

Controles de Gestão nas Empresas da Cidade de Ponta Grossa - PR

Marta Lúcia Schaedler (UEPG) martasrosa@uepg.br

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo identificar e demonstrar o uso dos controles de gestão das empresas localizadas na cidade de Ponta Grossa – PR. A pesquisa caracteriza-se como exploratória descritiva, do tipo levantamento ou *survey*, na qual utilizou como parâmetros as empresas com 100 (cem) ou mais funcionários, privadas e com fins lucrativos. A seleção prévia foi feita de uma relação fornecida pela ACIPG (Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Ponta Grossa), da qual foram identificadas 94 (noventa e quatro) organizações. O primeiro contato foi via telefone, do qual resultou em 76 (setenta e seis) empresas que atenderam as condições estabelecidas para a pesquisa. Houve o posterior envio, por *e-mail*, do questionário, instrumento de coleta de dados da pesquisa das quais 21 (vinte e uma), ou seja, 27,63% (vinte e sete vírgula sessenta e três por cento) retornaram e constituíram este estudo. De acordo com os resultados da pesquisa, conclui-se que a maioria das empresas faz uso dos pré-controles e os controles mais usados são a nível tático e estratégico, o que se diz contraditório, uma vez que apontam controles operacionais, financeiros e orçamentários com índices elevados de utilização. Contudo, as empresas estão satisfeitas com seus sistemas de informação e consideram os controles de gestão relevantes na elaboração de estratégias com vistas à competitividade. Por fim, a pesquisa mostra que as empresas fazem uso de diversas ferramentas de controle, em sua grande maioria de forma informatizada, a fim de auxiliar no processo de gestão.

Palavras-chave: Gestão, Controles de gestão, Sistema de informação.

Controls Management in Companies of the City of Ponta Grossa – PR

Abstract

This paper aims to identify and demonstrate the use of management controls of companies located in Ponta Grossa - PR. The research is characterized as descriptive exploratory survey or survey, in which private and for-profit companies with one hundred (100) or more employees were used as parameters. The selection was made from a list provided by ACIPG (Commercial and Industrial Association of Ponta Grossa) from which 94 (ninety-four) organizations were identified. The first contact was via telephone, which resulted in 76 (seventy-six) companies that accepted the conditions established for the research. The questionnaire was sent, via email, which was the instrument used to collect data from the survey of which 21 (twenty-one), ie 27.63% (twenty-seven point sixty-three percent) returned and formed this study. According to the survey results, it is concluded that most companies make use of pre-controls and the most commonly used controls are in the tactical and strategic level, which is contradictory, since they indicate operational, financial and budgetary controls with high rates of use. However, companies are satisfied with their information systems and consider management controls relevant to the development of strategies aimed at competitiveness. Finally, this research shows that companies make use of various control tools, mostly computerized, to assist in the management process.

Key-words: Management, Management controls, Information system.

1. Introdução

O universo empresarial é dinâmico. O contínuo processo de globalização, o alto grau de competitividade, o acelerado crescimento da economia e principalmente as constantes inovações tecnológicas, têm exigido que as empresas se reestruturem com o intuito de acompanhar essas mudanças, de forma que as mesmas não interfiram no alcance da missão principal da empresa. Esse contexto cria uma instabilidade e insegurança para as organizações que detectam um ambiente cada vez mais complexo e competitivo, sem garantia de sucesso.

Além disso, o crescimento das organizações leva à descentralização e a uma maior complexidade das atividades, gerando incertezas sobre o futuro, implicando em dificuldade para tomada de decisão. Nessa nova conjuntura empresarial é imprescindível que as empresas busquem instrumentos que auxiliem no processo de gestão.

Desta forma, torna-se evidente a necessidade de planejamento e controles, instrumentos que atendam ao processo de gestão das empresas e sistemas que se adaptem às mudanças são essenciais para que as incertezas e os riscos sejam reduzidos e o controle das atividades seja garantido, possibilitando assim, a permanência e a continuidade da empresa no mercado.

Os controles de gestão atuam como instrumento de auxílio à gestão, fornecendo a seus usuários informações que demonstram a situação da empresa, além disso, atua como mecanismo de reforço do comportamento positivo e na correção dos rumos indesejados. Com isso, objetiva analisar se os planos traçados inicialmente para o alcance da missão da empresa estão sendo cumpridos em sua totalidade, identificando eventuais falhas e promovendo as correções necessárias.

Cabe lembrar, também, que as informações são recursos imprescindíveis para gestão dos negócios. E para agilizar e melhor desempenhar esta função, os controles de gestão precisam ter como suporte um bom sistema de informação, o qual lhe forneça dados precisos, pontuais e de confiança. Pois, são as informações que alimentam todo o processo para a tomada de decisões. Nesse aspecto, as técnicas e métodos da contabilidade transformam os dados em relatórios, gerando informações gerenciais que servem para apoiar os gestores no processo de tomada de decisão.

Portanto, os gestores, usuários das informações e potenciais tomadores de decisão, com seu comportamento influenciam no resultado da empresa. Com isso, interferem diretamente na otimização da utilização dos recursos disponíveis e na qualidade das informações geradas pelos sistemas, controlando regularmente a empresa, tornando possível o seu crescimento e desenvolvimento.

Sendo assim, buscando conhecer a realidade da nossa região em relação aos controles utilizados pelos gestores para tomada de decisão empresarial, esta pesquisa visa identificar e demonstrar o uso dos controles de gestão nas empresas localizadas na cidade de Ponta Grossa – PR.

A escolha da pesquisa foi motivada pelo interesse na área Gerencial, além de tratar-se de um tema relevante no momento atual, onde várias empresas buscam uma posição privilegiada no mercado, e os controles de gestão são ferramentas indispensáveis para geração de informações para tomada de decisão.

1.2 Metodologia

Esta pesquisa é o resultado de um apanhado feito por vários grupos que pesquisaram os controles de gestão nas empresas localizadas na cidade de Ponta Grossa. Foi um trabalho realizado em 2009, com a participação de acadêmicos, que elaboram seus trabalhos de conclusão de curso dentro do Projeto de Pesquisa.

Assim, com relação aos seus objetivos, a presente pesquisa é considerada exploratória descritiva, que de acordo com Beuren (2006), “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa.” Segundo Andrade (1999), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa, interpreta e classifica fatos, sem que eles sejam manipulados pelo pesquisador. É também caracterizada pela utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, principalmente por questionários e observação sistemática.

Segundo Gil (1991) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. Já a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos adotados classifica-se como um levantamento ou *survey*, pois para Gil (1999), em pesquisas desse tipo "procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados".

E para Beuren (2006) essa tipologia de pesquisa é de grande relevância no campo contábil, tendo em vista que levanta informações que podem ser úteis para estudos futuros mais específicos ou mesmo conhecer a realidade de uma determinada amostra de empresas em relação a questões contábeis.

Desta forma, o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário que, segundo Marconi e Lakatos (1990) é constituído por séries ordenadas de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. E se trata de uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas situações vivenciadas etc (GIL, 1999).

2 Referencial Teórico

2.1 Sistemas

O mundo dos negócios está cada vez mais complexo, e por isso é muito importante ter uma visão de todo o conjunto da empresa e do ambiente no qual está inserida, para que cada uma de suas partes possa ser analisada adequadamente. Essa visão é chamada de visão sistêmica, que para Nakagawa (1993) “é aquela que se preocupa com a compreensão de um problema em sua forma mais ampla e completa possível, em vez de se estudar apenas uma ou algumas de suas partes separadamente”.

Segundo Padoveze (2004), visão sistêmica significa ver as coisas partindo do todo, vê-las em sua totalidade. No contexto empresarial, isto significa que toda a empresa e o ambiente no qual se encontra precisam ser conhecidos para que se possa ter o controle sobre todos os impactos prováveis de diversas origens que possam afetá-la.

Uma empresa pode ser considerada um sistema aberto que, formado por um conjunto de componentes, tem por característica que as suas partes interajam e se ajustem entre si para alcançar o objetivo do todo (NAKAGAWA, 1993).

2.1.1 Subsistemas empresariais

A empresa é um sistema composto por vários subsistemas interdependentes, que interagem entre si de forma que ela possa atingir os seus objetivos. De acordo com Mosimann e Fisch (1999), a empresa é constituída por seis subsistemas: o subsistema institucional, o subsistema

organizacional ou formal, o subsistema de gestão, o subsistema de informação, o subsistema físico-operacional e o subsistema social.

a) Subsistema institucional: é constituído pelos valores, crenças e expectativas dos proprietários, sócios, acionistas, empresários que estão à frente da empresa. Essas convicções e preferências interferem nas crenças e valores de toda a empresa, influenciando todos os outros subsistemas empresariais. (MOSIMANN; FISCH, 1999) Por essa razão, este subsistema é, conforme Padoveze (2004), a origem dos outros subsistemas da empresa. É o conjunto de crenças, valores, convicções e expectativas dos empresários que os motiva e orienta toda a empresa para alcançar os resultados desejados. É ele que define como será todo o processo de administração da empresa.

b) Subsistema de gestão: é onde as decisões são tomadas. Segundo Mosimann e Fisch (1999), é formado pelo processo de planejamento, execução e controle que termina no processo de decisão da empresa. Está relacionado com o subsistema de informação, que gera as informações necessárias ao processo de gestão. Porém, ele só pode ser formado depois que o modelo de gestão, que inclui o processo de gestão e o exercício do planejamento, execução e controle, estiver definido. Isso porque este modelo estabelece os propósitos da empresa, e as decisões devem levar para o atingimento destes propósitos (PADOVEZE, 2004).

c) Subsistema organizacional ou formal: é a estrutura administrativa da empresa, a maneira como as autoridades e responsabilidades são distribuídas. É nesse subsistema que é definida a forma como as atividades e tarefas são reunidas em departamentos, setores ou divisões. Este subsistema é influenciado pelo subsistema de gestão na questão da definição de responsabilidades e autoridades, que irá impactar o subsistema social (PADOVEZE, 2004).

d) Subsistema de informação: é o subsistema que, conforme Mosimann e Fisch (1999) captam e processam dados, que isoladamente não podem ser utilizados, transformando-os em informações úteis aos seus usuários. As informações são úteis quando, ao mesmo tempo, são necessárias, fornecidas no tempo certo, e apresentadas em uma linguagem acessível. E para que as informações fornecidas tenham essas características, Padoveze (2004) aconselha que o subsistema de informação seja constantemente vigiado, para que não sejam criadas atividades desnecessárias.

e) Subsistema físico-operacional: de acordo com Padoveze (2004), consiste nos equipamentos e nas instalações físicas da empresa, onde os eventos econômicos acontecem e as transações são realizadas. É caracterizado pelo tipo de produtos ou serviços produzidos na empresa, os quais definem quais instalações e equipamentos são necessários para que possam ser obtidos. Formado pelo conjunto de elementos físicos necessários às atividades da empresa, é nesse subsistema que acontece o que foi planejado (MOSIMANN; FISCH, 1999).

f) Subsistema social: conforme Mosimann e Fisch (1999) referem-se às pessoas que formam a empresa, com as suas necessidades, a sua cultura, a sua criatividade e motivação, o seu treinamento, a liderança e os objetivos individuais e grupais.

Todos os subsistemas são essenciais para a organização, pois completam o sistema como um todo, gerando informações úteis à gestão empresarial.

2.2 Processo de Gestão

O administrador de empresas coordena o trabalho dos colaboradores e ao executar esta atividade, desempenha suas funções através de processos administrativos, que envolve: planejamento, execução e controle.

O planejamento é o primeiro processo da administração, é determinar o que um grupo de pessoas deve fazer. Em um conceito mais completo: “Planejamento é o processo

administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas” (SILVA, 1997).

Além dos objetivos específicos e permanentes, Silva (1997) diz que todo planejamento de uma empresa procura alcançar a meta principal para a qual foi constituída e organizada. Isso quer dizer produzir mercadoria e/ou serviços e obter boa margem de lucro. E que, além disso, a empresa tem ainda as seguintes metas: produzir mercadorias e/ou serviços que sejam úteis para o consumo, que os negócios sejam prosperáveis, que exista solidez econômica e financeira, que os consumidores tenham uma boa imagem da empresa, que tenha um bom papel no meio onde atua.

Chiavenato (2007) diz que “o planejamento é a função administrativa que determinam antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los da melhor maneira possível”. Diz ainda que “o planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito para tanto, quando, como e em qual sequência”.

Segundo Drucker (1969) todo negócio e toda organização deve ser capaz de efetuar mudanças a fim de sobreviver. Se o administrador mudar adequadamente, ele poderá também progredir e crescer. Como o grau de mudança ambiental – seja técnico, econômico ou sociológico – está constantemente mudando, devemos procurar melhores e novos caminhos para compreender, antecipar, explorar a mudança e cooperar com ela. Planejar para o futuro é a chave para lidar com a mudança de uma maneira positiva e proposital.

Para Figueiredo e Caggiano (2008), o controle é um sistema de feedback que proporciona a comparação entre os desempenhos e os objetivos planejados, sendo que o controle é fundamental para o planejamento de curto e longo prazo. Assim, o controle está ligado ao planejamento e o feedback de informações é uma ferramenta que possibilita determinar o progresso da realização dos objetivos especificados no planejamento. Para um bom desempenho da função controle se faz necessário um sistema de informação eficiente, que revele a necessidade de ações corretivas no tempo certo, o que conseqüentemente, possibilite ao gestor julgar se o seu plano é apropriado para a organização, tendo em vista as mudanças que ocorrem mês a mês, ano a ano.

Barreto (2008) define controle como uma etapa do processo administrativo, que objetiva “[...] garantir a continuidade e a integridade da organização pela adoção em tempo hábil de medidas corretivas, [...] em decorrência das modificações observadas na dinâmica interna e no contexto externo.”. A autora afirma que o controle deve acontecer em três etapas: a fase prévia que é o planejamento do registro esperado e também do desejado; a fase concomitante que vem a ser a fase da ação, que é a execução do planejado, previsto; e por fim, a fase posterior que é a época da informação analítica que é muito importante para a tomada de decisão no processo gerencial. Continua a autora, descrevendo que o controle acontece dentro de um ciclo entre planejamento (traçar o rumo), ação (manter o rumo e considerar possíveis desvios) e análise da ação (descobrir possíveis causas de desvio do rumo e as correções necessárias).

As características essenciais do controle são maleabilidade, que significa possibilitar mudanças em função de alterações nos planos e nas ordens, instantaneidade, quer dizer detectar rapidamente as faltas e os erros verificados, correção, é permitir que as faltas e os erros possam ser consertados e evitar que se repitam (SILVA, 1997).

Os controles podem ser classificados, segundo Chiavenato (2007), em controle estratégico, controle tático e controle operacional:

a) Controle Estratégico: diz respeito à empresa como um todo, trata os aspectos globais que envolvem a empresa, e tem como características: nível de decisão, dimensão de tempo e

abrangência. A finalidade é de corrigir falhas ou erros existentes e fazer prevenção contra novas falhas ou erros. Esta fase do processo administrativo é importante, pois torna possível padronizar o desempenho, a qualidade dos produtos ou serviços, proteger os bens organizacionais, limitar a autoridade exercida, avaliar o desempenho das pessoas e prevenir erros.

Para executar o controle, primeiramente se estabelece padrões, depois se avalia o desempenho organizacional e compara-se o resultado com o padrão e por último é feita a correção necessária. Nessa fase é feito controle do desempenho da organização e dos resultados, tendo como base as informações do ambiente externo. Envolve quase sempre julgamentos subjetivos e critérios intuitivos de avaliação em decorrência da complexidade e da diversidade dos fenômenos empresariais, que permite um entendimento operacional das estratégias que são implementadas nas diversas divisões ou unidades de negócios da empresa.

b) Controle Tático: é realizado sobre cada departamento, ou seja, é exercido isoladamente. É baseado na retroalimentação, a qual pode influenciar as atividades futuras da empresa, tendo em vista que se utiliza de informações passadas, e na homeostase, que significa se auto-regular, e ocorre quando problemas externos afetam as atividades da empresa e ela tenta reverter e retornar para um equilíbrio mais estável.

As fases desse processo compreendem ao estabelecimento de padrões, a avaliação dos resultados, a comparação desses padrões e a correção quando erros ou desvios forem detectados.

c) Controle Operacional: é realizado no ambiente de operações da empresa. E “trata-se de uma forma de controle realizada sobre a execução das tarefas e operações desempenhadas pelo pessoal não administrativo da empresa”. É elaborado para cada operação e tem ação corretiva imediata (CHIAVENATO, 2007)

2.3 Controles de Gestão

Para Balbinot e Reske Filho (2005), o controle de gestão é um instrumento gerencial eficaz e essencial na orientação dos procedimentos relacionados ao planejamento, à execução e aos controles das atividades organizacionais, com vistas a alcançar os objetivos planejados, especialmente frente às mudanças que impactam a administração das empresas.

Segundo Gomes e Salas (1999), afirmam que “o controle de gestão refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma”. Em empresas de maior dimensão e complexidade, as decisões são descentralizadas, e isso exige que cada tomador de decisão e cada unidade sejam orientados para os objetivos globais da empresa, respondendo oportunamente aos desafios, porém com decisões coerentes com as diretrizes estabelecidas pela empresa.

Conforme Campiglia e Campiglia (1993), o Controle de Gestão deve ser entendido como o conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um ramo desejado. Os desvios de rumo, quando ocorrem, precisam ser: rapidamente detectados, medidos, investigados para a identificação de suas causas e, corrigidos através de ações eficazes.

A sua função é ajudar os gestores a conhecer a forma de utilização dos recursos da empresa, através do fornecimento de informações oportunas e reais que podem ser usadas de base para a tomada de decisão. (RAUPP; MARTINS; BEUREN, 2006). Assim, o controle de gestão traz informações precisas, oportunas e atualizadas que servem de apoio à tomada de decisão, e

oferece ferramentas que guiam as operações e as pessoas que fazem parte da empresa a alcançar os seus objetivos globais propostos.

Um sistema de controle, segundo Gomes e Salas (1999), é formado pela estrutura e pelo processo de controle. A estrutura de controle contém os indicadores de controle dotados, e o sistema de informação elaborado que acompanha periodicamente a evolução desses indicadores. Eles apresentam informações sobre a evolução de cada unidade ou organização.

Os controles de gestão, de acordo com Campiglia e Campiglia (1993) ocorrem em três momentos: na fase prévia, na fase concomitante e na fase posterior. A fase prévia abrange o plano orçamentário, a previsão dos custos e a fixação das metas administrativas de curto, médio e longo prazo, sendo relacionada à prática das projeções. Os controles concomitantes são responsáveis pela modernização dos registros baseados nos princípios fundamentais da contabilidade adequados às características da empresa, informatização das operações, aperfeiçoamento das funções de auditoria interna, proteção dos ativos e pelas alternativas de padrões monetários como expressão de valor das suas variações. Na última fase, os fatos reais e seus efeitos financeiros e econômicos são analisados e confrontados com o que foi planejado. Ao mesmo tempo, se verifica a legitimidade desses fatos em relação às normas e princípios legais, de acordo com os procedimentos estabelecidos. É complementada pelos demonstrativos financeiros, análises contábeis e gerenciais e opiniões da auditoria independente, quando houver.

Na visão de Gomes e Salas (1999), para enfrentar um contexto social instável, os sistemas de controle precisam apresentar outras informações, além das informações de natureza financeiras geralmente fornecidas. As informações internas da empresa devem ser comparadas com as das suas principais concorrentes. Além disso, também precisam ser apresentadas informações dos aspectos relevantes do contexto social, como as relativas a fornecedores, distribuidores e competidores.

Complementam ainda, que o sistema de controle é influenciado pelas características da organização na qual é implantado. Com isso, para alcançar maior eficácia, esses sistema deve utilizar mecanismos que são coerentes com a estrutura, a liderança, a cultura e os valores interpessoais existentes na organização. Deve ser considerado também qual o seu possível efeito nas relações com o contexto social e competitivo. (GOMES; SALAS, 1999).

E, por fim, os mecanismos de controle devem ser flexíveis, para facilitarem a adaptação às mudanças e aos ambientes ou organizações nos quais estão inseridos. Podem ser formais ou informais, espontâneos ou não, com menor ou maior ênfase nos instrumentos de caráter financeiro, adequando as suas características às necessidades da empresa na qual foram implantados.

5 Apresentação e Análise dos Dados

A presente pesquisa faz parte de um projeto desenvolvido pelo Departamento de Contabilidade da Universidade Estadual de Ponta Grossa, o qual buscou identificar os “Controles de Gestão utilizados pelas empresas privadas com fins lucrativos e que apresentam um quadro de 100 ou mais funcionários, localizadas na cidade de Ponta Grossa – PR”.

A seleção se deu da lista fornecida pela ACIPG (Associação Comercial e Industrial de Ponta Grossa) que continha 1.739 (mil setecentas e trinta e nove) empresas, a primeira seleção contou com 94 (noventa e quatro) empresas, que após contato telefônico, passou para uma amostra de 76 (setenta e seis) empresas, o descarte se deu porque algumas não atenderam aos requisitos da pesquisa ou não foi possível o contato.

A coleta de dados realizou-se a partir da aplicação de questionário semiaberto, ou seja, com perguntas abertas e fechadas, enviadas por e-mail as 76 (setenta e seis) empresas, dos quais 21(vinte e um) efetivamente retornaram, ou seja, 27,63% (vinte e sete vírgula sessenta e três por cento) respondentes. Os resultados são apresentados na sequência.

5.1 Perfil das Empresas:

a) Ramo de atividade: A maioria das empresas atua no ramo da indústria, 38%, em seguida comércio e serviço com 24% e atividades conjuntas 14%. Percebe-se um equilíbrio em relação ao comércio e serviço, o que demonstra um crescimento do setor de serviço, que historicamente é o setor com menor índice. Os detalhes são apresentados no gráfico 1 abaixo:

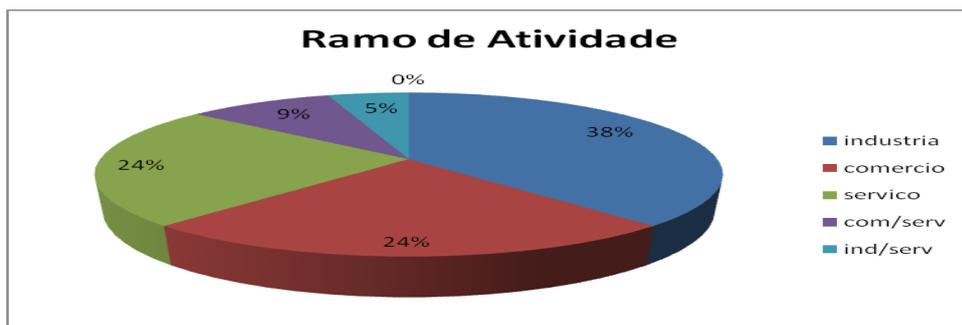


Gráfico 1: Ramo de Atividade

Fonte: a autora.

b) Número de funcionários: A maior parcela das empresas pesquisadas possui de 100 a 300 funcionários, 67% (sessenta e sete por cento), de 300 a 500 funcionários 19% (dezenove por cento) e mais de 500 funcionários 14% (quatorze por cento) das empresas pesquisadas, como demonstrado no gráfico 2 a seguir:

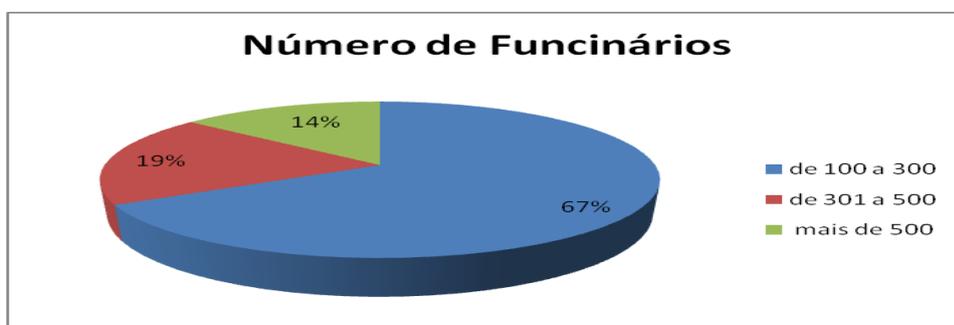


Gráfico 2: Número de Funcionários

Fonte: a autora.

c) A administração das empresas: a pesquisa apontou que 48% das empresas contam com a administração familiar e 52% são administradas por profissionais que não possuem parentesco com os proprietários. Consta-se, portanto que praticamente metade das empresas conta com proprietários administradores.

d) Tempo no mercado: A maioria das empresas, 43% (quarenta e três por cento) atuam até 30 (trinta) anos no mercado, 33% (trinta e três por cento) até 50 anos e 19% (dezenove por cento) mais de 50 anos, sendo que 5% não responderam a esta questão. Comprova que são empresas consolidadas no mercado, com décadas de atuação, a maioria com até 50 anos.

e) Faturamento: as empresas que faturam até 3 milhões representam 14% (quatorze por cento), até 60 milhões 38% (trinta e oito por cento), mais de 300 milhões 10% (dez por

cento), até 5 bilhões 5% (cinco por cento) e não responderam 33% (trinta e três por cento), o que demonstra que muitas empresas não divulgam seu faturamento e que a faixa de faturamento entre as respondente é bastante ampla, como detalhado na ilustração do gráfico 03 abaixo :

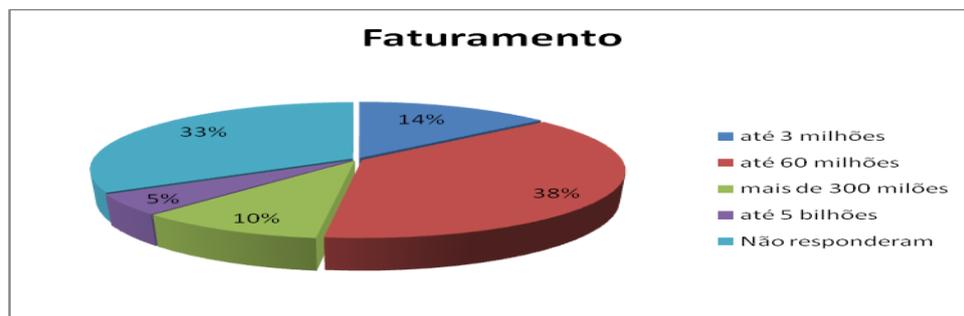


Gráfico 3: Faturamento

Fonte: a autora.

Com relação às empresas pesquisadas pode-se afirmar que a maioria é do ramo industrial, tem de cem a trezentos funcionários, quase a metade delas possui administração familiar, a grande maioria está no mercado até cinquenta anos e o faturamento, atinge montantes diversos de unidades de milhões a unidades de bilhões, considerando os respondentes.

5.2 Perfil dos Respondentes:

a) Idade: quanto aos respondentes a maioria 43% (quarenta e dois por cento) tem de 31 a 40 anos, 28% (vinte e oito por cento) tem de 41 a 50 anos, 24% (vinte e quatro por cento) de 20 a 30 anos e 5% (cinco por cento) mais de 50 anos. Isso significa que mais de 71% (setenta e um por cento) dos respondentes tem entre 31 e 50 anos.

b) Função: em relação a função dos respondentes contadores representaram 19% (dezenove por cento), a área administrativa 24% (vinte e quatro por cento), área financeira 14% (quatorze por cento) e outras 43% (quarenta e três por cento) que representou a maioria dos respondentes, não especificadas, auxiliar de recursos humanos, analista qualidade e controller.

c) Formação: quanto à formação dos respondentes que possuem formação superior completa e pós-graduação representam 76% (setenta e seis por cento) e nível médio e superior incompleto 34% (trinta e quatro por cento). Para complementar a formação investigou-se a participação em cursos, palestras e outras formas de atualização profissional. Sendo que 95% (noventa e cinco por cento) dos respondentes afirmam participar de capacitações e apenas 5% (cinco por cento) não participa.

Portanto observa-se que a maioria dos respondentes está na faixa etária de 31 a 40 anos, atuam na área financeira e possuem formação a nível superior e pós-graduação e quase que a totalidade dos profissionais participa de capacitações para atualização de seus conhecimentos.

5.3 Controles de Gestão:

a) Tipos: quanto aos tipos de controles utilizados nas empresas Pré-controle são utilizados por 67% (sessenta e sete por cento), Controle concomitante 38% (trinta e oito por cento) e Pós – controle 48% (quarenta e oito por cento). O controle mais usado é o pré–controle, conforme demonstrado no gráfico 4 a seguir:

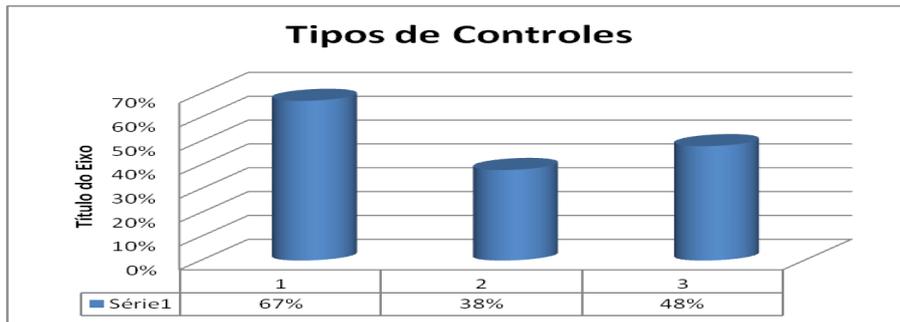


Gráfico 4: tipos de Controles
Fonte: a autora

b) Quanto aos Controles financeiros, orçamentários e estratégicos: destacam-se os controles financeiros (disponibilidades, contas a receber, contas a pagar e fluxo de caixa), com destaque para a utilização diária de aproximadamente 82% (oitenta e dois por cento) e com um grande percentual de informatização, em torno de 90% (noventa por cento). Os controles orçamentários também são citados pelos respondentes com utilização considerável, porém os menos frequentes são os controles estratégicos.

c) Quanto ao nível de satisfação em relação aos sistemas de informação utilizados nas organizações foram avaliados positivamente 52% (cinquenta e dois por cento), sendo que 48% (quarenta e oito por cento) dos respondentes alegam não atender plenamente as necessidades das empresas.

d) Níveis hierárquicos: as empresas utilizam controles estratégicos 62% (sessenta e dois por cento) das empresas, tático 67% (sessenta e sete por cento) e Operacional 14% (quatorze por cento). O destaque está para o controle tático, que é o mais usado pelas empresas segundo os respondentes, conforme gráfico 5:



Gráfico 5 Níveis Hierárquicos
Fonte: a autora.

e) Relevância na elaboração de estratégias: 100% (cem por cento) dos respondentes afirmam que os controles de gestão auxiliam na elaboração de estratégias com base na competitividade.

Com isso a pesquisa demonstra que: os pré-controles, seguidos dos pós-controles são os mais utilizados, os controles financeiros se destacam com controles diários e a informatização é predominante, mas praticamente a metade dos respondentes alega estar parcialmente satisfeito com os sistemas de informação utilizados e a totalidade reconhece que os controles de gestão são importantes na elaboração de estratégias.

6 Considerações Finais

A complexidade de variáveis e fatores internos e externos, bem como a velocidade com que as mudanças ocorrem, criou uma nova conjuntura empresarial na qual são necessários instrumentos e ferramentas de planejamento e controle eficientes e eficazes para que as organizações possam atingir os objetivos propostos, assegurando seu crescimento ou mesmo sua permanência no mercado.

A empresa, sob a abordagem sistêmica, é vista como um sistema aberto que interage com o ambiente, desta forma é necessário que os administradores desenvolvam a capacidade de enxergar a organização como um todo. Dentro do sistema empresa é necessário que todas as áreas estejam sintonizadas, trabalhando juntos para o alcance dos resultados esperado. Nesse contexto, as ferramentas de controle são capazes de mostrar aos gestores pontos fortes e fracos do processo produtivo sejam dentro de uma empresa industrial, de prestação de serviços ou comercial.

Os controles de gestão têm como função auxiliar os gestores, fornecendo informações reais e em tempo certo. A importância dos controles de gestão é reconhecida no momento em que as decisões são tomadas de forma consciente, contribuindo de forma satisfatória para o crescimento da organização e a manutenção da posição competitiva no mercado.

A pesquisa sobre os controles de gestão na cidade de Ponta Grossa abrangeu empresas de todos os ramos de atividade: indústria, comércio e serviços, sendo que o maior percentual é de indústrias, com destaque para a atividade de serviços que equivaleu a do comércio.

As empresas possuem perfil com destaque: com relação à administração das organizações muitas ainda possuem administração familiar, praticamente metade das empresas; um grande número de empresa já está consolidada no mercado atua entre 30 a 50 anos; o faturamento é bem diverso, sendo que um percentual significativo não informou seu faturamento; o maior índice em relação ao número de funcionários são empresas entre 100 a 300 empregados.

Os respondentes em sua maioria têm de 31 a 40 anos, funções diversas: na área contábil, financeira e administrativa; a escolaridade em nível superior e pós-graduação predomina e se preocupam em se atualizar profissionalmente.

Quanto aos controles os mais utilizados pelas empresas pesquisadas são os pré-controles e o pós-controles, os controles concomitantes são os menos utilizados.

Apesar dos respondentes afirmarem que a maior utilização dos controles se dá a nível tático e estratégico, e que os controles operacionais são utilizados com menos intensidade, quando questionados em relação aos tipos de controles afirmam que os controles financeiros são amplamente usados e com grande frequência diariamente e que os controles orçamentários e estratégicos possuem uma menor adesão, que se traduz em contradição, conflitando com as afirmações anteriormente demonstradas.

Os respondentes asseguram ainda que grande parte dos controles utilizados é informatizada, sendo que praticamente metade dos respondentes considera que os sistemas de informação geram controles de gestão satisfatórios, e a outra metade, parcialmente satisfatórios. E por fim, todos os respondentes consideram os controles de gestão relevantes, pois auxiliam na elaboração de estratégias com vistas à competitividade para a organização.

Referências

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- BALBINOT, Edeimar Luiz; RESKE FILHO, Antonio. Controles de gestão: um estudo teórico. **Revista Eletrônica de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis UFSM**, v. 2, n. 2, jun./nov. 2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIIn02/a06vIIIn02.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2009.
- BARRETO, M. G. P. **Controladoria na Gestão: A Relevância dos Custos de Qualidade**. São Paulo: Saraiva, 2008. 137 p.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CAMPIGLIA, Américo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P.. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. Tradução de Carlos Afonso Malfenari. V.1.4.ed. São Paulo: Pioneira, 1975.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de informações: contábil, financeiros**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOŁODZEJEZYK, Cíntia S. **Utilização dos controles de gestão nas empresas da cidade de Ponta Grossa – PR**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso – Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Ponta Grossa – Ponta Grossa, Paraná.
- LARA, Simone C.; OLIVEIRA, Simone de. **Controles de gestão: utilizados pelas empresas localizadas na cidade de Ponta Grossa – PR**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso – Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Ponta Grossa – Ponta Grossa, Paraná.
- MARCONI, Marina. A.; LAKATOS, Eva. M. **Técnicas de pesquisa**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1990.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio, **Controladoria: Seu papel na administração de empresas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki, **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- PADOVESE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos a análise**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- RAUPP, Fabiano Maury; MARTINS, Samuel João; BEUREN, Ilse Maria. Utilização de controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, n. 40, p. 120 – 132, jan./abr. 2006.
- SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e controle**. 10. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1997.
- WARKENTIN, Damaris A.; LOS, Daniele A. **Controles de gestão utilizados pelas empresas localizadas na cidade de Ponta Grossa – PR**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso – Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Ponta Grossa – Ponta Grossa, Paraná.