

## **Avaliação da Governança Corporativa/Financeira Das Indústrias Atendidas pelo PEIEX Núcleo Poli – USP entre 2012 – 2013**

### **Governance Assessment Corporate Financial Industries in the Core PEIEX POLI - USP - between 2012-2013**

*Recebido: 01/05/2015 – Aprovado: 22/05/2015 – Publicado: 27/06/2015  
Processo de Avaliação: Double Blind Review*

#### **José Flávio Messias<sup>1</sup>**

Doutor em Ciências Sociais-Relações Internacionais  
USJT -Universidade São Judas Tadeu  
jflaviomessias@hotmail.com

#### **Alessandro Marco Rosini**

Pós-Doutorado em Administração  
Coordenador e Professor do Mestrado em Administração  
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas  
alessandro.rossini@yahoo.com

#### **Angelo Palmisano**

Doutor em Ciências Sociais  
Pór-Reitor Acadêmico e Professor do Mestrado em Administração  
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas  
angelo.palmisano@fmu.br

#### **José Ultemar da Silva**

Pós-Doutor em Administração  
Doutor em Ciências Sociais  
Professor da UNIP – Universidade Paulista  
ultemar@uol.com.br

**Resumo:** O presente artigo é uma pesquisa aplicada com base nas micro, pequenas e médias empresas - PME'S, atendidas pelo Projeto de Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, da APEX Brasil, em parceria com o Núcleo da Fundação Vanzolini - POLI / USP – SP. Neste sentido, procurou-se identificar a adoção de práticas de governança corporativa e controles financeiros como instrumento de gestão nas empresas, uma vez que algumas delas já haviam sido atendidas e capacitadas no período anterior. Utilizamos as informações obtidas na aplicação dos questionários aplicados no Projeto PEIEX às empresas participantes, assim como as informações obtidas mais especificamente nas visitas *in loco*, procurando identificar a importância atribuída por elas aos controles financeiros e avaliar a melhoria no grau de governança corporativa obtido por estas empresas.

**Palavras-chave:** Projeto PEIEX, PME's, Controles Financeiros, Governança Corporativa

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Av. Vital Brasil, 1000 - Butantã, São Paulo - SP, Brasil – CEP: 05503-001.

**Abstract:** *This present article is an applied research based on micro, small and medium enterprises - SMEs, assisted by Export Industrial Extension Project - PEIEX, APEX Brazil, in partnership with the Center Vanzolini - POLI / USP - SP. In this sense, we tried to identify the adoption of corporate governance practices and financial controls as a management tool in business, since some of them had been met and trained in the previous period. We use the information obtained from the questionnaires applied in PEIEX Project participating companies, as well as information obtained specifically in the visits, trying to identify the importance attached by them to financial controls and assess improvement in the level of corporate governance gathered by these companies.*

**Keywords:** *Project PEIEX, SMEs, Financial Control, Corporate Governance*

## 1- INTRODUÇÃO

A intensificação da concorrência em todos os mercados e a necessidade constante de melhoria de todos os processos inerentes às respectivas áreas de atuação é uma condição *sine qua non* para a sobrevivência das empresas. Independente do porte da empresa, ela é diretamente influenciada por este processo de internacionalização das economias, caracterizado pela ampliação do fluxo comercial e de capital e a maior integração dos mercados, forte inovação tecnológica, pulverização da produção, melhoria contínua dos produtos / processos, pressão pela redução de custos e ampliação das margens de lucro.

Especificamente no caso brasileiro, em função da infraestrutura incipiente e da carga fiscal elevada, que geram elevados custos de produção, afetam negativamente a produtividade e os negócios em geral, agravam ainda mais a situação das indústrias, principalmente para as empresas micro, pequenas e médias (PME's).

Segundo Lucato e Vieira Jr. (2006) na gestão das empresas micro, pequenas e médias (PME's) existe uma enorme confusão entre propriedade e gestão, na relação entre valores pagos a título de pró-labore e a distribuição de dividendos assim como na mistura entre as finanças pessoais dos sócios com as das suas respectivas empresas.

Outro ponto discutido pelos autores é que os empreendedores não consideram as informações contábeis como auxiliares no seu processo de tomada de decisões, confiando apenas na sua intuição. A contabilidade é vista pelos proprietários-gestores das PME's como um mal necessário para atender às exigências das autoridades fiscais e tributárias.

Os controles financeiros representados pelo Orçamento empresarial, o Fluxo de Caixa, o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), entre outros, a mensuração

adequada dos custos e a formação de preços são fundamentais para a análise da situação que a empresa se encontra, não só financeiramente, mas em termos de produção, vendas, estoque, e a própria viabilidade do negócio.

A falta de coordenação e planejamento entre todas as áreas da empresa – compras, produção, vendas, controle de estoque, formação de preços, contas a pagar e a receber – gera um descompasso no fluxo de recursos da empresa. Podemos dizer que se faz necessário a adoção de estratégias mais abrangentes que permitam uma melhor visualização por parte dos gestores e também dos envolvidos, o que compreende a Governança Corporativa.

A gestão financeira, um dos pilares da governança, não é capaz de promover o sucesso das empresas de forma isolada. No entanto, o planejamento das atividades e consequentemente a maximização de todos os recursos envolvidos proporcionam maior segurança para o empresário na tomada de decisão e garantem maior rentabilidade ao negócio, agregando valor à empresa.

Das empresas selecionadas, 47% foram atendidas no período anterior, diagnosticadas e capacitadas para melhorar os seus controles internos e sua gestão financeira, proporcionando assim a percepção da real situação de cada empresa, através de indicadores e dados que favoreçam a tomada de decisão e um melhor controle sobre os resultados.

Este artigo tem como objetivo geral avaliar o grau de maturação da governança corporativa das empresas atendidas, mais especificamente em relação à implementação de controles financeiros de um grupo de empresas que se enquadram num processo de reatendimento pelo Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, em parceria com a Fundação Vanzolini / POLI -USP/SP, uma vez que foram diagnosticadas no exercício anterior algumas falhas na gestão financeira e realizadas capacitações específicas para atender estas demandas, avaliando o amadurecimento obtido por estas empresas, na melhoria do modelo de gestão e tomada de decisão, ampliando a percepção de sua governança corporativa.

## **2- PREMISSAS DO PROJETO PEIEX**

O PEIEX é um sistema de resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos que visa a incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora

empresarial e estrutural em Arranjos Produtivos Locais (APL's) selecionados. O projeto foi desenvolvido pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – APEX-Brasil, vinculada ao Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Entre seus objetivos específicos temos (PEIEX, Manual de Trabalho, 2011):

- Incrementar a competitividade das empresas;
- Disseminar a cultura exportadora;
- Ampliar o acesso a serviços de apoio nas instituições de Governo e setor privado;
- Introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas;
- Contribuir para a elevação do nível de emprego e de renda;
- Promover a capacitação para a inovação;
- Promover a interação e a cooperação entre as empresas e instituições de apoio.

O Projeto de Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, da APEX Brasil em parceria com a Fundação Vanzolini - POLI / USP – SP, no ciclo 2012/2013 atendeu 192 empresas na Grande São Paulo, de diversos segmentos produtivos industriais. O projeto está presente em 14 unidades da federação, possui 36 núcleos operacionais, já atendeu mais de 11.920 empresas e investiu mais de R\$ 50 milhões no período entre 2008 e 2014.

A proposta do projeto é realizar um Diagnóstico de cada área funcional (Administração Estratégica, Capital Humano, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Comércio Exterior e Produto e Manufatura). Os dados e informações servirão como indicadores básicos para apontar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que interagem no contexto competitivo da empresa. Posteriormente, serão oferecidas orientações e capacitações para melhoria dos processos e da gestão, através da própria equipe ou instituições de apoio públicas ou privadas (PEIEX, Manual de Trabalho, 2011).

### **3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Como a proposta do artigo é avaliar a aplicação das ferramentas e controles da gestão financeira adotados nas empresas selecionadas, faz-se necessária uma breve discussão teórica, onde se busca confrontar os pensamentos dos diversos autores frente aos processos gerenciais dessas organizações.

De acordo com o Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), suas premissas aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle.

A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa procuram alinhar interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, contribuindo para sua longevidade, metas que são aplicáveis a qualquer tipo de empresa, observando sua estrutura interna e seu ramo de atuação. Os princípios básicos de Governança Corporativa que a norteiam são (IBGC, 2009): a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

**Transparência:** disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A efetiva transparência resulta em um clima de confiança, tanto interno quanto nas relações com terceiros. Não se restringe aos relatórios financeiros, incluindo demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

**Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders).

**Prestação de Contas (*accountability*):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

**Responsabilidade Corporativa:** Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

A Governança Corporativa é um tema complexo e abrangente, de abordagem multidisciplinar, composto por diversas áreas do conhecimento como economia, finanças, teoria organizacional, direito, ética, teoria da comunicação, teoria da informação, entre outros. Ela abrange a gestão interna e externa da empresa, ou seja, suas relações com o mercado, a política de investimentos, a relação com os acionistas, o processo sucessório, a profissionalização da gestão, de forma que os envolvidos tenham conhecimento dos resultados econômicos e financeiros, seus projetos e objetivos de médio e longo prazo, e justificativa dos mesmos (Rodriguez & Brandão, 2010).

O objetivo de toda empresa é maximizar o seu resultado, buscar longevidade, através da medida adequada para assumir riscos e buscar os retornos esperados. A análise dos controles financeiros como instrumento de gestão e tomada de decisão está relacionada com a prestação de contas e transparência, assim como a responsabilidade corporativa proposta na governança, já que a ideia básica é manter a empresa em funcionamento, obtendo os resultados esperados.

Vários estudos apontam para a mortalidade precoce das Pme's no Brasil (Sebrae, 2013), onde se observam os mais diversos tipos de problemas relacionados à qualificação e à experiência dos gestores, desencadeando muitas deficiências na gestão de seus respectivos negócios.

As Finanças podem ser definidas como a arte e a ciência do gerenciamento dos recursos disponíveis. Virtualmente, todos os indivíduos e organizações ganham ou captam e gastam ou investem dinheiro. As finanças lidam com o processo, as instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre indivíduos, negócios e governos (GITMAN, 2001).

No ambiente empresarial, a administração financeira está focada nas seguintes funções: planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos. Com base nestas funções, independente da atividade operacional, uma empresa é avaliada como tomadora de duas grandes decisões financeiras: decisões de investimento e decisões de financiamento (ASSAF NETO, 2006).

A Análise e o Planejamento Financeiro visam ao monitoramento da condição financeira da empresa; avaliar a necessidade de expansão da empresa, selecionar os ativos mais rentáveis e adequados aos negócios da empresa. Cabe salientar que no processo de decisão dois aspectos devem ser considerados: o econômico, baseado no retorno do investimento e o custo de captação e o financeiro, identificando o sincronismo entre as entradas e saídas de caixa (ASSAF NETO, 2006).

Diante de um cenário de maior integração das economias, as empresas, através de seus gestores, investidores e financiadores de capitais, buscam mecanismos que permitam uma análise mais abrangente de sua situação financeira e das perspectivas do mercado, com o objetivo de garantir um retorno adequado para o capital aplicado.

Segundo Padoveze (2006, p. 233) “quando o modelo de gestão financeira é bem formatado e conduzido, aderente à cultura geral da organização os resultados tendem a ser expressivos”.

Entretanto, para determinar a capacidade de geração de caixa da empresa, é necessário obter, além das demonstrações contábeis clássicas, uma demonstração que evidencie os recebimentos e pagamentos de um período específico. Buscando atender a essas necessidades dos usuários da informação contábil, para as empresas que possuem capital aberto e lançam ações no mercado, é exigida atualmente a publicação da demonstração do fluxo de caixa, pelo fato que somente as demonstrações contábeis clássicas não permitem uma análise segura da situação financeira da empresa.

De acordo com Leone (1999), as pequenas e médias empresas são caracterizadas por um nível de maturidade organizacional muito baixo. Os processos de planejamento e de controle são geralmente pouco formalizados e quantificados. Os aspectos dos controles financeiros se apresentam com estruturas simplificadas inicialmente, passando para controles mais efetivos, principalmente na área da tesouraria e, posteriormente, numa empresa mais madura, adotando controles mais efetivos de administração financeira.

Na perspectiva da Gestão Contábil, especificamente no aspecto financeiro de curto prazo, devemos iniciar uma reflexão pelos desafios e obstáculos que surgem na introdução de processos de inovação e mudanças nas empresas de todos os segmentos.

Segundo Matias e Lopes Jr. (2002), a administração do caixa é um ponto chave para a sobrevivência de uma pequena empresa. O Fluxo de Caixa é um instrumento de previsão, que serve para antecipar possíveis situações a serem enfrentadas pelo gestor. O uso contínuo desse método e os ajustes realizados conforme as oscilações do mercado e do próprio negócio irão tornar as informações cada vez mais precisas e confiáveis, tornando-se uma ferramenta muito importante na gestão dos negócios.

Apesar dessa atividade se apoiar fortemente em demonstrações financeiras baseadas em regime de competência, o objetivo que está por trás da mesma é avaliar os fluxos de caixa e desenvolver planos que assegurem fluxos de caixa adequados para dar apoio às metas da empresa. A elaboração do fluxo de caixa de uma empresa é a base principal para a sua avaliação e projeção adequadas.

Oliveira (2000) afirma que, dadas as suas características, as pequenas empresas, em sua maioria, não planejam as atividades tanto no curto como no longo prazo. Não



planejam, dentre outros itens, as vendas, os estoques, as compras, as despesas e receitas, os custos e o caixa da empresa. Por isso, tais empresas estão sempre tentando resolver os problemas quando eles aparecem, não procurando prevê-los, nem se programando para evitá-los.

Neste sentido, a gestão financeira, para ser eficaz, precisa estar sustentada e orientada por um planejamento de suas disponibilidades. Para isso, o gestor precisa de instrumentos confiáveis que o auxiliem a maximizar os rendimentos dos excessos de caixa ou a estimar as necessidades futuras de financiamentos, para que possa tomar decisões certas e oportunas, num cenário de escassez de recursos e taxas de juros elevadas (ASSAF NETO, 2006).

Conforme Abreu Filho (2008, pág. 63):

A necessidade de capital de giro (NCG) é função da atividade da empresa e varia com as vendas e com o ciclo financeiro. A necessidade de capital de giro nasce do descompasso entre contas a pagar e contas a receber. A NCG é a diferença entre os ativos e os passivos circulantes cíclicos, de origem estritamente operacional, também chamados de ativos e passivos operacionais. A NCG é muito sensível às modificações no ambiente econômico em que a empresa opera.

A NCG mostra qual é o capital de giro mínimo que a empresa precisa para pagar as suas dívidas de curto prazo sem recorrer a empréstimos. Em termos práticos, a NCG é obtida através da elaboração de um Fluxo de Caixa, que reflete as projeções de entradas e saídas de caixa, de forma que podemos ter uma ideia sobre a NCG antecipadamente, o que permite negociar preços e prazos com clientes e fornecedores, abrir eventuais linhas de crédito para as situações emergenciais, obtendo assim melhores taxas e reduzindo o estresse na gestão do negócio.

O Fluxo de Caixa é composto por três partes básicas: fluxos operacionais (produção e venda dos produtos e serviços da empresa), fluxos de investimento (compra e venda de ativos e participações societárias) e fluxos de financiamento (operações de empréstimo e capital próprio). Estes três fluxos simultâneos são responsáveis pela determinação do saldo de caixa, do volume de títulos negociáveis da empresa e de sua rentabilidade (MATIAS & LOPES JR., 2002).

Para a sua elaboração, as premissas utilizadas precisam estar fundamentadas em diversos fatores de ordem operacional e decisões estratégicas tomadas pela administração. Para Abreu Filho (2008), a análise dinâmica aborda o risco financeiro das empresas. Trata-



se de um modelo integrado de análise que procura explicar as causas das modificações da situação financeira de uma empresa. A análise é realizada em três níveis:

- a) nível operacional;
- b) nível tático, relacionado ao curto prazo;
- c) nível estratégico, relacionado com a alta administração da empresa.

A análise financeira dinâmica permite uma administração do capital de giro por meio do gerenciamento da liquidez, dos créditos de clientes, dos estoques e dos diversos passivos existentes, sendo que o administrador define a composição do ativo e do passivo, levando em consideração o risco assumido e o retorno esperado (ABREU FILHO, 2008).

Esta ferramenta é baseada na simulação de resultados (produção, venda, custos), já que podem ocorrer flutuações macroeconômicas internas e externas, assim como do próprio setor de atuação, risco de mercado, acirramento da concorrência, etc.; podendo trazer um resultado diverso do que foi previsto. No entanto, com a análise comparada das informações projetadas com as efetivas, realizando-se os ajustes necessários, o planejamento financeiro oferece ao administrador a possibilidade de se antecipar diante problemas futuros de caixa, custos, rentabilidade do negócio, otimizando-se assim o resultado da empresa e mantendo sua longevidade, que constitui o objetivo máximo da empresa.

O levantamento e inserção de todas as receitas e despesas relacionadas às atividades da empresa são fundamentais para que o Fluxo de Caixa reflita efetivamente o que ocorre na empresa. Fatores contingenciais podem ser administrados através de reservas e custos como 13º salário, férias entre outros, podendo ser distribuídos ao longo do ano para não sobrecarregar o caixa no momento do pagamento destes itens.

Além da má gestão de entrada e saída de recursos decorrentes da falta de integração entre os setores tesouraria, compras, contábil (controle de estoque), vendas e produção, outro problema comumente identificado nas Pme's é a inadequada avaliação dos custos que envolvem a produção de bens e serviços. Os custos diretos são mensurados e alocados na formação de preços, porém os custos indiretos são negligenciados e afetam diretamente a margem de lucro das mesmas.

#### **4- METODOLOGIA**

Esta pesquisa visa analisar a adoção de controles financeiros como instrumento de gestão e decisão das empresas que participaram do Projeto PEIEX do núcleo Grande São Paulo entre 2012 e 2013. Para tanto, foi realizada uma pesquisa aplicada, qualitativa, documental, baseando-se nos formulários preenchidos pelas próprias empresas e extensionistas, nas entrevistas realizadas nas próprias empresas e também nos treinamentos realizados.

Esta análise admite tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas, que não são mutuamente excludentes, podendo ser utilizadas de forma complementar. Presta-se tanto aos fins exploratórios quanto ao de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas. A análise de conteúdo é composta por três etapas: a) a análise preliminar, b) a exploração do material, c) tratamento dos dados e interpretação (VERGARA, 2010).

Trata-se ainda de uma pesquisa investigativa explicativa, uma vez que busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2006).

A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos. Segundo Vergara (2010), visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno, tentando elucidá-lo por meio dos indicadores e informações coletadas. Obtidos os resultados, cabe ao pesquisador retornar às suposições formuladas e confirmá-las ou não, apresentando as devidas explicações.

#### **4.1- DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

O campo de estudo foi delimitado às PME's industriais atendidas pelo Projeto PEIEX – Núcleo Operacional Grande São Paulo. O Projeto de Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, da APEX Brasil em parceria com a Fundação Vanzolini - POLI / USP – SP, no ciclo 2012/2013 atendeu 192 empresas na Grande São Paulo, de diversos segmentos produtivos industriais. O universo da pesquisa é composto por 19 empresas, das quais 9 constituem reatendimento, uma vez que já foram diagnósticas e capacitadas no período 2011/2012.

#### **4.2- ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Os autores tiveram acesso ao banco de dados do NO São Paulo do PEIEX, onde foram analisadas as fichas de informações de cada da empresa, que informa dados relacionados à estrutura de produção, mão-de-obra, técnicas relacionadas à qualidade e produtividade, participação em eventos e associações; e o questionário *check list* aplicado em todas as empresas, que constitui um levantamento de 249 itens que contemplam todas as áreas funcionais para identificar o grau de competitividade que a empresa se encontra, de forma que, por meio de uma escala de três itens, verifica-se então o nível de gestão que a empresa pratica, assinalando “S” para sim, ela pratica esta atividade; assinalando “N” para não, ela não pratica a atividade; e ainda assinalando P, para as atividades que praticam parcialmente.

Posteriormente, através do levantamento de informações coletadas nas visitas “in loco” dos técnicos extensionistas e também das entrevistas realizadas com os empresários, foi elaborado um diagnóstico de cada empresa, detalhando como a empresa está estruturada, os pontos críticos e os pontos positivos evidenciados em cada setor, indicando as capacitações e as melhorias necessárias para aperfeiçoar a gestão, no qual foram concentradas as análises.

De posse deste relatório, o empresário define as prioridades de atendimento, que poderiam ser implantadas pela equipe de extensionistas ou terceirizadas para entidades parceiras de oferta de ações gerenciais ou tecnológicas.

A fase de capacitação e implantação das melhorias priorizadas pelo empresário constitui o ponto central das ações do projeto. As ações consistiram em assessoria técnica e gerencial, capacitação técnico-econômica e gerencial, assessoria na organização de redes de cooperação e apoio na reorganização de estruturas e processos organizacionais.

A ficha de avaliação do projeto e a ficha de evolução da empresa constituem a última fase do projeto. Esta avaliação é feita pelo empresário, opinando sobre o atendimento recebido, os eventuais reflexos ocorridos na gestão e nos resultados da empresa, expressando seu grau de satisfação com o trabalho desenvolvido.

## **5- RESULTADOS - ANÁLISE GERAL DOS DADOS / INDICADORES**

Com base no banco de dados do Projeto PEIEX Núcleo Operacional da Grande São Paulo, na tabela 1, verificou-se que das 19 empresas atendidas, existe uma maior concentração de adesões na área de confecções, gemas e joias e construção civil,

representando 68% do total, outra parte ficou pulverizada nos setores de alimentos, autopeças, gráficas e acessibilidade; atingindo um total de 32%. Cabe ressaltar que do número total de empresas, 9 delas consistem reatendimento (47%).

Tabela 1 – Classificação das empresas atendidas por ramo de atividade

Ramos de Atividade	Número de Empresas	Total Geral (%)
Confecções	4	21,05
Alimentos	2	10,53
Gemas e Jóias	4	21,05
Auto Peças	2	10,53
Construção Civil	5	26,32
Gráficas e Editoras	1	5,26
Acessibilidade	1	5,26
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: Banco de Dados extraídos do Projeto PEIEX NO Grande SP, atendidas em 2012 e 2013.

Na tabela 2, temos um quadro resumo com as demandas diagnosticadas nas empresas. Uma mesma empresa pode apresentar uma única demanda ou várias delas, em áreas diferentes, podendo priorizar qual ou quais serão trabalhadas inicialmente. Depois de definido qual demanda será atendida, é oferecida capacitação, realizada no núcleo pelos próprios técnicos extensionistas ou direcionada para entidades parceiras.

Tabela 2 – Tipos de Demanda x Necessidades Diagnosticadas nas Empresas

Tipo de Demanda	Total Empresas	Empresas reatendidas
Administração Estratégica	5	2
Capital Humano	0	0
Finanças e Custos	11	6
Vendas e Marketing	3	1
Comércio Exterior	7	4
Produtos e Manufaturas	0	0

Fonte: Banco de Dados extraídos do Projeto PEIEX NO Grande SP, atendidas em 2012 e 2013.

No caso do Comércio Exterior, em 57% das empresas tratava-se de reatendimento: foram avaliadas e apresentaram um bom potencial exportador, motivo pelo

qual foram direcionadas a especialistas em comércio exterior, para participarem de projetos setoriais específicos.

Houve um caso de reatendimento que buscava incrementar e diversificar as vendas e dois casos de realinhamento estratégico: planejamento e definição de estratégias de participação no mercado, marketing, linha de produtos, etc., o que mostra que muitas empresas iniciam o seu negócio sem ter um plano de ação consistente, envolvendo todos os aspectos.

Mais especificamente em relação às demandas de Finanças e Custos, que consiste no objetivo central de nossa pesquisa, o *check-list* da empresa aborda os seguintes aspectos: Administração Financeira e Indicadores Financeiros e Administração de Custos e Indicadores de Custos, através de uma série de subitens, questionando se a empresa adota diversos tipos de procedimentos, sim ou não e eventualmente de forma parcial.

Do total de 19 empresas, 11 estavam relacionadas à demanda de Finanças e Custos, representando 58% do total. Cabe ressaltar que entre elas havia 60% de reatendimento, ou para sedimentar as propostas anteriores ou outras demandas relacionadas ao escopo financeiro, o que significa que as capacitações / sugestões foram colocadas em prática e passaram para um novo patamar organizacional.

Observou-se que entre as reatendidas, 60% delas haviam implementado as melhorias apenas parcialmente, mas buscava atender novas demandas: outros aspectos de finanças, vendas e marketing ou estratégia e até comércio exterior.

Nestes casos, a cultura organizacional ainda não tinha absorvido os conceitos de melhoria contínua e uma maior integração entre os setores, tanto no planejamento como na execução, o que implica em concluirmos que ainda não atingiram aquele grau de maturidade que propõe a governança corporativa na condução dos negócios: a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

Existem muitos conflitos envolvendo o setor de vendas, o de produção e o financeiro, dificultando uma decisão ótima. Vende-se, mas não se atenta às margens de lucro e ao risco de não recebimento, compra-se sem se avaliar as condições de pagamento refletidas no fluxo de caixa, concede-se prazos e depois precisa captar recursos a custos elevados para cobrir o capital de giro, enfim, situações que refletem um descompasso existente entre as ações tomadas individualmente e setorialmente, o que prejudica o todo, ou seja, a continuidade e maximização do resultado da empresa.

O Projeto PEIEX não representa custo financeiro para a empresa, mas sim de compromisso e dedicação de parte de seu tempo para o atendimento dos técnicos, realização dos treinamentos e colocação das ferramentas apresentadas em prática. O projeto também realiza missões internacionais e seminários de cultura exportadora, sempre visando à qualificação das empresas em áreas como negociação, planejamento estratégico, marketing e vendas, cobrindo parte dos custos para a participação nas feiras internacionais. Ainda assim, existe uma resistência muito grande em aderir ao projeto, fornecer informações para a análise e posteriormente participar dos treinamentos e capacitações propostas.

## 6- CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral mensurar o grau de maturação na utilização de relatórios e indicadores financeiros e a adoção de técnicas de planejamento financeira em micro, pequenos e médios empreendimentos industriais atendidos pelo Núcleo Operacional Grande São Paulo da Fundação Vanzolini POLI-USP/ SP, procurando avaliar se houve melhoria na percepção da governança corporativa.

Através da análise de dados, entre as 19 empresas atendidas pelo Projeto PEIEX, em 57% tratava-se de reatendimento, o que mostra o interesse em buscar instrumentos para melhorar continuamente a gestão da empresa. Nas demandas de comércio exterior havia um equilíbrio entre o volume de novos atendimentos e o de empresas que já foram avaliadas e visavam encaminhamento para projetos setoriais de exportação ou melhorias no setor de vendas e estratégias.

Na área de finanças, foi possível identificar que 60% aplicam adequadamente as ferramentas de planejamento, acompanhamento e controle das finanças da empresa, enquanto que 40% das empresas atendidas utilizam parcialmente ou de forma incipiente as ferramentas, mostrando que a cultura organizacional não havia absorvido os conceitos propostos ou ainda não havia estabelecido uma gestão participativa e integrada, de forma que todos os setores participem do planejamento e dos rumos que a empresa pretende tomar.

Embora o sucesso da empresa não se restrinja apenas ao aspecto financeiro, o desequilíbrio reflete a falta de coordenação e planejamento entre os setores de vendas, produção, custos e fontes de financiamento das operações, criando um efeito de *looping* de

difícil identificação onde o problema foi gerado inicialmente. Como as taxas de juros de uma forma geral são elevadas no Brasil, parte de seu eventual lucro é absorvido pelos custos financeiros, em função da necessidade de financiamento do NCG.

A pesquisa procurou discutir o perfil de gestão financeira adotado pelas empresas atendidas pelo Projeto PEIEX, contribuiu para um maior conhecimento da estrutura e das necessidades das empresas atendidas, através da identificação das demandas e das capacitações realizadas.

Podemos concluir que o grau de maturação da percepção da governança corporativa é parcial, pois como algumas empresas já vinham de uma capacitação anterior, houve adesão aos processos de melhoria em torno de 60%, algumas integralmente e outras parcialmente, o que reflete ainda uma forte resistência em adotar novos paradigmas na gestão e na tomada de decisão e superar a cultura organizacional enraizada nas mesmas.

De qualquer forma, a persistência e a busca contínua de qualificação e melhorias nos processos são fundamentais para superar as deficiências e estabelecer um novo parâmetro organizacional e, conseqüentemente, a melhoria nos resultados, num cenário altamente competitivo como observamos na atualidade.

## REFERÊNCIAS

ABREU FILHO, J.C.F. **Finanças Corporativas**. 10<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FILARDI, L. F. **Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de pequenas empresas da cidade de São Paulo**. Tese (doutorado), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20112006-093303/pt-br.php>> Acesso em: 14 nov. 2011

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, L.J. **Princípios de Administração Financeira**. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>



LEONE, Nilda Maria Guerra. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** São Paulo: Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 34, n° 2, abril/junho, 1999.

LUCATO W. C & VIEIRA JR M. **As dificuldades de Capitalização das pequenas e médias empresas brasileiras.** Produção, v. 16, n. 1, p. 024-033, Jan./Abr. 2006.

MATIAS, A.B. & LOPES JR., F. **Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte.** São Paulo: Manole, 2002.

OLIVEIRA, A. G. et al. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas.** Curitiba: Revista da FAE, v. 3, n° 3, setembro/dezembro, 2000.

PADOVEZE, C. L. **Administração financeira de empresas.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PEIEX Projeto Extensão Industrial Exportadora. **Manual de Trabalho.** Apex Brasil, 2011

RODRIGUEZ, G.M. & BRANDÃO, M.M., **Visões da Governança: a realidade das sociedades por ações e a sustentabilidade,** São Paulo: Saraiva, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SÃO PAULO – SEBRAE – SP. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas,** 2010. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/QueroAbrirUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx>> Acesso em: 15 out. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SÃO PAULO – SEBRAE – SP. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas,** 2008. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/QueroAbrirUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx>> Acesso em: 18 out. 2013.

SILVA, J. U. **Gestão das Relações Econômicas Internacionais e Comércio Exterior.** São Paulo, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.