

## **MIG - modelo integrado de gestão e sua viabilidade de aplicação na gestão de negócios de pequeno e médio porte: um estudo desenvolvido na cidade de Ponta Grossa - PR**

Carlos Ubiratan da Costa Schier – UEPG – [ubiratanschier@gmail.com](mailto:ubiratanschier@gmail.com)  
Cesar Eduardo Abud Limas – UEPG – [cesarabud@hotmail.com](mailto:cesarabud@hotmail.com)  
Lívio Marcel Queji – UEPG – [queji@uepg.br](mailto:queji@uepg.br)  
Halison Rodrigo de Souza – UEPG – [halison.souza@gmail.com](mailto:halison.souza@gmail.com)

### **Resumo:**

A motivação para desenvolvimento do presente artigo decorre da importância que as empresas de pequeno e médio porte têm no contexto econômico e social; bem como da identificação de oportunidade para fins de contribuição à competitividade das mesmas. O tema e a pesquisa foram delimitados em observância a estudos e pesquisas realizados sobre os instrumentos e modelos de gestão aplicados na gerência dos negócios de pequeno e médio porte, que demonstram a necessidade de simplificação do processo, para sobrevivência e expansão dessas empresas. Partiu-se da premissa de que um modelo de gestão tem de observar obrigatoriamente: integração de informações e atividades e planejamento estratégico. Portanto, elencou-se como alternativa um modelo que proporcionasse a integração entre o sistema de informações de controladoria e planejamento estratégico e de fácil entendimento e assimilação aos gestores e empreendedores de negócios de pequeno e médio porte.

**Palavras-chave:** Controladoria, Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional, Modelo de gestão, Sistema de Informação.

## **MIG - integrated management model and its application feasibility in small and medium-sized business management : a study conducted in the city of Ponta Grossa - PR**

### **Abstract**

The motivation for the development of this article stems from the importance of small and medium - sized businesses play in economic and social context; as well as the opportunity to identify for assistance from the competitiveness. The theme and research were defined in compliance with the studies and research carried out on the management tools and models applied in the management of small and medium-sized businesses that show the need for simplification of the process for survival and growth of these companies . It started from the premise that a management model must mandatorily observe: integration of information and activities and strategic planning. So if listed out as an alternative a model that provided the integration of the system of controlling information and strategic planning and easy to understand and assimilate the managers and small.

**Key-words:** Controlling, Strategic Planning, Operations Planning, Management Model, Information System.



## 1. Introdução

Diante das perspectivas impostas pelo desenvolvimento econômico e possibilidades concorrenciais, elenca-se como condição básica à sobrevivência no mercado das empresas de pequeno e médio porte, a estruturação das organizações em termos de procedimentos de controle; racionalização de custos; agilidade e consistência de processos de gestão, sejam produtivos, tecnológicos, de informação ou de tomada de decisão.

Observa-se, porém, que as empresas de pequeno e médio porte têm maior dificuldade no desenvolvimento e adoção de um modelo de gestão com base em informações gerenciais e controles internos, decorrentes de ferramentas que impliquem em integração de processos e atividades, por desconhecimento, falta de cultura de gestão, despreparo, falta de estrutura, entre outros fatores.

As organizações de pequeno e médio porte, com vistas à permanência e expansão no mercado, devem estar preparadas para competir e têm de ter ciência de que a obtenção dessa vantagem estratégica e competitiva transita pela adoção de ferramentas de gestão que implicam melhor administração do tempo; gestão estratégica da informação; agilidade de processos (produtivos e de tomada de decisão); aplicação de inteligência competitiva; aplicação de níveis de qualidade e controles eficientes e eficazes, etc.

A aplicação de um modelo de gestão de negócios contribui efetivamente para a consolidação do fluxo de informações, planejamento, controle e racionalização de custos e recursos na busca de vantagem competitiva e induz os gestores das empresas de pequeno e médio porte a tomar as melhores decisões na busca da eficácia empresarial.

## 2. Revisão teórica

### 2.1 Definição e características das empresas de pequeno e médio porte

No caso da Receita Federal, o conceito de microempresa e empresa de pequeno porte considera limites de Receita Bruta Anual: (disponível em [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br))

No presente artigo utiliza-se a definição do SEBRAE face sua facilidade de aplicação e entendimento. No Brasil a classificação definida pelo SEBRAE é efetuada por meio da quantidade de funcionários, separada distintamente nos setores de atuação.

### 2.2 Modelos de Gestão

Padoveze (2005) define Controladoria Estratégica como aquela Controladoria que, baseada no Sistema de Informação Contábil fornece informações integradas; (financeiras ou não), para os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da organização com fins de apoio ao planejamento, análise, implantação e controle da estratégia. Decorrente dessa análise e definição de Padoveze (2005) se observa a Controladoria como um modelo de gestão, com condições de contribuir



plenamente com o processo decisório.

A sustentação do modelo de gestão proposto, portanto, interpretando-se as considerações elencadas por Padoveze (2005) e Catelli (2001) se baseia em linhas gerais nas seguintes premissas:

- Todas as organizações têm obrigatoriamente de implantar Planejamento Estratégico, se vislumbram continuidade e competitividade no mercado, pois decorrente do plano estratégico obtêm-se vantagem estratégica e competitiva.
- Para implantação do Planejamento Estratégico, considera-se de suma importância o estabelecimento de um Planejamento Operacional adequado baseado num fluxo de informações ágil e consistente.
- O Sistema de Informação de Controladoria proporciona consistência ao fluxo de informações; agilidade no processo decisório e integração de atividades produtivas e auxiliares.

A Controladoria está explicitamente comprometida com a busca incessante da eficácia da organização, e para que se obtenha sucesso no que tange a alcançar esse objetivo, ela dispõe de alguns modelos de sistema de gestão, conforme Catelli (2001):

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos (CATELLI, 2001).

## 2.2 Controladoria

Perez Jr; Pestana e Franco (1997) contemplam que no sentido de controle e melhoria do desempenho organizacional a Controladoria exerce papel importante na empresa apoiando os gestores no planejamento e gestão, por meio de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e atividades.

Mossimann (1993), in Figueiredo e Caggiano (1997), ratifica essa premissa quando explicita que a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos com base em ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e Contabilidade, que se integradas na gestão das organizações, remetem-nas para a eficácia.

Carmona (2007) indica como relevante a gestão estratégica de custos para fins de obtenção de competitividade vinculando a evolução desse processo à inserção da controladoria no processo de tomada de decisão.

O controle econômico-financeiro nas organizações é tratado como objetivo final da integração entre controladoria e gestão da informação, na concepção de Menezes (2005), que indica o sucesso desse processo como resultado do fluxo de conhecimento agilizado pela tecnologia da informação.



## **2.3 Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional**

Prahalad (2007), explica que arquitetura estratégica é base para potencializar recursos na busca da estratégia planejada e agrega informações que indicam a evolução de um determinado setor.

Em Padoveze (2005), conclui-se que estratégia competitiva são ações planejadas e desenvolvidas especificamente com o intuito de criação de vantagens competitivas sustentáveis em produtos ou mercados identificados com os objetivos corporativos e está estreitamente ligada ao planejamento estratégico.

Porter (1996) explica que vantagem competitiva é obtida através de controle e gestão adequada dos custos e da diferenciação originada da criação de valor para o cliente, onde o mesmo tenha

a percepção de que está realmente sendo atendido em suas necessidades de forma justa. Além disso, Porter (1996), considera que o tamanho da organização é irrelevante para obtenção de vantagem competitiva.

Meirelles Júnior (2008) pressupõe a necessidade de planejamento estratégico como fator de continuidade e expansão das pequenas e médias empresas diante do cenário econômico atual. Nesses termos são propostas reflexões acerca da atuação do profissional contábil no contexto empresarial e sua relevância no que tange ao processo de gestão.

Hamel (1996) em parceria com Prahalad (1996) declarou que é difícil o processo de criação de uma grande estratégia, pois demanda na observação de múltiplos fatores que envolvem riscos, planejamento, intuição, inteligência emocional, entre outros.

Ansoff (1999) identificou alguns tipos de decisões empresariais relacionadas à estratégia, que por se aplicarem sempre às novas situações, demandam em permanente revisão e reformulação, de acordo com o ambiente atual.

Ohmae (2006) define que estratégia bem sucedida é a que implica a melhor correspondência dos pontos fortes da organização ao encontro das necessidades dos clientes, do que oferece o concorrente.

Lourenço (2006) identifica a falta de planejamento como um dos fatores importantes no processo de insolvência das micro e pequenas empresas.

Bezzerra (2008) discorre sobre as habilidades e competências necessárias no trato com a gestão empresarial, indicando que a forma de considerar o processo informacional e as tendências mercadológicas é uma possibilidade interessante na gestão estratégica de negócios.

Souza (2007) considera que é necessário enfatizar a aplicação da metodologia de planejamento estratégico como diferencial competitivo decisivo para uma gestão adequada das micro e pequenas empresas.



Na opinião de Pimentel (2008) os novos empreendedores ou os empreendedores de negócios de pequeno e médio porte são os que têm mais necessidade de implantação de planejamento estratégico.

Moura e Pessoa (ENEGEP 1999) enfatizam o uso da informação como recurso importante na definição do modelo de gestão das pequenas e médias empresas, considerando o contexto competitivo atual onde o processo informacional é peça chave no estabelecimento e implantação das estratégias nas organizações.

Cruz (1991), citado em Catelli (2001) expõe sua definição acerca de planejamento estratégico e planejamento operacional que se entende e se interpreta da seguinte forma:

O planejamento estratégico tem como meta principal assegurar o cumprimento da missão e a continuidade da empresa. A fase de planejamento estratégico é responsável pela determinação e análise da estratégia da organização baseada em variáveis internas e externas, visando aproveitar as oportunidades disponíveis da melhor forma possível, evitar as ameaças, superar as deficiências e usar os pontos fortes.

### **3. Procedimentos metodológicos**

A pesquisa elaborada para fins de construção do modelo integrado de gestão engloba a utilização dos métodos: bibliográfico; quantitativo e qualitativo.

Explica-se a utilização de toda a metodologia citada em virtude de que; há a necessidade de consistência teórica adequada para fundamentação, o que se obtém através da aplicação de levantamento bibliográfico; tem-se de considerar também quantitativamente amostra relevante para tabulação e diagnóstico inclusive com mensuração percentual dos dados e; como se trata de delimitar um modelo de gestão, devem ser considerados fatores qualitativos tais como; procedimentos; ações; hábitos; atitudes, etc. através da aplicação do método qualitativo.

Portanto, classifica-se a pesquisa para a coleta e tratamento dos dados como um processo integrado e conjunto dos métodos supracitados, haja vista os mesmos serem complementares entre si no contexto desse trabalho, respeitando-se as particularidades, limitações e importância de cada um.

Foi desenvolvido e sugerido o modelo integrado de gestão com base na integração de Planejamento Estratégico; Planejamento Operacional e Sistema de Informação de Controladoria aplicável às empresas de pequeno e médio porte, de acordo com a demanda evidenciada no resultado das pesquisas efetuadas.

#### **3.1 Pesquisas**

Para confirmação da demanda e da viabilidade do modelo integrado de gestão para negócios de pequeno e médio porte foram desenvolvidas e aplicadas pesquisas.

A tabulação das pesquisas e o diagnóstico expressam em seus resultados a carência por modelos



**VI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
*Ponta Grossa, PR, Brasil, 30 de Novembro a 02 de Dezembro de 2016*

integrados de gestão no nível proposto no artigo para as organizações de pequeno e médio porte. Portanto, a pesquisa aplicada e analisada em conjunto com o levantamento documental e revisão teórica, onde se trata de forma analítica a sustentação em que se baseia a construção do modelo de gestão, são subsídios importantes para a consecução do modelo integrado de gestão.

### 3.2 Análise dos dados

Foram emitidos 50 (cinquenta) formulários para a pesquisa qualitativa e quantitativa, retornaram 47 (quarenta e sete), sendo 21 (vinte e uma) respondidas por empresas de médio porte e 26 (vinte e seis) por organizações de pequeno porte.

As empresas foram elencadas e pesquisadas através do Escritório Contábil H. R. de Souza – Soluções Empresariais, organização atuante na prestação de serviços, consultoria e assessoria nas áreas contábil e de gestão.

Como resultado da aplicação do questionário obteve-se um resultado individual que corrobora a importância do estudo, bem como um diagnóstico global que contribui para confirmação da demanda de um modelo de gestão para aplicação nas empresas de pequeno e médio porte.

Quadro geral das questões com respostas diretas negativas ou positivas aplicadas:

| Nº | QUESTÃO                                                                                        | MÉDIO PORTE |     | PEQUENO PORTE |     | TOTAIS |     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
|    |                                                                                                | SIM         | NÃO | SIM           | NÃO | SIM    | NÃO |
| 01 | A organização utiliza algum modelo de gestão?                                                  | 08          | 13  | 10            | 16  | 18     | 29  |
| 02 | Existe alguma forma de integração das informações na organização?                              | 16          | 05  | 17            | 09  | 33     | 14  |
| 03 | A organização elabora plano estratégico anual?                                                 | 17          | 04  | 14            | 12  | 31     | 16  |
| 04 | A organização elabora planejamento orçamentário?                                               | 14          | 07  | 14            | 12  | 28     | 19  |
| 05 | É feito acompanhamento e são aplicados os ajustes necessários no plano orçamentário?           | 12          | 09  | 13            | 13  | 25     | 22  |
| 06 | O Gestor conhece bem os procedimentos contábeis?                                               | 18          | 03  | 15            | 11  | 33     | 14  |
| 07 | O Gestor conhece Controladoria como instrumento de gestão?                                     | 12          | 09  | 12            | 14  | 24     | 23  |
| 08 | O Gestor utiliza relatórios gerenciais para a tomada de decisão?                               | 15          | 06  | 12            | 14  | 27     | 20  |
| 09 | A organização conhece seu ponto de equilíbrio?                                                 | 17          | 04  | 10            | 16  | 27     | 20  |
| 10 | Existe na organização preocupação com a racionalização de custos?                              | 21          |     | 10            | 16  | 31     | 16  |
| 11 | Nas ações gerenciais da organização é levada em consideração a análise Custo Versus Benefício? | 20          | 01  | 15            | 11  | 35     | 12  |
| 12 | A organização investe em Benchmarking como estratégia?                                         | 04          | 17  | 09            | 17  | 13     | 34  |



**VI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
*Ponta Grossa, PR, Brasil, 30 de Novembro a 02 de Dezembro de 2016*

| Nº | QUESTÃO                                                                                                                                                                   | MÉDIO PORTE |     | PEQUENO PORTE |     | TOTAIS |     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|---------------|-----|--------|-----|
|    |                                                                                                                                                                           | SIM         | NÃO | SIM           | NÃO | SIM    | NÃO |
| 13 | O Gestor conhece bem os Fatores Críticos de Sucesso da organização?                                                                                                       | 15          | 06  | 15            | 11  | 30     | 17  |
| 14 | Sob sua ótica, a obtenção de vantagem estratégica das organizações pode ser estabelecida através de modelos bem estruturados de gestão?                                   | 20          | 01  | 22            | 04  | 42     | 05  |
| 15 | A Controladoria utilizada como instrumento de gestão pode influenciar positivamente na obtenção de vantagem estratégica na gerência de negócios de pequeno e médio porte? | 20          | 01  | 21            | 05  | 41     | 06  |

Fonte: Pesquisa aplicada pelo Escritório Contábil H.R. DE SOUZA – Soluções Empresariais – ME, 2016.

A seguir discorre-se sobre cada uma das questões por meio de análise crítica dos resultados obtidos:

Observando-se a separação por segmento de atuação nota-se que a maioria das empresas de médio e pequeno porte pesquisadas atua na prestação de serviços.

Com relação à idade das empresas pesquisadas verifica-se que a maioria das organizações de pequeno porte tem existência média entre dois e dez anos, indicando a busca pela consolidação das mesmas no mercado.

No caso das empresas de médio porte, observa-se que grande parte é de empresas jovens com idade entre dois e cinco anos, mas a grande maioria está atuando a mais de dez anos no mercado, o que significa que essas empresas estão sólidas em seu meio de atuação.

As empresas de pequeno e médio porte têm seu faturamento mensal concentrado entre cem mil reais (R\$100.000,00) e quinhentos mil reais (R\$500.000,00), sendo que a grande maioria (aproximadamente 60%), fatura até cem mil reais por mês.

Observa-se que a maioria dos gestores das organizações pesquisadas são os sócios das empresas. Isto indica que existem poucos gestores profissionais nessas empresas e que as mesmas tendem a ter estrutura familiar.

No que tange a análise crítica para fins de reestruturação de ações e discussão dos resultados obtidos pelas organizações, nota-se que a grande maioria das empresas de médio porte não tem um período definido para tal procedimento. Isto indica que possivelmente essas organizações não têm dado a devida atenção à análise crítica dos resultados como fator importante na gestão dos negócios e principalmente na tomada de decisão.

As empresas de pequeno porte em sua maioria efetuam análise crítica dos resultados com periodicidade mensal, o que significa uma preocupação com a consecução e acompanhamento da evolução dessas organizações.



A maioria dos gestores das empresas pesquisadas considera seu processo atual de gestão organizado. Isto quer dizer que nessas organizações procura-se definir procedimentos e implementar ações de forma ordenada.

Quase a totalidade das organizações pesquisadas tem sua contabilidade feita externamente. A maioria das organizações de médio e pequeno porte pesquisadas preocupa-se em cumprir as obrigações legais e fiscais, não explorando devidamente as informações contidas nos relatórios contábeis.

### **3.3 Análises individuais das questões diretas**

A maioria das empresas pesquisadas não utiliza um modelo de gestão. O que significa que aproximadamente 60% das empresas, tem necessidade de organizar adequadamente seu processo de gestão.

Em sua maioria as organizações pesquisadas têm algumas informações integradas. Esse fator pode funcionar como facilitador na implantação de um modelo de gestão que tenha como base a integração total de informações em seu desenho.

Das empresas de médio porte pesquisadas, a grande maioria elabora plano estratégico, o que não garante que esse planejamento seja levado efetivamente a termo e cumprido integralmente.

As empresas de pequeno porte pesquisadas que elaboram planejamento estratégico são pouco mais de 50%.

Aproximadamente 60% das empresas pesquisadas trabalham com base no estabelecimento de plano orçamentário. Essa ação denota a preocupação com o controle principalmente das atividades financeiras das organizações.

Em que pese à maioria das empresas elabore planejamento orçamentário, aproximadamente a metade delas não acompanha devidamente os resultados e conseqüentemente não efetua os ajustes necessários para adequação da gestão com vistas à maximização dos resultados.

Um fator importante a ser considerado de acordo com a pesquisa é de que a maioria dos gestores conhece bem os procedimentos contábeis, portanto estando habilitados à análise crítica de relatórios com base em contabilidade gerencial.

Além disso, esse conhecimento contábil remete os gestores à valorização da contabilidade e seu sistema informacional no processo de gestão dos negócios.

Somente metade dos gestores das organizações pesquisadas tem conhecimento sobre controladoria como ferramenta de gestão de negócios. Esse fato implica oportunidade para que seja sugerido e implantado nas demais organizações modelo de gestão com inserção do sistema de informação da controladoria.

As empresas de médio porte em sua maioria indicam a utilização de relatórios gerenciais para



auxílio à tomada de decisão, no entanto não implica garantia de que os relatórios sejam baseados no fluxo informacional e integração das atividades.

Nota-se que das empresas de pequeno porte menos da metade utiliza relatórios gerenciais em seu processo de gestão, o que significa que há condições para implantação de relatórios auxiliares à tomada de decisão nessas organizações.

Identifica-se nas empresas de médio porte, uma preocupação com o processo de custo, pois quase a totalidade precifica adequadamente seus produtos e serviços com base no ponto de equilíbrio.

A maioria das empresas de pequeno porte não conhece seu ponto de equilíbrio, o que implica dizer que provavelmente a precificação de seus produtos e serviços é feita por meio de custo meta, ou seja, baseado no preço médio de mercado ou na taxa esperada de lucro.

Absolutamente 100% das empresas de médio porte pesquisadas se preocupam com a racionalização dos custos, o que já se delineou na resposta anterior face à preocupação com o ponto de equilíbrio para fins de precificação. No entanto no que tange as empresas de pequeno porte, não há uma preocupação com racionalização de custos.

A preocupação com o processo de gestão estratégica de custos nas empresas de pequeno porte, objeto da pesquisa, está confirmada em virtude da consideração da análise Custo versus Benefício para fins gerenciais como fator importante na gestão.

As empresas de pequeno porte confirmam na pesquisa, a inexistência de coerência no trato com o fator custo para fins de gestão dos negócios, pois leva em consideração, em sua maioria, a análise Custo versus Benefício, mas não se preocupam efetivamente com racionalização de custos ou ponto de equilíbrio. Essa questão significa a identificação de oportunidade para implementação de gestão estratégica de custos nas empresas de pequeno porte.

Tanto as empresas de médio quanto de pequeno porte pesquisadas, em sua maioria não demonstram preocupação em analisar, absorver e aplicar as melhores práticas dos concorrentes. Essas empresas não veem com relevância para sua gestão o acompanhamento da concorrência.

Os gestores das empresas pesquisadas na grande maioria informam conhecer bem os fatores críticos de sucesso de suas organizações, esta informação colide diretamente com a resposta anterior, haja vista ser a análise da concorrência e *benchmarking* fatores importantes de sucesso no gerenciamento dos negócios.

A maioria dos gestores das empresas pesquisadas concorda que um modelo adequado e bem estruturado de gestão implica a obtenção de vantagem estratégica. Esse resultado indica a demanda por um modelo de gestão que considere a organização das atividades e seu fluxo informacional como fator importante na gestão de negócios.

#### **4. Modelo integrado de gestão de negócios de pequeno e médio porte**

O modelo integrado de gestão do presente trabalho é desenvolvido a partir das análises críticas



dos resultados das pesquisas e entrevistas aplicadas e moldado com vistas a atender a necessidade de organização e planejamento das atividades de gestão das empresas de pequeno e médio porte.

Denomina-se o modelo integrado de gestão construído de Modelo Integrado de Gestão – MIG, e foi estruturado, com vistas a facilitar a operacionalização das atividades inerentes a cada etapa e a gestão consolidada dos negócios.

O detalhamento e a confirmação da ação em cada uma, das etapas indica maior segurança na consolidação do processo de gestão dessas empresas, pois em princípio há necessidade de integração e análise crítica de cada fase e possibilidade de correção de rumo bem como ajustes rápidos.

São utilizados instrumentos (formulários) pré-definidos em formato simples e de fácil assimilação para implantação do instrumento, que ordenados em sequência lógica, englobam todas as etapas passo a passo e remetem à interpretação com precisão das informações necessárias para aplicação do modelo na gestão dos negócios, bem como controle do processo.

## **5. Conclusão**

Observa-se de forma geral a relevância contributiva de um modelo de gestão integrado aplicável às organizações de pequeno e médio porte no que tange a consistência das ações e decisões gerenciais.

Portanto, o diagnóstico decorrente da pesquisa, permite afirmar que foram identificados os eventos que impactam na gestão dos negócios e no fluxo de informações das organizações de pequeno e médio porte.

A questão norteadora do artigo no que tange ao processo de gestão e tomada de decisão nas organizações objeto do estudo, reside na concepção do modelo integrado de gestão, aqui denominado Modelo Integrado de Gestão - MIG, onde se verifica a integração entre sistema de informação de controladoria; planejamento estratégico e planejamento operacional.

O resultado das observações e acompanhamento efetuados nas empresas pesquisadas, com base no diagnóstico da pesquisa indica que as organizações que utilizam planejamento estratégico e sistema de informações integradas significam 47% do total, ou seja, vinte e sete (27) empresas do total de quarenta e sete (47) pesquisadas.

Dessas empresas, doze (12) são de pequeno porte que significa 46,15% do total das organizações desse porte pesquisadas. Quinze (15) são de médio porte que correspondem a 71,43% do total de empresas desse porte pesquisadas.

Essas empresas são notadamente mais saudáveis financeiramente e mais competitivas do que as empresas que não conduzem sua gestão de forma organizada e não consideram integração de informações e planejamento estratégico como instrumentos importantes para gerir seus negócios.



A existência do sistema de informações integradas e do planejamento estratégico nessas empresas indica maior consistência em seus resultados e agilidade no processo decisório, além do que as faixas de faturamento são mais significativas do que nas organizações que não utilizam essas ferramentas, a maioria fatura em média R\$500.000,00 (quinhentos mil reais por mês).

Nota-se que 40,90% dessas empresas têm existência superior a dez anos, o que significa consolidação dos negócios e competitividade nas organizações que adotam planejamento estratégico e sistema informacional integrado em sua gestão.

Observa-se ainda que as organizações que têm em seu modelo de gestão, integração de informações e planejamento estratégico conduzem a gestão de custos de forma mais controlada no que tange a evitar retrabalho, evitar desperdícios e precificar adequadamente seus produtos e serviços, com vistas à busca de competitividade permanentemente. Todas as ações que implicam custo ou despesa são objeto de análise custo versus benefício por parte dos gestores.

## Referências

**ANSOFF, IGOR.** *Administração Estratégica*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

**CARMONA, PEDRO HENRIQUE GARCIA.; MARTINEZ, JOSÉ CARLOS.; SANTOS, LUIS CARLOS.; GORDONO, FERNANDA SEROTINI.** *Evolução do processo de custeamento nas empresas: da controladoria às tomadas de decisão*. Artigo publicado no XXVII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu: 2007.

**CATELLI, ARMANDO (Coordenador).** *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica* - GECON. FIPECAFI. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**CESAR, FRANCISCO INÁCIO GIOCONDO.; FARAH, OSVALDO ELIAS.; GUILLIANI, ANTONIO CARLOS.; PIZZINATO, NÁDIA KASSOUF.; SARCOMANO NETO, MARIO.; CALIL, JOSÉ FRANCISCO.** *Modelo de sistema de informação para apoio ao processo decisório em micro e pequenas empresas*. Artigo publicado no XXV ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre: 2005.

**CNI; SEBRAE.** *Indicadores de Competitividade na indústria brasileira: micro e pequenas empresas*. Brasília, CNI, 2006.

**DIAS, SÉRGIO LUIZ VAZ.** *Indicadores de desempenho e gestão empresarial*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2007.

**FERREIRA, MARAÍSA ANGÉLICA D. SILVA, MARCOS EUCLIDES. SOUZA, REGINALDO. RIGUEIRO, VANESSA. MIRANDA, ISABELLA TAMINE PARRA.** *A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas*. Artigo publicado na Revista Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v 2 n1, p 34-39, jan/jun 2005. Maringá.

**FIGUEIREDO, SANDRA.; CAGGIANO, PAULO CÉSAR.** *Controladoria: teoria e prática*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

**IBGE. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. ESTATÍSTICAS DO CEMPRES – Cadastro Central de Empresas: 2005.** Rio de Janeiro:IBGE, 2007.



**VI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**Ponta Grossa, PR, Brasil, 30 de Novembro a 02 de Dezembro de 2016**

**JURAN, JOSEPH M.** *Managerial Breakthrough*. Ed. Revisada. New York: McGraw-Hill, 1994.

**KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P.** *Using the Balanced Scorecard As a Strategic Management System*. Harvard Business Review. January/February, 1996, págs. 75-85.

**LAGES, VINÍCIUS. ZITZ, MÍRIAM. (organizadores).** *Inteligência Competitiva*. Brasília: SEBRAE, 2005.

**LOURENÇO, DANIELA FERREIRO CORRÊA.** *A falta de planejamento como fator determinante para a não sobrevivência da micro e pequena empresa brasileira: técnicas de planejamento para as micro e pequenas empresas brasileiras*. Monografia de conclusão de curso de pós-graduação em Controladoria e Administração Financeira da Universidade Castelo Branco – Instituto Nacional de Pós-Graduação-INPG, 2006.

**MEIRELLES JUNIOR, JULIO CANDIDO.** *Planejamento como fator de sucesso empresarial*. Artigo disponível em [www.netlegis.com.br](http://www.netlegis.com.br), publicado em 29 de maio de 2008, acesso em 25 de junho de 2008.

**MENEZES, LUIZ LEITE DE.; RICCIO, EDSON LUIZ.** *Relacionamento entre Controladoria e Gestão da Informação Econômico-Financeira na Nova Economia*. Artigo publicado na Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP, ano 7 n 18, agosto de 2005.

**OLIVEIRA, CLAUDIONOR DOS SANTOS.** *Metodologia científica: planejamento e técnicas de pesquisa - uma visão holística do conhecimento humano*. São Paulo: LTR, 2000.

**OLIVEIRA, LUÍS MARTINS.; PEREZ JR., JOSÉ H.; SILVA, CARLOS A. S.** *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas, 2002.

**PADOVEZE, CLÓVIS LUÍS.** *Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

**PEREZ JR., JOSÉ HERNANDEZ.; PESTANA, ARMANDO OLIVEIRA.; FRANCO, SERGIO P. C.** *Controladoria de Gestão: teoria e prática*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

**PIMENTEL, RUBENS.** *O planejamento estratégico e as pequenas e médias empresas*. Artigo publicado em 07 de junho de 2008, disponível em [www.jornallivre.com.br](http://www.jornallivre.com.br), acesso em 27 de junho de 2008.

**PORTER, MICHAEL.** *What is Strategy?* Harvard Business Review. November/December, 1996, págs. 61-78

**PORTER, MICHAEL.** *Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking*. The Economist. May, 23, 1998, págs. 21-22, 27-28.

**PRAHALAD, C. K.; HAMEL, GARY.** *Competing in the New Economy: Managing out of Bounds*. Strategic Management Journal, march 1996, págs. 237-242.

**PRAHALAD, C. K. ; VENKAT, RAMASWAMY.** *O futuro da competição*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

**SEBRAE.** *Cenários do Ambiente Macroeconômico Brasileiro: quarto trimestre 2007*. Brasília: SEBRAE, 2007.

**SOUZA, WENDEL.;QUALHARINI, EDUARDO.** *O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas*. Artigo apresentado no III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário SENAC. São Paulo. Maio 2007.