

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**EDUARDO EZIDIO MARIUSSI**

**PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL ADOTADAS POR EMPRESAS**  
**PARTICIPANTES DO PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO NA**  
**REGIÃO DO VALE DO RIO DOS SINOS**

**SÃO LEOPOLDO**  
**2015**

EDUARDO EZIDIO MARIUSSI

PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL ADOTADAS POR EMPRESAS  
PARTICIPANTES DO PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO NA  
REGIÃO DO VALE DO RIO DOS SINOS

Artigo apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de MBA em  
Controladoria e Finanças da Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ms. Ana Maria Tagliari

São Leopoldo

2015

**PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL ADOTADAS POR EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO NA REGIÃO DO VALE DO RIO DOS SINOS**

Eduardo Ezidio Mariussi<sup>1</sup>

Ana Maria Tagliari<sup>2</sup>

**Resumo:** O objetivo desse estudo foi avaliar a forma como as empresas participantes do PEPI – Vale do Rios dos Sinos realizam o controle gerencial. Contabilidade gerencial tem sido reconhecida como um destacado alimentador das informações utilizadas pelos gestores empresariais; é o processo de identificação, mensuração, reporte e análise de informações sobre eventos econômicos. O estudo foi baseado na coleta de dados de 198 empresas respondentes do diagnóstico inicial. Após a análise dos resultados, foi possível detectar que a maior parte das empresas pesquisadas realizam o controle gerencial de maneira superficial sendo influenciado pelo faturamento (quanto mais elevado, maior o controle). Diante da análise efetuada, tanto pela comparação dos resultados quanto pelo estudo bibliográfico, é possível concluir que o controle gerencial tem de a ser uma prática a ser difundida entre MPEs e EPP no sentido de auxiliá-los na expansão de seus negócios e na lucratividade.

**Palavras-chave:** Contabilidade gerencial. Análise. Ferramentas.

**MANAGERIAL ACCOUNTING PRACTICES ADOPTED BY COMPANIES PARTICIPATING IN THE PRODUCTIVE AND EXTENSION DESIGN INNOVATION IN THE REGION OF VALE DO RIO DOS SINOS**

**Abstract:** The aim of this study was to evaluate how the companies participating in PEPI – Vale do Rio dos Sinos perform the managerial control. Management accounting has been recognized as a leading feeder of information used by enterprise managers; consists in the process of identification, measurement, analysis and reporting of information on economic events. The study was based on data collection from 198 companies respondents of the initial diagnosis. After the analysis result, it was possible to detect that most companies surveyed conduct the managerial control in a superficial way, being influenced by billing (the higher, the greater the control). On the analysis carried out, both by the comparison of the results and the bibliographical study, it can be concluded that the managerial control must be a practice to be disseminated among small enterprises in order to assist them in expanding their business and profitability.

**Keywords:** Management accounting. Analysis. Tools.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso MBA em Controladoria e Finanças pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Feevale. E-mail: eduardomariussi@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: ana.maria.tagliari@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são consideradas os principais pilares da economia brasileira, devido a sua enorme capacidade em gerar empregos.

Uma pesquisa dirigida também pelo SEBRAE em 2008 (dez anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas) demonstra uma taxa de mortalidade empresarial considerada elevada, mas, que, comparada a outros anos é uma das menores taxas; esta pesquisa destaca o índice de 27% das empresas que fecham no primeiro ano de atividade, estando atrelado a falta de um bom controle gerencial após abertura dos negócios.

O controle ou contabilidade gerencial tem por processo produzir informações operacionais e financeiras para funcionários e administradores; segundo Atkinson, et al. (2011) a contabilidade gerencial é definida como processo de identificação, mensuração, reportação e análise das informações sobre os eventos econômicos das empresas, nas atividades decisórias a serem acertadas em tempo hábil, devido à utilização de relatórios específicos, adaptados às necessidades dos diversos tipos de usuários.

Analisar MPEs significa atender e orientar a maioria da população dos países emergentes, inclusive a do Brasil que considera a gestão eficiente dessas empresas como fator de redução da mortalidade empresarial precoce. É de conhecimento que a falta da utilização de métodos administrativos eficazes no gerenciamento dos negócios tem inibido o crescimento das MPEs, pois o gerenciamento nessas empresas, em muitos casos, é feito de forma intuitiva; poucas são as empresas que têm uma forma de análise de dados com vista ao planejamento e apoio à tomada de decisão.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O governo do estado do Rio Grande do Sul, na busca por proporcionar o fomento permanente da inovação e da sustentabilidade, bem como para capacitar e propor melhorias na eficiência e eficácia produtiva de empresas, desenvolveu o Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI) no ano de 2011.

O PEPI é parte da política pública do governo estadual para fomentar o desenvolvimento das empresas em todas as regiões do estado. Estruturado no total por vinte núcleos de extensionistas, compostos por profissionais que formam equipes multidisciplinares de trabalho, visa orientar as empresas ao planejamento e apoiá-las na formulação de projetos para expansão, modernização e inovação.

As empresas participantes do projeto são contatadas pelos extensionistas de cada núcleo atuante, buscando o interesse destas organizações em receber as orientações. De primeiro momento é realizado um diagnóstico inicial para que se conheça as características da organização, seus pontos a serem melhorados e suas oportunidades de destaque no mercado; neste relatório é possível observar se a empresa apresenta deficiências na área gerencial.

Tendo em vista a importância do controle gerencial para a expansão, modernização e avanços das organizações, questionam-se: de que forma as empresas que participam do projeto realizam o controle gerencial?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a forma como as empresas participantes do projeto realizam o controle gerencial.

#### Objetivos Específicos

- Apresentar o projeto PEPI;
- Descrever a pesquisa realizada;
- Apresentar os dados coletados nas empresas participantes do PEPI entre setembro de 2014 a setembro de 2016;
- Identificar as ferramentas de controle gerencial utilizadas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O interesse por este estudo surgiu mediante a participação do aluno como profissional contábil no Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI) do Vale do Rio dos Sinos, que observou durante a realização de diagnósticos nas organizações atendidas, um desequilíbrio quanto aos controles gerenciais operados.

Com a observação inicial foi verificada a importância em agrupar os dados coletados nos diagnósticos realizados, para que se obtenha uma síntese que aponte a existência ou não dos controles gerenciais em empresa atendidas por este NEPI; e também correlacionar com o porte, com a atividade e demais resultados observados ao longo dos atendimentos.

A apresentação de resultados deste projeto, bem como os dados obtidos com os diagnósticos das empresas atendidas, fornece a profissionais que atuam na área empresarial/contábil um banco de informações relacionadas a controles gerenciais operados no Vale do Rio dos Sinos e uma vivência prática vinculada ao teórico.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo demonstrará a importância da contabilidade gerencial na administração das empresas, conceituará as principais ferramentas de uso diário e o papel do contador como principal facilitador das ações de gestão.

Franco (1999) define a contabilidade de forma a expressar a contribuição valorosa desta ciência para o processo de decisão:

“ A contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos nele ocorridos, com o fim de oferecer informações sobre sua composição e variação, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial”

O objetivo do presente capítulo é introduzir as principais práticas contábeis que serão investigadas no estudo de caso apresentado.

### **2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL**

A contabilidade gerencial preocupa-se com a informação contábil útil a administração. É o processo de identificação, mensuração, reporte e análise de informação sobre os eventos econômicos das organizações (PADOVEZE, 2012).

Frezatti (1997), afirma que as informações contábeis, além do caráter preventivo para evitar perdas financeiras, tem muito mais o objetivo de suportar as decisões de negócio, tendo em vista que contribuem para: controle dos eventos atuais no processo produtivo; para a formulação de decisões futuras e também para a

modificação do próprio processo decisório.

Anthony e Govindarajan (2008) afirmam que o “controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam às estratégias adotadas”.

Johnson e Kaplan (apud TEIXEIRA et al, 2011) avançam um pouco mais e conceituam que o sistema de contabilidade gerencial funciona como um elo de comunicação vital e bidirecional entre aqueles que compõem a entidade.

Em concordância as definições acima, Anthony (apud TEIXEIRA et al, 2011) afirma que contabilidade gerencial é o processo de assegurar que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos propósitos da organização.

A contabilidade gerencial tem sido reconhecida como um destacado alimentador das informações utilizadas pelos gestores empresariais. Para Martinewski (2003), “as raízes do controle gerencial encontram-se nos primórdios do pensamento administrativo”.

Recentemente, a contabilidade gerencial tem sido objeto de críticas acentuadas quanto à validade de suas práticas, quando analisadas em relação às características do atual ambiente operacional das empresas. Em resposta a tais críticas surgiu uma série de práticas e procedimentos, inovadores, ou ocorreu o aperfeiçoamento/adaptação de outras já existentes, objetivando suprir as lacunas identificadas pelos profissionais e teóricos da área de contabilidade.

Segundo Anthony (1974), a contabilidade gerencial utiliza instrumentos para auxiliar a interpretação dos resultados levantados através da contabilidade financeira, como a análise e a interpretação das demonstrações contábeis, os indicadores financeiros e não financeiros, as ferramentas como Benchmarking, planejamento estratégico, Balanced Scorecard, entre outros.

Padoveze (2012) comenta a importância de uma entidade ter o apoio da contabilidade gerencial na administração de seus negócios, pois, segundo ele, se houver dentro dessa entidade pessoas que consigam traduzir conceitos contábeis em ações práticas, a contabilidade estará sendo um instrumento para a administração.

Finalizando Matarazzo (2003), afirma que as demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, que os transforma em informações cujo objetivo é auxiliar nas tomadas de decisão.

## 2.2 FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL

Para uma boa gestão financeira, é necessária a utilização de ferramentas gerenciais, como o fluxo de caixa, entre outros, que visam orientar e planejar os recursos disponíveis a partir da criação de cenários. Com isso, torna-se possível à identificação de necessidades ou oportunidades, para a aplicação dos excedentes de caixa em áreas rentáveis da empresa ou em investimentos estruturais. (GAZZONI, 2003)

Para Resnik (1991), os relatórios financeiros, como balanço patrimonial e demonstração de resultados do exercício são fontes primordiais para entender e administrar um negócio, são eles que fornecem sinais de problemas e alterações que indicam a necessidade de uma ação de acompanhamento, portanto, estes relatórios têm que ser pontuais, consistentes e úteis.

O sistema contábil elaborado para fins gerenciais, vai fornecer informações como: taxa de retorno da empresa e o que significa esta taxa em relação a outras opções do mercado; se o desempenho está equivalente com os objetivos da empresa; condições de comparar o valor orçado com o valor realmente gasto e conclui que fica difícil planejar sem um sistema de informações que permita o planejamento e o acompanhamento desse programa, corrigindo desvios, erros e contribuindo no processo decisório. (SOUZA, LISBOA, ROCHA, 2003)

O que se observa dentro deste contexto, é que os problemas financeiros podem ser oriundos das limitações das informações para a tomada de decisões. Exigindo informes de gestão capaz de acompanhar e fornecer subsídios necessários para atender a esta finalidade. (GAZZONI, 2003)

### 2.2.1 Custos Fixos e Custos Variáveis

Segundo Figueiredo & Caggiano (2004), custos são “medidas essencialmente monetárias dos sacrifícios com que a organização tem que arcar para alcançar seus objetivos”.

De maneira mais detalhada, Laponni (2007) classifica como custos fixos (os que independem do volume de produção) e custos variáveis (os que variam de forma direta e proporcional ao volume de produção). Para os autores Woiler e Mathias (1996) “os custos variáveis são conceituados também como aqueles que são identificáveis com o produto”.

A separação dos custos em fixos e variáveis, segundo Borna (2010) fornece subsídios importantes para a tomada de decisões da empresa. Ainda Martins (2010) afirma que a categorização também terá a função de auxílio ao controle financeiro.

### **2.2.2 Fluxo de Caixa**

Para Biagio e Batocchio (2005), fluxo de caixa é a “ferramenta adequada para um bom controle financeiro de curto prazo, ou seja, um acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros no caixa da empresa”.

Gitman (2010) complementa:

O fluxo de caixa, o sangue da empresa, é o tema da preocupação básica do administrador financeiro, tanto na gestão das finanças no dia-a-dia quanto no planejamento e na tomada de decisões estratégicas voltadas para a criação de valor [...].

Os mesmos autores afirmam que a ferramenta de fluxo de caixa, serve para a tomada de decisões, sendo um excelente mapa de negociação da empresa, permitindo antecipar as oscilações do fluxo de entrada e saída. Ou seja, a empresa poderá detectar antecipadamente um dia em que o fluxo de caixa será negativo, e com isso negociar com seus fornecedores prazos de pagamento, prorrogação de títulos ou mesmo antecipar pagamentos com devedores.

Ainda autores como Assaf Neto & Silva (2012), afirma também que o contexto econômico moderno de concorrência de mercado exige das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer. Para o autor, fluxo de caixa é um “instrumento que relaciona os ingressos e a saída (desembolso) de recursos monetários no ambiente de uma empresa em determinado intervalo de tempo”. Nesse contexto, também no entendimento deste autor, fluxo de caixa destaca-se como um “instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma organização”.

Dessa forma, o objetivo fundamental para o controle de fluxo de caixa é “atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos e da mesma forma, aperfeiçoar a compatibilização entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes” (ASSAF NETO & SILVA,2012).

O fluxo de caixa não deve ser uma preocupação exclusiva da área financeira da empresa, segundo Assaf Neto e Silva (2012) é importante que outras áreas como: produção, compras, cobrança e vendas tenham o comprometimento com a

ferramenta.

Segundo Gitman (2010), Matarazzo (2003), o fluxo de caixa é onde se obtém as entradas e saídas de caixa. Através dele a empresa será capaz de verificar a capacidade de pagamento por determinado período, se há possibilidade de investimentos, em qual data será melhor para se programar determinada compra, enfim é o orientador da empresa para suas tomadas de decisão.

Através o fluxo de caixa a empresa poderá saber sobre sua saúde financeira. Pois identifica as compras desnecessárias, as contratações mal feitas, doações em data errada. Portanto, se a empresa tiver um fluxo de caixa bem elaborado fica fácil de se conduzir à empresa de modo rentável.

### **2.2.3 Provisionamento de Caixa**

A ferramenta de provisionamento de caixa, tem relação com o ato de reservar uma receita para um fim específico da empresa. Segundo Silva (2013), com base na análise do fluxo de caixa, o gestor poderá observar a necessidade de provisionamento de caixa para cobrir despesas relacionada a recursos humanos e diversas outras.

### **2.2.4 Plano de Contas / Centro de Custos**

O plano de contas compõe-se de um conjunto de contas estruturadas e pode ser definido segundo Padoveze (2012) como:

“[Uma] técnica tradicional da contabilidade de ordenação das contas, de forma lógica e estruturada, para melhor compreensão do conjunto patrimonial sistematização do trabalho contábil”.

Na conta contabilidade de custos, Martins (2010) comenta que na maioria das vezes um departamento é um centro de custos. O departamento de produção e o departamento de serviços, por exemplo, são considerados centro de custos distintos. Porém, comenta que em outras situações podem existir diversos centros de custos dentro de um mesmo departamento; cabe avaliar a realidade de cada empresa.

Ainda Atkinson, et al. (2011), afirma que os centros de custos de empresas são centros financeiros controlados por funcionários, no que se refere a custos e despesas relacionadas.

Quando confrontado com o fluxo de caixa projetado versus real, o plano de contas é um importante motivo dos desvios encontrados empresas (FREZATTI,1997).

### **2.2.5 Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)**

Segundo Silva 2012, o DRE demonstra o resultado obtido pela empresa em determinado período, isto é, o lucro ou o prejuízo; a demonstração de resultados acumula as receitas, os custos e as despesas relativas ao período.

Para Lacerda (2003), o DRE consiste em uma “Demonstração que resume as receitas e despesas da empresa durante um período contábil, geralmente de um trimestre ou de um ano”.

### **2.2.6 Lucro Operacional**

Para que a empresa tenha um bom desempenho é importante que acompanhe o seu lucro operacional, que segundo Silva (2012) é a demonstração do resultado de suas atividades estritamente operacionais; ou seja, antes de compactar o impacto de sua estrutura de capitais (refletido no resultado financeiro).

O resultado das atividades operacionais é chamado de EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) ou LAJIR (Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda) (SILVA, 2012).

### **2.2.7 Balanço Patrimonial**

O balanço patrimonial é de maneira resumida a posição financeira de uma empresa em um certo momento/data (GITMAN, 2010). Dentre as partes constituintes do balanço, o ativo mostra onde a empresa aplicou seus recursos, ou seja, bens e direitos; e o passivo e o patrimônio líquido mostram de onde vieram estes recursos, obrigações (próprios ou de terceiros) (SILVA, 2012).

Para Ross et. al (2000), o balanço patrimonial pode ser descrito como o retrato da empresa, através dele pode-se registrar o que a empresa possui, seus ativos, e o que a empresa deve, seus exigíveis: “balanço patrimonial, é a demonstração financeira que mostra os valores contábeis da empresa em um determinado momento”.

## **3. METODOLOGIA**

Autores como Lakatos e Marconi (2010), consideram o método como um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo,

conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do pesquisador.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Avaliando os objetivos da pesquisa, Prodanov e Freitas (2013) diz que é possível classificar a pesquisa como: exploratória, descritiva ou aplicada; e que ainda do ponto de vista da sua natureza, podendo ser básica ou aplicada e do ponto de vista dos procedimentos técnicos, podendo ser documental, bibliográfica, experimental ou operacional.

#### 3.1.1 Quanto à Natureza da Pesquisa

Prodanov e Freitas (2013) classificam a pesquisa segundo sua natureza em: básica e aplicada. Quando definida como pesquisa básica, as mesmas ocorrem sem a necessidade de aplicação prática, e envolve interesses universais; gerando assim conhecimentos novos para o avanço da ciência. Já na pesquisa aplicada, como o nome se refere, há a aplicabilidade prática do conhecimento e a mesma procura solucionar problemas específicos.

Neste trabalho utiliza-se a pesquisa aplicada, tendo em vista a coleta de informações através da ferramenta chamada diagnóstico inicial, o qual todas as empresas participantes respondem.

#### 3.1.2 Quanto à Abordagem do Problema

No que se refere à abordagem da pesquisa, Prodanov e Freitas (2013), coloca que pode ocorrer de duas maneiras:

a) Pesquisa Quantitativa: leva em consideração que tudo pode ser quantificável, ou seja, traduz em números opiniões e informações para, então, classificá-las e analisá-las. É necessário o uso de recursos e de técnicas estatísticas como: percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

b) Pesquisa Qualitativa: considera que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, ou seja, permite uma relação dinâmica entre o sujeito e o mundo real. Aqui o

pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, não requer o uso da estatística, é descritiva, sendo a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados as básicas no processo de pesquisa qualitativa.

O presente estudo irá apresentar características de pesquisa mista; uma vez que será quantitativa, pela tradução das informações e características qualitativas, pela realização da análise dos cenários obtidos com os referências teóricos.

### **3.1.3 Quanto aos Objetivos**

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que, a pesquisa do tipo exploratória, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto o qual está sendo investigado. Este tipo de pesquisa possibilita a definição e delimitação do tema, assim como auxilia na fixação dos objetivos, na formulação das hipóteses, ou ainda a descobrir outra forma de enfoque a ser dado ao assunto.

Os mesmos autores indicam a pesquisa do tipo descritiva, quando o pesquisador tem por objetivo registrar e descrever os fatos observados, sem interferir neles. Neste caso, são relatadas as características de uma população ou fenômeno específico, como também estabelece relações entre variáveis. Utiliza-se de técnicas de coleta de dados padronizadas, ou seja, questionário e observação sistemática. A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, entre elas podemos destacar: documental, de campo, de opinião, de motivação, estudo de caso e pesquisa histórica.

Ainda pode-se citar o tipo de pesquisa explicativa, na qual o enfoque é explicar os porquês das coisas e suas causas; ocorre por meio de registros e interpretação de fenômenos.

Para a realização deste trabalho, foi utilizada a pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa, para a busca de conhecimento para análise da existência ou não do controle gerencial nas empresas estudadas; e também a pesquisa descritiva com a abordagem quantitativa, quando da descrição dos cenários.

### **3.1.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos**

Os procedimentos técnicos, segundo Prodanov e Freitas (2013), é a maneira pela qual se obtém os dados da pesquisa. Pode-se dizer que é o delineamento, uma vez que expressa as ideias de modelo, sinopse e plano; sendo os tipos possíveis:

documental, bibliográfica, experimental, operacional, estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa participante e *ex-post-facto*.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Este trabalho se utilizará de pesquisa bibliográfica realizada em artigos, órgãos de classe, livros e internet na busca de informações a respeito do controle gerencial. Também foram levantados dados das empresas participantes do PEPI (somando um total de 200 indústrias e agroindústrias), através de pesquisa estruturada, buscando informações a respeito dos controles gerenciais. Tais coletas de dados foram realizadas em visitas presenciais às empresas durante o primeiro momento de participação, chamado diagnóstico inicial; as questões foram respondidas pelos gestores e ocorreram no período de setembro de 2014 a fevereiro de 2015.

Como ferramenta de coleta de dados, foi utilizado o formulário padrão do projeto denominado diagnóstico inicial, o qual é estruturado em tabela de Excel e subdividido em 6 grandes áreas de avaliação (indicadores estruturais, aquisição, operações, marketing e vendas, infraestrutura e inovação). Para este estudo foram consideradas as respostas obtidas (sim/não) na área de Infraestrutura, onde se concentram as informações referente aos controles gerenciais. Foram consideradas 9 perguntas, sendo:

- A empresa está estruturada com um Plano de Contas (Centros de Custos por área)?
- Empresa tem a prática de fazer mensalmente a abertura do DRE - Demonstrativo do Resultado do Exercício?
- Existe acompanhamento da evolução dos Custos Fixos?
- Existe acompanhamento da evolução dos Custos Variáveis?
- Existe acompanhamento da evolução do Lucro Operacional?
- A empresa faz análise do Balanço Patrimonial?
- Há o monitoramento do orçado x realizado nas contas de despesas?
- A empresa possui técnica de monitoramento de Fluxo de Caixa?
- Há o provisionamento de caixa para pagamentos futuros? (Regime de Competência e Regime de Caixa)

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análises de dados ocorrerá através da relação de dados reais de indústrias e agroindústrias atuantes na região do Vale do Rio dos Sinos, e da análise dos dados qualitativos e quantitativos perante os resultados obtidos do diagnóstico inicial.

O diagnóstico inicial é realizado através da tabela de coleta de dados apresentada no Anexo 1, onde cada empresa participante informa através de respostas afirmativas e negativas, a existência de controles gerenciais e também outras informações referentes a estruturação e gestão empresarial.

As respostas obtidas através das pesquisas serão agrupadas em gráficos e tabelas para apresentação de percentuais com o auxílio do programa Excel®, correlacionados ao ramo de atividade e faturamento anual das empresas. Também serão realizados cálculos estatísticos a fim de determinar a existência ou não dos controles gerenciais.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Considerando a forma da coleta de dados, onde é imprescindível a colaboração do gestor da empresa com o fornecimento das informações, é possível que ocorra a limitação do estudo considerando informações errôneas ou não fiéis a realidade. Ainda o estudo se limita a participação de organizações com faturamento até R\$ 90.000.000,00/ano, tendo em vista a metodologia utilizada pelo PEPI.

## 4 DESENVOLVIMENTO

O governo do estado do Rio Grande do Sul, na busca por proporcionar o fomento permanente da inovação e da sustentabilidade, bem como para capacitar e propor melhorias na eficiência e eficácia produtiva de empresas, desenvolveu o Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI) no ano de 2011.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO

O Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI), instituído pela lei estadual nº 13.839/2011, é um instrumento da Política Industrial do Estado com o objetivo de aumento da produção, do emprego e de renda. Este projeto propõe à eficiência e à

competitividade das empresas do setor industrial, de pequeno e médio portes, por meio da assistência direta para implantação de soluções e melhorias

O Projeto atua de forma regionalizada, por meio de Núcleos de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI) constituídos em parceria entre a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) e instituições universitárias e tecnológicas, no caso deste estudo com a Universidade Feevale.

Cada núcleo conta com extensionistas, que são profissionais contratados em regime CLT pela Instituição de ensino, com o objetivo de atuar inteiramente no projeto; estes são formados nas áreas de administração de empresas, engenharias, ciências contábeis, economia, entre outras. As tarefas atendem a metodologia estabelecida pelo PEPI, e após realizado o diagnóstico inicial da empresa, verifica-se as necessidades de consultoria nas diversas áreas atendidas, e então direciona-se o profissional de formação adequada para atendimento da demanda, o qual auxilia a empresa na solução de problemas e implantação de melhorias/inoações.

De maneira sucinta e direta, podemos afirmar que os objetivos do projeto junto as empresas são:

- Assegurar sua sustentabilidade no mercado
- Aumentar a produtividade
- Tornar-se mais competitiva
- Planejar-se para expandir, modernizar e inovar

A metodologia do projeto prevê a assistência à empresa *in loco* para identificação de oportunidades, planejamento e implementação de ações nas áreas de gestão, redução de perdas no processo produtivo, produção mais limpa e inovação.

Como resultados pretendidos estão o aumento da produtividade, a redução do impacto ambiental e o custo com resíduos, o planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo, bem como a implantação de ações que estimulem a inovação no ambiente empresarial.

Além da ação direta do atendimento, a empresa participante tem acesso à rede de contatos e serviços da universidade, bem como a workshops temáticos. Cabe salientar que o comprometimento da empresa é importante ao projeto, sendo definido como:

- Receber o extensionista, disponibilizando tempo para o atendimento;
- Manter os colaboradores informados sobre o projeto e a função do

extensionista;

- Atentar para as informações e recomendações transmitidas pelo extensionista e participar ativamente na definição e implantação de ações;
- Aplicar recursos necessários para execução das ações definidas no plano de ação.

## 4.2 A PESQUISA REALIZADA

A pesquisa foi realizada no período de setembro de 2014 a fevereiro de 2015, com o auxílio do grupo de extensionistas atuantes no projeto em parceria com a Universidade Feevale; e que contemplou 200 indústrias localizadas no Vale do Rio dos Sinos.

A seleção das indústrias foi baseada em um documento fornecido pelo sistema FIERGS (Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul), o qual provisionava contatos de mais de 1.500 empresa da região. Estas empresas foram contatadas, por e-mail ou telefone, no intuito de agendar um primeiro contato para explicar de maneira ampla o projeto e verificar o interesse na participação; esta sistemática ocorreu até se atingir 200 empresas participantes conforme predefinição da metodologia do projeto.

No segundo momento as empresas que aceitaram participar do projeto passaram a receber os extensionistas em reuniões pré-agendadas onde foi realizado o diagnóstico inicial. Este diagnóstico se refere a responder uma plataforma de perguntas (Anexo 1) as quais contemplam as avaliadas por este trabalho, e fornece o diagnóstico de como está a organização estrutural desta empresa.

Após responder as perguntas no arquivo de Excel® (diagnóstico inicial), o mesmo gera um gráfico do tipo radar e atribui pontuações em diversos quesitos a serem trabalhados (exemplo: suprimentos, infraestrutura, marketing e vendas, operações e produção mais limpa) que aponta a forma que será continuado o trabalho.

Ainda o gráfico também indica um percentual de resultado baseado nas respostas, o qual direciona para modulo básico ou para o módulo produtividade e inovação, sendo formados dois grupos de trabalho:

- Grupo 1: as empresas que tiverem pontuação inferior a 70, são direcionadas a etapa inicial do projeto, onde irá se trabalhar a gestão da empresa buscando

estruturar os processos administrativos.

- Grupo 2: as empresas que obtiverem pontuação acima de 70, são assessoradas no sentido de aperfeiçoar o processo produtivo, buscando sempre máxima eficiência e eficácia, e ainda se trabalhará fortemente a cultura da inovação, estimulando os empresários e seus gestores a buscarem continuamente novas tecnologias, pesquisas, desenvolvimento de novos produtos, entre outras ações a serem definidas de acordo com a realidade de cada empresa (planejamento estratégico, mapeamento de processos, controle de perdas de produção).

#### 4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Apresentam-se os resultados relevantes obtidos das análises feitas nos dados coletados pelo NEPI Vale do Rio dos Sinos, no que se refere a informações relacionadas a existência de controles gerencias.

##### **4.3.1 Empresas Participantes Caracterizadas Pelo Ramo de Atividade**

Considerando as empresas participantes da pesquisa em relação ao ramo de atividade segundo a classificação estabelecida pela PEPI é possível assegurar que os ramos de atividades metalúrgica e produtos de metais; borracha, plástico, químicos e petroquímicos e artigos de vestuário, têxteis e acessórios, representam metade das empresas atendidas (51%).

Embora a região seja reconhecida como coureiro-calçadista, se observa o surgimento de novos ramos industriais, em grande maioria aliado a crise econômica ocorrida em outros tempos e conhecida internacionalmente.

**Gráfico 1 – Empresas participantes X Ramo de atividade**



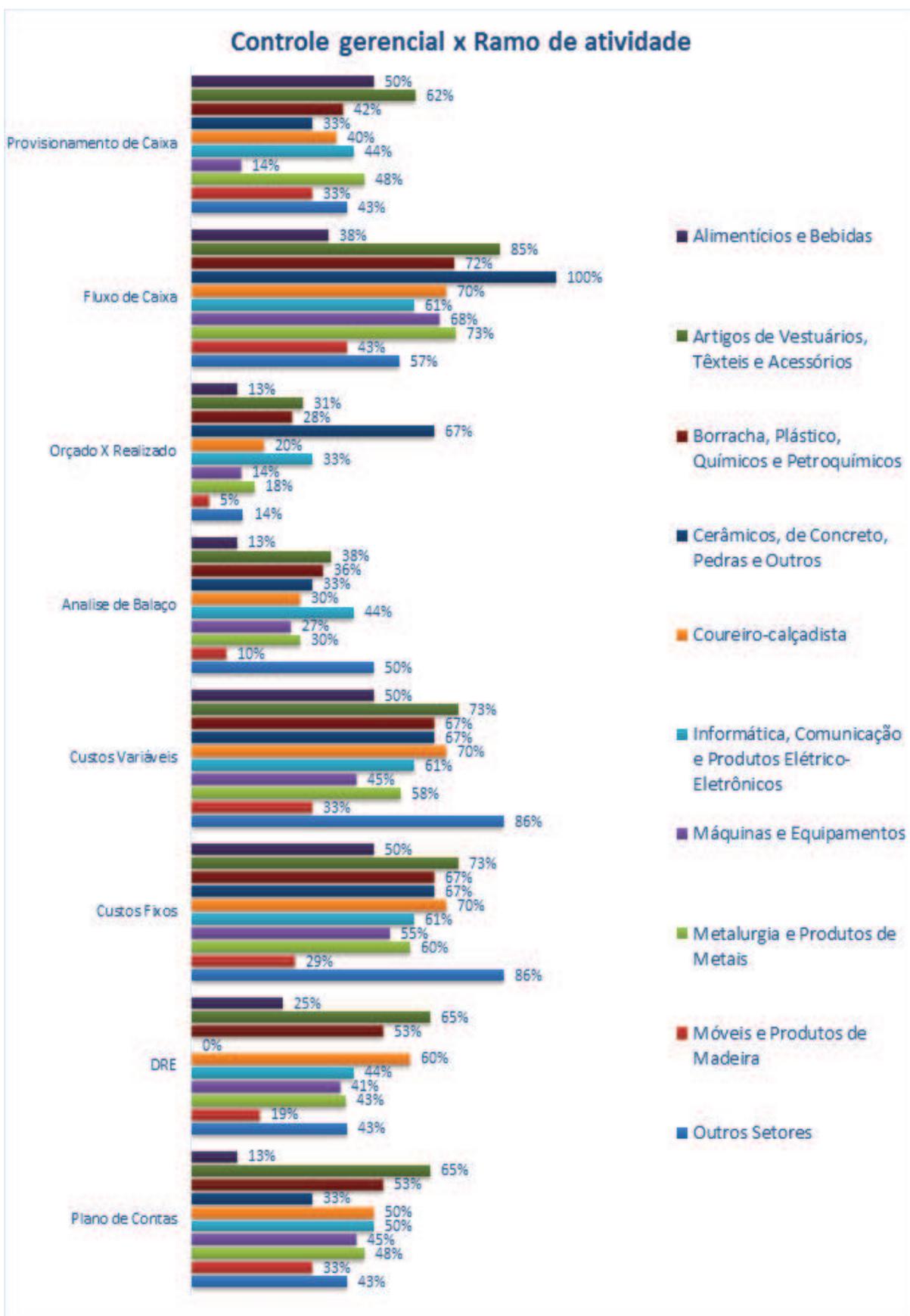
Fonte: Elaborado pelo aluno.

Observa-se a participação de dez empresas do ramo coureiro-calçadista; consideramos um número baixo, tendo em vista a região, mas que vai de encontro com a maneira como foram captadas as empresas, sem foco principal em determinados ramos de atividades. A classificação “Outros Setores”, refere-se em grande parte a empresa do setor gráfico e de embalagens.

#### **4.3.2 Existência de Controles Gerenciais x Ramo de Atividade**

Em referência ao ramo de atividade e a existência de controles gerenciais, é possível observar, que entre as oito ferramentas avaliadas o destaque de utilização se refere ao monitoramento de fluxo de caixa, ao acompanhamento de custos fixos e dos custos variáveis. Ainda é considerada a ferramenta de menor utilização, o monitoramento do orçado x realizado nas contas de despesas.

Gráfico 2 – Controle Gerencial X Ramo de atividade



Fonte: Elaborado pelo aluno.

O ramo de atividade artigo de vestuário, têxteis e acessórios apresenta em maior parte a utilização dos controles gerenciais estudados; enquanto que o ramo de moveis e produtos de madeira apresenta menor utilização das ferramentas.

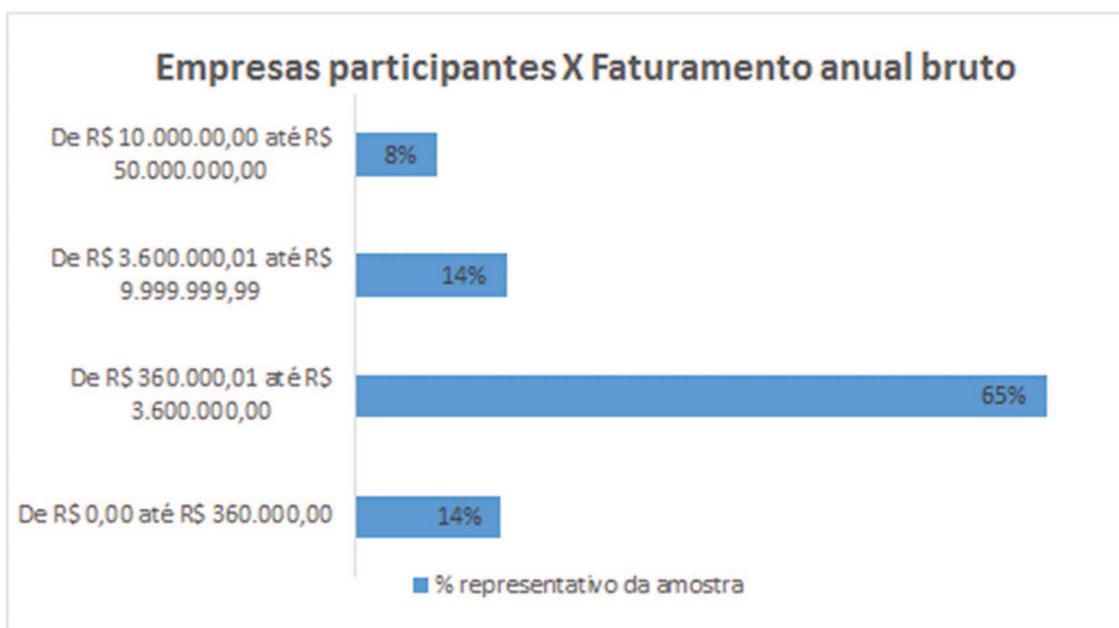
#### 4.3.3 Empresas Participantes Caracterizadas pelo Faturamento Anual Bruto

Considerando as empresas participantes da pesquisa em relação ao faturamento anual bruto, a classificação dos grupos foi baseada na Lei Complementar nº 139/2011 da Receita Federal para duas faixas do gráfico 3: empresas com faturamento até R\$ 360.000,00 foram consideradas micro empresas (ME), e empresa com faturamento entre R\$ 360.000,01 a 3.600.000,00 foram consideradas empresas de pequeno porte (EPP), as quais são enquadradas no regime de tributação do Simples Nacional.

Para as demais faixas, a classificação foi feita considerando o faturamento uma vez que, estas não se enquadram no regime tributário citado; são pertencentes a categoria geral de tributação (lucro presumido ou lucro real).

É possível afirmar, que as empresas aderidas em maior número foram as consideradas como EPP, representando 65% da amostra total; em menor número foram aderidas empresas que apresentaram faturamento anual acima de R\$ 10.000.000,00 (8%).

**Gráfico 3 – Empresas participantes X Faturamento anual bruto**



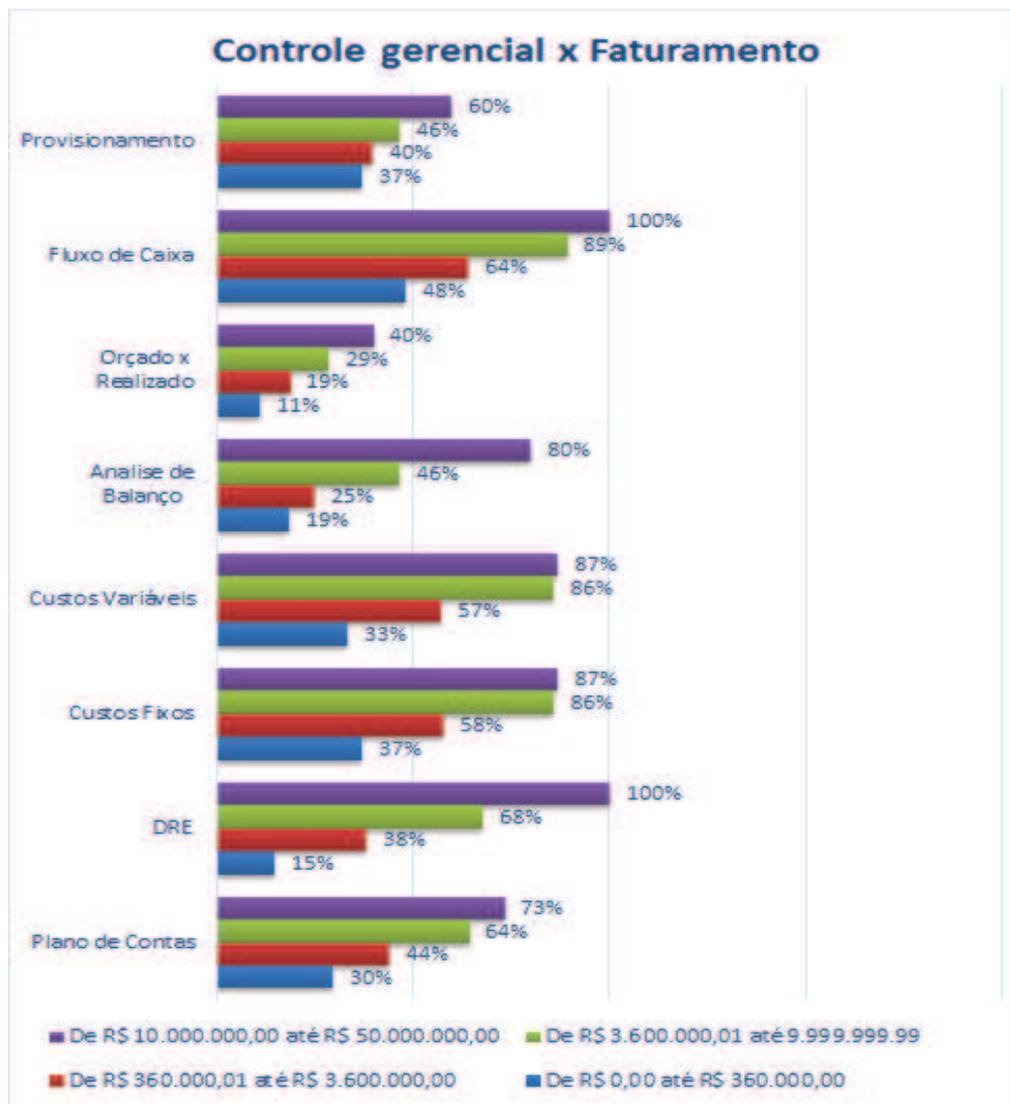
Fonte: Elaborado pelo aluno

Tendo em vista os resultados apresentados, é possível verificar que o interesse na participação de projetos deste âmbito é proeminente em empresas de pequeno porte; e em menor número empresas que tenham um faturamento elevado.

#### 4.3.4 Existência de Controles Gerenciais x Faturamento Anual Bruto

Considerando as faixas de faturamento anual bruta das empresas atendidas pelo projeto, é possível assegurar que empresas que apresentam um valor elevado de faturamento também apresentam também um índice elevado de utilização das ferramentas de controle gerencial avaliadas. O mesmo se repete se avaliar as empresas de menor faturamento, que apresentam menor utilização de controles gerenciais conforme indica o Gráfico 4.

**Gráfico 4 – Controle gerencial X Faturamento**

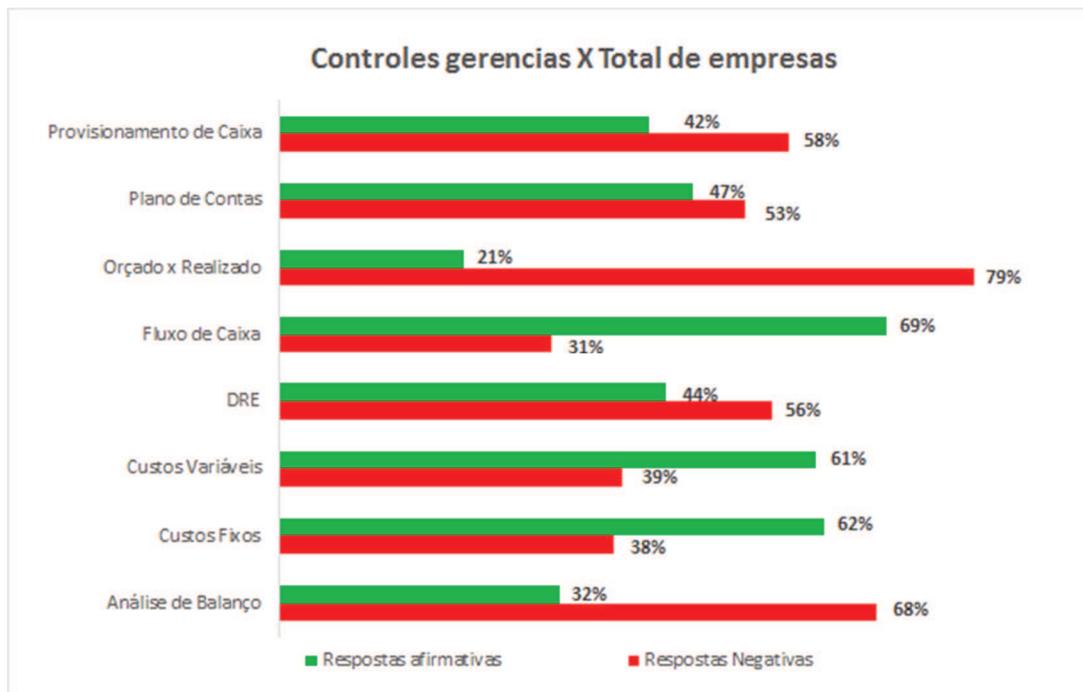


Fonte: Elaborado pelo aluno.

#### 4.3.5 Existência de Controles Gerenciais x Total de Empresas Participantes

Tendo em vista que o questionário utilizado na pesquisa, é baseado em respostas afirmativas e negativas quanto a existência das ferramentas de controle gerencial, o Gráfico 5 representa o total de respostas desconsiderando ramo de atividade ou faturamento anual bruto.

**Gráfico 5 – Controle gerencial X Total de empresas**



Fonte: Elaborado pelo aluno.

#### 4.3.6 Avaliação do Caso

Com base nas informações coletadas através das empresas participantes do projeto do PEPI, e em referência a este núcleo de extensionistas e região, é possível evidenciar que as empresas utilizam-se de poucas ferramentas de controle gerencial. E de que estas têm grande utilização, quando pesquisadas em empresas de porte ou faturamento elevado.

Projetos deste âmbito são importantes no atendimento de empresas de pequeno e médio porte, uma vez que estas são as empresas que demonstram dificuldades de trabalho com o controle gerencial; ou ainda desconhecem a importância de investimento nesta área. Conforme indica Gazoni (2003), sem ferramentas de controle, as atitudes administrativas são tomadas de modo empírico,

o que muitas vezes não se traduz em resultados satisfatórios.

O êxito econômico-financeiro das instituições pode depender em parte da gestão da informação. Atualmente, muitas empresas têm passado por mudanças em suas estruturas organizacionais, na tecnologia da informação e no ambiente competitivo em que estão inseridas, demandando novas técnicas de gestão. Para alguns estudiosos, isto tem conduzido a uma necessidade de mudanças na gestão contábil (TEIXEIRA, 2011).

Confirmamos também com os dados apresentados o que autores nos afirmam: que o gerenciamento em algumas empresas, é feito de forma intuitiva; poucas são as empresas que têm uma forma de análise de dados com vista ao planejamento e apoio à tomada de decisão.

RESNIK (1991) afirma que o empresário da MPE e EPP parece não estar convencido da importância da administração contábil como instrumento administrativo e menos ainda no processo decisório; o que é em partes é confirmado pelos resultados deste estudo, e que ao mesmo tempo demonstra uma mudança de comportamento, uma vez que grande parte das empresas atendidas estão neste porte de empresas.

Ainda o mesmo autor afirma que muitos proprietários-gerentes consideram os dados e a função da contabilidade como "um mal necessário". Muitos ainda definem como "chato", devido ao fato de que muitos deles chegam ao mundo das pequenas empresas, ignorando os números e com uma sutil aversão numérica.

Estas observações vão de encontro com os dados da pesquisa, e com as realizadas encontradas em muitas delas; onde em geral o responsável pela empresa tem sua formação foi constituída em áreas técnicas de produção ou de serviço, interessando-se apenas pelos números das vendas e pelo lucro líquido, subestimando a complexidade de um sistema contábil bom e prático que pode contribuir com o um bom desempenho administrativo.

Sabe-se através de inúmeros outros estudos na área de que uma empresa talvez venha a sobreviver sem uma contabilidade ou com controles financeiros caóticos e desatualizados, mas, segundo RESNIK (1991), esta sobrevivência é por um tempo determinado, enquanto as vendas forem suficientes para cobrirem os desperdícios aparentemente invisíveis, o empresário estará iludido de que a situação da empresa vai bem, isto até o dia em que as vendas sofrerem redução seja por motivo de sazonalidade ou instabilidade econômica, ou seja por uma simples queda na

vendas vai trazer à tona a real situação financeira da empresa.

Conclui-se então que o controle gerencial tem de a ser uma prática a ser difundida entre as MPE e as EPP no sentido de auxiliá-los na expansão de seus negócios e na lucratividade; fatores que vão de encontro com o objetivo do projeto organizado pelo Estado do Rio Grande do Sul e a AGDI. Afirma-se que os controles de produção, princípios de inovação e diversas outras pontas desse estudo são importantes para a evolução da empresa, mas que estes todos devem estar sustentados no controle gerencial e nas ferramentas da contabilidade moderna.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista os dados resultantes da pesquisa, é possível evidenciar que as empresas participantes do projeto realizam o controle gerencial superficial, uma vez que das oito ferramentas estudadas apenas três representaram percentuais consideráveis. Se observa que estas empresas se detêm em dados de produção e resultados financeiros sem realizar o acompanhamento total com o auxílio das ferramentas de controle gerencial. Assim sendo, o objetivo geral e específicos do trabalho foram atendidos após a análise dos dados coletados.

Afirma-se que os controles de produção, princípios de inovação e diversos outras pontas desse estudo são importantes para a evolução da empresa, mas que estes todos devem estar sustentados no controle gerencial e nas ferramentas da contabilidade moderna.

Conclui-se então que o controle gerencial tem de a ser uma prática a ser difundida entre as MPE e as EPP no sentido de auxiliá-los na expansão de seus negócios e na lucratividade; fatores que vão de encontro com o objetivo do projeto organizado pelo Estado do Rio Grande do Sul e a AGDI.

Indica-se com base nas informações coletadas, que pode ocorrer uma maior participação por parte do profissional de contabilidade, no sentido dar suporte aos empresários no uso de ferramentas de controle gerencial; e não apenas apresentando guias de impostos, taxas e contribuições, afim de valorizar ainda mais a importância de seu trabalho.

Considera-se como limitações deste estudo, as informações repassadas durante o diagnóstico inicial, tendo em vista que o respondente não tem a necessidade

de comprovar os dados. Ainda como continuidade do estudo, é possível que se avalie os dados seguintes ao atendimento realizado durante as consultorias feitas pelo NEPI Vale do Rio dos Sinos a estas empresas; a fim de se comparar se houve evolução no sentido de utilização dos controles gerenciais.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo, SP: Mc Graw Hill, 2008.

ANTHONY, Robert Newton. **Contabilidade gerencial: uma introdução a contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1974.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATAACCHIO, Antônio. **Plano de Negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri, SP: Manole, 2005. 365p.

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

FIGUEIREDO, A; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**. Teoria e Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, Hilário. **A contabilidade na era da globalização**. São Paulo: Atlas, 1999.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. [1. ed.]. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

GAZZONI, Elizabeth I. **Fluxo de caixa – ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa**. 2003. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson Addison Wesley, 2010.

LACERDA, Joabe B. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): Necessidade e aplicabilidade**. 2003. Faculdade de Ciências Contábeis de Caratinga. Minas Gerais.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

LAPPONI, Juan Carlos. **Projetos de investimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, 488p.

MARTINEWSKI, A. L. **Mudanças no controle gerencial em empresas brasileiras estatais e privadas**: estudo de caso. 2003. Tese de Doutorado. UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 3. ed., rev. atual. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**. São Paulo: Makron, 1991.

SILVA, J. R. **A importância do Fluxo de Caixa e porque as empresas falem**. <http://www.efetividade.blog.br/a-importancia-do-fluxo-de-caixa-e-porque-as-empresas-falem/> Acesso em: 02 de Setembro de 2015.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 11 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

SOUZA, Marcos A; LISBOA, Lazaro, P.; ROCHA, Welington. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais**. *Revista Contabilidade & Finanças*.n.32, p.10 – 57, mai – ago 2003.

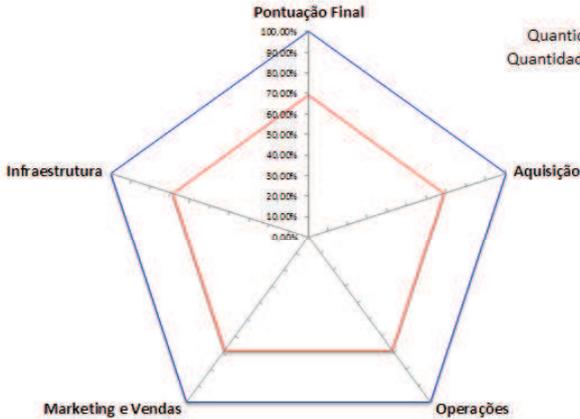
TEIXEIRA, Aridemo J. C. et al. **A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do estado do espírito santo**. *Brasilian Business Review*, v.8, n.3, p. 108-127, jul – set 2011.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos**: planejamento, elaboração, análise. São Paulo: Atlas, 1996. 294p.

## ANEXO 1 - PLANILHA DE COLETA DE DADOS

		<b>DIAGNÓSTICO MÓDULO BÁSICO</b>			
NEPI: _____ CNPJ: _____ RAZÃO SOCIAL DA EMPRESA: _____ TELEFONE: _____		EXTENSIONISTA: _____ GESTOR INTERNO PROJETO (EMPRESA): _____ E-mail: _____			
		<b>Pontuação por Áreas</b>			
	Aquisição	Operações	Marketing e Vendas	Infraestrutura	Pontuação Final
<b>Resultados Consolidados</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%



Quantidade total de questões: 131

Quantidade questões pontuadas: 90 69%

**Encaminhamento da Empresa**

*Especificar se a empresa será atendida no módulo básico ou no módulo produtivo e inovação (para empresas com nota entre 60% e 69%, este encaminhamento só deve ser registrado após definição da Equipe do NEPI)*

Extensionista Responsável _____ <div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black; width: 100px; margin: 0 auto;">Nome</div>	_____ <div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black; width: 100px; margin: 0 auto;">Assinatura</div>
Dados fornecidos pela Empresa em: _____	
Recebido pela Empresa em: ____/____/____	
Empresário: _____ <div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black; width: 100px; margin: 0 auto;">Nome</div>	_____ <div style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black; width: 100px; margin: 0 auto;">Assinatura</div>

	<b>DIAGNÓSTICO MÓDULO BÁSICO</b>	
---	----------------------------------	---

### ASPECTOS QUALITATIVOS

Qual foi o seu volume de negócios total no último ano (Faturamento Anual)? [R\$]	
Qual foi o seu custo total no último ano? (Soma total de matérias-primas, insumos, serviços, folha de pagamento)? [R\$]	
Qual o valor de estoque capital da sua empresa (Prédio, máquinas, matérias-primas, produtos acabados)? [R\$]	
Considerando os seus concorrentes, em que posição de 1 a 100 (onde 1 é melhor e 100 é pior) você acredita que sua empresa estaria? [1-100]	
Qual o valor investido pela sua empresa no último ano? [R\$]	
Qual o valor investido em Expansão? [R\$]	
Qual o valor investido em Modernização? [R\$]	
Qual o valor investido em Inovação? [R\$]	
Especificar a fonte do recurso e/ou linha de crédito (BNDES, BRDE, BADESUL, FINEP, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal)?	
A empresa pretende fazer algum investimento nos próximos 12 meses?	
Qual o valor pretendido? [R\$]	
A empresa contratou ou foi beneficiada por alguma consultoria nos últimos 2 anos?	
A empresa já recebeu algum prêmio?	
Se sim, quais?	
A empresa possui alguma certificação?	
Se sim, quais?	
A empresa já encaminhou algum pedido de registro de patente?	
Tipo de tributação atual?	
> Empresas que operam com Lucro Real ou Presumido, que forem fazer investimentos poderão se beneficiar do FUNDOPEM	

### INDICADORES ESTRUTURAIS

Indique a que setor industrial pertence a sua empresa.	
Indique o principal produto ou linha de produtos produzidos em sua fábrica.	
Qual é a posição da sua empresa na cadeia de valor industrial? (Referindo-se ao principal produto ou linha principal de produtos.)	
Classifique os seguintes fatores de competitividade em ordem de importância para a sua fábrica. Por favor, escolha o 3 fatores mais importantes da lista.	
Mais importante	
Importante	
De alguma forma importante	
Quantos funcionários trabalham para a sua empresa no total? (Incluir todas as instalações)	
Qual foi a evolução da sua taxa de emprego nos últimos três anos?	
O que descreve melhor a forma como o seu produto principal é fabricado? (Por favor, assinale uma única opção. Referindo-se ao produto principal ou linha principal de produtos.)	
Qual o tamanho do lote pelo qual o seu principal produto é fabricado?	
O que descreve melhor a complexidade do seu principal produto? (Por favor, assinale apenas uma opção. Referindo-se ao principal produto ou linha principal de produtos.)	

Projeto **Extensão Produtiva e Inovação**

**DIAGNÓSTICO MÓDULO BÁSICO**

**AGDI**  
Agência Gestora de Desenvolvimento e Promoção do Investimento

**AQUISIÇÃO**

Classe		Pontos	Sim (x)	Não (x)
<b>Equipe Aquisição</b>				
1	O setor de compras tem uma <b>estrutura formal</b> ?	1		
2	Existem <b>indicadores</b> para acompanhar o desempenho da <b>equipe de compras</b> (horas extras, custos, comissão, etc.) <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
<b>Processo Aquisição</b>				
1	Existe algum procedimento formal para a <b>solicitação de materiais e serviços</b> ao setor de compras?	1		
2	Há a identificação dos <b>principais materiais e serviços</b> adquiridos pela empresa ( <b>Classificação ABC</b> )?	1		
3	Há um <b>indicador</b> de acompanhamento da <b>evolução dos preços</b> dos principais materiais e serviços adquiridos? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
3	Existem <b>indicadores</b> relacionados aos <b>custos mensais</b> dos materiais e serviços adquiridos? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
2	A definição dos <b>materiais e serviços</b> a serem adquiridos leva em consideração os <b>pedidos dos clientes (firmes e previsões)</b> ?	1		
2	A definição dos <b>materiais e serviços</b> a serem adquiridos leva em consideração a <b>estrutura dos produtos (Bill of Material)</b> ?	1		
3	A sua empresa tem <b>cooperação para compras</b> (além de meras relações comerciais)?	0		
2	A empresa utiliza política de <b>lote econômico de compra</b> para alguns materiais?	1		
<b>Fornecedores</b>				
1	Há um cadastro formal e atualizado dos <b>fornecedores</b> ?	1		
2	Há a identificação dos <b>fornecedores</b> considerados <b>estratégicos</b> para a empresa?	0		
1	Há um <b>indicador</b> relacionado à <b>entrega</b> no prazo por parte dos fornecedores? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
1	Há um <b>indicador</b> relacionado à <b>qualidade</b> dos materiais provenientes dos fornecedores? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
<b>Equipe Estocagem</b>				
1	O setor de estocagem tem uma <b>estrutura formal</b> ?	1		
<b>Processo Estocagem</b>				
1	Existe algum procedimento formal para a <b>recepção de materiais</b> adquiridos?	1		
2	Existe um <b>software</b> para controle de estoque?	0		
3	É usado um sistema de <b>gestão da cadeia logística</b> ? (Intercâmbio digital de agendamento de operações a partir de dados de fornecedores/clientes)	0		
1	Os materiais adquiridos são <b>inspeccionados</b> no recebimento?	1		
1	Quando do recebimento dos materiais, estes são logo <b>cadastrados no estoque</b> ?	1		
1	Existe um procedimento formal para <b>devolução</b> dos materiais fora da especificação?	1		
1	Existe o controle formal do <b>estoque físico</b> em relação ao <b>estoque cadastrado</b> (acuracidade do estoque)?	1		
1	A <b>área de estocagem</b> é adequada para o tipo de produto?	1		
1	A empresa tem controle para evitar a <b>obsolescência</b> dos materiais em estoque (FIFO, etc)?	1		
1	Os itens em estoque estão <b>identificados</b> adequadamente?	1		
2	É realizado algum <b>controle de consumo</b> do materiais em estoque?	1		
2	Há um indicador de <b>giro de estoques</b> ? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
2	Há <b>indicador</b> referente ao <b>valor</b> em estoque? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
3	Existe algum <b>programa de melhoria</b> objetivando <b>redução dos estoques</b> ?	0		
3	Há uma <b>política de estoque</b> formalizada (estoque mínimo, estoque máximo, etc)?	0		

Projeto **Extensão Produtiva e Inovação**

**DIAGNÓSTICO MÓDULO BÁSICO**

**AGDI**  
Agência Gestora de Desenvolvimento e Promoção do Investimento

**OPERAÇÕES**

Classe		Pontos	Sim (x)	Não (x)
<b>Planejamento e Controle da Produção (PCP)</b>				
1	A empresa possui uma área de <b>PCP</b> estruturada?	1		
1	Existe uma <b>lista dos recursos</b> produtivos da empresa?	1		
1	Existem medições de <b>capacidade</b> dos recursos produtivos?	1		
2	Existem medições de <b>eficiência</b> dos recursos produtivos?	1		
1	A sequência das operações de cada produto ( <b>roteiro</b> ) está formalizada?	1		
2	As operações executadas possuem seus <b>tempos formalizados</b> ?	1		
2	Há estabelecida uma rotina de <b>revisão dos tempos</b> das operações (cronometragem)?	1		
3	Qual é o tempo médio de produção do seu principal produto? (Lead time corresponde ao tempo entre o recebimento da encomenda no chão de fábrica até que o produto esteja pronto para enviar. Indicar um valor aproximado se não houver valores documentados.)	0		[Horas]
1	Os produtos produzidos possuem sua <b>estrutura de produto</b> formalizada (Bill of Material)?	1		
2	Há a utilização de um sistema de informação para <b>programar</b> a produção (planilha, software, etc.)?	1		
2	A programação leva em consideração o <b>roteiro</b> das operações por onde passarão os produtos?	1		
2	A programação leva em consideração os <b>tempos</b> dos produtos nas diferentes operações?	1		
2	A programação leva em consideração a <b>capacidade</b> produtiva dos recursos?	1		
2	A programação leva em consideração os <b>parâmetros</b> derivados das políticas de estoque e produção?	1		
3	Foi implementado um sistema de gestão da qualidade na sua fábrica? (Por exemplo, Gestão de Qualidade Total-TQM, Conceitos de defeito zero, modelo de excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade - EFQM, etc)	0		
1	As <b>ordens de produção</b> são formalizadas e transmitidas para a produção?	1		
1	A <b>sequência de execução</b> das ordens de produção dentro do dia é informada para as operações?	1		
1	Há um controle do programado X o realizado?	1		
1	Há indicador dos <b>atrasos</b> nas entregas dos pedidos? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
3	Qual é a porcentagem de pedidos entregues dentro do prazo? (Referindo-se a prazo de entrega confirmado)	0		[0-100%]
<b>Produção</b>				
2	A forma como as <b>operações</b> devem ser executadas está <b>documentada</b> (procedimento operacional)?	1		
3	Instrumentos de <b>gestão visual</b> são utilizados? (por exemplo, quadros na produção para processos e pontos de situação de trabalho)	0		
3	Existe uma integração de tarefas ao nível dos trabalhadores? ( <b>Trabalhador multitarefa</b> e com o conhecimento de todo o processo)	0		
2	Os <b>parâmetros</b> utilizados para <b>regular</b> os equipamentos está documentado (tabela de regulagem, ordem de produção, etc.)?	1		
3	Existem linhas orientadas para o cliente ou para o produto, na produção ou na montagem? (Em vez de ter o chão de fábrica organizado em tarefas ou operações)	0		
2	Há indicador do volume de <b>estoque em processo</b> nas diferentes operações? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
3	Há indicador de <b>paradas</b> das operações (falta de material, manutenção, falta de pessoal, falta de pedido, troca de produto, etc.)? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
1	Há indicador de <b>horas extras</b> realizada (por operações, por ordens de produção, etc.)? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
1	Há indicador dos índices de <b>descarte</b> ? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
2	Há indicador dos índices de <b>retrabalho</b> ? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
3	Qual é a porcentagem de seus produtos descartados ou retrabalhados por causa de problemas de qualidade?	0		[0-100%]
3	A sua empresa coopera na produção? (Por exemplo, para aumentar a capacidade de produção)	0		
2	Os <b>dispositivos de segurança</b> dos equipamentos são testados em intervalos de tempo determinados	1		
3	Tem havido melhorias significativas nas tecnologias de produção nos últimos 3 anos? (atualização de equipamento físico com impacto relevante na produção)	0		

	<h2>DIAGNÓSTICO MÓDULO BÁSICO</h2>	
---	------------------------------------	---

### MARKETING e VENDAS

Classe	Geral	Pontos	Sim (x)	Não (x)
1	Os <b>objetivos</b> futuros da empresa estão <b>formalizados</b> ?	1		
2	Os <b>objetivos</b> da empresa são <b>divulgados</b> aos seus colaboradores?	1		
Classe	Mercado	Pontos	Sim (x)	Não (x)
2	Há o acompanhamento de <b>tendências</b> de consumo, tecnologia, produtos, moda, etc.?	1		
2	<b>Visita feiras e exposições</b> de negócios e/ou produtos com frequência igual ou inferior a um ano?	1		
2	A empresa participa como <b>expositor</b> em feiras e exposições de negócios e/ou produtos com frequência igual ou inferior a um ano?	1		
1	Há a <b>prospecção de novos clientes</b> ?	1		
2	São conhecidos e caracterizados os <b>concorrentes</b> da empresa?	1		
2	Há um <b>canal de comunicação formal</b> pelo qual o cliente possa contatar a empresa para sugestões/reclamações/dúvidas?	1		
2	Há um processo interno definido para tratamento e retorno das <b>reclamações dos clientes</b> ?	1		
3	Há uma sistemática para a realização da <b>previsão de vendas</b> ?	1		
2	Há o monitoramento da <b>efetivação do plano de vendas</b> definido para o mês (previsto x realizado)?	1		
2	O <b>mercado de atuação</b> está claramente definido?	0		
1	A <b>região geográfica de atuação</b> está claramente definida?	1		
2	Seu <b>produto ou serviço</b> prestado se <b>diferencia</b> dos concorrentes?	0		
3	A sua empresa oferece algum serviço juntamente com o produto?	0		
2	Existem iniciativas para <b>definição de embalagem, rótulo e design</b> adequadas ao tipo de produto?	0		
1	Há o <b>acompanhamento dos preços</b> dos produtos da concorrência?	1		
Classe	Venda	Pontos	Sim (x)	Não (x)
1	Há um <b>cadastro atualizado</b> dos clientes (mínimo anualmente)?	1		
2	Há a identificação dos <b>principais clientes</b> da empresa (em função do volume, margem, relacionamento, etc)?	1		
2	É praticado algum mecanismo de <b>fidelização</b> dos clientes?	1		
3	A sua empresa coopera com parceiros externos em atividades de vendas/distribuição (além de meras relações comerciais)?	0		
1	A <b>definição dos preços</b> para os clientes obedece critérios definidos?	1		
2	Há um indicador da <b>evolução das vendas</b> para os <b>principais clientes</b> ? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
2	Há um indicador da <b>evolução das vendas por região</b> ? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
1	Há um indicador de <b>evolução das vendas por produto / serviço</b> ? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
1	Há um indicador de <b>evolução das vendas por vendedor</b> ? <b>se sim, verificar desempenho</b>	1		
3	Como é que o seu volume de negócios evoluiu nos últimos 3 anos?	0		
3	Indique a porcentagem de volume de negócios proveniente de serviços relacionados com produto no último ano. (Referindo-se aos serviços faturados diretamente, bem como a serviços faturados indiretamente via preço do produto.)	0		[0-100%]
3	Que porcentagem dos seus produtos é vendida no exterior? (Peso das exportações referentes ao volume de negócios total)	0		[0-100%]
1	Há a definição de uma <b>Política de Promoção</b> e descontos (por quantidade, sazonal, pagamento à vista, etc.) ?	0		
Classe	Divulgação	Pontos	Sim (x)	Não (x)
1	A empresa <b>divulga</b> seus produtos em mídias (jornal, internet, rádio, panfleto, etc.)?	1		
2	A empresa tem <b>orçamento</b> definido para a realização de divulgações?	1		
2	Existe alguma pesquisa relacionada ao <b>retorno</b> trazido pelos <b>diferentes</b> tipos de <b>divulgação</b> ?	1		
1	Há monitoramento para identificar o motivo da <b>escolha da empresa</b> pelo cliente?	1		

	<h2>DIAGNÓSTICO MÓDULO BÁSICO</h2>	
---	------------------------------------	---

### INFRAESTRUTURA

Classe	Contabilidade Gerencial	Pontos	Sim (x)	Não (x)
1	A empresa está estruturada com um <b>Plano de Contas</b> (Centros de Custos por área) ?	1		
2	A empresa possui <b>Política de Crédito</b> para o cliente?	1		
3	Empresa tem a prática de fazer mensalmente a abertura do <b>DRE</b> - Demonstrativo do Resultado do Exercício?	1		
1	Existe acompanhamento da <b>evolução dos Custos Fixos</b> ?	1		
2	A empresa possui iniciativas de <b>redução dos Custos Fixos</b> ?	0		
1	Existe acompanhamento da <b>evolução dos Custos Variáveis</b> ?	1		
2	A empresa possui iniciativas de <b>redução dos Custos Variáveis</b> ?	0		
3	Que valor foi gasto para insumos no ano passado? (Soma total de peças compradas, materiais, matérias-primas, insumos operacionais, serviços)	0		[RS]
1	Existe acompanhamento da <b>evolução do Lucro Operacional</b> ?	1		
1	A empresa faz <b>análise</b> do <b>Balanco Patrimonial</b> ?	1		
1	Há o monitoramento do <b>orçado x realizado</b> nas contas de despesas?	1		
1	A empresa monitora o índice de <b>inadimplência de seus clientes</b> ?	1		
2	A empresa tem conhecimento de qual é o seu <b>prazo médio de pagamento</b> ?	1		
2	A empresa tem conhecimento de qual é o seu <b>prazo médio de recebimento</b> ?	1		
1	Existe controle sobre as <b>horas extras</b> da empresa (administrativo e operações)?	1		
3	Coopera com parceiros internacionais?	0		
Classe	Fluxo de Caixa	Pontos	Sim (x)	Não (x)
1	A empresa possui técnica de <b>monitoramento de Fluxo de Caixa</b> ?	1		
2	A empresa analisa as opções de <b>captação de crédito</b> quando contrata capital de giro?	1		
2	A empresa utiliza o prazo de <b>pagamento dado pelos fornecedores</b> para subsidiar suas vendas?	1		
1	Há o <b>provisionamento de caixa</b> para pagamentos futuros? (Regime de Competência e Regime de Caixa)	1		

	<b>DIAGNÓSTICO MÓDULO BÁSICO</b>	
---	----------------------------------	---

**INOVAÇÃO**

Inovação	Sim (x)	Não (x)
1 Qual a porcentagem de seus funcionários semi-qualificados ou não qualificados? (em relação ao número total de empregados)		[0-100%]
2 Qual a porcentagem de seus empregados com ensino médio? (em relação ao número total de empregados)		[0-100%]
3 Qual a porcentagem de seus empregados com ensino superior? (em relação ao número total de empregados)		[0-100%]
4 Os donos da empresa realizaram algum curso (Graduação, Pós-graduação, cursos técnicos ou de qualificação) sobre administração de empresas?		
5 Qual a porcentagem dos seus funcionários que trabalha em pesquisa, desenvolvimento e/ou engenharia?		[0-100%]
6 A sua empresa realiza atividades de pesquisa e desenvolvimento em cooperação com organizações de pesquisa externas? (Por exemplo, universidades, organizações de pesquisa sem fins lucrativos)		
7 A sua empresa realiza atividades de pesquisa e desenvolvimento em cooperação com outras empresas? (Além de meras relações comerciais)		
8 De que maneira novos produtos são desenvolvidos na sua empresa?		
9 Quanto tempo demora, em média, para desenvolver um novo produto, desde a idéia do produto até à colocação no mercado?		[Meses]
10 A sua empresa desenvolveu produtos nos últimos três anos, que eram completamente novos para a empresa ou incorporavam grandes alterações técnicas? (Por exemplo, aplicação de novos materiais, modificações em funcionalidades do produto, modo de funcionamento alterado, etc)		
11 Esses novos produtos, lançados nos últimos três anos, também incluem produtos que não eram apenas novos para sua empresa, mas também novos para o mercado?		
12 Qual a porcentagem do volume de negócios proveniente destes novos produtos no último ano?		[0-100%]
13 A sua empresa ofereceu aos seus clientes serviços relacionados com o produto, totalmente novos, nos últimos três anos? (Referindo-se a novos serviços que eram completamente novos para a sua empresa ou continham melhorias significativas.)		