

-

CONTROLE GERENCIAL: ANÁLISE DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE SEGURANÇA ELETRÔNICA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE ITUIUTABA /MG

Kátia Vieira Santos Oliveira (FACIP-UFU) - katiavieiraufu@gmail.com
Prof.^a. Ma. Renata M. de Oliveira (FACIP - UFU) - renatamendes@ufu.br

RESUMO

O presente trabalho objetivou analisar a estrutura e o processo de controle gerencial em uma microempresa do setor de Segurança Eletrônica no município de Ituiutaba/MG. Estudos vêm demonstrando que, no Brasil, as microempresas são de grande importância para a economia, porém existe uma alta mortalidade em decorrência de problemas de gestão. Para alcançar o objetivo proposto, utilizou-se de estudo de caso, com realização de entrevista semiestruturada ao gestor da empresa, técnicas de observação direta, análise de documentos, relatórios e outros que a empresa constitui em sua organização. Diante dos dados apurados, constatou-se que o gestor está atento às oscilações do mercado, buscando constantemente melhorias para a organização, almejando alcançar seus objetivos. Quanto ao sistema de controle gerencial, a empresa possui um controle interno familiar, que tem seu foco centrado na confiança das pessoas, ou seja, todos os procedimentos são realizados de forma simples e interpessoal com os colaboradores. Para que a empresa possa melhorar em seu processo de decisão, consideram-se necessários cursos especializados na área do seu mercado, associando-se aos conhecimentos profissionais do gestor e teorias administrativas.

Palavras Chave: Microempresa. Controle Gerencial. Segurança Eletrônica.

ABSTRAT

The present work aimed to analyze the structure and the process of managerial control in a microenterprise of the Electronic Security sector in the municipality of Ituiutaba/MG. Studies demonstrating that in Brazil, microenterprises are of great importance for the economy, but there is a high mortality due to management problems. In order to achieve the proposed objective, a case study was used, thus, with a semi-structured interview with the company manager, direct observation techniques, analysis of documents, reports and others that the company is your organization. Based on the verified data, it was verified that the manager is attentive to the oscillations of the market, constantly seeking improvements for the organization, aiming to reach its objectives. As regards the management control system, the company has a familiar internal control, whose focus is on people's trust, that is, all procedures are performed in a simple and interpersonal way with employees. In order for the company to improve its decision-making process, it is necessary to have specialized courses in the area of its market, associating itself with the manager's professional knowledge and administrative theories.

Key-words: Micro-business. Management control. Eletronic security.

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica das organizações no cenário empresarial possui reflexos diretos no que se refere aos processos organizacionais de gestão, devido à dificuldade de dar seguimento ao trabalho que já vem sendo realizado pelas empresas e alcançar os objetivos traçados. Ficando na responsabilidade dos gestores a tomada de decisão mais viável, com relação aos processos ou tarefas que maior valorizarão para a organização e seus parceiros, possibilitando

alternativas para as empresas chegarem aos lugares almejados.

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) estão aumentando suas participações na economia brasileira gradativamente, no ano de 2001 essas empresas eram responsáveis por 23,2% do PIB nacional, atingindo 27%, em 2011 (SEBRAE, 2015). Estas participações aumentaram tanto no setor de serviços como no comércio, apresentando redução apenas na indústria, onde se predominam médias e grandes empresas que se beneficiam de economias de escalas (SEBRAE, 2015).

Em uma pesquisa desenvolvida por Lima e Imoniana (2008) ponderou-se sobre a notoriedade da falta da adoção de ferramentas de gestão, eficazes para o bom desenvolvimento das MPEs. Adicionalmente, há de se considerar que as MPEs possuem um elevado índice de mortalidade precoce, muitas das vezes provado em decorrência de erros de gestão, falta de informação, além da necessidade de profissionalização e planejamento estratégico, elementos preponderantes para o sucesso da empresa (FERREIRA et al, 2012; MESQUITA, 2016).

Devido à relevância do estudo do sistema de controle de gestão, para as Micro e Pequenas Empresas, o presente trabalho, objetivando analisar a estrutura e o processo de controle gerencial em uma microempresa do setor de Segurança Eletrônica, tem como problema de pesquisa o seguinte questionamento: **Como ocorre o processo de controle gerencial em uma microempresa do setor de Segurança Eletrônica situada no município de Ituiutaba /MG?**

Além do objetivo já apresentado, espera-se verificar as práticas de gestão adotadas pela empresa em relação ao sistema de informação, planejamento, formulação de objetivos e processos, bem como analisar os impactos ocorridos no processo decisório por meio da atual forma de gestão.

Também se justifica o presente estudo pela tentativa de evidenciar a realidade vivenciada na atualidade da empresa, para que a mesma consiga visualizar aspectos favoráveis e desfavoráveis em sua forma de gestão, buscando aperfeiçoar os controles gerenciais, incluindo sistemas de informação e diversificação de modelos de gestão, permitindo que a empresa garanta uma tomada de decisão mais precisa, oportuna e confiável aos gestores. Dessa forma, acredita-se que os levantamentos elucidados pela pesquisa possam servir como direcionadores iniciais aos gestores da empresa, que poderão refletir sobre suas dificuldades e a importância dos controles gerenciais, de forma a aperfeiçoar o processo decisório.

No que se refere à contribuição do estudo para a academia, observa-se que a mesma pode apresentar um resultado que venha confirmar o que já foi exposto por outras pesquisas que analisaram MPEs, ao evidenciar as formas de controles de gestão adotados ou mesmo a falta desses, bem como o modelo de gestão centralizado e familiar, com a predominância da falta de formalidade, aspectos que inclusive já foram considerados no estudo de Tavares, Ferreira e Lima (2009).

A pesquisa em questão segrega-se em cinco seções. A presente seção introdutória compreende a contextualização e o problema a ser investigado. A seção seguinte apresenta a plataforma teórica do estudo em pauta, que aborda as temáticas que se referem a aspectos gerais sobre Micro e Pequena Empresa, Sistemas de Controle Gerencial, Tipologias e Processos de Controle, Tomada de Decisão e Estudos Anteriores. A terceira seção aborda os Procedimentos Metodológicos. Por sua vez, a quarta seção compreende a Análise e Discussão dos Resultados, seguida pelas Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Micro e Pequena Empresa

As empresas de pequeno porte possuem uma participação ativa na história da

humanidade. Surgiram por meio de artesanatos e comércios, no período da Revolução Industrial, onde se expandiram à manufatura. As pequenas empresas fazem parte dos inúmeros setores econômicos, com importante participação na esfera política, econômica e social universal, de maneira que, nenhuma nação em desenvolvimento, se fortificaria sem sua presença (RAMOS, 1995).

De acordo com Terence (2002), em meados da década de 70, no Brasil, houve uma necessidade de adaptação às modificações ocorridas no ambiente, tais como a globalização dos mercados, o surgimento de novas tecnologias, a busca por empregos, que chamaram a atenção para uma significativa função econômica e social das MPES. Neste período da história, as Micro e Pequenas Empresas, transformaram-se em uma significativa força dirigente do mercado de trabalho, originando inúmeras vagas de empregos. Já na década de 80, as Micro e Pequenas Empresas, auferiram relevância econômica e social nos países que estavam em desenvolvimento e os já desenvolvidos (OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010; ALBUQUERQUE, 2013).

Para Bedê (2006), as MPES não colaboram somente com criação de empregos, mas também apresentam papel importante no dispositivo de mobilidade social, melhorando a distribuição de renda, e ampliando a classe média, permitindo ao empregado de carteira assinada, subir ao posto de micro ou pequeno empresário. Para o autor, boa parte das MPES apresentam características familiares, conferindo aos donos ou seus familiares a responsabilidade pela gestão.

De modo geral, as Micro e Pequenas Empresas são fundadas com objetivos distintos, voltadas para industrialização, comércio de produtos, de bens ou serviços. Para ser considerado micro ou pequena, a referência é o tamanho que possui como referências principais o número de empregados e o faturamento (PADOVEZE; MARTINS, 2014).

Para entendimento do enquadramento das MPES, faz-se necessário a consideração da Lei Geral das Microempresas de Pequeno Porte, Lei Complementar nº 123, instituída em 14 de dezembro de 2006, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. Segundo a referida Lei, para ser considerada microempresa a receita bruta, em cada ano-calendário, necessita ser igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e para ser considerada de pequeno porte a receita deve ser superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00. Vale ressaltar que o faturamento para enquadramento para empresas de pequeno porte foi alterado pela Lei Complementar nº 155/2016, passando a considerar uma receita que varia entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00.

Como já observado anteriormente, as MPES possuem um papel de grande importância para economia brasileira, com uma representatividade de 27% do PIB nacional. Adicionalmente, uma estatística apresentada em julho do ano de 2017 no portal Empresômetro, revelou que as MPES representam aproximadamente 95% das empresas ativas no Brasil, que confere o total de 20.772.505 (vinte milhões, setecentos e setenta e dois mil e quinhentos e cinco) pequenos negócios que se encontram em funcionamento, empresas, segregadas nos setores de serviços (47,5%), comércio (42,4%), indústria (8,1%) e agronegócio (2,0%), abrangendo microempreendedor individual, microempresa e empresa de pequeno porte. Eles são regulamentados pela Lei Complementar nº 123/2006.

As MPES apresentam particularidades de naturezas ambientais relacionadas aos fatores externos, organizacionais, que se referem às questões de falta de profissionais qualificados e estrutura organizacional, por fim as comportamentais que estão ligadas a forma de agir dos empresários em decorrência de costumes e tradições (ROCHA; VALLIM; SOUZA, 2016).

Como já relatado, as MPES, são muito importantes no contexto nacional, correspondendo a grande parte das empresas brasileiras, sendo fonte de fomento, gerando emprego e renda a muitas famílias. Para dar continuidade ao trabalho, o próximo tópico

contempla a temática Sistemas de Controle Gerencial (SCG), que se refere ao processo de orientar os gestores a atingirem os seus objetivos organizacionais.

2.2 Sistemas de Controle Gerencial

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) estão inseridos em um método mais complexo de tomada de decisões, em que é fundamental para a continuidade da empresa, e sua estrutura se faz importante, pois será através dela que as decisões serão tomadas (OTLEY, 1980; GORDON; NARAYANAN, 1984).

O procedimento em que a gestão empresarial é realizada é dividido em três momentos distintos: o planejamento, as estratégias de ação e o controle dos resultados obtidos. Em razão de o controle ter o objetivo de verificar as informações reais com as esperadas, entende-se que este está intimamente ligado ao planejamento (GOMES; SALAS, 2001). Ainda de acordo com os autores, o Sistema de Controle Gerencial possui enorme importância para a empresa, uma vez que se refere ao método que orienta os procedimentos da organização, de maneira que os seus ideais e propósitos sejam atingidos de forma satisfatória.

O SCG, também pode ser visto como um método que as empresas devem seguir, em busca de modelos viáveis de negócios, em espaços que ocorrem mudanças a todo o tempo, desempenhando uma função organizacional em que os administradores intervenham na conduta de outras pessoas da empresa, visando atingir as estratégias implementadas, empregando para tal diversos métodos de informação (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Já na interpretação de Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 300), o SCG “é uma integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle, motivar o comportamento de empregados e avaliar o desempenho”.

O controle gerencial engloba várias tarefas de gestão, que compreende uma série de atividades, como, planejamento, escolha de um curso de ação por meio de desenvolvimento de objetivos e metas, de execução, mobilização de pessoal e disponibilidade de recursos fundamentais para chegar aos objetivos propostos. No que se referem às atividades do SCG, algumas se destacam, que são a coordenação, comunicação, avaliação, tomada de decisão e incentivo. Um modelo bem elaborado, possui um grande potencial, colaborando com os gestores na implementação e decisão das estratégias (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009; CHANKAEW; USSAHAWANICHAKIT, 2011).

Percebe-se que o sistema de controle gerencial é o caminho a ser percorrido pelos gestores, para se alcançar os objetivos organizacionais almejados. Com base nos autores referenciados, nota-se a importância do tema, no que se refere aos procedimentos adotados pela organização, como atividades de planejamento, coordenação, comunicação, avaliação para se alcançar os planos estabelecidos, sempre buscando os melhores e mais satisfatórios resultados.

Para que a percepção a respeito dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), sejam satisfatórios, é preciso saber sobre Tipologias e Processos de Controle, assim, para avaliar um sistema de controle de gestão deve-se avaliar as características da organização.

2.3 Tipologias e Processos de Controle

Para a avaliação de um sistema de controle de gestão, devem-se avaliar primeiro, as características da organização, como sua dimensão, a relação de propriedade, a cultura, o estilo dos gerentes e as relações interpessoais, o grau de descentralização e a formalização da atividade; e a avaliação de seu contexto social e ambiental, avaliando o grau de dinamismo e a concorrência (GOMES; SALAS, 2001). Para tanto, os autores apresentam a seguinte classificação:

Quadro 1 – Tipologia de controle organizacional

Dimensão		Meio Ambiente	
		<u>Local</u>	<u>Internacional</u>
		Controle Familiar Organizações que tenham ênfase nas relações pessoais; Estruturas centralizadas com pouca utilização de mecanismos formais e financeiros; Os sistemas de controle são feitos por mecanismos informais, realizados pela figura do líder (geralmente o proprietário); Existe uma cultura de lealdade e confiança ao líder.	Controle Ad hoc Meios dinâmicos e de grande complexidade; Baseia-se a utilização de mecanismos não formais que promovam o autocontrole; Estruturas descentralizadas.
	Pequena		
	Grande	Controle Burocrático Lugares fechados e pouco competitivos; Possui normas e regulamentos rígidos; Grande número de chefias, mas com pouca autonomia; Cultura avessa a mudanças; Controle de Gestão baseado na formalização da estrutura e centralizado nas decisões; Valoriza aspectos políticos na tomada de decisão.	Controle por Resultados Organizações muito competitivas; Possui elevado grau de descentralização, aumentando a necessidade de controle; Formalização de procedimento e comportamento;

Fonte: adaptado de Gomes e Salas (2001)

O início do processo de controle é por meio da aceitação das finalidades e metas organizacionais. Sobressai-se o planejamento, pela sua antecipação a qualquer ato, empenho e consumo de meios da empresa (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009).

Nos pequenos empreendimentos, a gestão é centrada na figura do proprietário, o que acaba por impactar no modelo de decisão (PETRY; NASCIMENTO, 2009). Essa ideia contribui com o que já havia sido apresentado por Leone (1999), ao relatar que nas MPES a gestão é feita de modo centralizado, adotando uma estrutura muito simples, sem a existência de uma estrutura funcional apropriada.

Um dos riscos dessa falta de formalidade pode ser observado, como tratado por Ferreira et al (2012), quando se verifica que, na maior parte dos casos, o próprio proprietário da empresa é o gestor, com pouco ou nenhum conhecimento gerencial, podendo ocasionar até mesmo a extinção da empresa em curto período de tempo.

O processo de controle começa com a implementação de objetivos e metas organizacionais. No que tange ao planejamento, ele é importante, porque antecipa as medidas a serem tomadas, os recursos e despesas a serem utilizadas pela organização; se adaptando as mudanças, interagindo com os demais processos de controle, desempenho e gestão, possibilitando uma observação da performance organizacional (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009).

Os gestores da empresa são os responsáveis pelas decisões a serem tomadas, por adequar o planejamento as metas e objetivos organizacionais. Tratando-se de decisões táticas, metas e objetivos a serem alcançados, de longo prazo, e médio prazo, objetivando a realização deles (CATELLI, 2001; PELEIAS, 2002).

Com relação às particularidades do planejamento, seus objetivos e metas, para cada nível, serão demonstrados no quadro a seguir:

Quadro 2 – Características do planejamento estratégico, tático e operacional.

	Nível de Planejamento		
	Estratégico	Tático	Operacional
Horizonte de tempo	Longo prazo - de cinco ou mais anos	Médio prazo - um a cinco anos	Curto prazo - geralmente de um ano ou menos
Objetivos ou metas	Qualitativos	Qualitativos e quantitativos	Quantitativos
	Potenciais de sucesso	Objetivos de produto	Objetivos de vendas e produção
	Parâmetros de lucro	Capacidade de pagamento	Lucro por produto
Variáveis e alternativas	Estratégias para produtos e marketing	Programa de produção quanti e qualitativo	Plano de vendas, produção, compra de matérias-primas.
	Atividade de negócio	Projetos de investimento e programas de financiamento	Planos de desenvolvimento de atividades
	Posicionamento estratégico	Desenvolvimento de pessoal	Planejamento da capacidade de utilização de pessoal
Características específicas	Relativo à organização como um todo	Relativo à função	Relativo à execução
	Define para onde a organização vai	Orienta o planejamento operacional	Define operações do dia-a-dia
	Avalia o ambiente esperado	Avalia o desempenho dos gerentes	Avalia o desempenho de unidade de responsabilidade específica
	Desenvolve estratégias para alcançar os objetivos pretendidos	Define metas para alcançar os objetivos pretendidos	Desenvolve metas visando alcançar os objetivos pretendidos

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 44).

Neste processo de planejar as metas, os objetivos e as estratégias, adotadas pela organização, estes são estabelecidos com o intuito de serem alcançados. Adquirindo vínculo entre os níveis estratégicos, táticos e operacionais, podendo-se perceber a relevância do processo de controle para a empresa, que está relacionada com a gestão organizacional, no que se refere à tomada de decisão.

2.4 Tomada de Decisão

De acordo com Simon (1965), a tomada de decisão, ou o processo decisório, é estabelecido como a linha de pensamento e ação, que resultará em uma escolha. Fundamentando-se em alternativas de desempenho, aceitação ou até mesmo rejeição de uma ação que foi escolhida. Significando que a verificação e a execução possuem muita importância no processo de tomada de decisão: são os recursos que possibilitam identificar a questão, qualificar os possíveis métodos utilizados para se chegar à decisão.

Como afirma Kortland (1996, p. 675), “tomada de decisão pode ser compreendida como a maneira racional de escolha entre meios alternativos de ação (relativas a questões pessoais ou públicas), os quais requerem um julgamento em termos de seus valores”. Nesse sentido, entende-se que o processo decisório requer um detalhamento minucioso para a escolha da melhor alternativa para resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade (MAXIMIANO, 2004).

Segundo Abramczuk (2009) a decisão é definida como o ato ou efeito de decidir, considerando que o ato de decidir está relacionado à escolha de uma, dentre várias alternativas de ação, para alcançar determinado propósito, sendo assim a decisão é um processo que envolve escolha e renúncia. Corroborando com o exposto, Gomes e Gomes (2012), afirmam que a decisão terá que ser tomada, diante de uma situação para a qual existem várias

alternativas para a resolução, mesmo que para resolver a questão, possa haver uma única maneira de ser executada, que se bem direcionada permitirá orientar de maneira coerente todo o processo.

Como abordado por Cruz e Soares (2014), para melhor tomada de decisão é necessário que os gestores utilizem de informações geradas pelos sistemas de informação contábil e gerencial, que fornecem subsídios necessários para direcionar as estratégias de custos, análises financeiras, planejamentos de curto ou longo prazo, aumentando assim a capacidade empresarial.

2.5 Estudos Anteriores

Pereira (2007) realizou um estudo com o objetivo de identificar a relação existente entre o controle gerencial abordado na literatura e o adotado por quatro pequenas e médias empresas do setor farmacêutico sediadas no estado do Rio de Janeiro. Devido às características e propósitos da pesquisa, adotou-se o método de estudos de casos. Os resultados obtidos sugerem que os sistemas de controle gerencial utilizados nas empresas estudadas não atendem, em diversos aspectos, os fundamentos teóricos que nortearam o estudo. Por outro lado, observou-se que mesmo naquelas empresas onde foram encontrados sistemas de controle gerencial que, em alguns aspectos, apresentavam pontos relacionados com os vistos como relevantes na literatura estudada, quando examinados do ponto de vista do sistema como um todo, demonstrava-se que havia desconhecimento acerca da importância de integração dos mecanismos de controle no alcance dos objetivos da organização.

Lima e Imoniana (2008) desenvolveram um estudo objetivando, evidenciar o uso das ferramentas de controle gerencial que auxiliam no processo de tomada de decisão nas MPES no município de São Caetano Sul. O estudo apresentou como âncora a premissa de que o uso das ferramentas de controle gerencial tem aplicação significativa nas MPES industriais no município de São Caetano Sul. Após a análise dos resultados, foi possível detectar que cerca de 40% das organizações está há mais de 20 anos no mercado, o que demonstra uma boa consolidação no mercado. Observou-se ainda que, que os empresários e gerentes possuem uma forte formação superior, o que pode ser um diferencial na gestão desses negócios. Diante das análises efetuadas, conclui-se que a tomada de decisão nessas empresas está orientada pelo uso significativo das ferramentas de controle, e que estas também possuem um bom controle dos seus negócios contrariando o que se esperava.

O trabalho desenvolvido por Lima e Sousa (2013), apresentou como objetivo demonstrar a percepção dos micro e pequenos empresários, quanto à importância e utilização das ferramentas contábeis gerenciais para a continuidade e otimização do negócio. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa de campo no distrito de Icoaraci-Belém (PA), na feira da Oito de Maio a fim de ratificar a teoria abordada trabalho. Foram obtidas informações consideráveis que permitiram analisar o entendimento dos micro e pequenos empreendedores quanto ao assunto em questão. Como resultado do estudo, verificou-se a importância de algumas ferramentas que contribuem para a otimização da gestão das micro e pequenas empresas e ajudam a evitar a interrupção prematura de sua continuidade.

Em um estudo desenvolvido por Faia, Milan e Gomes (2013), com o objetivo avaliar o sistema utilizado por uma empresa de pequeno porte do setor químico da cidade de Maringá (PR), confrontando a teoria com a prática, foram realizadas pesquisa bibliográfica e pesquisa qualitativa e, após coleta e avaliação dos dados pode-se perceber que a empresa em questão não se encontra aliada com a literatura sobre o controle gerencial. Observou-se que a empresa alterou o sistema de controle familiar para o sistema de controle burocrático, apresentando uma subdivisão em unidades de negócios e descentralização das atividades, porém a decisão permaneceu centralizada no principal gestor, diferente das práticas de gestão mais eficientes. Os autores apontam estudos posteriores a fim de comparar o sistema de controle gerencial da

empresa com os sistemas de outras empresas do mesmo setor, da mesma região ou do mesmo porte.

No estudo de Neitzke e Oliveira (2014), foram investigados os fatores que influenciam no processo de gestão de Micro e Pequenas Empresas, localizadas na região sul do Rio Grande do Sul. Por meio da análise de uma amostra de 525 empresas, localizadas em nove cidades gaúchas, foi possível concluir que o planejamento nos pequenos negócios é pouco estruturado, os empresários não definem objetivos e metas de ação a curto e longo prazo, dão importância à gestão de pessoas e aos aspectos mercadológicos, mas não associam esses fatos as informações gerenciais que auxiliariam na tomada de decisão.

Rocha, Vallim e Souza (2016), em sua pesquisa investigaram como as micros e pequenas empresas, que operam a mais de dez anos no polo gesseiro extrativista de Grajaú/MA, utilizam a contabilidade gerencial para tomada de decisão. Após análise dos dados, chegou-se à conclusão que as empresas analisadas mesmo conhecendo as contribuições para controle e melhoria dos resultados operacionais, não utilizam a contabilidade gerencial para tomada de decisão e não estão dispostas a pagar pelos serviços de natureza gerencial aos contadores terceirizados. Além disso, foi possível verificar que, de forma geral, as empresas não adotam algum tipo de custeio no processo produtivo e que os gestores (proprietários) não seguem o princípio da entidade, mesmo sendo orientados pelos contadores e agentes de instituições financeiras no ato de captação de empréstimos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem por objetivo analisar a estrutura e o processo de controle gerencial em uma microempresa do setor de Segurança Eletrônica. Para tanto, a pesquisa adotou estratégias de estudo de caso.

O estudo de caso, segundo Yin (2001), é utilizado para análise de conhecimentos contemporâneos, sem a manipulação dos comportamentos relevantes e requerem distintas formas de coleta de dados, permitindo então a triangulação das informações levantadas. Posto isto, a presente pesquisa adotará as técnicas de observação, através da vivência organizacional, análise de documentos, como relatórios, softwares que a empresa utiliza para lançamentos de dados, notas fiscais de entrada e saída, cadastramento de produtos, e clientes, e entrevista semiestruturada com o gestor/proprietário da empresa. Como já evidenciado em momentos anteriores, o caso em análise é uma microempresa que atua no setor de segurança eletrônica no município de Ituiutaba-MG.

A técnica de observação “consiste em um exame minucioso que requer atenção na coleta e análise das informações e análise das informações, dados e evidências” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 86). Nesse sentido, é importante considerar que a observação foi realizada pela pesquisadora que faz parte do quadro de funcionários da empresa.

A pesquisa documental refere-se à maneira em que os dados são coletados, que se restringem a documentos, escritos ou não, representando o que é denominado fatores primários (LAKATOS; MARCONI, 2010). Diante disso, para a presente pesquisa foram consultados os documentos disponibilizados pela empresa.

Por fim, a entrevista semiestruturada foi realizada considerando a necessidade de compreensão do que o gestor/proprietário da empresa atribui a questões objetos de análise da pesquisa. Vale ressaltar, que a entrevista semiestruturada apresenta um roteiro com questões previamente estabelecidas, mas que pode ser alterado conforme a necessidade do entrevistador (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A entrevista foi realizada no mês de dezembro de 2016.

Os dados coletados foram analisados com a adoção de técnicas de análise de conteúdo dos documentos e das entrevistas, bem como de informações obtidas por meio da observação. As informações geradas pelo processo de análise foram utilizadas de modo a possibilitar a

identificação do atual modelo de gestão adotado, servindo ainda como referência para proposição de novas ferramentas para melhor atender possíveis necessidades.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Descrição do Caso

A empresa, objeto de análise desta pesquisa, atua no setor de Segurança Patrimonial, onde trabalha com produtos eletrônicos, como alarmes residenciais, comerciais e industriais, câmeras de vídeo monitoramento, vídeos porteiros coletivos e individuais, cercas elétricas e concertinas e prestação de serviços, instalando os equipamentos que foram vendidos. Suas atividades tiveram início em junho de 2011, sendo fundada por um ex-gerente geral de uma conceituada empresa de segurança patrimonial do município de Ituiutaba-MG, onde trabalhou por mais de 10 anos e adquiriu grande experiência.

A gestão da empresa possui características familiares, atualmente conta com cinco colaboradores, todos devidamente registrados. Para a gestão dos negócios, o proprietário conta com a colaboração de sua equipe de trabalho, desde o início da implantação do negócio.

Como é uma pequena empresa, no setor de Segurança Eletrônica na cidade, ela tem planos de expansão em longo prazo, no sentido de ampliar o mercado de atuação, tanto na cidade, como na região, devido ao fator da região ser carente em mão de obra especializada neste segmento. No que se refere à adoção de ferramentas de gestão por parte dos gestores, são utilizados softwares, para que eles realizem seu trabalho de maneira mais eficaz.

A parte contábil da empresa é realizada de forma terceirizada, por um escritório de contabilidade da cidade, desde que a empresa foi fundada em 2011. A empresa organiza todos os documentos, incluindo notas fiscais recebidas, emitidas, contas pagas, holerites e envia ao escritório, para que sejam emitidas as novas guias, com relação aos impostos para próximos pagamentos conforme entrevista realizada.

4.2 Controle da Empresa

O controle interno da empresa é realizado de maneira simples e interpessoal com os colaboradores, pois é o próprio dono que administra a organização. No que se refere ao mercado de atuação, nos últimos anos o número de concorrentes aumentou, o que ocasionou diminuição de estoques, redução de pessoal, e agravou algumas dificuldades financeiras que a empresa estava enfrentando, devido a falhas na gestão. Como consequência desses fatos, a empresa observou que seria necessário fazer algumas mudanças, começou buscando novos clientes na cidade e também na região de atuação, fidelizando também os clientes antigos, divulgando a marca da empresa, relacionados com a qualidade dos serviços e produtos ofertados e trabalhando com um preço justo, tudo isto fez com que a empresa alavancasse as suas vendas, melhorando a situação financeira da organização.

Como é o proprietário que administra a empresa, a tomada de decisão está centralizada em seu poder, utilizando as fontes fornecidas pela gerente, que consegue as informações junto à contabilidade e o financeiro, para embasar as decisões que devem ser tomadas. Por se tratar de uma empresa pequena, o proprietário, sempre está presente em todas as áreas da organização, onde realiza o acompanhamento de todos os processos da empresa.

A contabilidade, como já evidenciado, é realizada de forma terceirizada, mas o proprietário e a gerente sempre mantêm contato, para obter as informações necessárias à sua gestão. Já a parte financeira, é realizada internamente possuindo um vínculo direto entre o proprietário e a gerente, que controla as entradas e saídas, que funciona por meio de um gerenciamento de software que a empresa adquiriu para melhorar os seus procedimentos internos.

No processo de execução dos serviços prestados, que trata da instalação de produtos que já foram vendidos aos clientes, o controle é rigoroso, ou seja, é supervisionado pelo

técnico responsável, que por sua vez, analisa e fiscaliza como serão manuseados os equipamentos, e a instalação das mercadorias, de maneira a ficar de acordo com o que foi acordado com os clientes, garantindo a satisfação dos mesmos, evitando então custos desnecessários de reposição de equipamentos. Para tanto, a empresa conta com um quadro de funcionários com as qualificações técnicas necessárias e de grande confiança.

No início de suas atividades, a empresa realizava seus controles por meio de elaboração de relatórios e planilhas organizadas diariamente e conferidas semanalmente, confeccionados de forma simples e sem utilização de automatização, ocasionando em um sistema falho, dificultando a gestão do negócio. Isso só foi repensado após uma crise financeira enfrentada pela empresa, que está com um novo projeto de instalação de um sistema automatizado, para fazer o registro das informações de maneira a oferecer suporte para melhorar a gestão organizacional.

Como ferramentas de controle a empresa adota controle de estoque e caixa (contas a pagar e receber), cadastro de notas fiscais, emissão de notas fiscais de serviços e produtos, e todos os processos são realizados com a utilização de um sistema de gestão online, por meio de um software financeiro de gestão, que possibilita a demonstração dos recursos, fornecendo os dados desejados para a realização dos negócios, que permite a visualização de informações a qualquer momento, melhorando os processos internos e garantindo a eficácia da gestão organizacional, trazendo informações precisas em tempo oportuno.

O sistema de controle da empresa em seu contexto organizacional, estrutura e processo pode ser melhor compreendido observando a caracterização evidenciada no Quadro 4.

Quadro 3 - Apresentação dos componentes do sistema de controle da empresa

Contexto Organizacional da empresa	Sistema de controle familiar
Estrutura de Controle	Contábil e Financeira
Processo de Controle	A elaboração e o desenvolvimento dos objetivos da empresa são de curto prazo e a tomada de decisão é de forma centralizada.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Constatou-se que o método de controle de gestão organizacional da empresa analisada, está alinhado com os atributos aplicáveis na literatura, de acordo com Gomes e Salas (2001), considerando que a empresa dá ênfase às relações pessoais, sua estrutura é centralizada com pouca utilização de mecanismos formais e financeiros, o controle é realizado de maneira informal, realizados pelo proprietário e a gerente. Existe uma cultura de lealdade e confiança ao líder, neste caso o proprietário da empresa.

Por meio da entrevista realizada com o proprietário da empresa, foi possível evidenciar que por se tratar de uma empresa familiar, existem fatores que dificultam a tomada de decisão, considerando que “(...) muitas vezes as opiniões são diferentes, isso dificulta a tomar a decisão na hora em que precisa para resolver as questões do negócio”.

Com relação ao planejamento da empresa, no que se referem ao controle gerencial, o proprietário da empresa considerou que “O planejamento é realizado com base nos objetivos da empresa, trabalhamos de forma a transmitir aos nossos colaboradores as metas e estratégias já definidas, sendo apresentados através de reuniões semanais, diálogos entre a gerência e os colaboradores, com isso buscando o aperfeiçoamento dos serviços prestados aos nossos clientes”.

No decorrer da entrevista, também foram realizadas questões sobre as competências percebidas pelo proprietário como necessárias para o gerenciamento dos negócios, no que se refere ao processo de controle gerencial da organização que considerou “(...) vantagem competitiva; atendimento diferenciado; produtos de qualidade; busca satisfação dos clientes; trabalhar de maneira harmoniosa com nossos colaboradores”.

E outras perguntas que se referem a como o proprietário avaliava as mudanças ocorridas na empresa durante os anos de atuação no mercado e se essas mudanças foram positivas ou negativas para o negócio. De acordo com o entrevistado:

Ocorreram várias mudanças desde a abertura da empresa. O mercado se tornou mais competitivo, onde fica em constante oscilação. Em alguns quesitos, isso foi bom para o negócio, pois os clientes puderam visualizar os produtos e serviços que estavam sendo ofertados, observando a qualidade oferecida dos produtos e o atendimento diferenciado. Porém, teve pontos negativos, no que se refere à concorrência, pois alguns concorrentes trabalham de maneira informal, ou seja, não pagam impostos. Isso dificulta o trabalho no que se refere ao preço dos produtos, onde estes concorrentes oferecem ao mercado produtos mais baratos, porém não fornecem notas fiscais, que se referem à garantia dos produtos. Clientes que buscam preço, adquirindo produtos sem procedência, muitas vezes entram em contato com a empresa, para avaliarmos os equipamentos, e oferecermos outros produtos que possuem uma melhor qualidade, porém com um preço mais alto.

No que se refere às metas e ideais que a empresa pretende alcançar, tanto em curto prazo e longo prazo, o proprietário da empresa considerou:

Curto prazo – Honrar os compromissos da empresa, pagando as contas em dia, como impostos, funcionários e empréstimos; Longo prazo – Comprar a sede própria, para sair do aluguel; ampliar o mercado de Atuação, na cidade e Região, se tornar um distribuidor de produtos de segurança, fazendo com que todas as pessoas tenham condições de adquirir seus equipamentos.

Percebe-se a necessidade de melhorias, porque existem falhas em alguns quesitos, que se referem à falta de comunicação entre os colaboradores e gestor, pagamento de contas da pessoa física com dinheiro da pessoa jurídica, e melhorias na estrutura, para um melhor atendimento aos clientes e do ambiente de trabalho da equipe, possibilitando um conforto para todos. A empresa vem investindo em ferramentas mais modernas, no caso o software de gestão, para que consigam gerar informações mais precisas e no tempo necessário para serem úteis ao processo de gestão e decisão.

Para que a empresa possa melhorar em seu processo de decisão, consideram-se necessários cursos especializados na área do seu mercado, associando-se aos conhecimentos profissionais do gestor e teorias administrativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desta seção é evidenciar as contribuições realizadas por esta pesquisa, apontar suas limitações e apresentar novas propostas acadêmicas para continuidade desta mesma linha de pesquisa. Na atualidade, o ambiente empresarial possui uma dinâmica constante, onde as organizações que estão inseridas neste meio possuem reflexos diretos, no que se referem aos processos organizacionais de gestão, devido à dificuldade de permanecer, dando seguimento ao trabalho que já vem sendo realizado pelas empresas e alcançar os objetivos traçados.

A pesquisa objetivou analisar a estrutura e processo de controle gerencial, em uma pequena empresa, do setor de Segurança Eletrônica no município de Ituiutaba /MG. Com base nos dados apurados, que foram coletados através de entrevistas e observações realizadas na empresa, constatou-se que os gestores estão atentos as oscilações do mercado e estão sempre em busca de melhorias para a organização, almejando alcançar seus objetivos. De acordo com os objetivos específicos da pesquisa, pode-se afirmar que a empresa realiza seu gerenciamento através de um sistema de gestão online, que a empresa adquiriu para realizar o registro das informações de maneira mais precisa e confiável.

No que se refere ao sistema de controle gerencial, a empresa possui um controle interno familiar, que tem seu foco centrado na confiança das pessoas, ou seja, todos os procedimentos são realizados de forma simples e interpessoal com os colaboradores.

Com relação ao mercado de atuação, nos últimos anos o aumento da concorrência foi significativo, ocasionando uma série de fatores que causaram deficiências na gestão organizacional. Em contrapartida, esses fatos, fizeram com que a empresa reagisse, buscando alternativas para mudar a situação difícil em que se encontrava, com isso ocorreram mudanças tanto internas quanto externamente, possibilitando um posicionamento mais adequado no mercado.

Por se tratar de um único objeto de estudo, não é possível fazer uma generalização das análises realizadas sobre o tema abordado, para outras empresas, mesmo que essas atuem no mesmo setor. Pelo fato de autora do estudo, possuir relação direta com a empresa analisada, observa-se outro fator limitante, considerando conflitos ideológicos e pelos interesses da pesquisadora em relação à empresa. Como recomendação para novas pesquisas, propõe-se análise de sistema de controle gerencial em outras localidades e segmentos diversos possibilitando comparações com a presente pesquisa ou ainda a realização de estudos que apontem sobre outras características do sistema de controle gerencial.

REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, A. A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 2013. 339 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BEDÊ, M. A. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 25 abr. 2015.

BRASIL. Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 dez. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm#art1>. Acesso em: 25 abr. 2015.

CATELLI, A. (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHANKAEW, N.; USSAHAWANITCHAKIT, P. Management control system and finn success: an empirical investigation of electronics parts businesses in Thailand. **Journal of Academy of Business and Economics**, v.11, n.4, p.1-13, jun. 2011.

CRUZ, D. C. da; SOARES, T. R. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como auxílio à gestão das micro e pequenas empresas: um estudo no setor comercial no segmento de equipamentos de telefonia e comunicação.** 2014. 37 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2014.

EMPRESÔMETRO. Estatísticas. 2017. Disponível em:
<<https://empresometrompe.ibpt.org.br/>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

FAIA, V. da S.; MILAN, J. B.; GOMES, J. S. Avaliação do sistema de controle gerencial de uma empresa do setor químico: um estudo de caso. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 19, p. 97-118, 2013. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2013v10n19p97>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

FERREIRA, L. F. F. et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão e Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n4/a11v19n4>>. Acesso em: 15 maio 2016.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de Gestão:** uma abordagem contextual e organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S. **Tomada de decisão gerencial:** enfoque multicritério. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GORDON, L. A.; NARAYANAN, V. K. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 9, n. 1, p. 33-47, 1984. Disponível em:
<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/036136828490028X>>. Acesso em: 15 maio 2016.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KORTLAND, K. **An STS case study about students' decision making on the waste issue.** Science Education, v.80, n.6, p.673-689, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEONE, N. M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999. Disponível em:
<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18123/as-especificidades-das-pequenas-e-medias-empresas>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 1, p. 28-48, 2008.

Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPES/article/view/30/21>>. Acesso em: 25 mai. 2016.

LIMA, L. J. A; SOUSA, L. S. A importância das ferramentas contábeis gerenciais para a continuidade e otimização das atividades das micro e pequenas empresas: uma pesquisa de campo na Feira da Oito de Maio em Icoaraci – Belém (PA). **Revista Acadêmica e Científica da FCAT**, v. 2, n. 3, p. 117-138, 2013. Disponível em: <<http://revistafcat.fcat.dominiotemporario.com/index.php/path/article/view/107>>. Acesso em: 25 mai. 2016.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURGER, D. **Controladoria**: Na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**, 2. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MESQUITA, M. C. de. A Importância da Pequena Empresa na Consolidação da Economia Brasileira e os Fatores que Impactam na Mortalidade dos Empreendimentos. 2016. 215 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 2016.

NEITZKE, A. C. A.; OLIVEIRA, R. M. Um estudo dos fatores que influenciam o processo de gestão das micro e pequenas empresas gaúchas. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 14., 2014, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2014. Disponível em: <www.congressousp.fipecafi.org/anais/artigos142014/107.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2016.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: Impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional**, v 3, n. 1, p.119-133, jan/jun, 2010.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368280900409>>. Acesso em: 15 maio 2016.

PADOVEZE, C. L.; MARTINS, M. A. M. **Contabilidade e Gestão para Micro e Pequenas Empresas**. Curitiba: Inter Saberes, 2014.

PELEIAS, I. R. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, A. J. P. Características dos Sistemas de Controle Gerencial das Pequenas e Médias Empresas do setor farmacêutico do Estado do Rio de Janeiro: Estudo de Casos. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. 2, n. 2, p. 01-21, 2007. Disponível em: <<https://abcustos.emnuvens.com.br/abcustos/article/view/8/125>>. Acesso em: 25 mai. 2016.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 109-

125, 2009. Disponível em:< <http://www.revistas.usp.br/rcf/article/download/34285/37017>>. Acesso em: 25 mai. 2016.

RAMOS, F. **A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação**. Brasília: SEBRAE. 1995.

ROCHA, R.S; VALLIM, C.R; SOUZA, H.F.R. O planejamento tributário com ênfase em micro e pequenas empresas. IN: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 23., 2016, Porto de Galinhas. **Anais eletrônicos...** Porto de Galinhas: CBC, 2016. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/4194/4195>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira: relatório Executivo**. Brasília: SEBRAE, 2015.

SIMON, H. A. The shape of automation: for men and management. New York: Harper & Row; 1965.

TAVARES, B.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. A. T. E. F. C. Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 4, p. 11-27, 2009. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1153/1186>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

WELCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.