>METALURGIA</b>	15 anos	31	1.100	N	S

Tabela 29 - Empresas administradas pelos Sócios

<b>SEGMENTO</b>	<b>TEMPO DE VIDA</b>	<b>EMPREGADOS</b>	<b>FAT. ANUAL (R\$MIL)</b>	<b>HÁ CONTRO LADORIA</b>	<b>ANAL. ECON.</b>
<b>METALURGIA</b>	1 ano	6	240	N	N
<b>METALURGIA</b>	3 anos	45	720	S	S

<b>CONFECÇÃO</b>	3 anos 1 mês	21	320	N	N
<b>METALURGIA</b>	4 anos	4	360	N	N
<b>PLÁSTICOS</b>	4 anos	14	480	N	N
<b>GRÁFICA</b>	5 anos 2 meses	21	430	N	N
<b>GRÁFICA</b>	6 anos	48	4.200	N	S
<b>CARPINTARIA</b>	6 anos 5 meses	19	970	N	N
<b>GRÁFICA</b>	7 anos 9 meses	36	1.200	N	N
<b>CONFECÇÃO</b>	7 anos 10 meses	31	450	N	N
<b>CONFECÇÃO</b>	8 anos	26	1.400	N	S
<b>CALÇADOS</b>	8 anos 3 meses	16	710	N	N
<b>CALÇADOS</b>	17 anos	45	3.600	N	S
<b>CARPINTARIA</b>	32 anos 7 meses	8	360	N	N
<b>METALURGIA</b>	34 anos	16	720	N	N

Tabela 30 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono)

<b>SEGMENTO</b>	<b>TEMPO DE VIDA</b>	<b>EMPREGADOS</b>	<b>FAT. ANUAL (R\$MIL)</b>	<b>HÁ CONTRO LADORIA</b>	<b>ANAL. ECON.</b>
<b>JÓIAS</b>	1 ano 11 meses	10	144	N	N
<b>JÓIAS</b>	2 anos 5 meses	24	1.050	S	S
<b>CONFECÇÃO</b>	3 anos 8 meses	21	530	N	N
<b>CONFECÇÃO</b>	4 anos 6 meses	7	144	N	S
<b>METALURGIA</b>	5 anos 6 meses	20	820	N	S
<b>PLÁSTICOS</b>	7 anos 3 meses	27	920	N	N
<b>CARPINTARIA</b>	10 anos 3 meses	13	750	N	N
<b>PROD.LIMPEZA</b>	13 anos	9	650	N	N
<b>AP.GINÁSTICA</b>	18 anos 3 meses	15	3.000	N	N
<b>CONFECÇÃO</b>	40 anos	5	240	N	N
<b>METALURGIA</b>	43 anos 7 meses	20	1.020	N	N
<b>METALURGIA</b>	45 anos 8 meses	14	1.200	N	S

#### 4.2.7. A Empresa possui um Sistema de Informação, o mesmo é informatizado

O sistema de informações reflete o conjunto de subsistemas que a empresa possui, como por exemplo: subsistema de Contabilidade, subsistema de Custos, entre outros.



As tabelas 31, 32, 33, e 34, a seguir, mostram as empresas classificadas por, quem toma as decisões, que possuem, ou não, um sistema de informação e se este é informatizado.

Tabela 31 - Empresas com Administrador empregado, mais Sistema de Informação

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EMPREGADOS	FAT. ANUAL (R\$MIL)	HÁ CONTRO LADORIA	ANAL. ECON.	SIST. INF. INFOR.
CONFECÇÃO	3 anos 8 meses	9	300	N	S	S
METALURGIA	9 anos 1 mês	24	900	S	N	S
COSMÉTICOS	15 anos 9 meses	47	8.400	S	S	S

Tabela 32 - Empresas com Administrador terceirizado, mais Sistema de Informação

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EMPREGADOS	FAT. ANUAL (R\$MIL)	HÁ CONTRO LADORIA	ANAL. ECON.	SIST. INF. INFOR.
CONFECÇÃO	4 anos 3 meses	28	1.120	S	S	S
METALURGIA	15 anos	31	1.100	N	S	S

Tabela 33 - Empresas administradas pelos Sócios, mais Sistema de Informação

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EMPREGADOS	FAT. ANUAL (R\$MIL)	HÁ CONTRO LADORIA	ANAL. ECON.	SIST. INF. INFOR.
METALURGIA	1 ano	6	240	N	N	N
METALURGIA	3 anos	45	720	S	S	S
CONFECÇÃO	3 anos 1 mês	21	320	N	N	N
METALURGIA	4 anos	4	360	N	N	N
PLÁSTICOS	4 anos	14	480	N	N	S
GRÁFICA	5 a 2 meses	21	430	N	N	N

<b>GRÁFICA</b>	6 anos	48	4.200	N	S	S
<b>CARPINTARIA</b>	6 anos 5 meses	19	970	N	N	S
<b>GRÁFICA</b>	7 anos 9 meses	36	1.200	N	N	S
<b>CONFECÇÃO</b>	7 anos 10 meses	31	450	N	N	N
<b>CONFECÇÃO</b>	8 anos	26	1.400	N	S	S
<b>CALÇADOS</b>	8 anos 3 meses	16	710	N	N	S
<b>CALÇADOS</b>	17 anos	45	3.600	N	S	S
<b>CARPINTARIA</b>	32 anos 7 meses	8	360	N	N	N
<b>METALURGIA</b>	34 anos	16	720	N	N	S

Tabela 34 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono), mais Sistema de Informação

<b>SEGMENTO</b>	<b>TEMPO DE VIDA</b>	<b>EMPREGADOS</b>	<b>FAT. ANUAL (R\$MIL)</b>	<b>HÁ CONTRO LADORIA</b>	<b>ANAL. ECON</b>	<b>SIST. INF. INFOR.</b>
<b>JÓIAS</b>	1 ano 11 meses	10	144	N	N	S
<b>JÓIAS</b>	2 anos 5 meses	24	1.050	S	S	S
<b>CONFECÇÃO</b>	3 anos 8 meses	21	530	N	N	N
<b>CONFECÇÃO</b>	4 anos 6 meses	7	144	N	S	N
<b>METALURGIA</b>	5 anos 6 meses	20	820	N	S	S
<b>PLÁSTICOS</b>	7 anos 3 meses	27	920	N	N	N
<b>CARPINTARIA</b>	10 anos 3 meses	13	750	N	N	S
<b>PROD.LIMPEZA</b>	13 anos	9	650	N	N	N
<b>AP.GINÁSTICA</b>	18 anos 3 meses	15	3.000	N	N	S
<b>CONFECÇÃO</b>	40 anos	5	240	N	N	N
<b>METALURGIA</b>	43 anos 7 meses	20	1.020	N	N	N
<b>METALURGIA</b>	45 anos 8 meses	14	1.200	N	S	S

#### 4.2.8. Existe um Controle Orçamentário.

O controle orçamentário, conforme foi indicado pelas empresas, é apenas um *“guia para poder saber a situação financeira”*. Este controle representa uma previsão dos gastos, a verificação de como foram gastas as *“verbas”* e *“quanto se ganhou ou perdeu em cada uma das operações previstas”*. É necessário salientar que esta previsão é elaborada sem nenhum tipo de procedimento formal.

As empresas que responderam afirmativamente a este item foram 17, ou seja, 53% delas. Elas elaboram os seus controles orçamentários para “*segurar os seus gastos*”.

As tabelas 35, 36, 37, 38, a seguir, identificam as empresas com a inclusão deste item.

Tabela 35 - Empresas com Administrador empregado, mais Controle Orçamentário

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EMPREGADOS	FAT. ANUAL (R\$MIL)	HÁ CONTRO LADORIA	ANAL. ECON	SIST. INF. INFOR.	CONTR ORÇAM.
CONFECÇÃO	3 anos 8 meses	9	300	N	S	S	N
METALURGIA	9 anos 1 mês	24	900	S	N	S	S
COSMÉTICOS	15 anos 9 meses	47	8.400	S	S	S	S

Tabela 36 - Empresas com Administrador terceirizado, mais Controle Orçamentário

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EMPREGADOS	FAT. ANUAL (R\$MIL)	HÁ CONTRO LADORIA	ANAL. ECON	SIST. INF. INFOR.	CONTR ORÇAM.
CONFECÇÃO	4 anos 3 meses	28	1.120	S	S	S	S
METALURGIA	15 anos	31	1.100	N	S	S	S

Tabela 37 - Empresas administradas pelos Sócios, mais Controle Orçamentário

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EMPREGADOS	FAT. ANUAL (R\$MIL)	HÁ CONTRO LADORIA	ANALISE ECONOMICA	SIST. INF. INFOR.	CONTR ORÇAM.
METALURGIA	1 ano	6	240	N	N	N	S
METALURGIA	3 anos	45	720	S	S	S	S
CONFECÇÃO	3 anos 1 mês	21	320	N	N	N	S
METALURGIA	4 anos	4	360	N	N	N	S
PLÁSTICOS	4 anos	14	480	N	N	S	N
GRÁFICA	5 anos 2 meses	21	430	N	N	N	N
GRÁFICA	6 anos	48	4.200	N	S	S	S
CARPINTARIA	6 anos 5 meses	19	970	N	N	S	N

<b>GRÁFICA</b>	7 anos 9 meses	36	1.200	N	N	S	S
<b>CONFECÇÃO</b>	7 anos 10 meses	31	450	N	N	N	N
<b>CONFECÇÃO</b>	8 anos	26	1.400	N	S	S	S
<b>CALÇADOS</b>	8 anos 3 meses	16	710	N	N	S	N
<b>CALÇADOS</b>	17 anos	45	3.600	N	S	S	S
<b>CARPINTARIA</b>	32 anos 7 meses	8	360	N	N	N	N
<b>METALURGIA</b>	34 anos	16	720	N	N	S	N

Tabela 38 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono), mais Controle Orçamentário

<b>SEGMENTO</b>	<b>TEMPO DE VIDA</b>	<b>EM PREGADOS</b>	<b>FAT. ANUAL R\$ (MIL)</b>	<b>HÁ CONTRO LADORIA</b>	<b>ANA LISE ECO NO MICA</b>	<b>SIST. INF. IN FOR.</b>	<b>CON TR OR ÇAM.</b>
<b>JÓIAS</b>	1 ano 11 meses	10	144	N	N	S	N
<b>JÓIAS</b>	2 anos 5 meses	24	1.050	S	S	S	N
<b>CONFECÇÃO</b>	3 anos 8 meses	21	530	N	N	N	S
<b>CONFECÇÃO</b>	4 anos 6 meses	7	144	N	S	N	N
<b>METALURGIA</b>	5 anos 6 meses	20	820	N	S	S	S
<b>PLÁSTICOS</b>	7 anos 3 meses	27	920	N	N	N	S
<b>CARPINTARIA</b>	10 anos 3 meses	13	750	N	N	S	N
<b>PROD.LIMPEZA</b>	13 anos	9	650	N	N	N	N
<b>AP. GINÁSTICA</b>	18 anos 3 meses	15	3.000	N	N	S	S
<b>CONFECÇÃO</b>	40 anos	5	240	N	N	N	N
<b>METALURGIA</b>	43 anos 7 meses	20	1.020	N	N	N	N
<b>METALURGIA</b>	45 anos 8 meses	14	1.200	N	S	S	S

#### 4.2.9. Existe um Sistema de Contabilidade

O principal subsistema do sistema de informação é o de contabilidade. As empresas que responderam sim a este quesito foram 20, ou seja, 63% delas. Note-se que todas as empresas que indicaram que tinham um sistema de informação responderam, também, positivamente a este item.

#### 4.2.10. Existe um Controle de Custos

Um subsistema de contabilidade de custos é um dos principais instrumentos, depois do subsistema contábil. Ele permite conhecer o custo do produto, para possíveis análises como a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio, e outros. Pode-se, até mesmo, estabelecer um *target cost* (custo meta), para a elaboração de uma análise mais complexa de todos os itens do custo, para uma possível redução do mesmo.

As tabelas 39, 40, 41, 42, a seguir, identificam as empresas com a inclusão deste item.

Tabela 39 - Empresas com Administrador empregado, mais o Subsistema de Custos

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL (R\$MIL)	HÁ CONTROLA DORIA	ANALISE ECONOMICICA	SIST. INF. IN FOR.	CON TROL OR ÇAM	CUS TOS
CONFECÇÃO	3 anos 8 meses	9	300	N	S	S	N	S
METALURGIA	9 anos 1 mês	24	900	S	N	S	S	N
COSMÉTICOS	15 anos 9 meses	47	8.400	S	S	S	S	S

Tabela 40 - Empresas com Administrador terceirizado, mais o Subsistema de Custos

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	HÁ CONTRO LADO RIA	ANALISE ECONOMICICA	SIST. INF. IN FOR.	CON TROL OR ÇAM	CUS TOS
CONFECÇÃO	4 anos 3 meses	28	1.120	S	S	S	S	S
METALURGIA	15 anos	31	1.100	N	S	S	S	S

Tabela 41 - Empresas administradas pelos Sócios, mais o Subsistema de Custos

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	HÁ CONTRO LADORIA	ANALISE ECONOMICA	SIST. INF. IN FOR.	CON TROL OR ÇAM.	CUS TOS
METALURGIA	1 ano	6	240	N	N	N	S	N
METALURGIA	3 anos	45	720	S	S	S	S	S
CONFECÇÃO	3 anos 1 mês	21	320	N	N	N	S	N
METALURGIA	4 anos	4	360	N	N	N	S	N
PLÁSTICOS	4 anos	14	480	N	N	S	N	S
GRÁFICA	5 anos 2 meses	21	430	N	N	N	N	N
GRÁFICA	6 anos	48	4.200	N	S	S	S	N
CARPINTARIA	6 anos 5 meses	19	970	N	N	S	N	S
GRÁFICA	7 anos 9 meses	36	1.200	N	N	S	S	S
CONFECÇÃO	7 anos 10 meses	31	450	N	N	N	N	N
CONFECÇÃO	8 anos	26	1.400	N	S	S	S	S
CALÇADOS	8 anos 3 meses	16	710	N	N	S	N	N
CALÇADOS	17 a	45	3.600	N	S	S	S	S
CARPINTARIA	32 anos 7 meses	8	360	N	N	N	N	N
METALURGIA	34 anos	16	720	N	N	S	N	N

Tabela 42 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono), mais o Subsistema de Custos

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	HÁ CONTRO LADO RIA	ANALISE ECONÔMICA	SIST. INF. IN FOR.	CON TROL OR ÇAM	CUS TOS
JÓIAS	1 ano 11 meses	10	144	N	N	S	N	N
JÓIAS	2 anos 5 meses	24	1.050	S	S	S	N	S
CONFECÇÃO	3 anos 8 meses	21	530	N	N	N	S	N
CONFECÇÃO	4 anos 6 meses	7	144	N	S	N	N	S
METALURGIA	5 anos 6 meses	20	820	N	S	S	S	S
PLÁSTICOS	7 anos 3 meses	27	920	N	N	N	S	N
CARPINTARIA	10 anos 3 meses	13	750	N	N	S	N	S
PROD.LIMPEZA	13 anos	9	650	N	N	N	N	N
AP. GINÁSTICA	18 anos 3 meses	15	3.000	N	N	S	S	S
CONFECÇÃO	40 anos	5	240	N	N	N	N	S
METALURGIA	43 anos 7 meses	20	1.020	N	N	N	N	N
METALURGIA	45 anos 8 meses	14	1.200	N	S	S	S	S

#### 4.2.11. Existe uma Gestão de Custos

Somente 7 empresas, ou seja, 22% delas apontaram para uma gestão de custos. No entanto, acredita-se que esta gestão de custos nada mais representa do que alguns relatórios, refletindo os custos dos produtos, talvez com algumas aberturas como custos fixos, custos variáveis, entre outros.

As legendas, a seguir, servem de referência para as próximas tabelas:

CTR	Há um Departamento de Controladoria?
AE	As Tomadas de Decisão são feitas com base em Análise Econômica?
SII	A Empresa possui um Sistema de Informação? O mesmo é informatizado? Existe um sistema de Contabilidade?
CO	Existe um Controle Orçamentário?
ADG	É realizada a Avaliação de Desempenho do(s) Gestor(es)?
RTD	São verificados os Resultados de cada Tomada de Decisão?
ARD	É elaborada a Avaliação dos Resultados dos Departamentos?

As tabelas 43, 44, 45, 46, a seguir identificam as empresas com a inclusão deste item.

Tabela 43 - Empresas com Administrador empregado, mais Gestão de Custos

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C T R	A E	S I I	C O	CUS TOS	GES TÃO CUS TOS
CONFECÇÃO	3 anos 8 meses	9	300	N	S	S	N	S	N
METALURGIA	9 anos 1 mês	24	900	S	N	S	S	N	N
COSMÉTICOS	15 anos 9 meses	47	8.400	S	S	S	S	S	S

Tabela 44 - Empresas com Administrador terceirizado, mais Gestão de Custos

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (000)	C T R	A E	S I I	C O	CUS TOS	GES TÃO CUS TOS
CONFECÇÃO	4 anos 3 meses	28	1.120	S	S	S	S	S	N
METALURGIA	15 anos	31	1.100	N	S	S	S	S	S

Tabela 45 - Empresas administradas pelos Sócios, mais Gestão de Custos



SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C T R	A E	S I I	C O	CUS TOS	GES TÃO CUS TOS
METALURGIA	1 ano	6	240	N	N	N	S	N	N
METALURGIA	3 anos	45	720	S	S	S	S	S	N
CONFECÇÃO	3 anos 1 mês	21	320	N	N	N	S	N	N
METALURGIA	4 anos	4	360	N	N	N	S	N	N
PLÁSTICOS	4 anos	14	480	N	N	S	N	S	N
GRÁFICA	5 anos 2 meses	21	430	N	N	N	N	N	N
GRÁFICA	6 anos	48	4.200	N	S	S	S	N	N
CARPINTARIA	6 anos 5 meses	19	970	N	N	S	N	S	N
GRÁFICA	7 anos 9 meses	36	1.200	N	N	S	S	S	S
CONFECÇÃO	7 anos 10 meses	31	450	N	N	N	N	N	N
CONFECÇÃO	8 anos	26	1.400	N	S	S	S	S	S
CALÇADOS	8 anos 3 meses	16	710	N	N	S	N	N	N
CALÇADOS	17 anos	45	3.600	N	S	S	S	S	S
CARPINTARIA	32 anos 7 meses	8	360	N	N	N	N	N	N
METALURGIA	34 anos	16	720	N	N	S	N	N	N

Tabela 46 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono), mais Gestão de Custos

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C T R	A E	S I I	C O	CUS TOS	GES TÃO CUS TOS
JÓIAS	1 ano 11 meses	10	144	N	N	S	N	N	N
JÓIAS	2 anos 5 meses	24	1.050	S	S	S	N	S	S
CONFECÇÃO	3 anos 8 meses	21	530	N	N	N	S	N	N
CONFECÇÃO	4 anos 6 meses	7	144	N	S	N	N	S	N
METALURGIA	5 anos 6 meses	20	820	N	S	S	S	S	N
PLÁSTICOS	7 anos 3 meses	27	920	N	N	N	S	N	N
CARPINTARIA	10 anos 3 meses	13	750	N	N	S	N	S	S
PROD.LIMPEZA	13 anos	9	650	N	N	N	N	N	N
AP.GINÁSTICA	18 anos 3 meses	15	3.000	N	N	S	S	S	N
CONFECÇÃO	40 anos	5	240	N	N	N	N	S	N
METALURGIA	43 anos 7 meses	20	1.020	N	N	N	N	N	N
METALURGIA	45 anos 8 meses	14	1.200	N	S	S	S	S	N

#### 4.2.12. É realizada a Avaliação de Desempenho do(s) Gestor(es)

Apenas 13% das empresas responderam que elaboravam as avaliações de desempenho de seus gestores. Isto representa somente 4 empresas.

Estas avaliações são elaboradas anualmente pelo gestor para as pessoas que se reportam diretamente a ele, a fim de analisar a personalidade, as tomadas de decisão, se estão bem no cargo que ocupam e se merecem um aumento de salário, como mérito.

As tabelas 47, 48, 49, 50, a seguir, identificam as empresas com a inclusão deste item.

Tabela 47 - Empresas com Administrador empregado, mais Avaliação de Desempenho do(s) Gestor(es)

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C T R	A E	S I	C O	CUS TOS	GES TÃO CUS TOS	A D G
CONFECÇÃO	3 anos 8 meses	9	300	N	S	S	N	S	N	N
METALURGIA	9 anos 1 mês	24	900	S	N	S	S	N	N	N
COSMÉTICOS	15 anos 9 meses	47	8.400	S	S	S	S	S	S	S

Tabela 48 - Empresas com Administrador terceirizado, mais Avaliação de Desempenho do(s) Gestor(es)

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C T R	A E	S I	C O	CUS TOS	GES TÃO CUS TOS	A D G
CONFECÇÃO	4 anos 3 meses	28	1.120	S	S	S	S	S	N	N
METALURGIA	15 anos	31	1.100	N	S	S	S	S	S	N

Tabela 49 – Empresas administradas pelos Sócios, mais Avaliação de Desempenho do(s) Gestor(es)

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C T R	A E	S I I	C O	CUS TOS	GES TÃO CUS TOS	A D G
METALURGIA	1 ano	6	240	N	N	N	S	N	N	N
METALURGIA	3 anos	45	720	S	S	S	S	S	N	N
CONFECÇÃO	3 anos 1 mês	21	320	N	N	N	S	N	N	N
METALURGIA	4 anos	4	360	N	N	N	S	N	N	N
PLÁSTICOS	4 anos	14	480	N	N	S	N	S	N	S
GRÁFICA	5 anos 2 meses	21	430	N	N	N	N	N	N	N
GRÁFICA	6 anos	48	4.200	N	S	S	S	N	N	N
CARPINTARIA	6 anos 5 meses	19	970	N	N	S	N	S	N	N
GRÁFICA	7 anos 9 meses	36	1.200	N	N	S	S	S	S	S
CONFECÇÃO	7 anos 10 meses	31	450	N	N	N	N	N	N	N
CONFECÇÃO	8 anos	26	1.400	N	S	S	S	S	S	N
CALÇADOS	8 anos 3 meses	16	710	N	N	S	N	N	N	N
CALÇADOS	17 anos	45	3.600	N	S	S	S	S	S	N
CARPINTARIA	32 anos 7 meses	8	360	N	N	N	N	N	N	N
METALURGIA	34 anos	16	720	N	N	S	N	N	N	N

Tabela 50 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono), mais Avaliação de Desempenho do(s) Gestor(es)

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C T R	A E	S I I	C O	CUS TOS	GES TÃO CUS TOS	A D G
JÓIAS	1 ano 11 meses	10	144	N	N	S	N	N	N	N
JÓIAS	2 anos 5 meses	24	1.050	S	S	S	N	S	S	S
CONFECÇÃO	3 anos 8 meses	21	530	N	N	N	S	N	N	N
CONFECÇÃO	4 anos 6 meses	7	144	N	S	N	N	S	N	N
METALURGIA	5 anos 6 meses	20	820	N	S	S	S	S	N	N
PLÁSTICOS	7 anos 3 meses	27	920	N	N	N	S	N	N	N
CARPINTARIA	10 anos 3 meses	13	750	N	N	S	N	S	S	N
PROD.LIMPEZA	13 anos	9	650	N	N	N	N	N	N	N
AP.GINÁSTICA	18 anos 3 meses	15	3.000	N	N	S	S	S	N	N
CONFECÇÃO	40 anos	5	240	N	N	N	N	S	N	N
METALURGIA	43 anos 7 meses	20	1.020	N	N	N	N	N	N	N
METALURGIA	45 anos 8 meses	14	1.200	N	S	S	S	S	N	N

#### 4.2.13. São verificados os Resultados de cada Tomada de Decisão

Do total das empresas pesquisadas, 21 delas ou 66% ressaltaram que verificam os resultados de cada tomada de decisão. Mais uma vez, mesmo que superficialmente, essas tomadas de decisão dos gestores das áreas são avaliadas pelo gestor ao qual eles se reportam.

As tabelas 51, 52, 53, 54, a seguir, identificam as empresas com a inclusão deste item.

Tabela 51 - Empresas com Administrador empregado, mais Resultados de cada Tomada de Decisão

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGDOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C T R	A E I	S I O	CUS TOS	GES TÃO CUS TOS	A D G	R T D	
CONFECÇÃO	3 anos 8 meses	9	300	N	S	S	N	S	N	N	S
METALURGIA	9 anos 1 mês	24	900	S	N	S	S	N	N	N	N
COSMÉTICOS	15 anos 9 meses	47	8.400	S	S	S	S	S	S	S	S

Tabela 52 - Empresas com Administrador terceirizado, mais Resultados de cada Tomada de Decisão

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGDOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C T R	A E I	S I O	CUS TOS	GES TÃO CUS TOS	A D G	R T D	
CONFECÇÃO	4 anos 3 meses	28	1.120	S	S	S	S	S	N	N	N
METALURGIA	15 anos	31	1.100	N	S	S	S	S	S	N	S

Tabela 53 - Empresas que tomam Decisões por intermédio dos Sócios, mais Resultados de cada Tomada de Decisão

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C	A	S	C	CUS	GES	A	R
				T	E	I	O	TOS	TÃO	D	T
				R					CUS	G	D
									TOS		
METALURGIA	1 ano	6	240	N	N	N	S	N	N	N	S
METALURGIA	3 anos	45	720	S	S	S	S	S	N	N	N
CONFECÇÃO	3 anos 1 mês	21	320	N	N	N	S	N	N	N	N
METALURGIA	4 anos	4	360	N	N	N	S	N	N	N	N
PLÁSTICOS	4 anos	14	480	N	N	S	N	S	N	S	S
GRÁFICA	5 anos 2 meses	21	430	N	N	N	N	N	N	N	N
GRÁFICA	6 anos	48	4.200	N	S	S	S	N	N	N	S
CARPINTARIA	6 anos 5 meses	19	970	N	N	S	N	S	N	N	S
GRÁFICA	7 anos 9 meses	36	1.200	N	N	S	S	S	S	S	S
CONFECÇÃO	7 anos 10 meses	31	450	N	N	N	N	N	N	N	S
CONFECÇÃO	8 anos	26	1.400	N	S	S	S	S	S	N	S
CALÇADOS	8 anos 3 meses	16	710	N	N	S	N	N	N	N	N
CALÇADOS	17 anos	45	3.600	N	S	S	S	S	S	N	S
CARPINTARIA	32 anos 7 meses	8	360	N	N	N	N	N	N	N	S
METALURGIA	34 anos	16	720	N	N	S	N	N	N	N	N

Tabela 54 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono), mais Resultado de cada Tomada de Decisão

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C	A	S	C	CUS	GES	A	R
				T	E	I	O	TOS	TÃO	D	T
				R					CUS	G	D
									TOS		
JÓIAS	1 ano 11 meses	10	144	N	N	S	N	N	N	N	N
JÓIAS	2 anos 5 meses	24	1.050	S	S	S	N	S	S	S	S
CONFECÇÃO	3 anos 8 meses	21	530	N	N	N	S	N	N	N	N
CONFECÇÃO	4 anos 6 meses	7	144	N	S	N	N	S	N	N	S
METALURGIA	5 anos 6 meses	20	820	N	S	S	S	S	N	N	S
PLÁSTICOS	7 anos 3 meses	27	920	N	N	N	S	N	N	N	S
CARPINTARIA	10 anos 3 meses	13	750	N	N	S	N	S	S	N	S
PROD.LIMPEZA	13 anos	9	650	N	N	N	N	N	N	N	N
AP.GINÁSTICA	18 anos 3 meses	15	3.000	N	N	S	S	S	N	N	S
CONFECÇÃO	40 anos	5	240	N	N	N	N	S	N	N	S
METALURGIA	43 anos 7 meses	20	1.020	N	N	N	N	N	N	N	S
METALURGIA	45 anos 8 meses	14	1.200	N	S	S	S	S	N	N	S

#### 4.2.14. É elaborada a Avaliação dos Resultados dos Departamentos

Apenas 12 empresas responderam afirmativamente a este quesito, ou seja 38% delas. Para elas, analisar os departamentos é principalmente verificar se eles cumprem, ou não, as suas tarefas e se estas estão sendo bem feitas. Na realidade, o responsável pelo departamento é aquele que será diretamente avaliado, uma vez que é ele a orientar o pessoal, em direção aos objetivos departamentais.

As tabelas 55, 56, 57, 58, a seguir, identificam as empresas com a inclusão deste item.

Tabela 55 - Empresas com Administrador empregado, mais Avaliação dos Resultados dos Departamentos

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C	A	S	C	CUS TOS	GES TÃO CUS TOS	A	R	A
				T	E	I	O			D	T	R
				R		I				G	D	D
CONFECÇÃO	3 anos 8 meses	9	300	N	S	S	N	S	N	N	S	N
METALURGIA	9 anos 1 mês	24	900	S	N	S	S	N	N	N	N	N
COSMÉTICOS	15 anos 9 meses	47	8.400	S	S	S	S	S	S	S	S	S

Tabela 56 - Empresas com Administrador terceirizado, mais Avaliação dos Resultados dos Departamentos

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C	A	S	C	CUS TOS	GES TÃO CUS TOS	A	R	A
				T	E	I	O			D	T	R
				R		I				G	D	D
CONFECÇÃO	4 anos 3 meses	28	1.120	S	S	S	S	S	N	N	N	N
METALURGIA	15 anos	31	1.100	N	S	S	S	S	S	N	S	S

Tabela 57 - Empresas administradas pelos Sócios, mais Avaliação dos Resultados dos Departamentos

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C	A	S	C	CUS	GES	A	R	A
				T	E	I	O	TOS	TÃO	D	T	R
				R					CUS	G	D	D
									TOS			
METALURGIA	1 ano	6	240	N	N	N	S	N	N	N	S	N
METALURGIA	3 anos	45	720	S	S	S	S	S	N	N	N	N
CONFECÇÃO	3 anos 1 mês	21	320	N	N	N	S	N	N	N	N	N
METALURGIA	4 anos	4	360	N	N	N	S	N	N	N	N	S
PLÁSTICOS	4 anos	14	480	N	N	S	N	S	N	S	S	S
GRÁFICA	5 anos 2 meses	21	430	N	N	N	N	N	N	N	N	N
GRÁFICA	6 anos	48	4.200	N	S	S	S	N	N	N	S	S
CARPINTARIA	6 anos 5 meses	19	970	N	N	S	N	S	N	N	S	S
GRÁFICA	7 anos 9 meses	36	1.200	N	N	S	S	S	S	S	S	N
CONFECÇÃO	7 anos 10 meses	31	450	N	N	N	N	N	N	N	S	N
CONFECÇÃO	8 anos	26	1.400	N	S	S	S	S	S	N	S	S
CALÇADOS	8 anos 3 meses	16	710	N	N	S	N	N	N	N	N	N
CALÇADOS	17 anos	45	3.600	N	S	S	S	S	S	N	S	N
CARPINTARIA	32 anos 7 meses	8	360	N	N	N	N	N	N	N	S	N
METALURGIA	34 anos	16	720	N	N	S	N	N	N	N	N	S

Tabela 58 - Empresas administradas pelo Proprietário (único dono), mais Avaliação dos Resultados dos Departamentos

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (000)	C	A	S	C	CUS	GES	A	R	A
				T	E	I	O	TOS	TÃO	D	T	R
				R					CUS	G	D	D
									TOS			
JÓIAS	1 ano 11 meses	10	144	N	N	S	N	N	N	N	N	N
JÓIAS	2 anos 5 meses	24	1.050	S	S	S	N	S	S	S	S	S
CONFECÇÃO	3 anos 8 meses	21	530	N	N	N	S	N	N	N	N	N
CONFECÇÃO	4 anos 6 meses	7	144	N	S	N	N	S	N	N	S	S
METALURGIA	5 anos 6 meses	20	820	N	S	S	S	S	N	N	S	N
PLÁSTICOS	7 anos 3 meses	27	920	N	N	N	S	N	N	N	S	S
CARPINTARIA	10 anos 3 meses	13	750	N	N	S	N	S	S	N	S	N
PROD.LIMPEZA	13 anos	9	650	N	N	N	N	N	N	N	N	N
AP.GINÁSTICA	18 anos 3 meses	15	3.000	N	N	S	S	S	N	N	S	N
CONFECÇÃO	40 anos	5	240	N	N	N	N	S	N	N	S	N
METALURGIA	43 anos 7 meses	20	1.020	N	N	N	N	N	N	N	S	N
METALURGIA	45 anos 8 meses	14	1.200	N	S	S	S	S	N	N	S	S

#### 4.3. Análise dos Resultados da Pesquisa





As empresas que responderam afirmativamente ao quesito “há um departamento de controladoria” foram 5, sendo que 2 delas estão entre as que possuem um Administrador empregado.

Tabela 60 - As Empresas que possuem Administrador terceirizado

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C T	A E	S I	C O	CUS TOS	GES TÃO CUS TOS	A D G	R D	A R D
CONFECÇÃO	4 anos 3 meses	28	1.120	S	S	S	S	S	N	N	N	N
METALURGIA	15 anos	31	1.100	N	S	S	S	S	S	N	S	S

Das empresas que possuem um administrador terceirizado, 50% delas, equivalente a 1 empresa, tem uma Controladoria, possui um sistema de informação informatizado, faz análise econômica em que baseia as suas tomadas de decisão, possui um controle orçamentário e custos.

A outra empresa, no entanto, apesar de não possuir uma Controladoria, tem, como instrumentos, uma análise econômica que suporta as tomadas de decisão, um sistema de informação informatizado, um controle orçamentário, custos, uma gestão de custos, verificação dos resultados das tomadas de decisão, e avaliação dos resultados dos departamentos.

Deve-se levar em consideração que todos estes instrumentos, apesar de serem utilizados de maneira bem rudimentar, são muito importantes para o crescimento da empresa que começa a fundamentar toda a sua estrutura em análises.

Tabela 61 - As Empresas administradas pelos Sócios

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PREGADOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C	A	S	C	CUS	GES	A	R	A
				T	E	I	O	TOS	TÃO	D	T	R
				R		I			CUS	G	D	D
									TOS			
METALURGIA	1 ano	6	240	N	N	N	S	N	N	N	S	N
METALURGIA	3 anos	45	720	S	S	S	S	S	N	N	N	N
CONFECÇÃO	3 anos 1 mês	21	320	N	N	N	S	N	N	N	N	N
METALURGIA	4 anos	4	360	N	N	N	S	N	N	N	N	S
PLÁSTICOS	4 anos	14	480	N	N	S	N	S	N	S	S	S
GRÁFICA	5 anos 2 meses	21	430	N	N	N	N	N	N	N	N	N
GRÁFICA	6 anos	48	4.200	N	S	S	S	N	N	N	S	S
CARPINTARIA	6 anos 5 meses	19	970	N	N	S	N	S	N	N	S	S
GRÁFICA	7 anos 9 meses	36	1.200	N	N	S	S	S	S	S	S	N
CONFECÇÃO	7 anos 10 meses	31	450	N	N	N	N	N	N	N	S	N
CONFECÇÃO	8 anos	26	1.400	N	S	S	S	S	S	N	S	S
CALÇADOS	8 anos 3 meses	16	710	N	N	S	N	N	N	N	N	N
CALÇADOS	17 anos	45	3.600	N	S	S	S	S	S	N	S	N
CARPINTARIA	32 anos 7 meses	8	360	N	N	N	N	N	N	N	S	N
METALURGIA	34 anos	16	720	N	N	S	N	N	N	N	N	S

Analisando a tabela 61, das 15 empresas que são administradas pelos sócios, somente uma delas tem Controladoria e mais alguns instrumentos, conforme mostra a tabela 62, a seguir:

Tabela 62 - Instrumentos utilizados pelas Empresas administradas pelos Sócios

ITENS	EM PRE SAS	(%)
HÁ UM DEPARTAMENTO DE CONTROLADORIA?	1	7%
AS TOMADAS DE DECISÃO SÃO FEITAS COM BASE EM ANÁLISE ECONÔMICA?	4	27%
POSSUI SISTEMA DE INFORMAÇÃO INFORMATIZADO?	9	60%
EXISTE UM CONTROLE ORÇAMENTÁRIO?	8	53%
EXISTE UM CONTROLE DE CUSTOS?	6	40%
EXISTE UMA GESTÃO DE CUSTOS?	3	20%
É REALIZADA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO(S) GESTOR(ES)?	2	13%
SÃO VERIFICADOS OS RESULTADOS DE CADA TOMADA DE DECISÃO?	9	60%
É ELABORADA A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS DEPTOS.?	6	40%

Tabela 63 - As Empresas administradas pelo Proprietário (único dono)

SEGMENTO	TEMPO DE VIDA	EM PRE GA DOS	FAT. ANUAL R\$ (MIL)	C	A	S	C	CUS TOS	GES TÃO CUS TOS	A	R	A
				T	E	I	O			D	T	D
JÓIAS	1 ano 11 meses	10	144	N	N	S	N	N	N	N	N	N
JÓIAS	2 anos 5 meses	24	1.050	S	S	S	N	S	S	S	S	S
CONFECÇÃO	3 anos 8 meses	21	530	N	N	N	S	N	N	N	N	N
CONFECÇÃO	4 anos 6 meses	7	144	N	S	N	N	S	N	N	S	S
METALURGIA	5 anos 6 meses	20	820	N	S	S	S	S	N	N	S	N
PLÁSTICOS	7 anos 3 meses	27	920	N	N	N	S	N	N	N	S	S
CARPINTARIA	10 anos 3 meses	13	750	N	N	S	N	S	S	N	S	N
PROD.LIMPEZA	13 anos	9	650	N	N	N	N	N	N	N	N	N
AP.GINÁSTICA	18 anos 3 meses	15	3.000	N	N	S	S	S	N	N	S	N
CONFECÇÃO	40 anos	5	240	N	N	N	N	S	N	N	S	N
METALURGIA	43 anos 7 meses	20	1.020	N	N	N	N	N	N	N	S	N
METALURGIA	45 anos 8 meses	14	1.200	N	S	S	S	S	N	N	S	S

Analisando a tabela 63, das 12 empresas administradas pelo Proprietário (único dono), somente uma possui Controladoria e mais alguns instrumentos, conforme tabela 64, a seguir:

Tabela 64 - Instrumentos utilizados pelas Empresas administradas pelo Proprietário (único dono)

ITENS	EM PRE SAS	(%)
HÁ UM DEPARTAMENTO DE CONTROLADORIA?	1	8%
AS TOMADAS DE DECISÃO SÃO FEITAS COM BASE EM ANÁLISE ECONÔMICA?	4	33%
POSSUI UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO INFORMATIZADO?	6	50%
EXISTE UM CONTROLE ORÇAMENTÁRIO?	5	42%
EXISTE UM CONTROLE DE CUSTOS?	7	58%
EXISTE UMA GESTÃO DE CUSTOS?	2	17%
É REALIZADA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO(S) GESTOR(ES)?	1	8%
SÃO VERIFICADOS OS RESULTADOS DE CADA TOMADA DE DECISÃO?	9	75%
É ELABORADA A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS DEPTOS.?	4	33%

Nota-se que, após a tabulação das empresas, de acordo com os seus administradores, todas, de alguma forma, utilizam os instrumentos de uma Controladoria.

Algumas se identificam mais com determinados instrumentos e os utilizam, constantemente, com uma qualidade cada vez maior.

A tabela 65, a seguir, compara os quesitos respondidos afirmativamente com a média geral da pesquisa, por administrador.

Tabela 65 - Comparação dos quesitos respondidos afirmativamente com a média geral da pesquisa, por administrador

ITENS	EMPRESAS COM ADMINISTRADOR		EMPRESAS ADMINISTRADAS PELO		MÉDIA GERAL PESQUISA
	EMPREGADO	TERCEIRIZADO	SÓCIOS	PROPRIETÁRIO (ÚNICO DONO)	
HÁ UM DEPARTAMENTO DE CONTROLADORIA?	67%	50%	7%	8%	15%
AS TOMADAS DE DECISÃO SÃO FEITAS COM BASE EM ANÁLISE ECONÔMICA?	67%	100%	27%	33%	38%
A EMPRESA POSSUI UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO? O MESMO É INFORMATIZADO? EXISTE UM SISTEMA DE CONTABILIDADE?	100%	100%	60%	50%	63%
EXISTE UM CONTROLE ORÇAMENTÁRIO?	67%	100%	53%	42%	53%
EXISTE UM CONTROLE DE CUSTOS?	67%	100%	40%	58%	53%
EXISTE UMA GESTÃO DE CUSTOS?	33%	50%	20%	17%	22%
É REALIZADA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO(S) GESTOR(ES)?	33%	0%	13%	8%	13%
SÃO VERIFICADOS OS RESULTADOS DE CADA TOMADA DE DECISÃO?	67%	50%	60%	75%	66%
É ELABORADA A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS DEPARTAMENTOS?	33%	50%	40%	33%	38%
EMPRESAS ENVOLVIDAS	3	2	15	12	32

As figuras 27 e 28, a seguir, ilustram os dados da tabela 65. A primeira reflete o percentual em relação às empresas, por administrador, e a segunda

considera o percentual em relação ao total das empresas da pesquisa, ou seja, trinta e duas.

Figura 27 - Comparação dos quesitos respondidos afirmativamente com a média geral da pesquisa, por administrador

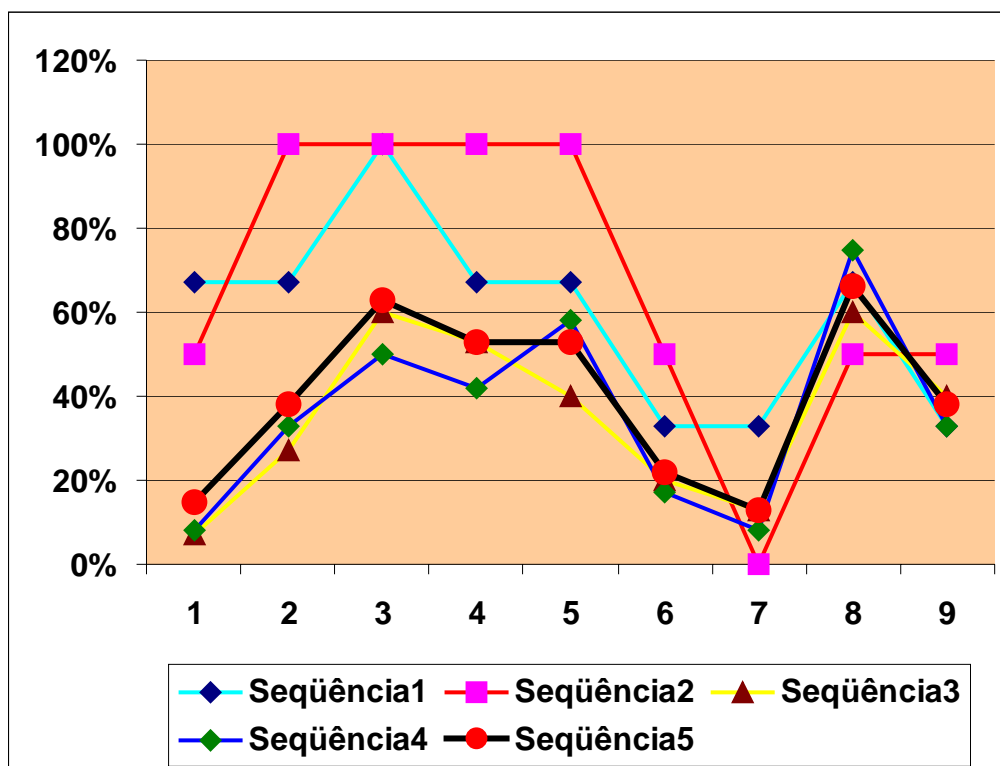
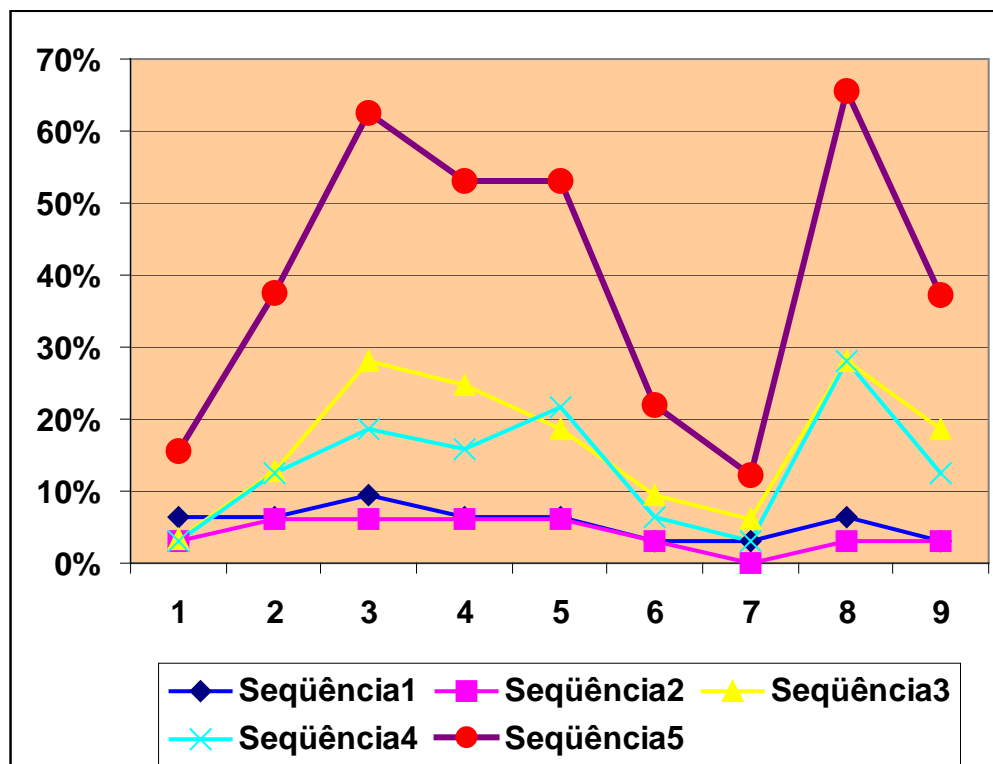


Figura 28 - Comparação dos quesitos respondidos afirmativamente com a média geral da pesquisa, refletindo o total das empresas pesquisadas (32)



O que foi apurado durante a pesquisa é que todas as pequenas indústrias participantes, se não têm uma Controladoria, utilizam alguns de seus instrumentos. Estes lhes permitem, cada uma a seu modo, manter um controle, porém sem conseguir, como foi detectado em algumas entrevistas realizadas, a otimização de seus resultados.

Os números, apresentados pela tabela 65, indicam que o fato das empresas possuírem um administrador empregado, ou mesmo, terceirizado, permite-lhes deter uma maior quantidade de instrumentos de Controladoria. Deste modo, elas estariam melhor preparadas para otimizar os seus resultados, avaliar o seu desempenho, assim como o de seus gestores.

#### 4.4. Inserção dos Dados da Pesquisa na População

De acordo com a pesquisa realizada, o número de empresas que responderam, negativamente, aos quesitos é bastante significativo se inferido no setor das micro e pequenas indústrias, do município de São Paulo, que representa, aproximadamente, 47.000 empresas, conforme tabelas 66 e 67, a seguir:

Tabela 66 – Dados da Pesquisa inseridos no setor das Micro e Pequenas Indústrias do Município de São Paulo, por administrador

Itens	Administrador empregado	Administrador terceirizado	Sócios	Proprietário (único dono)	Total
Empresas envolvidas na pesquisas	3	2	15	12	32
Percentual da pesquisa	9.37%	6.25%	46.88%	37.50%	100%
Total das indústrias do município de São Paulo	4.404	2.937	22.034	17.625	47.000



Tabela 67 - Dados da Pesquisa inseridos no setor da Micro e Pequena Indústria, do Município de São Paulo: Respostas Afirmativas e Negativas

ITENS	RESPOSTAS AFIRMATIVAS DA PESQUISA	INSERÇÃO DOS DADOS NO SETOR DAS MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS, DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO	
	(%)	RESPOSTAS AFIRMATIVAS	RESPOSTAS NEGATIVAS
HÁ UM DEPARTAMENTO DE CONTROLADORIA?	15.63%	7.346	39.654
AS TOMADAS DE DECISÃO SÃO FEITAS COM BASE EM ANÁLISE ECONÔMICA?	37.50%	17.625	29.375
POSSUI UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO? O MESMO É INFORMATIZADO? EXISTE UM SISTEMA DE CONTABILIDADE?	62.50%	29.375	17.625
EXISTE UM CONTROLE ORÇAMENTÁRIO?	53.13%	24.971	22.029
EXISTE UM CONTROLE DE CUSTOS?	53.13%	24.971	22.029
EXISTE UMA GESTÃO DE CUSTOS?	21.88%	10.284	36.716
É REALIZADA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO(S) GESTOR(ES)?	12.50%	5.875	41.125
SÃO VERIFICADOS OS RESULTADOS DE CADA TOMADA DE DECISÃO?	65.63%	30.846	16.154
É ELABORADA A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS DEPARTAMENTOS?	37.50%	17.625	29.375

Os números que refletem as respostas negativas na pesquisa são de empresas que não possuem nenhum tipo de controle, pelo menos do ponto de vista científico. A tabela 68, a seguir, ordenada por administrador, mostra estes resultados inseridos na população de pequenas indústrias do município de São Paulo.

Este número é bastante significativo e deve-se trabalhar no sentido de oferecer, a este setor da economia, instrumentos que lhe permitam otimizar os seus resultados econômicos para projetar, assim, uma continuidade,

Tabela 68 - Dados da Pesquisa inseridos no setor da Micro e Pequena Indústria, do Município de São Paulo, por administrador: Respostas Negativas

ITENS	ADMINIS	ADMINIS	SÓCIOS	PROPRIETÁRIO (ÚNICO DONO)	TOTAIS DA PESQUISA	
	TRADOR EMPREGADO	TRADOR TERCEIRIZADO				
HÁ UM DEPARTAMENTO DE CONTROLADORIA (?)	3.716	2.478	18.590	14.870	39.654	84,37%
AS TOMADAS DE DECISÃO SÃO FEITAS COM BASE EM ANÁLISE ECONÔMICA (?)	2.752	1.836	13.771	11.016	29.375	62,50%
POSSUI UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO? O MESMO É INFORMATIZADO (?) EXISTE UM SISTEMA DE CONTABILIDADE?	1.651	1.102	8.263	6.609	17.625	37,50%
EXISTE UM CONTROLE ORÇAMENTÁRIO (?)	2.064	1.377	10.327	8.261	22.029	46,87%
EXISTE UM CONTROLE DE CUSTOS (?)	2.064	1.377	10.327	8.261	22.029	46,87%
EXISTE UMA GESTÃO DE CUSTOS (?)	3.440	2.295	17.212	13.769	36.716	78,12%
É REALIZADA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO(S) GESTOR(ES) (?)	3.854	2.570	19.279	15.422	41.125	87,50%
SÃO VERIFICADOS OS RESULTADOS DE CADA TOMADA DE DECISÃO (?)	1.514	1.010	7.573	6.057	16.154	34,37%
É ELABORADA A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS DEPARTAMENTOS (?)	2.752	1.836	13.771	11.016	29.375	62,50%
TOTAL DAS INDÚSTRIAS DE PEQUENO PORTE DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO	4.404	2.937	22.034	17.625	47.000	100,00%
PERCENTUAL DA PESQUISA	9,37%	6,25%	46,88%	37,50%	100,00%	

Sabe-se que há uma grande necessidade de informações dentro do ambiente empresa, para que ela seja bem administrada. Estas informações, quanto mais detalhadas, permitem aos gestores uma tomada de decisão cada vez melhor, tendo sempre uma visão global da empresa e não somente da sua área. Portanto, acredita-se que o desenvolvimento de modelos de gestão para as indústrias de pequeno porte seja muito importante.

## **CAPITULO 5 – CONCLUSÕES**

Este trabalho, de acordo com o seu objetivo, elaborou uma pesquisa bibliográfica por meio da qual foi possível reunir vários conceitos teóricos sobre a empresa e a Controladoria, e uma pesquisa de campo que identificou o grau de utilização das informações contábeis, como instrumentos de gestão, nas pequenas indústrias, no município de São Paulo.

Observou-se que a empresa é um sistema aberto que abriga um conjunto de pessoas físicas e organizadas, com objetivos próprios e motivadas economicamente. Assim, unindo suas crenças e valores pessoais, elas constituem uma pessoa jurídica ou entidade.

Após este processo, é estabelecida a sua missão, definidos os seus objetivos, e por fim, identificado o modelo de gestão, que reflete a maneira pela qual a empresa deve desenvolver as suas relações com o seu ambiente interno e externo.

Verificou-se que a pequena empresa surgiu de uma mudança brusca da economia, provocada pelo desemprego e a conseqüente terceirização da mão-de-obra.

Destacaram-se, como aspectos qualitativos, o uso do trabalho próprio ou de familiares, o baixo poder de barganha nas negociações de compra e venda e uma administração pouco especializada.

Este trabalho de pesquisa tomou por base a pequena indústria, classificada, quanto aos seus aspectos quantitativos, pelo número de empregados, independentemente do seu faturamento.

Registrou-se que apesar de sua acentuada mortalidade, a pequena empresa tem uma relevante importância no cenário econômico nacional, ou seja, ela representa 98% do total das empresas, emprega 59% do pessoal ocupado, e contribui com 28% do faturamento total.

Constatou-se que a Controladoria é a unidade administrativa que possui a visão e a instrumentação necessárias para promover a otimização do resultado econômico da empresa, permitindo uma possível projeção de sua continuidade.

Os instrumentos de que ela se utiliza, para desenvolver as suas atividades, são o processo de gestão, que se desdobra em planejamento, execução e controle, e o sistema de informação que reflete o conjunto de informações da empresa, no qual se baseia a tomada de decisão de seus gestores.

Deduziu-se, ainda, que a Controladoria é o órgão intermediário entre a alta administração e os gestores das áreas, que os auxilia nas suas tomadas de decisão, avaliando-as, e verificando o seu resultado econômico para a empresa.

A pesquisa foi baseada na população das pequenas indústrias, no município de São Paulo, da qual foi retirada uma amostra de 32 empresas.

Após a tabulação das respostas das empresas consultadas, concluiu-se que, de certo modo, todas utilizam alguns dos instrumentos de uma Controladoria, ou seja, um sistema de informação, um controle orçamentário, um controle de custos, uma avaliação de desempenho dos gestores, a

avaliação de cada tomada de decisão, a avaliação dos resultados dos departamentos, tomadas de decisões com base em análise econômica.

Todos esses instrumentos tiveram um maior percentual nas empresas gerenciadas por um administrador/gestor.

A análise dos resultados da pesquisa demonstrou haver três grupos de empresas, de acordo com a sua administração: aquelas que são gerenciadas por um administrador, as que são administradas pelos sócios, e as que são administradas pelo proprietário (único dono).

A pesquisa identificou que das 5 empresas que são gerenciadas por um administrador empregado ou terceirizado, três possuem Controladoria, ou seja 60%. Das empresas administradas pelos sócios, em número de 15, somente uma tem Controladoria, ou seja, 7%. Das 12 empresas administradas pelo proprietário (único dono), somente uma possui Controladoria, ou seja, 8%.

Portanto, as empresas que são administradas por um gestor/administrador, que são em número de cinco, utilizam os instrumentos da Controladoria em maior grau do que aquelas, em número de vinte e sete, administradas pelo proprietário ou sócios.

Deduz-se, assim, que estas cinco empresas estão melhor preparadas para otimizar os seus resultados, avaliar o seu desempenho, assim como o de seus gestores.

Conclui-se, portanto, que a hipótese levantada, no início deste trabalho, está de acordo com os resultados alcançados pela pesquisa: o alto grau de utilização das informações contábeis, como instrumentos de gestão, permite

uma melhoria contínua de produtividade, eficiência e eficácia operacionais e financeiras nas empresas quando elas são gerenciadas por um administrador.

A seguir, sugerem-se algumas reflexões que possam motivar futuros trabalhos:

- A. Sabe-se que há uma grande necessidade de informações dentro do ambiente da empresa, para que ela seja bem administrada. Estas informações, quanto mais detalhadas, permitirão aos gestores uma ampla visão da empresa que os auxiliarão nas suas tomadas de decisão.
- B. 38% das empresas participantes da pesquisa não possuem um sistema de informações. Este número reflete, aproximadamente, 18.000 empresas, quando inserido na população das pequenas indústrias, do município de São Paulo.
- C. Foi constatado que, algumas das empresas que responderam aos quesitos da pesquisa, não fazem planejamento e não conhecem, portanto, as variáveis que afetam o seu negócio.

Espera-se que estas reflexões, assim como o presente trabalho de pesquisa, possam ser de utilidade a outros pesquisadores, surtindo efeitos positivos, em benefício da sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R.L. Planejamento empresarial. Tradução de Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1975. Título original: A concept of Corporate Planning. 114p.

ALVAREZ, J.R.L. Harpas eternas. 2v. em 4. Tradução de Hélio Moura. 10.ed.; São Paulo: Editora Pensamento, 1997-98. 164p. ISBN 85-315-0795-2.

ANJOS M.; FERREIRA M.B. Novo aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa do Brasil. 3. ed.; Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1999. 2128 p. ISBN 85-209-1010-6.

ANSOFF, H.I. Estratégia empresarial. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. Revisão Técnica de Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovitch. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1977. Título original: Corporate Strategy. 203p.

ATKINSON, A.A. et. alli. Contabilidade gerencial. Tradução de André Olímpio Mosselman du Chenoy Castro. Revisão Técnica de Rubens Famá. São Paulo: Editora Atlas, 2000. Título original: Management Accounting. 812p. ISBN 85-224-2350-4.

BERTALANFFY, L.V. Teoria geral dos sistemas. 2.ed.; Tradução de Francisco M. Guimarães. Petrópolis: Editora Vozes Ltda, 1975. Título original: General System Theory. 351p.

CAMPOS, E.N.; SOARES, M.B. Técnica de redação. São Paulo: Ao Livro Técnico Editora, 2000. 191p. ISBN 85-215-0812-3

CARNEIRO, R. Pequenas em rede, Pequenas empresas grandes negócios, Rio de Janeiro: Editora Globo. Ano XIII, n. 149, jun.2001, p. 72-79. Artigo especial.

CATELLI, A. (Coord.) Controladoria, uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Editora Atlas, 1999. 596p. ISBN 85-224-2133-1.

CORDEIRO, J.R. Pequenas em rede, Pequenas empresas grandes negócios, Rio de Janeiro: Editora Globo. Ano XIII, n. 149, jun.2001, p. 72-79. Artigo especial.

CRESPO, A.S. Estatística fácil. 17. ed.; reimpressão. São Paulo: Editora Saraiva, 2000. 224p. ISBN 85-020-2056-0.

DEWHURST, J.; BURNS, P. Small business management. 3. ed.; London: The MacMillan Press Ltd, 1996. 418 p. ISBN 03-336-0654-X.

DUARTE, G.D. A constituição, explicada ao cidadão e ao estudante. Belo Horizonte: Editora Lê, 1995, 10. ed.; 271p.



GARCIA, O.M. Comunicação em prosa moderna. 17. ed.; 3. reimpressão. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 1998. 522p. ISBN 85-225-0191-2.

GOLDRATT, E.M.; COX, J. The Goal, A Process of Ongoing Improvement, 2. Rev. Ed.; North River Press, Inc., 1992. 337p. ISBN 08-842-7061-0.

GONÇALVES, A. (org.). Pequena empresa: o esforço de construir. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado: EDUSP, 2000. 130p.

\_\_\_\_\_; KOPROWSKI, S.O. Pequena empresa no Brasil, São Paulo: EDUSP, 1995, 112p. ISBN 85-314-0319-7.

GRAY, J. Voltaire: Voltaire e o iluminismo. Tradução de Gilson César Cardoso de Souza. São Paulo: Fundação Editora UNESP, 1999. (Coleção Grandes Filósofos). Monk, R; Raphael, F. (org.) Título original: Voltaire: Voltaire and Enlightenment. 56p. ISBN 85-713-9247-1.

GUERREIRO, R. A meta da empresa: seu alcance sem mistérios, 2. ed.; São Paulo: Editora Atlas, 1999. 133p. ISBN 85-224-2231-1.

\_\_\_\_\_. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. 385f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1989.

HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDÁ, M.F. Teoria da contabilidade. 1. ed.; 2. tiragem. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Editora Atlas, 1999. Título original: Accounting Theory. 905p. ISBN 85-224-2097-1.

IUDÍCIBUS, S. Teoria da contabilidade. 6. ed.; São Paulo: Editora Atlas, 2000, 337p. ISBN 85-224-2518-3.

JOHNSON, H.T.; KAPLAN, R.S. Relevance lost: the rise and fall of management accounting. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1999. 269p. ISBN 08-758-4254-2.

KARAM, R. A pequena empresa na economia nacional. Gazeta Mercantil. Por conta própria. São Paulo, 11 nov. 1998. Texto disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>> Acesso em: 03 mar. 2002.

LAGO, H.C. Empresa cresce após definir missão e visão. Jornal O Estado de S. Paulo. São Paulo, 28 maio 1997.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas, Revista de Administração da USP. V.34. n.02. p.91-94. São Paulo, 04 jun. 1999. Texto disponível em < <http://www.sebraesp.com.br>.> Acessado em 6 dez. 2000.

\_\_\_\_\_.A dimensão física das pequenas e médias empresas – PME: à procura de um critério homogeneizador. In: Simpósio Latino-americano Y Del Caribe de La Pequena y Mediana Empresa, 2., 1978, Quito, Equador.

MARTINS, E. Contabilidade de custos, inclui o ABC. 8ª ed.; São Paulo: Editora Atlas, 2001. 388p. ISBN 85-224-2868-9.

MOREIRA, D.A. Etapas de uma dissertação de mestrado. Revista da Fundação Álvares Penteado (FECAP), v.1. n. 2, jul.1999. ISSN 1516-1994.

MOSIMANN, C.P., FISCH, S. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999. 137p. ISBN 85-224-2134-X.

NAKAGAWA, M. Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação (JIT/TQC). São Paulo: Editora Atlas, 2000. 111p. ISBN 85-224-0731-2.

PEREIRA. J.L. Pequenas em rede, Pequenas empresas grandes negócios, Rio de Janeiro: Editora Globo. Ano XIII, n. 149, jun.2001, p. 72-79. Artigo especial.

PEREZ JUNIOR, J.H. et. alli . Controladoria de gestão: teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 1995. 190p. ISBN 85-224-1768-7.

PLATERO, N.P. Metodologia para auditoria em sistemas básicos de processamento eletrônico de dados no âmbito da controladoria – um estudo exploratório. 1994. 225f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994.

ROEHL-ANDERSON, J.M.; BRAGG, S.M. The controller's function: the work of the managerial accountant, 2ª ed. New York:John Wiley & Sons, Inc., 2000. 468p. ISBN 04-713-8307-4.

ROSA JR. S.G.de. Mortalidade no primeiro ano chega a 36%. Folha de São Paulo. São Paulo, 20 dez. 1998. disponível em <http://www.sebraesp.com.br> acessado em 6 dez. 2000.

SANDRONI, P.H.R. Novíssimo dicionário de economia. São Paulo: Editora Best Seller, 1999. 651p. ISBN 85-7123-654-2

SANTOS, E.S. Gestão integrada de estratégias e operações: uma abordagem de gestão econômica. 2000. 279f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

SEBRAE-SP. Onde estão as MPE's paulistas. Pesquisas Econômicas. jul. 2000. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>.> Acessado em: 25 jul. 2001.

\_\_\_\_\_. A informática na MPE's paulistas. Relatório de Pesquisa. set. 1998. Disponível em : <<http://www.sebraesp.com.br>.> Acessado em: 6 set. 2001.

\_\_\_\_\_. Mortalidade no primeiro ano chega a 36%. Folha de S.Paulo. São Paulo, 20 dez. 1998. Disponível em: < <http://sebraesp.com.br> > Acessado em: 3 mar. 2002.

\_\_\_\_\_. Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. ANEXO F. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br>. Acessado em fev. 2002.

\_\_\_\_\_. Decreto no. 3474 de 19.05.2000 que regulamenta a Lei no. 9.841 sobre o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. ANEXO G. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>, Acessado em 17 fev. 2002.

SCHETTINO A.L. As causas da mortalidade das micro e pequenas empresas. Por conta própria. A Gazeta Mercantil. São Paulo. 20 out. 1999. Disponível em: <<http://sebraesp.com.br>. > Acessado em: 25 jul. 2001.

SEVERINO, A.J. Metodologia do trabalho científico, 22. ed.; São Paulo: Cortez Editora, 2002. 335p. ISBN 85-249-0050-4.

SIMPI . Lei 9.841/99 de 05.10.1999, sancionada pelo presidente da república Fernando Henrique Cardoso. ANEXO E. Disponível em: <http://www.uolcom.br/simpi/estatuto.htm>> Acessado em set. 2001.

\_\_\_\_\_. Constituição de empresas e de microempresas no Brasil 1990 a 1999, tabela 4, Mensagem recebida via fax em 5 nov. 2002.

SOUZA, L.de. Pequenas em rede, Pequenas empresas grandes negócios, Rio de Janeiro: Editora Globo. Ano XIII, n. 149, jun.2001, artigo especial, p. 72-79.

STEVENSON, W.J. Estatística aplicada à administração. Tradução de Alfredo Alves de Farias São Paulo: Editora Harbra Ltda., 1981. Título original: Business Statistics. 495p.

TOFANETO, A. Mortalidade de empresas e a falta do economista, Jornal do Economista. São Paulo, mar. abr. 2002. p.3. Editorial.

VASCONCELOS, N.P. Manual para edição de trabalhos acadêmicos. 2.ed. São Paulo: Fiúza Editores, 2002. 256p. ISBN 85-901-2691-9.

VASCONCELOS FILHO, P. Planejamento e controle: uma proposição brasileira. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A., 1983. 152p. ISBN 85-216-0315-0.

WELSCH, G.A. Orçamento empresarial. 4.ed.; São Paulo: Editora Atlas, 1992. 156p. ISBN 85-224-1627-3.

WILLSON, J.D. et. alli. Controllershship: the work of the managerial accountant. 6 ed.; New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999. 1374p. ISBN 0-471-32618-6.

Sites consultados:

ALUNOS do Curso de Pós Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Um estudo exploratório sobre a unidade administrativa: Controladoria. Disponível em: <http://www.mspr.com.br/Tr259/htm> Acessado em 17 jan.2002.

ARAGAKI, C. Qual é o papel da controladoria? Quais são as suas competências? Associação nacional dos executivos de finanças, administração e contabilidade. 2 sem. 2001. Disponível em: <http://www.anefac.com.br> Acessado em: 3 maio 2002.

IUDICIBUS, S. de. Sistemas de informação gerencial: novos (e antigos) paradigmas. São Paulo. Disponível em: <http://www.anefac.com.br> Acessado em 3 maio 2002.

MARTIN, N.C. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. São Paulo. Disponível em: <http://www.google.com.br> Acessado em 3 maio 2002.

PARISI, C. et. alli. Modelo de identificação e acumulação de resultados sob a ótica do GECON. Caderno de estudos. São Paulo: FIPECAFI, v. 9, n.15 de jan.-jun. 1997. Disponível em: <http://www.gecon.com.br> Acessado em 3 maio 2002.

## **ANEXO A - A Constituição Brasileira (♦)**

### **CAPÍTULO I**

#### **DOS PRINCÍPIOS GERAIS**

#### **DA ATIVIDADE ECONÔMICA**

1 - Art. 170 –

2 - Art. 171 –

3 - Art. 172 –

4 - Art. 173 –

Art. 174 –

5 - Art. 175 –

6 - Art. 176 –

7 - Art. 177 –

8 - Art. 178 –

9 - Art. 179 – A União, Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

Art. 180 –

Art. 181 –

### **COMENTÁRIOS E ESCLARECIMENTOS**

**9** – Tratamento especial às microempresas (artigo 179)

Será definido em lei comum e tem o objetivo de simplificar, reduzir ou eliminar entraves burocráticos.

---

♦ Fonte: DUARTE, Gleuso Damasceno – A CONSTITUIÇÃO, Explicada ao Cidadão e ao Estudante, 10<sup>a</sup>. Edição, Atualizada até 7 de junho de 1994, Editora Lê, p.176 –181.

### ANEXO B – Cálculo do Desvio Padrão

			Média	0,5
			Erro padrão	0,0447172
<b>TOTAL</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Mediana	0,5
0,156250	0,156250		Modo	0,375
0,843750	0,375000	0,843750	Desvio padrão	0,20974226
0,375000	0,625000	0,625000	Variância da amostra	0,043991815
0,625000	0,625000	0,375000	Curtose	-0,676564081
0,625000	0,531250	0,375000	Assimetria	0
0,375000	0,625000	0,468750	Intervalo	0,75
0,625000	0,531250	0,375000	Mínimo	0,125
0,375000	0,218750	0,468750	Máximo	0,875
0,531250	0,125000	0,781250	Soma	11
0,468750	0,656250	0,875000	Contagem	22
0,625000	0,375000	0,343750	Nível de confiança(95,0%)	0,092994524
0,375000		0,625000		
0,531250				
0,468750				
0,218750				
0,781250				
0,125000				
0,875000				
0,656250				
0,343750				
0,375000				
0,625000				
<b>0,5</b>	<b>0,440341</b>	<b>0,559659</b>		

## **ANEXO C - Carta De Apresentação Do Curso De Mestrado Da FECAP**

São Paulo, outubro de 2001.

Prezado Administrador da Empresa

O Sr. Moses Benadiba, aluno regular do curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica, em nosso Estabelecimento de Ensino, a FECAP - Fundação Escola de Comércio Armando Álvares Penteado, está desenvolvendo sua dissertação "**A Controladoria e a Pequena Empresa: Uma Contribuição à Indústria de Pequeno Porte**".

Para esta finalidade, propõe-se a fazer uma pesquisa de campo junto às Indústrias de Pequeno Porte para obtenção de conhecimento sobre o uso das informações contábeis por estas entidades.

Sua contribuição para esta pesquisa é muito importante, tendo em vista que o resultado obtido por este trabalho pode gerar contribuições para a sociedade, criando ferramentas gerenciais úteis às pequenas empresas. Informamos adicionalmente, que as conclusões resultantes desta pesquisa serão disponibilizadas a todos aqueles que dela participarem.

Atenciosamente,

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nena Geruza Cei  
**Coordenadora do Mestrado em Controladoria e  
Contabilidade Estratégica**

Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado  
Avenida da Liberdade 532 CEP 01502-001 São Paulo SP  
Telefone (11) 3277-0122

## **ANEXO D - Carta De Apresentação Do Questionário Da Pesquisa**

São Paulo, outubro de 2001.

Prezado Empresário

Assunto: **Questionário-Pesquisa**

Conforme carta da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, em anexo, a presente tem o propósito de passar às mãos de V. S. o questionário-pesquisa, também em anexo para o qual peço a sua especial atenção.

A presente pesquisa se restringe à avaliação da área administrativa, uma vez que é através dela que todas as decisões são tomadas.

Os dados obtidos através desta pesquisa, depois de devidamente analisados e tabulados, servirão de base para a minha dissertação “A Controladoria e a Pequena Empresa: Uma Contribuição à Indústria de Pequeno Porte”.

Em seguida, pretende-se levar as respectivas análises e soluções encontradas, em um primeiro instante a todos aqueles que participarem da pesquisa.

Como V. S. pode constatar, o seu apoio será de grande valia.

Agradeço antecipadamente a sua dedicação a este objetivo comum.

Moses Benadiba



## ANEXO E – Questionário Da Pesquisa

### GESTÃO ECONÔMICA NA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

#### A EMPRESA

- RAMO DE ATIVIDADE \_\_\_\_\_
- SEU TEMPO DE VIDA: ANOS  MESES
- FATURAMENTO ANUAL R\$(000) \_\_\_\_\_
- NÚMERO TOTAL DE EMPREGADOS:
- PRODUÇÃO  ESCRITÓRIO  ATIVIDADE DE GERÊNCIA

#### SUA ADMINISTRAÇÃO

- HÁ UM DEPARTAMENTO DE CONTROLADORIA? SIM  NÃO
- AS TOMADAS DE DECISÃO SÃO FEITAS COM BASE EM ANÁLISE ECONÔMICA?  
SIM  NÃO
- QUEM TOMA AS DECISÕES?  
ADMINISTRADOR (EMPREGADO)  SÓCIO   
ADMINISTRADOR (TERCEIRIZADO)  PROPRIETÁRIO
- A EMPRESA POSSUI UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO? SIM  NÃO
- O MESMO É INFORMATIZADO? SIM  NÃO
- EXISTE UM CONTROLE ORÇAMENTÁRIO? SIM  NÃO
- EXISTE UM SISTEMA DE CONTABILIDADE? SIM  NÃO
- EXISTE UM CONTROLE DE CUSTOS? SIM  NÃO
- EXISTE UMA GESTÃO DE CUSTOS? SIM  NÃO
- É REALIZADA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO(S) GESTOR (ES)?  
SIM  NÃO
- SÃO VERIFICADOS OS RESULTADOS DE CADA TOMADA DE DECISÃO?  
SIM  NÃO
- É ELABORADA A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS DEPARTAMENTOS?  
SIM  NÃO

## **ANEXO F - Lei 9.841/99 de 05.10.1999 (D.O.U.06.10.1999)**

Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

### **CAPÍTULO I DO TRATAMENTO JURÍDICO DIFERENCIADO**

Art. 1º Nos termos dos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, é assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe esta Lei e a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores.

Parágrafo único. O tratamento jurídico simplificado e favorecido, estabelecido nesta Lei, visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

### **CAPÍTULO II DA DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

§ 1º No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês.

§ 2º O enquadramento de firma mercantil individual ou de pessoa jurídica em microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o seu desenquadramento, não implicarão alteração, denúncia ou qualquer restrição em relação a contratos por elas anteriormente firmados.

§ 3º O Poder Executivo atualizará os valores constantes dos incisos I e II com base na variação acumulada pelo IGP-DI, ou por índice oficial que venha a substituí-lo.

Art. 3º Não se inclui no regime desta Lei a pessoa jurídica em que haja participação:

I - de pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica;

II - de pessoa física que seja titular de firma mercantil individual ou sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado na forma desta Lei, salvo se a participação não for superior a dez por cento do capital social de outra empresa desde que a receita bruta global anual ultrapasse os limites de que tratam os incisos I e II do art. 2º.

Parágrafo único. O disposto no inciso II deste artigo não se aplica à participação de microempresas ou de empresas de pequeno porte em centrais de compras, bolsas de subcontratação, consórcios de exportação e outras formas de associação assemelhadas, inclusive as de que trata o art. 18 desta Lei.

### **CAPÍTULO III DO ENQUADRAMENTO**

Art. 4º A pessoa jurídica ou firma mercantil individual que, antes da promulgação desta Lei, preencha os seus requisitos de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte, excetuadas as já enquadradas no regime jurídico anterior, comunicará esta situação, conforme o caso, à Junta Comercial ou ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, para fim de registro, mediante simples comunicação, da qual constarão:

I - a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte;

II - o nome e demais dados de identificação da empresa;

III - a indicação do registro de firma mercantil individual ou do arquivamento dos atos constitutivos da sociedade;

IV - a declaração do titular ou de todos os sócios de que o valor da receita bruta anual da empresa não excedeu, no ano anterior, o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso, e de que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º.

Art. 5º Tratando-se de empresa em constituição, deverá o titular ou sócios, conforme o caso, declarar a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, que a receita bruta anual não excederá, no ano da constituição, o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso, e que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º desta Lei.

Art. 6º O arquivamento, nos órgãos de registro, dos atos constitutivos de firmas mercantis individuais e de sociedades que se enquadrarem como microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o arquivamento de suas alterações, é dispensado das seguintes exigências:

I - certidão de inexistência de condenação criminal, exigida pelo inciso II do art. 37 da Lei nº 8.934, de 18 de novembro de 1994, que será substituída por declaração do titular ou administrador, firmada sob as penas da lei, de não estar impedido de exercer atividade mercantil ou a administração de sociedade mercantil, em virtude de condenação criminal;

II - prova de quitação, regularidade ou inexistência de débito referente a tributo ou contribuição de qualquer natureza, salvo no caso de extinção de firma mercantil individual ou de sociedade.

Parágrafo único. Não se aplica às microempresas e às empresas de pequeno porte o disposto no 2º do art. 1º da Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994.

Art. 7º Feita a comunicação, e independentemente de alteração do ato constitutivo, a microempresa adotará, em seguida ao seu nome, a expressão "microempresa" ou, abreviadamente, "ME", e a empresa de pequeno porte, a expressão "empresa de pequeno porte" ou "EPP".

Parágrafo único. É privativo de microempresa e de empresa de pequeno porte o uso das expressões de que trata este artigo.

#### **CAPÍTULO IV DO DESENQUADRAMENTO E REENQUADRAMENTO**

Art. 8º O desenquadramento da microempresa e da empresa de pequeno porte dar-se-á quando excedidos ou não alcançados os respectivos limites de receita bruta anual fixados no art. 2º.

§ 1º Desenquadrada a microempresa, passa automaticamente à condição de empresa de pequeno porte, e esta passa à condição de empresa excluída do regime desta Lei ou retorna à condição de microempresa.

§ 2º A perda da condição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, em decorrência do excesso de receita bruta, somente ocorrerá se o fato se verificar durante dois anos consecutivos ou três anos alternados, em um período de cinco anos.

Art. 9º A empresa de pequeno porte reenquadrada como empresa, a microempresa reenquadrada na condição de empresa de pequeno porte e a empresa de pequeno porte reenquadrada como microempresa comunicarão este fato ao órgão de registro, no prazo de trinta dias, a contar da data da ocorrência.

Parágrafo único. Os requerimentos e comunicações previstos neste Capítulo e no Capítulo III poderão ser feitos por via postal, com aviso de recebimento.

#### **CAPÍTULO V DO REGIME PREVIDENCIÁRIO E TRABALHISTA**

Art. 10. O Poder Executivo estabelecerá procedimentos simplificados, além dos previstos neste Capítulo, para o cumprimento da legislação previdenciária e

trabalhista por parte das microempresas e das empresas de pequeno porte, bem como para eliminar exigências burocráticas e obrigações acessórias que sejam incompatíveis com o tratamento simplificado e favorecido previsto nesta Lei.

Art. 11. A microempresa e a empresa de pequeno porte são dispensadas do cumprimento das obrigações acessórias a que se referem os arts. 74; 135, § 2º; 360; 429 e 628, § 1º, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Parágrafo único. O disposto no caput deste artigo não dispensa a microempresa e a empresa de pequeno porte dos seguintes procedimentos:

I - anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS;

II - apresentação da Relação Anual de Informações Sociais - Rais e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - Caged;

III - arquivamento dos documentos comprobatórios de cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, enquanto não prescreverem essas obrigações;

IV - apresentação da Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - Gfip.

Art. 12. Sem prejuízo de sua ação específica, as fiscalizações trabalhista e previdenciária prestarão, prioritariamente, orientação à microempresa e à empresa de pequeno porte.

Parágrafo único. No que se refere à fiscalização trabalhista, será observado o critério da dupla visita para lavratura de autos de infração, salvo quando for constatada infração por falta de registro de empregado, ou anotação da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS, ou ainda na ocorrência de reincidência, fraude, resistência ou embaraço à fiscalização.

Art. 13. Na homologação de rescisão de contrato de trabalho, o extrato de conta vinculada ao trabalhador relativa ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS poderá ser substituído pela Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - Gfip pré-impressa no mês anterior, desde que sua quitação venha a ocorrer em data anterior ao dia dez do mês subsequente a sua emissão.

## **CAPÍTULO VI DO APOIO CREDITÍCIO**

Art. 14. O Poder Executivo estabelecerá mecanismos fiscais e financeiros de estímulo às instituições financeiras privadas no sentido de que mantenham linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte.

Art. 15. As instituições financeiras oficiais que operam com crédito para o setor privado manterão linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, devendo o montante disponível e suas condições de acesso ser expressas, nos respectivos documentos de planejamento, e amplamente divulgados.

Parágrafo único. As instituições de que trata este artigo farão publicar, semestralmente, relatório detalhado dos recursos planejados e aqueles efetivamente utilizados na linha de crédito mencionada neste artigo, analisando as justificativas do desempenho alcançado.

Art. 16. As instituições de que trata o art. 15, nas suas operações com as microempresas e com as empresas de pequeno porte, atuarão, em articulação com as entidades de apoio e representação daquelas empresas, no sentido de propiciar mecanismos de treinamento, desenvolvimento gerencial e capacitação tecnológica articulados com as operações de financiamento.

Art. 17. Para fins de apoio creditício à exportação, serão utilizados os parâmetros de enquadramento de empresas, segundo o porte, aprovados pelo Mercado Comum do Sul - Mercosul para as microempresas e para as empresas de pequeno porte.

Art. 18. (VETADO)

## **CAPÍTULO VII DO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

Art. 19. O Poder Executivo estabelecerá mecanismos de incentivos fiscais e financeiros, de forma simplificada e descentralizada, às microempresas e às empresas de pequeno porte, levando em consideração a sua capacidade de geração e manutenção de ocupação e emprego, potencial de competitividade e de capacitação tecnológica, que lhes garantirão o crescimento e o desenvolvimento.

Art. 20. Dos recursos federais aplicados em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica na área empresarial, no mínimo vinte por cento serão destinados, prioritariamente, para o segmento da microempresa e da empresa de pequeno porte.

Parágrafo único. As organizações federais atuantes em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica deverão destacar suas aplicações voltadas ao apoio às microempresas e às empresas de pequeno porte.

Art. 21. As microempresas e as empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido no que diz respeito ao acesso a serviços de metrologia e certificação de conformidade prestados por entidades tecnológicas públicas.

Parágrafo único. As entidades de apoio e de representação das microempresas e das empresas de pequeno porte criarão condições que facilitem o acesso aos serviços de que trata o art. 20.

Art. 22. O Poder Executivo diligenciará para que se garantam às entidades de apoio e de representação das microempresas e das empresas de pequeno porte condições para capacitarem essas empresas para que atuem de forma competitiva no mercado interno e externo, inclusive mediante o associativismo de interesse econômico.

Art. 23. As microempresas e as empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido quando atuarem no mercado internacional, seja importando ou exportando produtos e serviços, para o que o Poder Executivo estabelecerá mecanismos de facilitação, desburocratização e capacitação.

Parágrafo único. Os órgãos e entidades da Administração Federal Direta e Indireta, intervenientes nas atividades de controle da exportação e da importação, deverão adotar procedimentos que facilitem as operações que envolvam as microempresas e as empresas de pequeno porte, otimizando prazos e reduzindo custos.

Art. 24. A política de compras governamentais dará prioridade à microempresa e à empresa de pequeno porte, individualmente ou de forma associada, com processo especial e simplificado nos termos da regulamentação desta Lei.

## **CAPÍTULO VIII DA SOCIEDADE DE GARANTIA SOLIDÁRIA**

Art. 25. É autorizada a constituição de Sociedade de Garantia Solidária, constituída sob a forma de sociedade anônima, para a concessão de garantia a seus sócios participantes, mediante a celebração de contratos.

Parágrafo único. A sociedade de garantia solidária será constituída de sócios participantes e sócios investidores:

I - os sócios participantes serão, exclusivamente, microempresas e empresas de pequeno porte com, no mínimo, dez participantes e participação máxima individual de dez por cento do capital social;

II - os sócios investidores serão pessoas físicas ou jurídicas, que efetuarão aporte de capital na sociedade, com o objetivo exclusivo de auferir rendimentos, não podendo sua participação, em conjunto, exceder a quarenta e nove por cento do capital social.

Art. 26. O estatuto social da sociedade de garantia solidária deve estabelecer:

I - finalidade social, condições e critérios para admissão de novos sócios participantes e para sua saída e exclusão;

II - privilégio sobre as ações detidas pelo sócio excluído por inadimplência;

III - proibição de que as ações dos sócios participantes sejam oferecidas como garantia de qualquer espécie; e

IV - estrutura, compreendendo a Assembléia-Geral, órgão máximo da sociedade, que elegerá o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração, que, por sua vez, indicará a Diretoria Executiva.

Art. 27. A sociedade de garantia solidária é sujeita ainda às seguintes condições:

I - proibição de concessão a um mesmo sócio participante de garantia superior a dez por cento do capital social ou do total garantido pela sociedade, o que for maior;

II - proibição de concessão de crédito a seus sócios ou a terceiros; e

III - dos resultados líquidos, alocação de cinco por cento, para reserva legal, até o limite de vinte por cento do capital social; e de cinquenta por cento da parte correspondente aos sócios participantes para o fundo de risco, que será constituído também por aporte dos sócios investidores e de outras receitas aprovadas pela Assembléia-Geral da sociedade.

Art. 28. O contrato de garantia solidária tem por finalidade regular a concessão da garantia pela sociedade ao sócio participante, mediante o recebimento da taxa de remuneração pelo serviço prestado, devendo fixar as cláusulas necessárias ao cumprimento das obrigações do sócio beneficiário perante a sociedade.

Parágrafo único. Para a concessão da garantia, a sociedade de garantia solidária poderá exigir a contra garantia por parte do sócio participante beneficiário.

Art. 29. As microempresas e as empresas de pequeno porte podem oferecer as suas contas e valores a receber como lastro para a emissão de valores mobiliários a serem colocados junto aos investidores no mercado de capitais.

Art. 30. A sociedade de garantia solidária pode conceder garantia sobre o montante de recebíveis de seus sócios participantes, objeto de securitização, podendo também prestar o serviço de colocação de recebíveis junto a empresa de securitização especializada na emissão dos títulos e valores mobiliários transacionáveis no mercado de capitais.

Parágrafo único. O agente fiduciário de que trata o caput não tem direito de regresso contra as empresas titulares dos valores e contas a receber, objeto de securitização.

Art. 31. A função de registro, acompanhamento e fiscalização das sociedades de garantia solidária, sem prejuízo das autoridades governamentais competentes, poderá ser exercida pelas entidades vinculadas às microempresas e às empresas de pequeno porte, em especial o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, mediante convênio a ser firmado com o Executivo.

## **CAPÍTULO IX DAS PENALIDADES**

Art. 32. A pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, sem observância dos requisitos desta Lei, pleitear seu enquadramento ou se mantiver enquadrada como



microempresa ou empresa de pequeno porte estará sujeita às seguintes conseqüências e penalidades:

I - cancelamento de ofício de seu registro como microempresa ou como empresa de pequeno porte;

II - aplicação automática, em favor da instituição financeira, de multa de vinte por cento sobre o valor monetariamente corrigido dos empréstimos obtidos com base nesta Lei, independentemente do cancelamento do incentivo de que tenha sido beneficiada.

Art. 33. A falsidade de declaração prestada objetivando os benefícios desta Lei caracteriza o crime de que trata o art. 299 do Código Penal, sem prejuízo de enquadramento em outras figuras penais.

## **CAPÍTULO X DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 34. Os órgãos fiscalizadores de registro de produtos procederão a análise para inscrição e licenciamento a que estiverem sujeitas as microempresas e as empresas de pequeno porte, no prazo máximo de trinta dias, a contar da data de entrega da documentação ao órgão.

Art. 35. As firmas mercantis individuais e as sociedades mercantis e civis enquadráveis como microempresa ou empresa de pequeno porte que, durante cinco anos, não tenham exercido atividade econômica de qualquer espécie, poderão requerer e obter a baixa no registro competente, independentemente de prova de quitação de tributos e contribuições para com a Fazenda Nacional, bem como para com o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.

Art. 36. A inscrição e alterações da microempresa e da empresa de pequeno porte em órgãos da Administração Federal ocorrerá independentemente da situação fiscal do titular, sócios, administradores ou de empresas de que estes participem.

Art. 37. As microempresas e as empresas de pequeno porte são isentas de pagamento de preços, taxas e emolumentos remuneratórios de registro das declarações referidas nos arts. 4º, 5º e 9º desta Lei.

Art. 38. Aplica-se às microempresas o disposto no § 1º do art. 8º da Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995, passando essas empresas, assim como as pessoas físicas capazes, a serem admitidas a proporem ação perante o Juizado Especial, excluídos os cessionários de direito de pessoas jurídicas.

Art. 39. O protesto de título, quando o devedor for microempresário ou empresa de pequeno porte, é sujeito às seguintes normas:

I - os emolumentos devidos ao tabelião de protesto não excederão um por cento do valor do título, observado o limite máximo de R\$ 20,00 (vinte reais), incluídos neste

limite as despesas de apresentação, protesto, intimação, certidão e quaisquer outras relativas à execução dos serviços;

II - para o pagamento do título em cartório, não poderá ser exigido cheque de emissão de estabelecimento bancário, mas, feito o pagamento por meio de cheque, de emissão de estabelecimento bancário ou não, a quitação dada pelo tabelionato de protesto será condicionada à efetiva liquidação do cheque;

III - o cancelamento do registro de protesto, fundado no pagamento do título, será feito independentemente de declaração de anuência do credor, salvo no caso de impossibilidade de apresentação do original protestado;

IV - para os fins do disposto no caput e nos incisos I, II e III, caberá ao devedor provar sua qualidade de microempresa ou de empresa de pequeno porte perante o tabelionato de protestos de títulos, mediante documento expedido pela Junta Comercial ou pelo Registro Civil das Pessoas Jurídicas, conforme o caso.

Art. 40. Os arts. 29 e 31 da Lei nº 9.492, de 10 de setembro de 1997, passam a vigorar com a seguinte redação:

Art. 29. Os cartórios fornecerão às entidades representativas da indústria e do comércio ou àquelas vinculadas à proteção do crédito, quando solicitada, certidão diária, em forma de relação, dos protestos tirados e dos cancelamentos efetuados, com a nota de se cuidar de informação reservada, da qual não se poderá dar publicidade pela imprensa, nem mesmo parcialmente. (NR)

§ 1º O fornecimento da certidão será suspenso caso se desatenda ao disposto no caput ou se forneçam informações de protestos cancelados. (NR)

§ 2º Dos cadastros ou bancos de dados das entidades referidas no caput somente serão prestadas informações restritivas de crédito oriundas de títulos ou documentos de dívidas regularmente protestados cujos registros não foram cancelados.(NR)

3º Revogado."

Art. 31. Poderão ser fornecidas certidões de protestos, não cancelados, a quaisquer interessados, desde que requeridas por escrito."(NR)

Art. 41. Ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior compete acompanhar e avaliar a implantação efetiva das normas desta Lei, visando seu cumprimento e aperfeiçoamento.

Parágrafo único. Para o cumprimento do disposto neste artigo, o Poder Executivo é autorizado a criar o Fórum Permanente da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, com participação dos órgãos federais competentes e das entidades vinculadas ao setor.

Art. 42. O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de noventa dias, a contar da data de sua publicação.

Art. 43. Revogam-se as Leis nºs 7.256, de 27 de novembro de 1984, e nº 8.864, de 28 de março de 1994.

Brasília, 5 de outubro de 1999; 178º da Independência e 111º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Pedro Malan

Francisco Dornelles

Alcides Lopes Tápias

(Documento conseguido por intermédio do Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo – SIMPI. Disponível em:

<http://www.uol.com.br/simpi/estatuto.htm>. Acessado em 18/09/2001 às 22:11 horas).

## **ANEXO G - Estatuto Das Microempresas e Empresas De Pequeno Porte**

A aprovação da Lei nº 9.841/99, de 05 de outubro de 1999, mais conhecida por "Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte", bem com sua regulamentação pelo Decreto nº 3.474 (19.05.2000), foi um importante marco na história das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras.

A denominação "Estatuto" significa que diversos assuntos de interesse das microempresas e das empresas de pequeno porte foram reunidos em uma só lei, embora a Lei nº 9.841/99 tenha recepcionado integralmente a Lei nº 9.317/96 (Lei do Simples Federal), que regula o sistema tributário/fiscal aplicável a estas empresas.

Desta forma, o novo Estatuto passa a prever tratamento favorecido às MPEs (Micro e Pequenas Empresas) nos campos previdenciário, trabalhista, creditício, desenvolvimento empresarial, não abrangidos pela lei do Simples.

Ou seja, o Estatuto tem por objetivo facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, assegurando o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social e o Simples estabelece tratamento diferenciado nos campos dos impostos e contribuições.

### **Conceito**

A empresa poderá obter o registro de microempresa ou empresa de pequeno porte e gozar os benefícios instituídos pelo Estatuto, desde que se enquadre nos conceitos a seguir:

a. microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00;

- empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00.

Estão excluídas dos conceitos acima as pessoas jurídicas em que haja participação:

a. de pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica;

- de pessoa física que seja titular de firma mercantil individual ou sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado na forma desta Lei, salvo se a participação não for superior a 10% do capital social de outra empresa desde que a receita bruta global anual ultrapasse os limites previstos no item 2.1, acima.

As empresas que se enquadrarem nos conceitos previstos acima e desejarem obter o registro de microempresa e empresa de pequeno porte, deverão manifestar o seu interesse junto ao respectivo órgão de registro sem qualquer ônus:

a. Junta Comercial do Estado: empresas mercantis (indústria e/ou comércio - com ou sem prestação de serviços);

- Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas - empresas, exclusivamente, prestadoras de serviços.

### **Regime Previdenciário e Trabalhista**

As microempresas e as empresas de pequeno porte estão dispensadas do cumprimento das seguintes obrigações acessórias previstas na legislação trabalhista:

- afixação de quadro de horário de trabalho dos empregados, exceto do menor;
- anotações das férias dos empregados em livros ou ficha de registro no momento da concessão;
- manutenção do livro de inspeção do trabalho;
- empregar e matricular menores de 18 anos (aprendizes) nos cursos especializados mantidos pelo Senai;

O Estatuto prevê que a fiscalização trabalhista e previdenciária, sem prejuízo da sua ação específica, prestarão, prioritariamente, orientação à microempresa e à empresa de pequeno porte.

E quando for realizada a fiscalização trabalhista, será utilizado o critério da dupla visita para lavratura de autos de infração, salvo quando for constatada infração por falta de registro de empregado, de anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS ou ainda na ocorrência de reincidência, fraude, resistência ou embaraço à fiscalização.

### **Apoio Creditício**

O capítulo que trata do apoio creditício traz importantes previsões com relação a concessão de créditos pelas instituições financeiras às MPEs, entretanto tais dispositivos dependem de normas a serem baixadas pelo Poder Executivo para tornarem-se aplicáveis.

Com o objetivo de dar maior publicidade aos créditos direcionados às microempresas e empresas de pequeno porte, as instituições financeiras oficiais deverão:

- a. informar os valores das aplicações previstas para o ano seguinte, por setor e fonte de recursos, inclusive, o montante estimado e condições de acesso;
  - informar o montante de recursos aplicados, para capital de giro e para financiamento de investimento;
  - criar relatório específico, onde conste o montante previsto pelo planejamento destas empresas, o montante efetivamente por elas utilizado e análise do desempenho alcançado;

- divulgar os relatórios de que trata este item pela Internet.

O Estatuto prevê ainda a utilização de conceitos de microempresa e empresa de pequeno porte, segundo as regras adotadas pelo MERCOSUL, exclusivamente para apoio creditício à exportação:

I - microempresa industrial, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que exerçam atividade industrial e que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 720.440,00;

II - microempresa comercial ou de serviços, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que exerçam atividade de comércio ou de serviços e que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.220,00;

III - empresa de pequeno porte industrial, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que exerçam atividade industrial e que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 6.303.850,00;

IV - empresa de pequeno porte comercial ou de serviços, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que exerçam atividade de comércio ou de serviços e que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 2.701.650,00.

### **Desenvolvimento Empresarial**

Outra inovação do Estatuto está no capítulo desenvolvimento empresarial, que determina que os recursos federais aplicados em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica na área empresarial, não serão inferior a 20% ao segmento das MPes.

A legislação estabelece também que os órgãos da Administração Pública que atuem nas áreas tecnológicas deverão criar mecanismos que facilitem o acesso aos serviços de metrologia e certificação às micro e pequenas empresas.

O Estatuto prevê ainda que estes órgãos, em conjunto com as entidades de apoio às microempresas e empresas de pequeno porte, deverão promover programas de capacitação de recursos humanos na gestão da qualidade e do aumento da produtividade, bem como desenvolver programas de fomento, articulados com as operações de financiamento.

No capítulo de comércio exterior, o Estatuto prevê que os órgãos e as entidades da Administração direta e indireta intervenientes nas atividades de controle das importações e exportações observarão, para as micro e pequenas empresas, os seguintes benefícios:

I - tratamento automático no Registro de Exportadores e Importadores;

II - liberação das mercadorias enquadradas no regime simplificado de exportação nos prazos máximos abaixo indicados, salvo quando depender de providência a ser

cumprida pelo exportador:

a) 48 horas, no caso de mercadoria sujeita a análise material ou emissão de certificados por parte dos órgãos anuentes;

b) 24 horas, nos demais casos;

III - não pagamento de encargos, exceto tributos, cobrados a título de expedição de certificados de produtos, vistos em documentos e autorizações para registro ou licenciamento, necessários às operações de exportação e importação.

As remessas postais enviadas ao exterior por microempresas e empresas de pequeno porte serão objeto de procedimentos simplificados de despacho aduaneiro, nos termos e nas condições fixados pela Secretaria da Receita Federal.

### **Sociedade de Garantia Solidária**

O capítulo VIII da Lei 9.841/99 prevê o surgimento de uma nova sociedade denominada "Sociedade de Garantia Solidária". Constituída como sociedade anônima, poderá ter ilimitado número de "sócios investidores" e, no mínimo, 10 micro e/ou pequenas empresas que detenham o controle acionário da sociedade denominada de "sócios participantes".

O objetivo desta sociedade é conceder garantias creditícias, tipo fundo de aval, aos "sócios participantes" que se habilitarem, mediante a celebração de contratos e taxa de remuneração.

Esta sociedade não deve ser confundida com a Sociedade de Crédito ao Microempreendedor, instituída pelo art. 12 da MP nº 1.894-20, de 28 de julho de 1999. Esta, por sua vez, equipara-se às instituições financeiras para os efeitos da legislação em vigor, e tem por finalidade a concessão de financiamentos de natureza profissional, comercial ou industrial de pequeno porte, bem como às pessoas jurídicas classificadas como microempresa. O Banco Central disciplinou sua organização e funcionamento através da Resolução nº 2.627/99.

### **Órgãos Fiscalizadores**

O Ministério da Agricultura e do Abastecimento ou do Ministério da Saúde deverão aprovar as instalações e equipamentos das microempresas e das empresas de pequeno porte, antes da entrega da documentação a que estiverem sujeitas.

O Estatuto estabeleceu o prazo máximo de 30 dias para que cada órgão fiscalizador de registro de produtos proceda a análise para inscrição e licenciamento das MPes.

### **Baixa no Registro da Empresa**

As firmas mercantis individuais e as sociedades mercantis e civis enquadráveis como microempresa ou empresa de pequeno porte que, durante cinco anos, não tenham exercido atividade econômica de qualquer espécie, poderão requerer e obter a baixa no registro competente, independentemente de prova de quitação de tributos e contribuições para com a Fazenda Nacional, Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.

Uma antiga reivindicação do sistema SEBRAE foi recepcionada pelo Estatuto. As microempresas enquadradas neste Estatuto poderão propor ação perante o Juizado Especial de Pequenas Causas.

### **Protesto de Título**

O protesto de título, quando o devedor for microempresário ou empresa de pequeno porte, é sujeito às seguintes normas:

I - os emolumentos devidos ao tabelião de protesto não excederão 1% do valor do título, observado o limite máximo de R\$ 20,00;

II - para o pagamento do título em cartório, não poderá ser exigido cheque de emissão de estabelecimento bancário;

III - o cancelamento do registro de protesto, fundado no pagamento do título, será feito independentemente de declaração de anuência do credor, salvo no caso de impossibilidade de apresentação do original protestado.

(Documento conseguido por intermédio do SEBRAE-SP. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br> . Acessado em 17/02/2002 às 22:55 horas).



## **ANEXO H - Decreto no. 3.474, de 19 de maio de 2000**

Regulamenta a Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, que institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no art. 42 da Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, DECRETA:

### **CAPÍTULO I Das Definições**

Art. 1º Este Decreto regulamenta o tratamento jurídico diferenciado assegurado às microempresas e empresas de pequeno porte, em conformidade com o que dispõe a Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, bem como, no campo tributário, em consonância com a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996.

Art. 2º Para os efeitos da Lei no 9.841, de 1999, e deste Decreto, considera-se:

I - ano-calendário, como o período de cálculo para determinação da receita bruta anual;

II - receita bruta, como o produto da venda de bens nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado auferido nas operações de conta alheia, não incluídos as vendas canceladas, os descontos incondicionais concedidos e os impostos não cumulativos cobrados, destacadamente, do comprador ou contratante, dos quais o vendedor dos bens ou prestador dos serviços seja mero depositário;

III - primeiro ano de atividade, como o de início ou de reinício de atividades da pessoa jurídica ou firma mercantil individual que as tenha interrompido.

### **CAPÍTULO II Do Registro, Do Enquadramento e Do Reenquadramento.**

Art. 3º É facultado o registro como microempresa e empresa de pequeno porte à pessoa jurídica ou à firma mercantil individual que preencha os requisitos legais. Parágrafo único. O registro, que constitui prova bastante da condição de microempresa ou empresa de pequeno porte, é indispensável para assegurar a garantia dos direitos previstos na Lei no 9.841, de 1999, e nas demais normas aplicáveis à espécie, exceto para apoio creditício à exportação.

Art. 4º A comprovação da condição de microempresa ou empresa de pequeno porte poderá ser efetuada mediante:

I - apresentação de original ou cópia autenticada da comunicação registrada, de que trata o art. 5º deste Decreto, ou de certidão em que conste a condição

de microempresa ou empresa de pequeno porte, expedida pelo órgão de registro competente;

II - acesso, pelo próprio órgão concedente do benefício, à informação do órgão de registro sobre a condição de microempresa ou empresa de pequeno porte.

Parágrafo único. Os órgãos e as entidades interessados no acesso às informações, a que se refere o inciso II, poderão celebrar convênio com os órgãos de registro para esta finalidade.

Art. 5º O registro será efetuado, conforme o caso, pelas Juntas Comerciais ou pelos Cartórios de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, à vista de comunicação, em instrumento específico para essa finalidade, procedida pela firma mercantil individual ou pessoa jurídica interessada, inclusive daquelas que preenchem os requisitos da Lei nº 9.841, de 1999, mesmo antes de sua promulgação, para enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte.

§ 1º A comunicação a que se refere este artigo conterá obrigatoriamente:

I - nome, endereço, número e data de registro do ato constitutivo e número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ da comunicante;

II - declaração do titular ou de todos os sócios, inclusive acionistas e cooperados, de que:

a) a pessoa jurídica ou a firma mercantil individual se enquadra na situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, nos termos da Lei no 9.841, de 1999;

b) o valor da receita bruta anual não excedeu o limite legal fixado para a categoria em que pretender ser enquadrada;

c) a pessoa jurídica ou firma mercantil individual não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º da Lei no 9.841, de 1999.

§ 2º A pessoa jurídica e a firma mercantil individual que efetuar, no ano de sua constituição, a comunicação a que se refere o parágrafo anterior, dela fará constar:

I - nome e endereço e, no caso das que não fizerem a comunicação juntamente com a sua constituição, também o número e data de registro do ato constitutivo e o número de inscrição no CNPJ;

II - declaração do titular ou de todos os sócios, inclusive acionistas ou cooperados, de que:

a) se enquadra na situação de microempresa ou empresa de pequeno porte;

b) o valor da receita bruta anual da empresa não excederá o limite fixado no inciso I ou

II do art. 2º, conforme o caso;

c) não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º da Lei no 9.841, de 1999.

§ 3º A pessoa jurídica e a firma mercantil individual, já enquadradas como microempresa ou empresa de pequeno porte no regime jurídico da Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, ou da Lei nº 8.864, de 28 de março de 1994, ficam dispensadas de novo registro.

Art. 6º Ocorrendo uma das situações excludentes da possibilidade de enquadramento mencionadas no art. 3º da Lei no 9.841, de 1999, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual deverá comunicar a sua exclusão do regime daquela Lei ao órgão de registro competente, no prazo de trinta dias, a contar da data da ocorrência.

Art. 7º Quando a pessoa jurídica ou a firma mercantil individual não tiver interesse em continuar na condição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, comunicará este fato ao órgão de registro competente.

Art. 8º A devolução dos documentos registrados ou a comunicação de eventuais exigências para a efetivação do registro das microempresas e empresas de pequeno porte poderão ser feitas também por via postal simples, com comprovante de entrega.

### **CAPÍTULO III** **Do Regime Previdenciário e Trabalhista**

Art. 9º Além das dispensas previstas na Lei nº 9.841, de 1999, ficam também exoneradas as microempresas e empresas de pequeno porte do cumprimento de quaisquer obrigações acessórias, relativas à fiscalização do trabalho, instituídas em atos normativos emanados de autoridades administrativas de qualquer espécie ou hierarquia, salvo as que, em ato do Ministro de Estado do Trabalho e Emprego, sejam consideradas imprescindíveis à proteção do trabalhador.

Art. 10. As normas de caráter geral, constantes de atos normativos emanados de autoridades administrativas, editadas após a vigência deste Decreto, que criem obrigações acessórias relativas à fiscalização do trabalho, só serão aplicáveis às microempresas e empresas de pequeno porte se assim dispuserem expressamente.

### **CAPÍTULO IV** **Do Apoio Creditício**

Art. 11. As instituições financeiras oficiais que operam com crédito para o setor privado deverão informar os valores das aplicações previstas para o ano seguinte, por setor e fonte de recursos, destacando a participação das microempresas e empresas de pequeno porte, devendo constar expressamente nos documentos de planejamento o montante estimado e suas condições de acesso, que serão amplamente divulgados.

§ 1º No conjunto das demonstrações anuais das instituições financeiras oficiais, deverão ser informado o montante de recursos aplicados, para capital de giro e para financiamento de investimento, em microempresas e empresas de pequeno porte.

§ 2º As instituições financeiras oficiais criarão relatório específico, a ser editado anualmente, onde constem o montante previsto pelo planejamento para as microempresas e empresas de pequeno porte, o montante efetivamente por elas utilizado e análise do desempenho alcançado.

§ 3º As instituições financeiras oficiais divulgarão os relatórios de que trata este artigo pela Internet, sendo facultativa a publicação em outros meios de comunicação.

Art. 12. O apoio creditício à exportação, previsto no art. 17 da Lei nº 9.841, de 1999, será concedido independentemente do registro a que se refere o art. 5º deste Decreto, observadas as exclusões para fins do enquadramento a que se refere o art. 3º daquela Lei.

Art. 13. Para fins do apoio creditício à exportação, considera-se:

I - microempresa industrial, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que exerçam atividade industrial e que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 720.440,00 (setecentos e vinte mil quatrocentos e quarenta reais);

II - microempresa comercial ou de serviços, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que exerçam atividade de comércio ou de serviços e que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.220,00 (trezentos e sessenta mil duzentos e vinte reais);

III - empresa de pequeno porte industrial, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que exerçam atividade industrial e que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 6.303.850,00 (seis milhões, trezentos e três mil, oitocentos e cinquenta reais);

IV - empresa de pequeno porte comercial ou de serviços, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que exerçam atividade de comércio ou de serviços e que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 2.701.650,00 (dois milhões, setecentos e um mil, seiscentos e cinquenta reais).

§ 1º No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta anual de que tratam os incisos I, II, III e IV serão proporcionais ao número de meses em que

a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês.

§ 2º O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior atualizará os valores constantes dos incisos I, II, III e IV, segundo o porte e o ramo de atividade, com base nos parâmetros de classificação de empresas aprovados pelo Mercado Comum do Sul - MERCOSUL.

## **CAPÍTULO V**

### **Do Desenvolvimento Empresarial**

Art. 14. Os órgãos e as entidades da Administração Pública que atuem nas áreas tecnológicas de metrologia e certificação de conformidade, em articulação com as entidades de apoio e de representação das microempresas e empresas de pequeno porte, promoverão programas de capacitação de recursos humanos orientados para a gestão da qualidade e do aumento da produtividade.

Art. 15. Os órgãos e as entidades da Administração Pública, em conjunto com as entidades de apoio e de representação das microempresas e empresas de pequeno porte, deverão desenvolver programas de fomento, cujas metas tenham por finalidade o treinamento, o desenvolvimento gerencial e a capacitação tecnológica, articulados com as operações de financiamento.

Art. 16. Os órgãos e as entidades da Administração direta e indireta intervenientes nas atividades de controle das importações e exportações observarão, para as microempresas e empresas de pequeno porte, os seguintes benefícios:

I - tratamento automático no Registro de Exportadores e Importadores;

II - liberação das mercadorias enquadradas no regime simplificado de exportação nos prazos máximos abaixo indicados, salvo quando depender de providência a ser cumprida pelo próprio exportador:

a) quarenta e oito horas, no caso de mercadoria sujeita a análise material ou emissão de certificados por parte dos órgãos anuentes;

b) vinte e quatro horas, nos demais casos;

III - não pagamento de encargos, exceto tributos, cobrados a título de expedição de certificados de produtos, vistos em documentos e autorizações para registro ou licenciamento, necessários às operações de exportação e importação. Parágrafo único. A contagem dos prazos de que trata o inciso II deste artigo ocorrerá a partir da hora de início do expediente do dia seguinte ao da entrega da documentação exigida para a operação.

Art. 17. As microempresas e empresas de pequeno porte serão identificadas pelo Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX, de modo a lhes conferir tratamento simplificado nas operações de comércio exterior.

Art. 18. As remessas postais enviadas ao exterior por microempresas e empresas de pequeno porte serão objeto de procedimentos simplificados de despacho aduaneiro, nos termos e nas condições fixados pela Secretaria da Receita Federal.

Art. 19. Compete ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior propor a regulamentação de programas de capacitação, em colaboração com entidades de representação do setor privado, cujas metas tenham por finalidade priorizar o engajamento de microempresas e empresas de pequeno porte no comércio internacional. Parágrafo único. Os programas a que se refere o caput deste artigo serão desenvolvidos em parceria com órgãos e entidades dos setores público e privado, compreendendo as seguintes ações:

I - capacitação das empresas referidas no caput deste artigo, direcionada para o desenvolvimento integrado de habilidades básicas, específicas e de gestão;

II - formação da Rede Nacional de Agentes de Comércio Exterior, com o objetivo de disseminar conhecimentos e técnicas inerentes ao comércio exterior;

III - promoção de atividades de treinamento em comércio exterior, voltadas para o aperfeiçoamento de profissionais que atuem nesse segmento;

IV - elaboração, edição e distribuição de material técnico para orientação ao exportador;

V - realização de encontros setoriais, com o objetivo de desenvolver estratégias de estímulo, de sensibilização e de informação nas áreas mercadológicas e tecnológicas.

## **CAPÍTULO VI**

### **Da aplicação das penalidades**

Art. 20. O cancelamento de ofício do registro de microempresa ou empresa de pequeno porte, nos termos do inciso I do art. 32 da Lei no 9.841, de 1999, será efetivado pelo órgão de registro competente, nos seguintes casos:

I - verificação de que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual não preenche as condições legais;

II - mediante solicitação apresentada por qualquer outra instituição pública ou privada, contendo a descrição dos fatos e a motivação legal, juntando as provas que justifiquem o cancelamento.

§ 1º O órgão de registro dará à microempresa ou empresa de pequeno porte ciência prévia dos fatos, das provas e da motivação legal que servir ao cancelamento, assegurando-se à interessada o amplo direito de defesa.

§ 2º O cancelamento do registro de microempresa e de empresa de pequeno porte não extingue a pessoa jurídica ou a firma mercantil individual, que continua a existir sem os benefícios da Lei nº 9.841, de 1999.

## **CAPÍTULO VII**

### **Das disposições finais e transitórias**

Art. 21. As microempresas e empresas de pequeno porte sujeitas ao controle do Ministério da Agricultura e do Abastecimento ou do Ministério da Saúde, antes de entregar sua documentação no órgão fiscalizador de registro de produtos, deverão ter suas instalações e seus equipamentos aprovados pelos órgãos competentes.

Art. 22. Quando o registro de produto requeira a anuência de mais de um Ministério, o prazo de trinta dias, de que trata o art. 34 da Lei nº 9.841, de 1999, é contado para cada um deles.

Art. 23. O requerimento de baixa de que trata o art. 35 da Lei nº 9.841, de 1999, deverá ser instruído com a documentação exigida pelo órgão de registro competente, acompanhada de declaração, firmada pelo titular ou por todos os sócios, inclusive acionistas e cooperados, sob as penas da lei, da qual conste:

I - nome, endereço, número e data do registro do ato constitutivo da pessoa jurídica ou firma mercantil individual;

II - que a pessoa jurídica ou a firma mercantil individual não exerce atividade econômica de qualquer espécie há mais de cinco anos, indicando o ano da paralisação;

III - que, no exercício anterior ao do início da inatividade, o volume da receita bruta anual da empresa não excedeu, conforme o caso, o limite fixado nos incisos I ou II do art. 2º da Lei nº 9.841, de 1999;

IV - que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º da Lei nº 9.841, de 1999. Parágrafo único. Os órgãos de registro, tão logo procedam às respectivas baixas, deverão informar à Fazenda Nacional ao Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e ao órgão gestor do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS o deferimento e arquivamento da solicitação.

Art. 24. Fica criado o Fórum Permanente da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, no âmbito do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, com a finalidade de orientar e assessorar na formulação e coordenação da política nacional de desenvolvimento das microempresas e empresas de pequeno porte, bem como acompanhar e avaliar a sua implantação.

Art. 25. O Fórum Permanente da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte tem as seguintes atribuições:

I - acompanhar a implantação efetiva do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, sua regulamentação, atos e procedimentos decorrentes;

II - assessorar na formulação das políticas governamentais de apoio e fomento às microempresas e empresas de pequeno porte;

III - promover a articulação e a integração entre os diversos órgãos governamentais, as entidades de apoio, de representação e da sociedade civil organizada que atuem no segmento das microempresas e empresas de pequeno porte;

IV - articular as ações governamentais voltadas para as microempresas e empresas de pequeno porte, inclusive no campo da legislação, propondo atos e medidas necessárias;

V - propor os ajustes e aperfeiçoamentos necessários à implantação da política de fortalecimento e desenvolvimento das microempresas e empresas de pequeno porte;

VI - promover ações que levem à consolidação e articulação dos diversos programas de apoio às microempresas e empresas de pequeno porte.

Art. 26. O Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte será coordenado pelo Ministro de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, com a participação dos órgãos governamentais, entidades de apoio com expressão nacional e de representação, que atuam neste segmento, e preenchem os requisitos estabelecidos no regimento interno daquele Colegiado.

§ 1º O Ministro de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior presidirá o Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

§ 2º O Presidente do Fórum, em suas faltas e impedimentos, será substituído pelo Secretário-Executivo do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

§ 3º O regimento interno do Fórum será baixado em portaria de seu Presidente.

§ 4º Fica autorizada a criação, no âmbito do Fórum, de Comitês Temáticos.

§ 5º Os Comitês Temáticos terão como objetivo a articulação, o desenvolvimento de estudos, a elaboração de propostas e o encaminhamento dos temas específicos que deverão compor a agenda de trabalho do Fórum.



§ 6º Os Comitês Temáticos poderão ser assessorados por grupos compostos por especialistas nas matérias tratadas.

§ 7º O Fórum contará com uma Secretaria Técnica, a ser exercida pela Secretaria responsável pelas microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

§ 8º O Fórum reunir-se-á ordinariamente a cada quatro meses e, em caráter extraordinário, mediante convocação do seu Presidente.

Art. 27. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 28. Fica revogado o Decreto no 90.880, de 30 de janeiro de 1985. Brasília, 19 de maio de 2000, 179º da Independência e 112º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO  
Alcides Lopes Tápias

Publicado no D.O. de 22.5.2000

"Art. 877-A - É competente para a execução de título executivo extrajudicial o juiz que teria competência para o processo de conhecimento relativo à matéria".

Art. 4º - Esta Lei entra em vigor no prazo de noventa dias da data de sua publicação.

Brasília, 12 de janeiro de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO  
José Carlos Dias  
Francisco Dornelles

(Documento conseguido por intermédio do SEBRAE-SP. Disponível em:  
<http://www.sebraesp.com.br>, Acessado em 17.02.2002 às 20.13 horas).