

ELOIR TRINDADE VASQUES VIEIRA

**AS FERRAMENTAS CONTÁBEIS E O
EMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO DAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DAS
EMPRESAS DE PANIFICAÇÃO DA CIDADE DE CAMPO
GRANDE/ MS.**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL –
MESTRADO ACADÊMICO
CAMPO GRANDE-MS
2008**

ELOIR TRINDADE VASQUES VIEIRA

**AS FERRAMENTAS CONTÁBEIS E O
EMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO DAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DAS
EMPRESAS DE PANIFICAÇÃO DA CIDADE DE CAMPO
GRANDE/ MS.**

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Local-Mestrado Acadêmico à Banca Examinadora, sob a orientação do Prof. Dr. Olivier François Vilpoux.

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL –
MESTRADO ACADÊMICO
CAMPO GRANDE-MS
2008**

FICHA CATALOGRÁFICA

Vieira, Eloir Trindade Vasques

V658f

As ferramentas contábeis e o empreendedorismo no desenvolvimento das micro e pequenas empresas: o caso das empresas de panificação da cidade de Campo Grande/ MS / Eloir Trindade Vasques Vieira; orientação Olivier Façois Vilpoux. 2008

96 f. + anexos

Dissertação (mestrado) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, Mestrado em desenvolvimento local, 2008.

Inclui bibliografia

1. Pequenas e médias empresas – Contabilidade 2. Empreendimentos

I. Vilpoux , Olivier Façois II.Título

CDD-658.022

Bibliotecária responsável: Clélia T. Nakahata Bezerra CRB 1/757

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: As ferramentas contábeis e o empreendedorismo no desenvolvimento das micro e pequenas empresas: o caso das empresas de panificação, da cidade de Campo Grande/ MS.

Área de concentração: Desenvolvimento local em contexto de territorialidades.

Linha de Pesquisa: Desenvolvimento local em territorialidades de micros e pequenos empreendimentos.

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Conselho do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local – Mestrado Acadêmico da Universidade Católica Dom Bosco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Local.

Dissertação aprovada em: 27/06/2008

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Olivier Façois Vilpoux - Orientador
Universidade Católica Dom Bosco – UCDB

Prof^a. Dr^a. Marney Pascoli Cereda
Universidade Católica Dom Bosco – UCDB

Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima Filho
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

Dedico o presente trabalho à minha mãe, pelo incentivo à minha formação; ao meu esposo Celismar, por sua compreensão e parceria; aos meus filhos Iahnara e João Victor, que estiveram próximos e com certeza auxiliaram na construção do material.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, sem sua força nada seria possível.

À Universidade Católica Dom Bosco, em especial ao Campus São Gabriel do Oeste pelo auxílio na concessão da bolsa de estudo. Este fator foi determinante para conclusão do Mestrado.

Aos professores, colegas de trabalho do curso de Ciências Contábeis da Educação à Distância da UCDB pelas palavras de incentivo.

A todas as empresas que me acolheram e auxiliaram na realização do trabalho. Em especial aos empresários Carlos Alberto dos Santos Ramos e Vanderlene Pereira de Queiroz Ramos que foram pessoas chaves e inspiradores deste trabalho, auxiliando inclusive na cessão de dados, e autorizando a minha permanência na empresa para coleta de dados.

Ao Sr Weksley Lima, do SEBRAE de MS, que propiciou contatos com os empresários participantes do PROPAN. Sua ajuda foi fundamental para realização da pesquisa.

Empreendedor é aquele que transforma um sonho em realidade.

Fernando Dolabela (2002)

RESUMO

Nos últimos anos as micro e pequenas empresas (MPEs) foram objetos de pesquisas, preocupações e anseios, diante da importância que elas representam no cenário econômico nacional. A pesquisa enfatiza a importância dessas empresas no desenvolvimento Local. Atitudes empreendedoras e ferramentas gerenciais podem fornecer ao gestor uma visão holística da empresa, bem como possibilitar decisões que afetam direta e indiretamente a saúde financeira do empreendimento. O uso de ferramentas contábeis adequadas permite estimular as operações realizadas pela empresa, facilitando a análise e decisão do comprometimento de recursos financeiros e sociais. A hipótese de pesquisa estabelece que as ferramentas contábeis e o empreendedorismo são instrumentos preponderantes para o desenvolvimento de MPEs. O objetivo do trabalho foi a verificação dessa hipótese. A análise foi realizada na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, com dois grupos pertencentes ao segmento de panificação, um com apoio de organismos de auxílio e outro sem apoio. O grupo apoiado se caracterizou por possuir maior competitividade. Neste grupo, o empresário conhece, por meio dos treinamentos recebidos, os relatórios contábeis básicos e imprescindíveis para a gestão empresarial do negócio. O bom desempenho, o espírito empreendedor do empresário e o uso de relatórios gerenciais contábeis, são elementos que diferenciaram o grupo apoiado do não apoiado. A contabilidade ou os relatórios contábeis por si só não garantem o sucesso do empreendimento, mas representam uma ferramenta indispensável para facilitar o crescimento da empresa, permitindo ao dono se manter informado sobre seu negócio.

Palavras-chave: contabilidade, empreendedor, desenvolvimento.

ABSTRACT

In the last years, micro and small businesses (MSB) have been the object of researches, concerns and aspirations, because of their importance in the national economic scenery and in reason of their role in local development. Entrepreneurial attitudes and management tools can provide a holistic view to the company's manager and enable decisions that directly and indirectly affect the financial health of the firm. The use of appropriate accounting tools can stimulate the operations done by the company, facilitating the analysis and decision for the commitment of financial and social resources. The research hypothesis established the use of accounting tools and entrepreneurship as predominating instruments for the development of MSB. The aim of this work was to verify this hypothesis. The analysis was performed in Campo Grande city, Brazilian Southwest region, in two groups belonging to the bakery industry, one supported by support organizations and the other one without this kind of support. The supported group was more competitive. In this group the owners of the firms know, through training, the basic accounting reports which are essential to the business management. The good performance, the entrepreneurial spirit and the use of managerial accounting reports, are elements that differentiate the supported group from the other one. The accounting or the accounting reports only do not guarantee the success of the firm, but they represent an indispensable tool to facilitate the growth of the company and allow the owner to keep itself informed about its business.

Keywords: accounting, entrepreneur, development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura n.1 Elementos integrado o BSC	47
Figura n. 2: Faixa etária dos proprietários do ramo de panificação entrevistado	53
Figura n. 3: Nível de formação educacional dos entrevistados do ramo de panificação	54
Figura n. 4: Tempo de atuação das panificadoras pesquisadas, com classificação entre grupos que recebem e não recebem apoio	55
Figura n. 5: Porte das empresas de panificação pesquisadas, segundo os critérios de classificação adotados pelo SEBRAE	55
Figura n. 6: Formalização das panificadoras perante os órgãos públicos	56
Figura n. 7: Quantidade de familiares trabalhando nas empresas pesquisadas do ramo de panificação	57
Figura n. 8: Fatores que influenciaram os empresários do ramo de panificação pesquisada a serem donos do próprio negócio	58
Figura n. 09: Realização de tarefas ou serviço dentro da empresa por parte dos empresários entrevistados	59
Figura n. 10: Como o empresário entrevistado do ramo de panificação imagina a empresa nos próximos 5 anos	60
Figura n. 11: Maiores dificuldades reportadas pelos entrevistados do ramo de panificação para a implantação de seu negócio	61
Figura n. 12: Contatos realizados pelos entrevistados do ramo de panificação com os escritórios de contabilidade	62
Figura n. 13: Importância para as empresas entrevistadas do ramo de panificação dos documentos confeccionados pelos escritórios de contabilidade	63
Figura n. 14: Metodologia utilizada pelas padarias visitadas para calcular o preço de venda	64
Figura n. 15: Controles internos mais utilizados nas empresas de panificação visitadas	65

Figura n. 16: Ferramentas gerenciais conhecidas pelos empresários das empresas do ramo de panificação pesquisadas	66
Figura n. 17: Ferramentas gerenciais utilizadas pelas panificadoras pesquisadas	67
Figura n. 18: Volume mensal de vendas das panificadoras pesquisadas, ano base 2007	68
Figura n. 19: Como os empresários entrevistados do setor de panificação identificam as vendas da empresa em relação às empresas concorrentes	70
Figura n. 20: Média de tempo de serviço dos empregados das empresas de panificação visitadas	70
Figura n. 21: Número de treinamentos anuais realizados pelos funcionários das empresas pesquisadas do ramo de panificação	71
Figura n. 22: Benefícios concedidos aos funcionários pelas empresas de panificação entrevistadas	72
Figura n. 23: Investimentos efetuados nos últimos dois anos por parte das empresas do ramo de panificação entrevistados	73
Figura n. 24: Grau de satisfação dos empresários do ramo de panificação pesquisados em relação ao empreendimento	74
Figura n. 25: Percepção de mudanças nas ações da empresa por parte dos empresários entrevistados do ramo de panificação	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Percentagem de mortalidade das empresas nascidas em 1996 nos três primeiros anos de funcionamento	19
Tabela 2 Critérios de classificação de Micro, Pequenas e médias empresas, adotado pelo IBGE e SEBRAE	26
Tabela 3 Classificação das Empresas segundo a RAIS	26
Tabela 4 Comparação de taxas de mortalidade das empresas em 2004 e 2007 em função do número de anos de existência	37
Tabela 5 Carência das Micro e Pequenas Empresas	38

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIP	Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria
ABITRIGO	Associação Brasileira da Indústria de Trigo
APL	Arranjo Produtivo Local
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	Balanced Scorecard
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ITPC ME	Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria Micro Empresa
MPEs	Micro, e Pequenas Empresas
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social

PMEs	Pequenas e Médias Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESC	Serviço Social do Comércio
UCDB	Universidade Católica Dom Bosco
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Tipologia das características do empreendedor	35
Quadro 2 Características empreendedoras	36

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Lista de variáveis	94
Anexo 2 - Questionário da pesquisa	96

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1 REFERENCIAL TEÓRICO	23
1. 1 MICRO E PEQUENA EMPRESA	23
1. 1. 1 Critérios quantitativos usados no Brasil para definição de micro e pequenas empresas	25
1. 1. 2 Representação das micro e pequenas empresas no Brasil e no Mato Grosso do Sul	26
1. 2 DESENVOLVIMENTO LOCAL	27
1. 3 MPE'S E DESENVOLVIMENTO LOCAL	30
1. 4 O EMPREENDEDOR COMO FATOR DE SUCESSO NAS MPES	34
1. 5 CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO	37
1. 5. 1 Gestão empresarial e planejamento	37
1. 5. 2 A Importância da contabilidade nas empresas	39
1. 5. 3 Contabilidade como ferramenta de gestão	41
1. 5. 4 Ferramentas gerenciais	43
1. 6 MEDIDAS DE DESEMPENHO	46
2 METODOLOGIA DE PESQUISA	50
3 ANÁLISE E RESULTADOS	53
3. 1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	53
3. 2 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DOS EMPRESÁRIOS VISITADOS DO RAMO DE PANIFICAÇÃO	57
3. 3 UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS NA EMPRESA	60
3. 4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS PADARIAS ANALISADOS	68

CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	80
ANEXO A - QUADRO DE VARIÁVEIS	94
ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	96

INTRODUÇÃO

O tema desenvolvimento local é muito amplo e abrange esferas econômicas, políticas e sociais. As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham papel fundamental nesse processo. Pela oferta de empregos, essas empresas geram renda em suas comunidades de implantação, favorecendo o desenvolvimento econômico. Através da integração dos membros da comunidade no mercado de trabalho, as MPEs atuam na melhoria da auto-estima de seus funcionários, participando do desenvolvimento social.

A importância das MPEs para o desenvolvimento é demonstrada pela quantidade de pequenos negócios existentes no país. Em paralelo, existe um grande número de empresas que abrem e fecham suas portas, gerando instabilidade para quem trabalha nestes estabelecimentos, bem como prejuízo aos empreendedores. Muitos destes empresários não possuem conhecimento ou habilidade para administrar seus negócios, mas acreditam na intuição e no sucesso de suas iniciativas.

Ações empreendedoras, tais como criatividade, inovação e percepção de mercado são requisitos fundamentais para o sucesso de um empreendimento. Em paralelo, as ferramentas gerenciais de contabilidade permitem uma visualização das necessidades e possibilidades das empresas, auxiliando o gestor na tomada de decisão e no estabelecimento das estratégias empresariais.

Entidades como SESC – Serviço Social do Comércio, SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e, particularmente, SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas, auxiliam as MPEs pela disponibilidade de cursos, palestras, feiras, capacitações a empresários e funcionários, com o objetivo de reduzir o índice de fechamento de empresas. Muitos

dos que abrem um negócio o fazem por necessidade, por estarem em situações de desemprego ou por desconforto quanto ao emprego atual e não por oportunidade ou descoberta de um novo segmento de mercado ou produto. Estes empreendedores, em sua maioria, não conhecem suficientemente o negócio em que atuam e não fazem uso efetivo das ferramentas gerenciais existentes.

PROBLEMÁTICA E OBJETIVO

Como as MPEs possuem papel relevante no desenvolvimento das comunidades onde estão implantadas, as ferramentas que permitam melhorar a atuação dessas empresas merecem atenção. Diante de um mercado altamente competitivo, as empresas estão buscando cada vez mais ferramentas gerenciais que, além de diminuir os índices de fechamento destas empresas, maximizam o lucro e o retorno sobre o capital investido. Neste sentido, o uso de ferramentas contábeis pode auxiliar no planejamento da empresa e facilitar seu crescimento, com impacto indireto sobre o desenvolvimento da comunidade onde esta inserida.

No cenário econômico atual, a informação representa um dos quesitos mais importante na gestão administrativa. Segundo Iudicibus (1998), a contabilidade como área do conhecimento é privilegiada, pois seu foco principal é a informação destinada aos vários usuários, sejam funcionários ou proprietários, de forma a propiciar decisões seguras.

Nos primórdios da contabilidade, o enfoque maior era dado aos registros contábeis, ao registro histórico e a elaboração de relatórios minuciosos. Se os relatórios identificavam erros de centavos, a obrigatoriedade era descobrir onde estava à diferença e efetuar a devida regularização. Atualmente, o que se busca é que estes relatórios auxiliem na avaliação da gestão da empresa.

Outro senso comum sobre a contabilidade é que ela objetiva somente resposta fiscal, a obrigatoriedade de pagamento tributário aos cofres públicos. No entanto, a contabilidade tem objetivos muito mais amplos, entre eles o estudo dos dados oriundos dos relatórios gerenciais. Os dados são importantes, mas a análise

destes e a relevância dos relatórios se tornam essenciais para otimizar a tomada de decisão gerencial.

Leone (1999) considera que as MPEs trabalham com especificidades organizacionais, pois possuem estrutura organizacional simples. Estas empresas, em sua maioria, trabalham a gestão na figura do proprietário-dirigente. O cliente pode discutir diretamente com o proprietário da empresa sobre preço, produto, participação, sendo possível o envolvimento dos funcionários para argumentar e conversar com o dirigente. O empresário toma decisões com base na experiência, no julgamento e intuição. Por esta postura, em muitas empresas a figura do proprietário, pessoa física, se confunde com a pessoa jurídica, o que explica a importância do empreendedor e da noção de empreendedorismo nas MPEs.

Para Ottoboni *et al.* (2002) entre as razões que justificam a preocupação com o desempenho das MPEs estão o gerenciamento financeiro e a forma de utilização deste gerenciamento, muito influenciada pela personalidade do proprietário da empresa.

Maluche (2000) corrobora com as colocações de Ottoboni *et al.* (2002) relatando que existe uma série de fatores que pode influenciar o fechamento de uma empresa, tais como a falta de capital, dificuldades de se obter crédito, falta de mão de obra especializada, mudanças constantes na política econômica do país, tributação elevada. Para o autor, o fator principal decorre da falta de preparo do empreendedor na forma de gerir seu negócio.

Evidencia-se que são elevados os índices de mortalidade das empresas nos primeiros anos de existência. O BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2001) *apud* Marco (2003) divulgou o índice de mortalidade das empresas nascidas no ano de 1996 (TABELA 1).

Tabela 1 - Percentagem de mortalidade das empresas nascidas em 1996, nos três primeiros anos de funcionamento.

Porte	Mortalidade (%)		
	1º ano	2 primeiros anos	3 primeiros anos
Micros	18,3	36,1	48,2
Pequenas	8,6	22,1	32,7
Médias	7,5	19,6	31
Grandes	3,3	10,4	15,3

Fonte: BNDES (2001) *apud* MARCO (2003, p. 20)

As MPEs necessitam de ferramentas que facilitem a continuidade no mercado, propiciando competitividade e eficiência. Landau (1992) reporta competitividade do ponto de vista macro, como o crescimento sustentado de toda uma população, produzindo uma melhora em seu padrão de vida, disponibilizando empregos a todos aqueles que se propõem a trabalhar, sem prejuízo para as gerações futuras. Tenório (1999) traduz eficiência como os resultados alçados em relação aos recursos usados.

Práticas preventivas de controle de custos, controle de gastos, aquisição de máquinas e equipamentos melhoram a rentabilidade da empresa. Kassai (1997) identificou que entre as maiores dificuldades do empreendedor está a compreensão dos aspectos contábeis e financeiros do negócio.

Na atualidade muito se comenta sobre as necessidades de empreender, criar e inovar, de empreendedores que realizam ações de forma diferenciada. O empreendedorismo pode propiciar fator de diferenciação para a atividade empresarial e contribuir para a perenidade da empresa no mercado.

As MPEs possuem papel fundamental para o desenvolvimento de pequenas comunidades rurais e urbanas. Nesse tipo de empresas, o empreendedor possui enorme relevância, mas o uso de ferramentas modernas, tais como a contabilidade, favorece o bom desempenho da empresa.

A hipótese da pesquisa é que as MPEs possuem um papel fundamental para o desenvolvimento de pequenas comunidades rurais e urbanas. Nesse tipo de empresas, o empreendedor possui enorme relevância, mas o uso de ferramentas modernas, tais como a contabilidade, favorece o bom desempenho da empresa.

O Objetivo geral da pesquisa é identificar se MPEs do segmento de panificação, dirigidas por donos com perfil empreendedor e que recorrem a ferramentas contábeis mais elaboradas possuem um desempenho melhor que as empresas sem nenhuma ou com apenas uma dessas características.

JUSTIFICATIVA

Toffler (1990) escreve que desde 1977, nos Estados-Unidos, a pequena empresa vem proporcionando a maior parte dos empregos gerados. Foi nestas empresas que saíram à maioria das inovações do país. Pesquisa realizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (2005) indica que existem no Brasil mais de 6,5 milhões de empresas, 99% das quais são de micro e pequeno porte.

Silva (2004) assegura que as pequenas e médias empresas se destacam como agentes de desenvolvimento econômico, na geração de emprego e renda, muito embora tenham pouco potencial para exportação.

A afirmação de Silva não considera os distritos industriais, “clusters” de empresas e arranjos e sistemas produtivos locais (APLs e SPLs). Como exemplo, pode-se citar a Itália, que se tornou referência na formação de distritos industriais a partir do início da década de 1970. Os negócios propiciados pelas pequenas empresas correspondiam a 60% do PIB (Produto Interno Bruto) daquele país no ano de 1999, sendo que no Brasil no mesmo período os pequenos negócios correspondiam a 20% do PIB.

Chiavenato (2003) afirma que não basta criar um empreendimento, é importante saber gerir seu negócio para mantê-lo em um ciclo de vida prolongado, buscando retornos significativos sobre seus investimentos. Na concepção deste autor, buscar a perenidade e continuidade da empresa no mercado deve ser a base de qualquer negócio. Neste sentido, a contabilidade passa a ser uma das ferramentas que podem propiciar e auxiliar a concretização destas premissas.

ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Após a Introdução é apresentada a revisão de literatura, buscando fundamentar o desenvolvimento local, a importância e as especificidades das micro e pequena empresas, os conceitos de contabilidade e os mecanismos utilizados para verificação de desempenho. Nesse capítulo também será realizado uma breve descrição do segmento de panificação, objeto da pesquisa.

O terceiro capítulo é constituído da metodologia de pesquisa. As análises e os resultados serão apresentados no Capítulo IV, antes das considerações finais.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A primeira parte da revisão busca fundamentar a importância das MPEs, seu enquadramento jurídico e suas especificidades. A segunda parte apresenta a importância destas empresas para o desenvolvimento local e identifica os conceitos de empreendedorismo, conceito que pode influir no desempenho da empresa. Em seguida são apresentados os conceitos de contabilidade e os mecanismos utilizados para verificação de desempenho de um negócio. O final da revisão bibliográfica descreve rapidamente o setor de panificação.

1. 1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para Kanitz (1995) o crescimento do Brasil depende dos pequenos e médios empreendimentos existentes nos mais diversos pontos do país. Crepaldi (1998) retrata a empresa como uma associação de pessoas com o objetivo de explorar um ramo de negócio que produz ou oferece bens e serviços, objetivando lucros futuros. Franco (1986) considera a empresa como constituída para exploração de uma atividade econômica, seja mercantil, industrial, agrícola, ou de prestação de serviços. Cassarro (1999) a descreve como uma entidade jurídica, cuja obrigação é apresentar lucro, o qual deve ser utilizado para crescimento e atender às necessidades sociais da empresa.

Dutra (1982) caracteriza uma pequena empresa como possuindo as seguintes características:

- a) trabalho próprio ou de familiares;

- b) não possui administração especializada;
- c) não pertence a grupos financeiros;
- d) não tem produção em escala;
- e) apresenta condições peculiares de atividades reveladoras de exigüidade de negócio;
- f) possui uma organização rudimentar;
- g) apresenta menor complexidade do equipamento produtivo, causando baixa relação investimento mão-de-obra;
- h) é um campo de treinamento de mão-de-obra especializada e formação do empresário.

Julien (1994), numa posição similar à de Dutra (1982), reforça que não existe apenas um critério, mas vários que podem ser misturados para definir uma pequena e média empresa:

- a) tamanho reduzido: número de empregados, faturamento;
- b) baixa especialização dos diretores, empregados e equipamentos;
- c) centralização da administração;
- d) estratégia intuitiva ou pouco formalizada;
- e) sistema de informação interno pouco completo, ou pouco organizado,
- f) adaptação às mutações da economia e maior segmentação dos mercados.

Verifica-se que mesmo passadas mais de duas décadas, muitos dos critérios definidos pelos autores permanecem atuais, principalmente em relação à baixa especialização das atividades, centralização da administração e formação de mão de obra.

Para Cossentino (1996) as características que geram dificuldades para as pequenas e médias empresas são:

- a) pessoal mal qualificado para padrões mais elevados de tecnologia e gestão;
- b) fragilidade financeira, derivada do autofinanciamento e recursos de curto prazo;
- c) fracas conexões de Pesquisa e Desenvolvimento;

d) falta de suporte para a internacionalização.

As empresas, quando legalmente formalizadas, registradas nos órgãos fiscalizadores, precisam se adequar à legislação vigente para que possam ter acesso a benefícios fiscais e sociais, bem como obrigações no pagamento de impostos. Para tanto, as empresas devem ser classificadas de acordo com critérios quantitativos, que diferem dos critérios mais qualitativos descritos nos parágrafos anteriores.

1. 1. 1 Critérios quantitativos usados no Brasil para definição de micro e pequenas empresas

Kassai (1997) considera que a combinação dos critérios quantitativos e qualitativos, como importância do faturamento da empresa, especificidade da região econômica onde está inserida, bem como a atividade exercida, permitem uma melhor classificação de uma empresa. O autor afirma que na prática prevalece a utilização do critério quantitativo, usados nos setores institucionais públicos e privados. Rodrigues (2001) corrobora com essa afirmação, citando o exemplo de órgãos públicos, como a Receita Federal, a Receita Estadual e o Ministério do Trabalho, que no Brasil utilizam o método quantitativo como critério de enquadramento para classificação das empresas.

Coronado (2006) retrata que por meio da Lei nº 9.317 de 05 de dezembro de 1994, que instituiu o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte -Simples, foi unificado o recolhimento de impostos e contribuições federais, Imposto de Renda Pessoa Jurídica – IRPJ, Programa de Integração Social – PIS, Contribuição para Financiamento da Seguridade Social- COFINS, Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI, Instituto Nacional de Seguro Social - INSS em índices de alíquotas variáveis conforme a faixa de faturamento, excluindo algumas atividades e sociedades entre outras.

A Lei nº 11.196 de 21 de novembro de 2005 alterou a Instrução Normativa SRF nº 34, que definiu o enquadramento da microempresa e da empresa de

pequeno porte. Nessa lei, é considerada microempresa - ME a pessoa jurídica que fatura em cada ano calendário, uma receita bruta igual ou inferior a duzentos e quarenta mil reais e empresa de pequeno porte – EPP toda pessoa jurídica com receita bruta anual superior a duzentos e quarenta mil reais e igual ou inferior a dois milhões e quatrocentos mil reais (CORONADO, 2006).

Além do critério de receita bruta anual, adotado pela lei geral das MPEs, o SEBRAE usa o conceito de pessoas ocupadas, sistema também utilizado pelo IBGE (2004) (Tabela 2).

Tabela 2 - Critérios de classificação de Micro, Pequenas e Médias empresas, adotados pelo IBGE e SEBRAE.

	Indústria e Construção (nº de pessoas)	Comércio e Serviços (nº de pessoas)
Microempresa	Até 19	Até 09
Pequena Empresa	20 a 99	10 a 49
Média empresa	100 a 499	50 a 99

Fonte: IBGE (2004) e SEBRAE (2007)

O Ministério do Trabalho e emprego (2005) utiliza um documento contábil chamado RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) para determinar o porte da empresa. Esse método é quantitativo e leva em consideração o número de empregados, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Classificação das Empresas segundo a RAIS – Ministério do Trabalho.

PORTE	NÚMERO DE EMPREGADOS
Micro Empresa	De 0 a 9
Pequena Empresa	De 10 a 100
Grande Empresa	De 101 a 500
Grande Empresa	Acima de 501

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (2005)

O critério utilizado na pesquisa foi à classificação pelo número de empregados.

1. 1. 2 Representação das MPEs no Brasil e em Mato Grosso do Sul

Em 2005, as MPEs representavam 52% dos empregos formais urbanos no Brasil e 48% dos postos de trabalhos formais urbanos criados entre 2001 e 2005.

Essas empresas respondiam por 97,5% do total dos estabelecimentos formais brasileiros em 2005, enquanto a participação no total da massa salarial era de aproximadamente 38% (SEBRAE, 2007).

Conforme pesquisa realizada pelo Ministério do Trabalho no ano de 2005 (MTE, 2005) o Estado de Mato Grosso do Sul possuía 90.514 empresas formais, representando 1% das empresas existentes no país. Deste total, 90.092 eram micro e pequenas empresas, ou seja 99,5 % do total para o estado, percentagem superior ao do Brasil. As empresas do Mato Grosso do Sul empregavam cerca de 420.000 trabalhadores, deste total as MPEs eram responsáveis por 215.685, ou 51% do total dos vínculos empregatícios existentes, número similar aquele apresentado para os empregos nacionais urbanos.

Esta mesma pesquisa demonstrou que a cidade de Campo Grande, no ano de 2005, contava com 1.481 empresas no setor de indústria, 1.092 empresas da área de construção civil, 12.229 na área de comércio, 11.242 na área de serviços e 1.614 empresas agropecuárias (MTE, 2005).

De acordo com entrevistas realizadas durante a pesquisa junto ao Sindicato de Panificação a cidade de Campo Grande – MS no ano base 2007 conta com aproximadamente 200 padarias, deste total apenas 86 estão formalizadas.

1.2. DESENVOLVIMENTO LOCAL

Citando Cunha (1994, p. 29), Ávila (2000) afirma que o termo desenvolvimento provém do verbo desenvolver, formado pela junção de três outros vocábulos: des [do prefixo latino dis-, expressando "(...) coisa (ou ação) contrária àquela que é expressa pelo termo primitivo(...)"] + en [significando em grego "(...) posição interior, movimento para dentro(...)"] + volver (virar, voltar, dirigir). Ajuntando en + volver forma-se o tempo primitivo envolver com o sentido de virar, voltar, dirigir para dentro.

Leite (2006) assegura que o desenvolvimento vem da capacidade de inovação, manifestado através do endógeno e que pode ser entendido somente se considerado todo o contexto da questão. Pereira (1985) considera o desenvolvimento como um processo de transformação do poder econômico, político e social. Para este autor é um processo de transformação global, ocasionando crescimento do padrão de vida da população.

Ávila (1999) escreve que, em se tratando de pessoas, instituições e povos, o termo desenvolver significa o rompimento das amarras que os prendem, a fim de que se orientem para novas maneiras de evolução com equilíbrio e progresso, implicando transformação global. Leite (2006) reforça que o desenvolvimento vem da capacidade de inovação, manifestado através do endógeno e que pode ser entendido somente se considerado todo o contexto da questão.

Haq (1978, p. 12-27) critica a visão dos planejadores que priorizam a questão econômica, enfocando os “sete pecados do planejador” no caso: “a numerologia, os controles excessivos, a ilusão do investimento, o modismo do desenvolvimento, a dissolução entre o planejamento e a implementação, a desconsideração dos recursos humanos e o crescimento sem justiça”. O autor define o desenvolvimento como uma forma de combater a pobreza, no qual o objetivo do planejamento é o aumento de produção e da melhoria de distribuição e garantia de trabalho.

Segundo Ávila (1999), a regra mais comum encontrada nas políticas de desenvolvimento é a transformação econômica com resultado imediato na transformação econômica da população, gerando resultados na área social. Neste caso, o resultado social é visto em segundo plano, como consequência da transformação econômica. Para o autor, as duas frentes de desenvolvimento, a econômica e a social, devem andar juntas. A econômica deve dar sustentação material e instrumental as ações e a social proporcionar melhorias na vida pessoal do ser humano, tais como aumento da auto-estima e permitir a transformação do ser humano em agente, ator principal, sujeito de construção de sua própria vida.

Ávila (1999) afirma que é visível a qualquer brasileiro que o país cresceu materialmente nos últimos anos, mas que no sentido de desenvolvimento humano, cultural e social, a população não cresceu na mesma proporção. Para o autor, as comunidades e as pessoas que as compõem conseguirão crescer somente se buscar o desenvolvimento de dentro para fora, fazendo emergir na comunidade a solução de seus problemas e não esperar que governantes tragam respostas a todas as questões e problemas por ele enfrentados. A associação de desenvolvimento com a comunidade local, deu origem à noção de desenvolvimento local.

Para López (1991) o local faz referência a um espaço, uma superfície territorial para o desenvolvimento da vida, no qual as pessoas habitam, se relacionam, trabalham, compartilham normas, valores e costumes. Já Guajardo (1988) conceitua o local como um território de identidade e de solidariedade, um cenário de reconhecimento cultural e de práticas cotidianas.

Ávila (2000, p. 23) retrata que “no processo de desenvolvimento o alvo central é o ser humano, como artesão de seu próprio êxito ou fracasso, pois se requer de cada pessoa a responsabilidade pelo seu progresso”. Na visão do autor “não se obtém desenvolvimento sem que se visualize o homem como pessoa humana, membro construtivo de sua comunidade e agente de equilíbrio em seu meio”. Buarque (2005) afirma que desenvolvimento local é um processo endógeno que cresce dentro de um sentimento interno. Algo inerente, registrado em pequenas unidades territoriais, sejam comunidades, localidades e agrupamentos humanos. O sujeito age de dentro para fora, do local, da empresa, da comunidade para a realização de ações. Cabe a ele o despertar de suas potencialidades, ele é o sujeito, o ator principal, o responsável e causador de suas ações. Esse processo possui a capacidade de promover mudanças econômicas e propiciar melhoria na qualidade de vida dos atores envolvidos.

Zapata *et al.* (2000) consideram o desenvolvimento local como um processo orgânico, algo propiciado pelo fator humano e não padronizado, sem padrão de comportamento. O que ocorre em um local não pode ser executado em

outra localidade, pois envolve valores e comportamentos inerentes aquela localidade em questão. O desenvolvimento local envolve os valores e comportamentos dos participantes, solicita a adoção de parcerias para mobilizar os recursos e as energias na própria localidade.

Moura (1998) divide o desenvolvimento local em duas abordagens, a social e a competitiva. O desenvolvimento social consiste no combate a exclusão social, onde as ações tendem a focar os pequenos empreendimentos e os segmentos que estão à margem do mercado, com o objetivo de gerar emprego e renda para a população local. O desenvolvimento competitivo se focaliza na inserção competitiva da cidade ou região dentro do mercado mundial, atraindo recursos externos para o local. Para este autor, as ações da abordagem competitiva podem ser dirigidas para as pequenas, médias e grandes empresas.

O desenvolvimento competitivo se assimila ao desenvolvimento econômico. Este último não é simples de ser definido. Schumpeter (1982) reforça que não depende somente das condições econômicas, pois para entender este desenvolvimento deve ser verificado o contexto geral. O autor reforça que devem ser levadas em conta as mudanças que vem de fora do sistema e situações que emergem das iniciativas internas. Coelho (2000) afirma que o desenvolvimento econômico local pode ser entendido como uma ambiência onde se ampliem as oportunidades na própria localidade, gerando trabalho e renda, os quais atraiam novas oportunidades. Esse desenvolvimento deve buscar inovações e propostas de desenvolvimento do fator humano, o que o vincula com o desenvolvimento social.

1.3 MPE E DESENVOLVIMENTO LOCAL

Brum (1997) descreve quatro fases atravessadas pelas pequenas e médias empresas (PMEs) no desenvolvimento econômico brasileiro. A primeira fase compreende os períodos entre os anos 1500 e 1930 no qual os poderes econômicos e políticos estavam nas mãos dos latifundiários, ou em grandes comerciantes. Na segunda fase, entre os anos de 1930 e 1964, foi induzida a industrialização de produtos para substituir as importações. A terceira fase, foi compreendida entre o período de 1964 e 1984. O auge desse período foi compreendido entre os anos de

1968 e 1973, quando ocorreu à diversificação do parque fabril brasileiro com a implantação de indústrias de bens e consumo, também chamado de “milagre econômico”. Por fim, a quarta fase iniciada no ano de 1984, é considerada pelo autor como de inserção das PMEs na economia global.

Silva (2001) reforça que somente nesta quarta fase foram iniciados os processos de industrialização. Neste período as MPES trabalhavam utilizando matéria-prima e mão de obra da localidade, produzindo basicamente para o mercado local.

Na visão de Martin e Zedillo (2004) a escassez de oferta de emprego e a miséria com que 1,2 bilhões de pessoas vive no mundo, recebendo valores inferiores a 1 dólar por dia, torna necessário o uso de todos os recursos possíveis para a diminuição da pobreza. Para o autor, os recursos necessários deverão permitir a geração de negócios, criação de empregos e riqueza na economia, potencializando a capacidade dos empreendedores locais, pessoas que com ações inovadoras e pró-ativas realizam mudanças em todos os setores econômicos ou sociais.

Neste contexto surgem as MPEs como propulsoras da geração de emprego e renda, buscando melhoria na qualidade de vida dos empresários, bem como de todos os colaboradores e atores que estão ao entorno destas empresas. Guimarães e Martin (2001) comentam que as pequenas e médias empresas, quando competitivas no mercado, têm papel decisivo no crescimento da economia. Para serem competitivas essas empresas dependem de ações realizadas pelos seus gestores e funcionários e de ações envolvendo toda a comunidade onde estão inseridas. Dolabela (1999) relata que uma das características das MPEs é a dependência em relação à comunidade local.

Manãs e Pacanhan (2004) afirmam que sozinhos os pequenos empreendimentos não oferecem risco frente aos grandes líderes de mercado. Isoladamente são fracos, mas quando se unem em alianças estratégicas, tornam-se fortes e competitivos, mudando cenários no qual os grandes até então eram detentores da maioria do mercado.

Guimarães e Martin (2001, p. 111) corroboram com esta afirmação e afirmam que as médias e pequenas empresas possuem um papel decisivo no crescimento da economia da região e do país. Sozinhas não possuem grande poder competitivo, mas quando trabalham em cooperação com outras empresas, conseguem economia de escala, gerando o que o autor chama de “efeitos de dinamização na economia da região”, provocando um processo de crescimento endógeno, sinônimo de desenvolvimento local.

Barqueiro (2001) relata que o caminho para o desenvolvimento passa pelas ações dos atores econômicos, privados e públicos, considerando a acumulação de capital e progresso tecnológico como fatores chave para o crescimento econômico.

Em nível mundial, a importância das MPEs para o desenvolvimento local é retratada na literatura, com destaque para os distritos do Norte e Nordeste da Itália, chamados de terceira Itália. Naquele país o termo distrito industrial é utilizado com mais frequência designando aglomerações setoriais de pequenas empresas.

Dolabela (1999) afirma que a localidade é responsável pelo ambiente favorável ou desfavorável ao sucesso das pequenas e médias empresas, visto que as mesmas somente se desenvolverão se organizarem os esforços de todos que compõem o Arranjo Produtivo Local (APL), seja a instituição pública, mediante incentivos a financiamentos, articulações com os diversos setores do país, seja dos atores partícipes do processo.

A expressão APL é utilizada pelo SEBRAE (2007) como um agrupamento de Micro e Pequenas empresas buscando aumentar sua eficiência. Lastres *et al.* (2002) reforçam que os APLs são aglomerações que ocorrem em um território, propiciado por agentes econômicos, políticos e sociais, que apresentam vínculos. Esses vínculos podem ser de proximidade, interdependência, envolvimento na participação e a interação de empresas, desde produtoras de bens e serviços, até organizações representativas, como associações, instituições públicas e privadas.

Segundo Dolabela (1999) as variáveis que interferem no processo de desempenho da localidade são:

- a) qualificação empresarial e nível de competitividade;
- b) oferta de demanda industrial;
- c) oferta e demanda de serviços;
- d) fontes produtoras e fornecedoras;
- e) grau de terceirização e sub-contratação na economia.

Para que de fato ocorra o desenvolvimento local, há a necessidade de participação de todos os envolvidos no processo.

Estudos efetuados por Marshall (1982) buscaram demonstrar que quando as empresas interagem em um mesmo ramo de economia, quando trabalham entre si em uma mesma proximidade geográfica, podem conseguir vantagens, como troca de experiências, conhecimentos. Para este autor, as forças sociais cooperam com as econômicas.

Segundo Merigue (2004) quando as MPEs conseguem se organizar em redes, através de cooperação, seus integrantes conseguem minimizar seus custos.

As condições do ambiente local propiciem o desenvolvimento de empresas, a partir da idéia de que os agentes e atores econômicos não podem ser vistos isoladamente, mas que estão profundamente inseridos nas relações, redes e estruturas sociais. Para Nóvoa (1992) o desenvolvimento local é antes de qualquer coisa um processo de conquista de autonomia por parte das populações.

Para Mello Neto e Froes (2001) as empresas possuem responsabilidade interna e externa. A responsabilidade social interna é voltada para o público interno com ênfase nas áreas de educação, salários, benefícios, bem como assistências médicas, sociais e odontológica a seus integrantes, sejam funcionários ou sócios proprietários. A responsabilidade social externa tem como foco a comunidade, através de ações sociais voltadas principalmente para as áreas de educação, saúde, assistência social e ecologia.

1.4 O EMPREENDEDOR COMO FATOR DE SUCESSO NAS MPES

A pequena empresa tem na pessoa do seu dono, a figura central para seu desenvolvimento. Suas decisões influenciam no funcionamento e desenvolvimento do empreendimento, com repercussões sobre o papel da empresa como fator de desenvolvimento local. Neste contexto, atitudes empreendedoras possuem grande relevância e merecem ser abordada. No caso de empresas da economia solidária, Vilpoux (2006) ressalta a importância da existência de pelo menos um participante com perfil empreendedor para a sobrevivência do empreendimento.

No contexto empresarial, Prévost (1990) escreve que o desenvolvimento local é um processo emergente endógeno. Para que ele possa ocorrer, é necessário que os atores possuam visão empreendedora e que busquem estratégias que mobilizem suas energias e seus recursos. A criação de empresas e a formação de empreendedores pode ser um campo de ação privilegiada da comunidade local para assegurar seu desenvolvimento econômico e social.

De acordo com pesquisa do GEM (Global Entrepreneurship Monitor) em 1999, nos sete países mais ricos do mundo (Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Inglaterra, Itália e Japão) além da Dinamarca, Finlândia e Israel, o empreendedorismo foi considerado o principal fator de desenvolvimento econômico. Em 2004 a GEM realizou pesquisas no Brasil e identificou que um em cada oito brasileiros adultos está pensando em investir em um empreendimento próprio. No ano de 2006 o GEM divulgou que o Brasil ficou em 10º lugar no *ranking* de países empreendedores, passando no ano de 2007 para o 9º lugar.

Kassai (1997), em pesquisas com empreendedores brasileiros evidenciou que um perfil comum encontrado é de pessoas que iniciaram o trabalho muito cedo, ainda quando crianças, auxiliando os pais em pequenos afazeres, tendo como genitores pessoas com poucos recursos financeiros. Este tipo de empreendedor possui conhecimento empírico do negócio e pouco conhecimento gerencial a respeito da atividade da empresa.

Filion (1999) considera o empreendedor como aquele que imagina e realiza visões. Schumpeter (1934) define o empreendedor como o motor da economia, o agente de inovação e mudanças, capaz de desencadear o crescimento econômico. Para Chiavenato (2004) o empreendedor deve ter três características básicas, necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança.

Ramos e Escrivão Filho (2000) reforçam que os empreendedores possuem uma tipologia de características comuns, como necessidades de possuir habilidades e conhecimentos, e devem demonstrar relacionamentos interpessoais (Quadro 1).

Quadro 1 - Tipologia das características do empreendedor

VARIÁVEIS		FATORES
1 – NECESSIDADES PESSOAIS		– Atualização; – Busca novos desafios; – Pioneirismo.
HABILIDADES E CONHECIMENTOS	2 – Negócios	– Perseverança; – Sensibilidade empresarial; – visão ampliada do negócio.
	3 – Gerenciais	– Autodisciplina; – Bom senso; – Capacidade de Adaptação.
	4 – Técnicos	– Identificação com o Trabalho; – Talento.
5 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		– Administração participativa; – Integridade; – Liderança.

Fonte: Ramos e Escrivão Filho (2000, p. 05)

Dornelas (2001) retrata as habilidades de um empreendedor em três grupos:

- a) *técnicas*: possuir know-how técnico na sua área de atuação;
- b) *gerenciais*: controlar as ações das diversas áreas da empresa e ser um bom negociador;
- c) *características pessoais*: ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, orientado para mudanças, persistente e um líder visionário.

Ainda segundo Dornelas, as características gerenciais e técnicas podem ser influenciadas a partir da formação, sendo que as características pessoais são inerentes à pessoa e não dependem de formação.

SEBRAE (2007) em treinamentos como Empretec e Nascer Bem, identifica dez características empreendedoras, afirmando que algumas delas são atitudes intrínsecas à pessoa e outras habilidades que podem ser adquiridas ou aprendidas.

Quadro 2 - Características empreendedoras

- 1) *Busca de oportunidade e iniciativa*: antecipar aos fatos, criar novas oportunidades de negócios, desenvolvimento de novos produtos e serviços e propor soluções inovadoras.
- 2) *Persistência*: capacidade de enfrentar os obstáculos, buscando ininterruptamente o sucesso, mantendo ou mudando as estratégias de acordo com a situação.
- 3) *Correr riscos calculados*: assumir desafios ou riscos moderados e responder pessoalmente por eles.
- 4) *Exigência de qualidade e eficiência*: fazer sempre mais e melhor, buscando satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade.
- 5) *Comprometimento*: fazer sacrifícios pessoais, despender esforços extras para completar uma tarefa. Colaborar com os subordinados e até assumir o lugar deles para terminar um trabalho. Esmerar-se para manter os clientes satisfeitos e colocar boa vontade em longo prazo acima de lucros em curto prazo.
- 6) *Busca de informações*: interessar-se pessoalmente por obter informações sobre clientes, fornecedores, ou concorrentes. Investigar pessoalmente como fabricar um produto ou prestar um serviço, consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
- 7) *Estabelecimento de metas*: assumir metas e objetivos que representem desafios e tenham significado pessoal. Definir com clareza e objetividade as metas de longo prazo e estabelecer metas de curto prazo mensuráveis.
- 8) *Planejamento e monitoramento sistemáticos*: planejar dividindo tarefas de grande porte em pequenas tarefas com prazos definidos. Revisar constantemente seus planos, considerando resultados obtidos e mudanças circunstanciais. Manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões.
- 9) *Persuasão e rede de contatos*: utilizar estratégias para influenciar ou persuadir os outros e utilizar pessoas-chave como agentes para atingir seus objetivos. Desenvolver e manter relações comerciais.

10) *Independência e autoconfiança*: buscar autonomia em relação a normas e procedimentos e manter seus pontos de vista mesmo diante da oposição ou resultados desanimadores. Expressar confiança na sua própria capacidade de complementar tarefa difícil ou de enfrentar desafios.

Fonte: Sebrae (2008, p. 04)

Para Lana (2000), um dos erros cometidos pelos empreendedores é de delegar ao contador ações que seriam de sua competência. A pesquisa efetuada pelo autor revelou que cada vez mais o espírito empreendedor deve estar conjugado com o conhecimento técnico. Em função da importância desse tipo de conhecimento, antes de investigar a micro e pequena empresa é importante analisar o entendimento da contabilidade.

1. 5. CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A contabilidade surge da necessidade de gerenciamento empresarial, sua aplicação e utilização são apresentadas a seguir:

1. 5. 1. Gestão empresarial e planejamento

Ao mesmo tempo em que cresce o número de empresas abertas no país, os índices de fechamento destes negócios são por demais elevados. A comparação entre os anos de 2004 e 2007 demonstra que houve uma redução nestes índices, mas os números são relevantes e merecem serem analisados, conforme evidenciado na Tabela 4 (SEBRAE, 2007).

Tabela 4 - Comparação de taxas de mortalidade das empresas em 2004 e 2007, em função do número de anos de existência.

Período	Percentagem de Mortalidade até		
	2 anos	3 anos	4 anos
2004	49,9%	56,4 %	59,9 %
2007	22 %	31,3 %	35,9 %

Fonte: SEBRAE (2007)

Inúmeros são os autores que retratam a necessidade de planejamento no processo de gestão. Para Sanvicente (2006) planejar é estabelecer com

antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados, definir as atribuições de responsabilidades correspondentes em relação a um período futuro determinado, controlar e acompanhar a execução das atividades da maneira mais rápida possível e comparar o desempenho efetivo com o planejado.

Magalhães (1999) relata o planejamento como um meio científico que busca a verificação de ações, forma com que se obtenha uma tomada de decisão coerente e de forma racional. Por isso, ele deve estabelecer metas, ser feito com antecedência, antevendo o futuro e buscando atingir um objetivo determinado.

Barbosa (1983) reitera que as empresas estão cada vez mais discutindo e implementando o planejamento como forma de se manter frente à concorrência. As informações da tabela 5 reforçam as carências identificadas nas MPEs a partir de pesquisa realizada pelo SEBRAE (2005).

Tabela 5.- Carência das Micro e Pequenas Empresas.

Carências	%
Não utilizam planejamento de produção	40,0
Não utilizam planejamento de vendas	50,0
Não utilizam sistema de apuração de custos	45,0
Não utilizam sistema de apuração de estoques	47,0
Não utilizam técnicas de marketing	85,0
Não utilizam treinamento de recursos humanos	80,0
Não utilizam recursos de informática	90,0
Não utilizam sistema de avaliação de produtividade	65,0
Não utilizam mecanismos de controle de qualidade	60,0
Não utilizam layout planejado	75,0

Fonte: SEBRAE (2005)

Perez Júnior (1997) afirma que a palavra gestão vem do latim *gestione*, que significa gerir, gerência, administração. Para Arantes (1998) o fundamento essencial da administração é fazer com que os empreendimentos obtenham resultados. Para o autor, os instrumentos de gestão são ferramentas que contribuem para eficácia e eficiência dos resultados.

Tenório (1999) reporta a eficiência como a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis e a eficácia como a capacidade de produzir o efeito desejado, o resultado previsto.

Oliveira (2003) sintetiza as etapas do PDCA (Plan, Do, Check and Action) como uma ferramenta básica para o alcance da qualidade, que gira como um ponteiro de relógio objetivando uma melhora contínua. Para este autor, o PDCA tem as seguintes definições:

- a) P - Planejar: buscar definir as metas que se pretende atingir e os meios a serem utilizados para atingi-las.
- b) D - Executar: preparar as condições para executar o trabalho, educando e treinando as pessoas envolvidas, assegurando que elas possuam as informações e competências necessárias para a execução dos trabalhos conforme planejado.
- c) C - Verificar: avaliar o trabalho realizado durante a execução, verificando os processos e métodos utilizados à medida que os resultados vão sendo obtidos, através de sua avaliação e comparação aos objetivos visados.
- d) A - Atuar: agir sobre o sistema organizacional de modo a estimular os comportamentos que contribuem para o desempenho e eliminar os fatores que prejudicam o desempenho.

As ferramentas contábeis são subsídios importantes no processo gerencial (planejar, organizar, liderar e controlar), sobretudo no planejamento e controle/ avaliação. Desta forma é necessário o entendimento destas ferramentas e sua aplicação no dia a dia das empresas.

1.5.2 A importância da contabilidade nas empresas

Para Ludícibus (1995) a contabilidade desempenha ao longo do tempo o mesmo papel que a história no desenvolver da vida da humanidade. É a contabilidade, através de seus registros, que faz com que se conheça o passado e o presente da situação econômica da entidade, além de possibilitar a orientação dos planos futuros da organização.

Sob o ponto de vista contábil, Marion (2005) define a palavra escriturar como sendo o ato de registrar a movimentação financeira ou econômica da empresa, efetuando os registros de forma histórica ou estática. Ao relacionar os eventos históricos, busca-se evidenciar a história do patrimônio da empresa. Ao relacionar os eventos de forma estática, enumeram-se os dados monetários que as respectivas contas compõem. Fazzio Júnior (2003) considera que a escrituração é a radiografia da empresa, por isso a lei através do código tributário estabelece a obrigatoriedade do empresário manter a escrituração atualizada, por ordem cronológica.

Ribeiro (2005) relaciona a contabilidade a uma ciência social aplicada que tem por objeto o patrimônio das entidades econômico-administrativas. Seu objetivo principal é controlar o patrimônio das entidades em decorrência de suas variações. Segundo o autor, para atingir seu objetivo a contabilidade utiliza técnicas contábeis próprias, sendo a escrituração, as demonstrações contábeis, a análise de balanço e a auditoria as mais utilizadas.

Na concepção de Piletti e Guimarães (1987) ao efetuar a análise dos registros contábeis fica fácil saber se a empresa tem condições de expandir-se ou se tem possibilidades de redução de seus custos. Ludicibus (1999) informa que a contabilidade permite conhecer o passado e o presente da situação econômica da entidade, bem como possibilita orientações para o planejamento.

De acordo com Ferreira e Pereira (1997) as empresas de pequeno porte se preocupam basicamente com a produção, deixando em segundo plano os controles financeiros. No entanto, para Ludicibus (1998) casos de sucesso são reflexos de um bom entendimento contábil associado a corretas atitudes gerenciais.

Frezatti (2003) considera que uma decisão mais segura pode ser tomada desde que existam modelos e critérios estruturados, o que pode ser feito através do uso da contabilidade. Este autor reitera que os modelos estruturados não garantem a eliminação do risco, mas podem permitir melhor explicação das causas e do

processo futuro. A contabilidade fornece informações para que os proprietários das empresas tomem suas decisões.

Segundo Ribeiro (2005) as demonstrações contábeis são quadros técnicos que apresentam dados extraídos dos registros contábeis da empresa. As demonstrações contábeis mais conhecidas são o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício. O Balanço Patrimonial, segundo o autor, é a demonstração contábil que evidencia o patrimônio da empresa, quantitativamente e qualitativamente. Neste relatório são relacionados todos os bens, direitos, obrigações e patrimônio líquido da empresa, sendo que através da Demonstração do Resultado do Exercício é evidenciado o resultado da empresa em um dado momento. Em caso de receitas maiores que despesas evidencia-se o lucro. Em caso de despesas superiores às receitas evidencia-se a situação de prejuízo.

Nos primórdios da contabilidade dava-se ao contador o nome de “guarda livros”, pois a ele cabia a anotação dos registros, sem nenhuma análise agregada a estes dados. Os registros eram usados apenas para fins fiscais de pagamentos de tributos. Com as novas exigências do mercado, esta função foi aprimorada, sendo delegado ao contador o auxílio ao empreendedor, buscando uma tomada de decisão embasada em dados confiáveis e fiéis dos números da empresa.

1. 5. 3 Contabilidade como ferramenta de gestão

Autores como Iudicibus (1994) Ribeiro (2005) Coronado (2006) e Frezatti (2007) concordam com a afirmação de que a contabilidade se divide entre dois grandes ramos: financeira e gerencial. Os autores descrevem a contabilidade financeira como impositiva, composta de regras específicas, determinações legais que devem ser cumpridas. Ela se baseia em resultados passados. Já a contabilidade gerencial busca atender às necessidades variadas, tem planejamento de operações futuras, bem como utiliza relatórios personalizados, com números reais, buscando otimizar os resultados conforme a necessidade de cada empresa.

Enquanto a contabilidade financeira busca evidenciar informações de forma objetiva, concisa, formada por regras e estruturas conceituais, a contabilidade

gerencial utiliza outras disciplinas como complemento, como administração e economia, de forma a integrar todas as ações, buscando propiciar aos gestores uma tomada de decisão eficiente e eficaz.

Campos Filho (1999) retrata que de um modo geral as MPEs vem à contabilidade associada à legislação fiscal, no qual o controle contábil está sendo utilizado nas empresas somente com o intuito de pagamento de impostos.

Segundo Ludícibus (1998), através da contabilidade gerencial são verificados técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e presentes na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, colocando os dados numa outra amplitude, com mais detalhes, de forma a propiciar a tomada de decisão. O autor ressalva que a contabilidade gerencial deve utilizar outros campos de conhecimento não circunscritos à contabilidade. Deve aproveitar conceitos da administração, da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira, campo mais amplo no qual toda a contabilidade empresarial se situa.

Ainda na concepção de Ludícibus (1998) os relatórios confeccionados pela contabilidade devem ser confiáveis e constantes. Devem propiciar aos proprietários, a alta direção ou aos acionistas, bem como também ao mercado, informação suficiente para uma tomada de decisão segura. Os relatórios devem permitir decisões rápidas, objetivas, práticas, tendo como base controles eficientes. Como a contabilidade gerencial assessora todos os setores da empresa, o profissional responsável por sua aplicação deve conhecê-los para que possa opinar e orientar para a tomada de decisão mais acertada. Assim deve ter uma visão ampla e generalista.

Para Crepaldi (1998), o empreendedor que utiliza a contabilidade gerencial utiliza as técnicas de planejamento, organização, direção e controle, buscando otimizar e propiciar resultados positivos para a empresa. Vidal (1990) relata que as informações devem ser confiáveis, efetuadas em tempo suficiente,

com custo apropriado, bem como devem atender aos requisitos de operação e a gerência para a tomada de decisão.

A contabilidade gerencial difere da contabilidade legal por ser exclusiva para a tomada de decisão, não se prendendo as convenções e princípios trabalhados e considerados pelos contadores. A contabilidade gerencial é voltada para fins internos, importantes para decisões com bases em dados específicos (MARION, 1998).

Para Campiglia e Campiglia (1995) os relatórios gerados pela contabilidade legal têm por objetivo principal informar o público externo à empresa, tendo como principal os órgãos fiscais, bancos, acionistas e outros. Estes autores ainda reiteram que para a administração de uma empresa se faz necessário um fluxo de informações que atendam as necessidades dos tomadores de decisões, não somente dados para o público externo, mas dados direcionados ao público interno.

Dentre as finalidades da contabilidade pode se destacar o planejamento e o controle como essenciais para a continuidade da empresa. Neste contexto, os relatórios são efetuados com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão, tendo nas ferramentas gerenciais opções para esta decisão segura.

1.5.4 Ferramentas gerenciais

As organizações estão em uma fase de grandes desafios e incertezas. Os empresários estão buscando alternativas aos modelos tradicionais existentes, os quais não parecem ser mais eficientes (HARRINGTON e HARRINGTON, 1997). Lantelme (1994) reporta a medição como o processo que envolve a decisão quanto ao que se pretende medir, como efetuar procedimento de coleta, como processar e como avaliar os dados. Através da inserção da medição às atividades da empresa, se obtêm dados e informações necessárias à tomada de decisão.

Rodrigues (2001) relata que relatórios financeiros são fundamentais para a gerência da pequena empresa, reportando como relatórios básicos o controle do fluxo de caixa, o controle da conta corrente da empresa, contas a receber, contas a pagar, bem como controle de estoque. Pesquisas realizadas por autores como Souza (2001) demonstram que são poucas as pequenas empresas que trabalham com relatórios contábeis, mas entre as empresas que efetuam algum controle, o fluxo de caixa está entre os mais utilizados.

Pereira (2000) escreve que uma das estratégias mais utilizadas nas MPEs com relação a preço de vendas é igualar os seus preços aos concorrentes, ou colocar preços menores que os concorrentes, buscando conseguir uma fatia maior de mercado sem conhecer os custos operacionais da empresa. Santos (1991) reforça esta utilização por parte de algumas empresas, a qual chama de método baseado nos concorrentes, onde se pressupõe que há uma liderança de preços no mercado e que as demais empresas seguem os preços praticados pelo líder. Neste procedimento não há necessidade de igualdade de preços, podendo ficar o preço maior ou menor, mas mantendo a mesma média.

Marion (2005) sugere o uso em MPEs de relatórios contábeis, como cálculo da margem de contribuição e do preço de venda, contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, controles de estoque por produto e de movimentação bancária. Assaf Neto (1995) considera o fluxo de caixa um dos relatórios mais importantes de planejamento e controle, que objetiva decisão gerencial sobre a saúde financeira da empresa.

Kassai (1997) reporta que normalmente os empresários tomam decisões com base em sentimento e o uso de um relatório para tomada de decisão é de grande importância. O autor considera que se o gestor tiver que se limitar a um demonstrativo financeiro, é preferível escolher o fluxo de caixa. Para Zdanowicz (2000) o fluxo de caixa trata do conjunto de ingressos (entrada de dinheiro) e desembolsos de numerários (saída do dinheiro) ao longo de um período determinado. Representa a situação financeira de uma empresa, considerando as

fontes e aplicações de recursos. Matarazzo (1997) também coloca o fluxo de caixa como peça imprescindível em toda atividade empresarial para pessoas físicas ou jurídicas que se dedicam a algum negócio.

O controle orçamentário é outro instrumento gerencial que, para Padoveze (1994) tem por objetivo a previsão do que vai acontecer e o controle dos acontecimentos. É o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos busquem os lucros. Esse instrumento é de grande importância para as empresas, pois é possível evidenciar e antever problemas futuros e possibilidades antecipadas de resolução. Para Welsch (1996) o controle orçamentário deve basear-se nos relatórios de desempenho, podendo planejar o lucro desejado e as ações que deverão ser efetuadas durante um período de tempo.

Para Ludicibus (1993) a análise de balanço permite estabelecer índices e quocientes e compará-los com padrões pré-estabelecidos, para verificar os problemas e identificar aqueles que merecem maior investigação. Anthony (1976) relata que a tarefa fundamental da análise de balanço é encontrar um padrão ou norma para que se possa comparar o desempenho real. Em geral se utilizam três padrões, os objetivos, ou orçamentos trabalhados dentro de um período fixado; o desempenho da empresa analisando dados passados e o desempenho de outras empresas em comparação com a empresa de interesse. Para o autor, as análises financeiras e de balanço não se resumem somente a índices, mas a interpretação e relevância dos dados encontrados, sendo utilizadas para avaliação de desempenho.

Padoveze (1994) considera a margem de contribuição idêntica ao lucro variável, que é obtida deduzindo-se da receita os custos e despesas variáveis necessários para produzir e vender o produto.

Coronado (2006) retrata o ponto de equilíbrio como a situação onde as empresas não possuem lucro ou prejuízo, onde as vendas cobrem exatamente os custos totais. O empresário ao efetuar esta análise pode trabalhar com a projeção

de vendas. As vendas podem chegar no ponto de equilíbrio, ainda sem obtenção de lucro, ou ultrapassar esse ponto e gerar lucro.

Ribeiro (2005) relata que na auditoria se verifica a exatidão dos dados contidos nas demonstrações contábeis por meio do exame minucioso dos registros contábeis e dos documentos que deram origem a eles.

1.6 MEDIDAS DE DESEMPENHO

Para Miranda e Silva (2002) a análise de desempenho pode ser identificada como um conjunto de indicadores que a organização utiliza para avaliar o comportamento da empresa no mercado. Segundo os autores, as razões principais de investir em medição de desempenho são para controlar as atividades operacionais da empresa, verificar o planejamento, criar, implantar e conduzir estratégias competitivas, identificar problemas que necessitem intervenção de gestores e verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

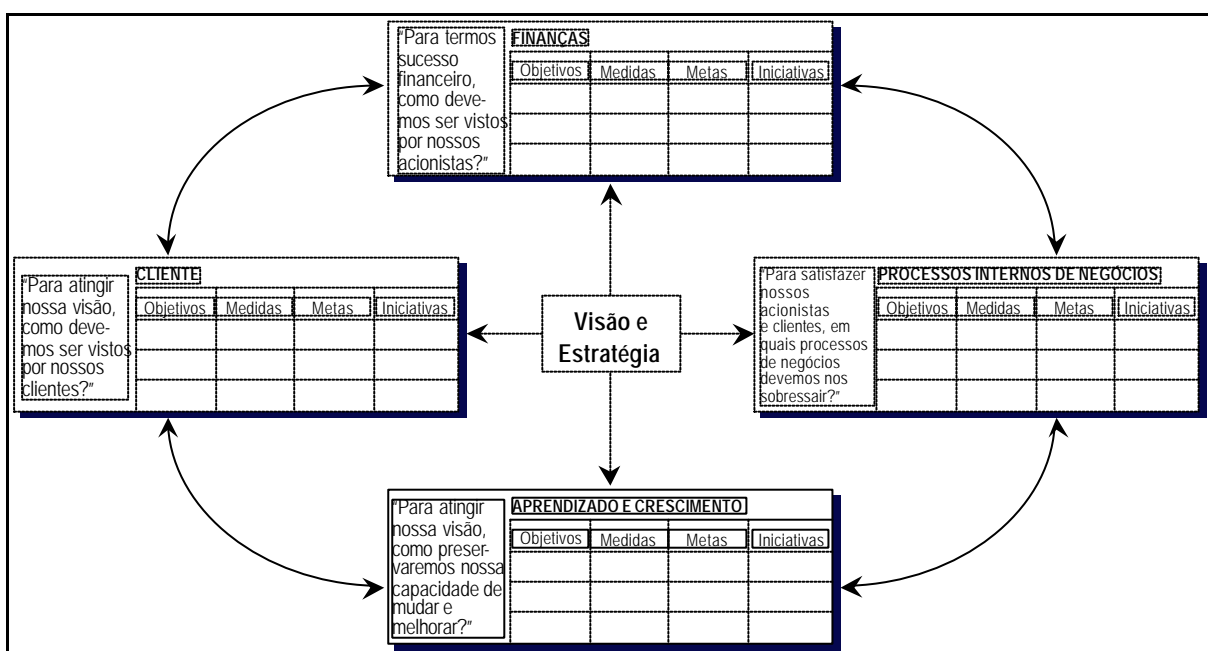
Não se pode comentar sobre desempenho sem conceituar competitividade. Ferraz *et al.* (1997) *apud* Farina (1997) identificam a competitividade como a capacidade da empresa em implantar estratégias frente a seus concorrentes, buscando ampliar o mercado onde está inserida. No entanto, para Coutinho & Ferraz (1995) a competitividade é um conceito indefinido, pois conforme o seu enfoque pode ter varias formas de aplicação.

Segundo Gonçalves (1997) os indicadores de desempenho podem ser considerados como objetivos e subjetivos. Indicadores objetivos podem ser índices de liquidez, valores de recebimentos, números de reclamações, valores reais, identificados nominalmente. Já os subjetivos incluem satisfação do cliente, cortesia, credibilidade, itens que não podem ser afirmados nominalmente, pois não há dados que possam comprovar a afirmação.

Para Bond (2002) a medida de desempenho tem por finalidade adequar a realidade da empresa, ajustar a necessidade, bem como proporcionar ou regular alguma atividade. Na concepção de Bond, verificações de desempenho são

importantes para mensurar os objetivos e identificar as decisões que serão tomadas dentro da empresa. Os indicadores podem estar centrados no cliente, nos resultados, nos setores de recursos humanos, nos produtos e nos serviços.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 7) o *Balanced Scorecard* (BSC) “reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa”, tendo por objetivo a tradução da visão e estratégia da empresa, buscando auxiliar a tomada de decisão (Figura 1).



Fonte: Kaplan (1999, p. 06).

Figura 1 - Elementos integrando o BSC.

Na figura 1 as perspectivas financeiras estão ligadas aos processos internos de negócios, por conseguinte a visão de futuro da empresa e a influência do cliente como estratégia de resultado. Estes elementos indicam se a estratégia da organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Com relação a eficiência de produção, o intuito é a redução de custos, e por fim a eficácia se refere aos objetivos

Os elementos da tabela do BSC estão diretamente relacionados com a eficiência e eficácia. A eficiência mede os resultados alcançados em relação aos recursos usados e a eficácia os resultados atingidos em relação aos objetivos

fixados. Farina e Zylbersztajn (1998) indicam que o conceito econômico de eficiência está voltado à produção com o mínimo de custos possíveis, fato este agregado ao uso da tecnologia.

Além da eficácia e eficiência, o desempenho pode medir o grau de melhoria na qualidade de vida das pessoas, ou desempenho social. Kaplan e Norton (1997) afirmam que vários itens podem ser verificados, tais como a satisfação do cliente em relação aos produtos, ou serviços que a empresa se dispõe a oferecer, a satisfação dos colaboradores em relação ao produto ou serviço que esta empresa executa; os treinamentos disponibilizados, o tratamento diferenciado.

Segundo Ferreira (1986), a efetividade é a capacidade de produzir um efeito, que pode ser positivo ou negativo. Dessa forma, ser efetivo não é necessariamente ser eficiente ou eficaz.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Lakatos e Marconi (1992) toda pesquisa tem por objetivo o levantamento de dados que podem ser obtidos de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos utilizados ou técnicas empregadas

Na pesquisa em padarias do município de Campo Grande foram adotadas técnicas de levantamento de documentos, revisão bibliográfica e pesquisa de campo, por meio das quais foram recolhidos, registrados, ordenados e comparados dados coletados em MPEs da cidade de Campo Grande, estado de Mato Grosso do Sul.

Conforme Fachin (2001), através da revisão bibliográfica são obtidas informações que dão embasamento teórico à pesquisa efetuada, através de consulta de artigos, livros, revistas, jornais, dissertações, teses, sejam materiais escritos ou divulgados em ambiente virtual.

A pesquisa documental consolida todos os materiais, sejam estes elaborados ou não, que podem ser fonte de informação para a pesquisa científica. Para Lakatos e Marconi (1992) estes dados podem ser levantados nos mais diversos locais, em arquivos particulares ou públicos, bem como em fontes estatísticas publicadas por órgãos oficiais ou particulares.

Após o levantamento bibliográfico, foi realizada uma pesquisa descritiva, definida por Malhotra (2001) como o levantamento detalhado de dados.

Demo (1981) classifica de pesquisa qualitativa aquela efetuada que adota técnicas com observações da realidade social e de pesquisa quantitativa aquela que utiliza dados estatísticos. Martins (1994) reforça que dependendo do objeto de pesquisa podem ser combinadas as duas modalidades. A abordagem utilizada no

trabalho foi a quali-quantitativa, pois levou-se em consideração análises de fatores qualitativos do ambiente das padarias entrevistadas na cidade de Campo Grande, bem como quantitativos.

Foi utilizada como instrumento de coleta, a técnica do questionário com perguntas fechadas. Antes da aplicação definitiva do questionário foi realizado um pré-teste junto a dois empresários, sem considerar a amostragem final. Batalha e Silva (2001) consideram esse teste como essencial, pois busca evidenciar e corrigir os erros ou falhas não detectadas quando da organização do questionário, objetivando a certificação sobre o entendimento ou não das questões expostas e estimativas do tempo necessário para as respostas.

Lakatos e Marconi (1996) reportam que quando se deseja coletar informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande ou numeroso, e que não há possibilidade de ser aplicada na totalidade, uma das possibilidades é a análise de uma parte da população ou universo, utilizando uma amostragem.

Segundo Lakatos e Marconi (1996, p. 37) “o universo ou população pode ser entendido como um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. A amostra é uma porção ou parcela selecionada deste universo ou população”. Para esta pesquisa, a população representa as padarias na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, e a amostra, as empresas escolhidas para a realização das entrevistas.

Para identificar as empresas pesquisadas, foram realizados contatos com vários escritórios de contabilidade e em órgãos especializados no atendimento a empresas: SEBRAE, Junta Comercial e Associação Comercial e Industrial de Campo Grande. Todos esses órgãos alegaram estarem propensos a ajudar na pesquisa, mas por não possuírem autorização dos empresários para liberação de nomes e endereços, não podiam fornecer dados considerados confidenciais.

Frente à impossibilidade de obter a listagem dos empresários da cidade de Campo Grande, foi decidida a realização de uma amostragem não probabilística por conveniência (MALHOTRA, 2001).

Ao efetuar levantamento de dados da pesquisa, descobriu-se que a ABIP – Associação Brasileira das Indústrias de Panificação, desenvolveu o PROPAN – Programa de apoio à panificação, juntamente com apoio de organismos como o SEBRAE. Estas ações incluem palestras de sensibilização, treinamentos e consultoria, englobando os setores administrativo, financeiro, gestão de pessoas, gestão de ambiente, gerência da produção, padronização de processos, desenvolvimento de novos produtos, atendimento ao cliente, marketing e vendas. Estes treinamentos são realizados dentro das instalações do próprio SEBRAE na cidade de Campo Grande – MS, mediante participação financeira do empresário.

O grupo do PROPAN conta atualmente com a participação de 09 padarias, na qual todos os proprietários foram pesquisados. Para completar a análise, foram entrevistadas 15 empresas do mesmo segmento, também localizadas na cidade de Campo Grande, mas que não pertencem ao grupo apoiado. Referidos estabelecimentos foram selecionados aleatoriamente, buscando uma distribuição homogênea nas diferentes regiões da cidade de Campo Grande.

O critério utilizado para selecionar as empresas, foi o critério do número de funcionários. Das empresas pesquisadas, apenas uma delas é reportada como média empresa, tendo 51 funcionários. As demais empresas pesquisadas foram de micro e pequena porte. A empresa de porte médio foi também entrevistada por pertencer ao grupo das padarias apoiadas, que consta apenas com 9 participante, impossibilitando a eliminação de uma delas.

Para esta pesquisa foi utilizado o nome “com apoio” para designar as empresas auxiliadas por organismos de apoio, tais como o ABIP, PROPAN, SEBRAE e SENAI, e “sem apoio” para definir as empresas do mesmo segmento localizadas na cidade e que não beneficiam do apoio desses organismos.

As entrevistas foram realizadas na cidade de Campo Grande-MS, no período de 20 de fevereiro a 02 de maio de 2008. Através dos questionários buscou se caracterizar as empresas, levantar as características empreendedoras dos donos

das padarias entrevistadas, a utilização de relatórios contábeis na empresa e os níveis de desempenho alcançados.

O detalhe das variáveis analisadas encontra-se no anexo A e o questionário aplicado no anexo B. Com relação à caracterização da empresa, foram efetuados questionamentos sobre faixa etária do empresário, escolaridade, porte da empresa, se a empresa está registrada junto a Prefeitura, Junta Comercial, e Receita Federal, quantidade de familiares trabalhando na empresa e tempo de atuação de mercado.

Buscou-se levantar as características empreendedoras dos empresários do ramo de panificação, como propensão ao risco, visão, rede de contatos e se os empresários estão comprometidos com a empresa. A identificação dessas características foi efetuada a partir de informações sobre as razões que propiciaram o início do negócio, identificação das tarefas realizadas pelo empresário dentro da empresa, a visão do empresário sobre a evolução de sua empresa no prazo de 5 anos e o grau de satisfação em relação ao negócio.

Com relação às atividades contábeis, foi verificado se o empreendedor utiliza relatórios contábeis na gestão da empresa. Para tanto, as perguntas foram as maiores dificuldades quando do início do negócio, número de contatos realizados com o escritório de contabilidade, o grau de importância das ações realizadas pelo contador na visão do empresário, a metodologia utilizada pelos empresários para a confecção do preço de vendas nos estabelecimentos, os controles internos mais utilizados, as ferramentas gerenciais conhecidas e as utilizadas.

Por fim o questionário buscou verificar o desempenho das padarias entrevistadas. Foi avaliado o grau de investimento das padarias entrevistadas, com evolução ao longo do tempo, o volume mensal de vendas, a média de tempo de serviço dos colaboradores, o número de treinamento/curso realizado por ano e os benefícios concedidos aos funcionários.

3 ANALISE E RESULTADOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Nesta seção são caracterizados os empreendimentos visitados, buscando definir o perfil das panificadoras com apoio e sem apoio. Procurou-se identificar dados pessoais, como idade, formação, motivo da abertura da empresa e tempo de atuação no mercado.

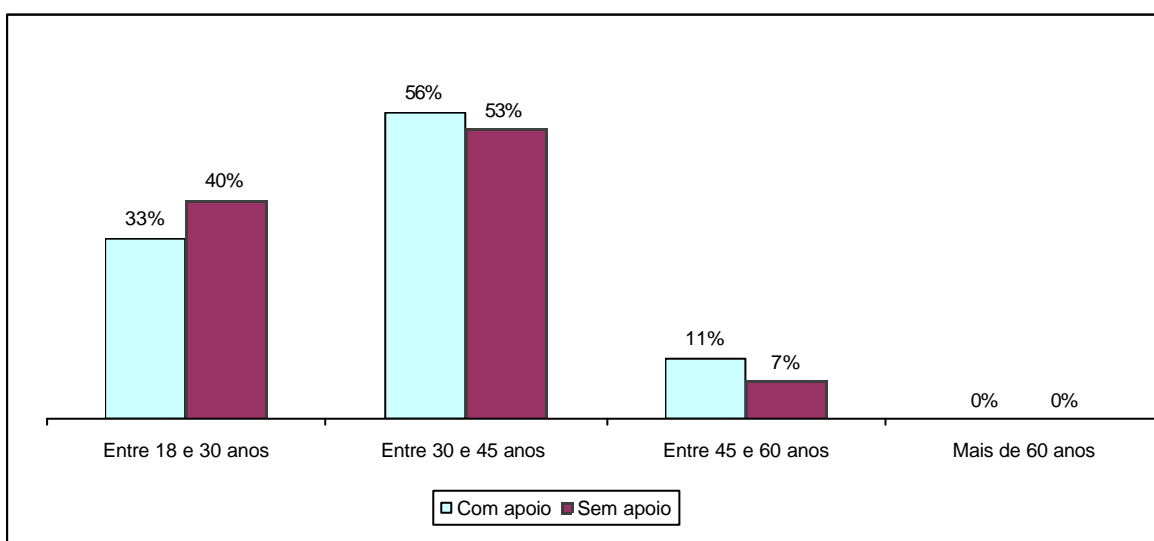


Figura 2 - Faixa etária dos proprietários do ramo de panificação entrevistados.

Um fato que chamou atenção foi à idade relativamente baixa dos entrevistados, com a maioria dos empresários com menos de 45 anos.

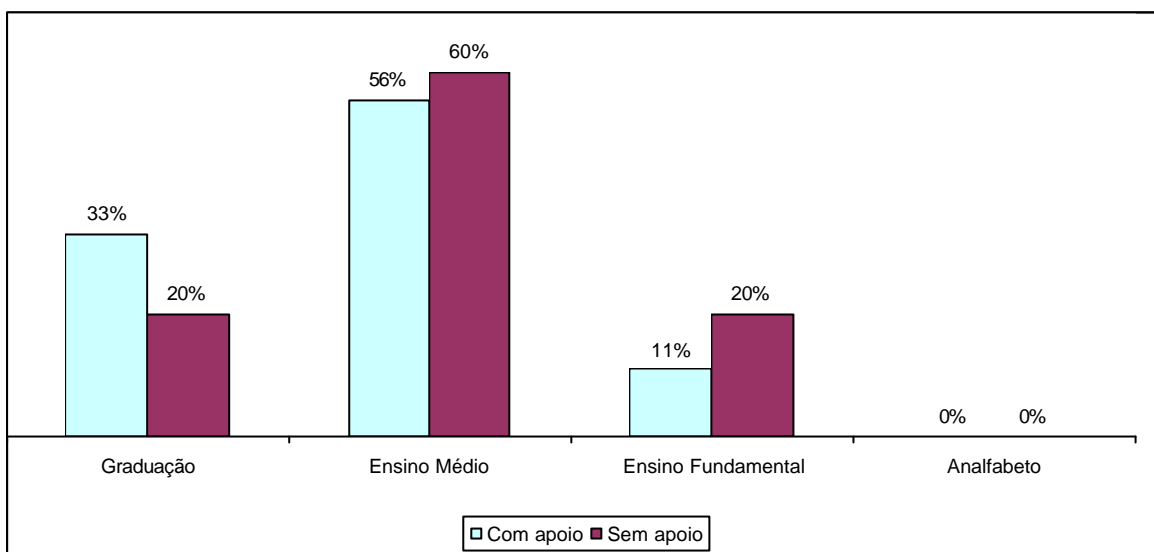


Figura 3 - Nível de formação educacional dos entrevistados do ramo de panificação.

Um fator relevante de análise que pode contribuir para o desenvolvimento satisfatório das empresas se deve à formação educacional dos empreendedores. Foi identificada a participação significativa de dirigentes com ensino médio, sem diferença significativa entre os dois grupos para esse nível de formação. A diferença principal foi entre o ensino fundamental, em maior proporção de empresários no grupo sem apoio e o nível de graduação, com proporção maior no grupo apoiado.

De acordo com Okamoto (2007) a melhoria na taxa de sobrevivência das empresas é atribuída a dois fatores, a elevação do nível de escolaridade de seus empreendedores e o aumento na busca de informações na gestão da empresa. Neste caso, os empreendedores pertencendo ao grupo apoiado possuem uma leve vantagem, pois estas empresas estão a mais tempo no mercado, se comparado às empresas sem apoio.

Outra pergunta realizada foi sobre o tempo de atuação dos empreendimentos. Das 24 panificadoras pesquisadas, 69% daquelas apoiadas possuíam mais de 10 anos de atuação no mercado, tempo muito maior que nas empresas do grupo não apoiado (Figura 4).

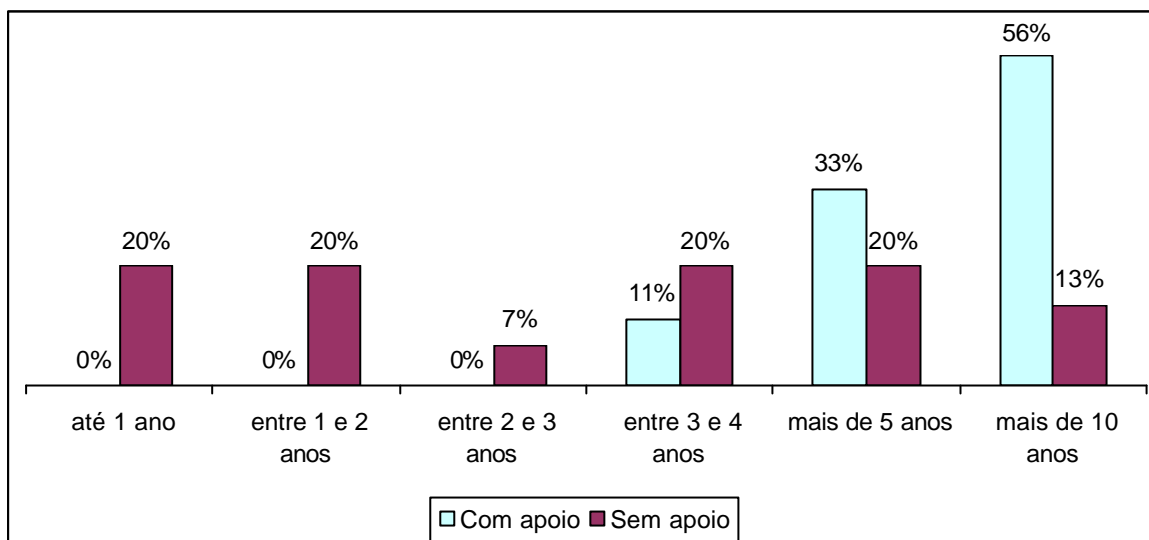


Figura 4 - Tempo de atuação das panificadoras pesquisadas, com classificação entre grupos que recebem e não recebem apoio.

Evidenciou-se que as panificadoras apoiadas possuem um tempo de atuação superior as que não recebem apoio, o que pode significar uma maior estabilidade no mercado e uma maior experiência.

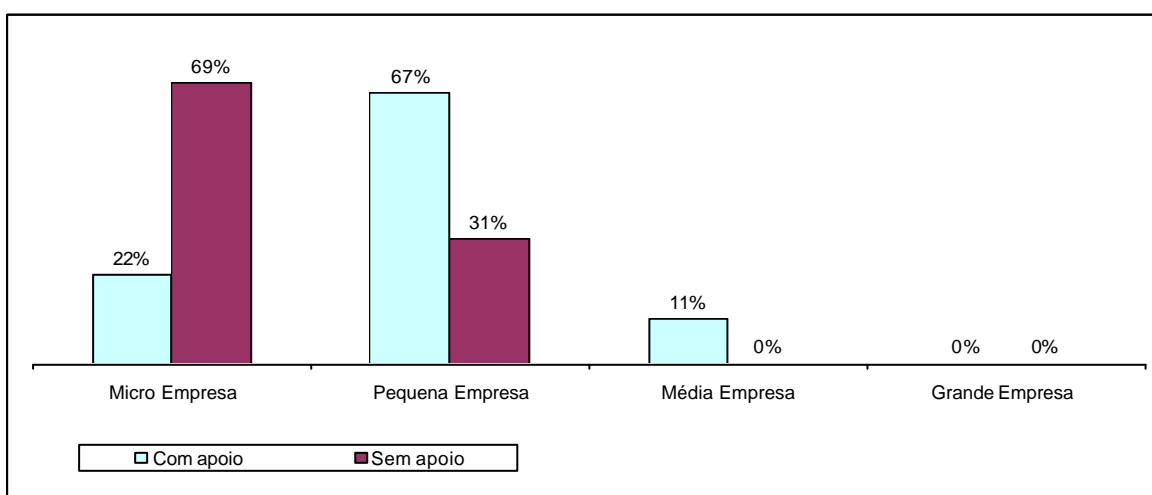


Figura 5 - Porte das empresas de panificação pesquisadas, segundo os critérios de classificação adotados pelo SEBRAE.

Pelo número de funcionários, apenas uma empresa de panificação foi considerada média empresa, tendo em seu quadro 51 funcionários. As demais empresas pesquisadas são enquadradas pelo número de funcionários como micro e pequena empresas.

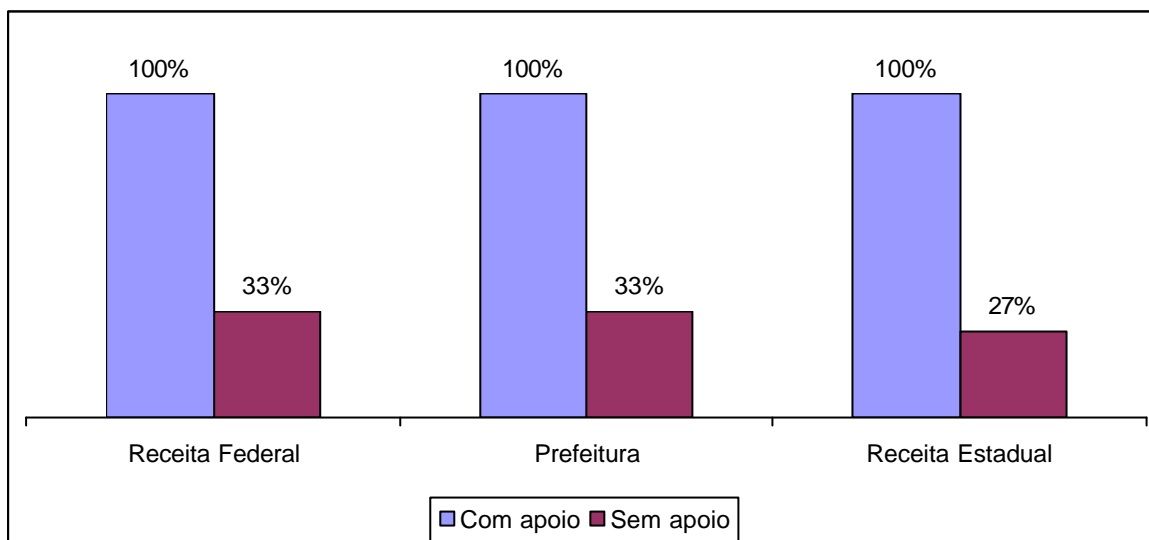


Figura 6.- Formalização das panificadoras perante aos órgãos públicos.

Para a formalização o primeiro passo é o registro na Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul para obtenção do NIRE – Número de Inscrição e Registro da Empresa. O segundo passo é o registro na Receita Federal do Estado de Mato Grosso do Sul, onde é fornecido o CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica. Posteriormente, a empresa deve procurar a Prefeitura Municipal de Campo Grande. Na Prefeitura, se atendidos todos os pré-requisitos, são liberados os alvarás de licença e funcionamento, e alvará sanitário. Finalmente, a empresa deve ser registrada junto a Receita Estadual, onde é concedida a Inscrição Estadual. Apenas após estes três registros a empresa é considerada como formalizada, pois a partir deste momento começa a emitir notas fiscais, procedendo a pagamentos fiscais, como ICMS – Imposto de circulação de mercadorias e serviços.

Verificou-se que 100% das panificadoras entrevistadas com apoio são formalizadas. Já nos empreendimentos sem apoio, somente 27% estavam regularizadas em todos os órgãos reportados. Esta formalização influenciou no registro de funcionários. Como estavam formalizadas, as panificadoras apoiadas efetuaram registro de seus funcionários, o que não foi evidenciado nas empresas sem apoio.

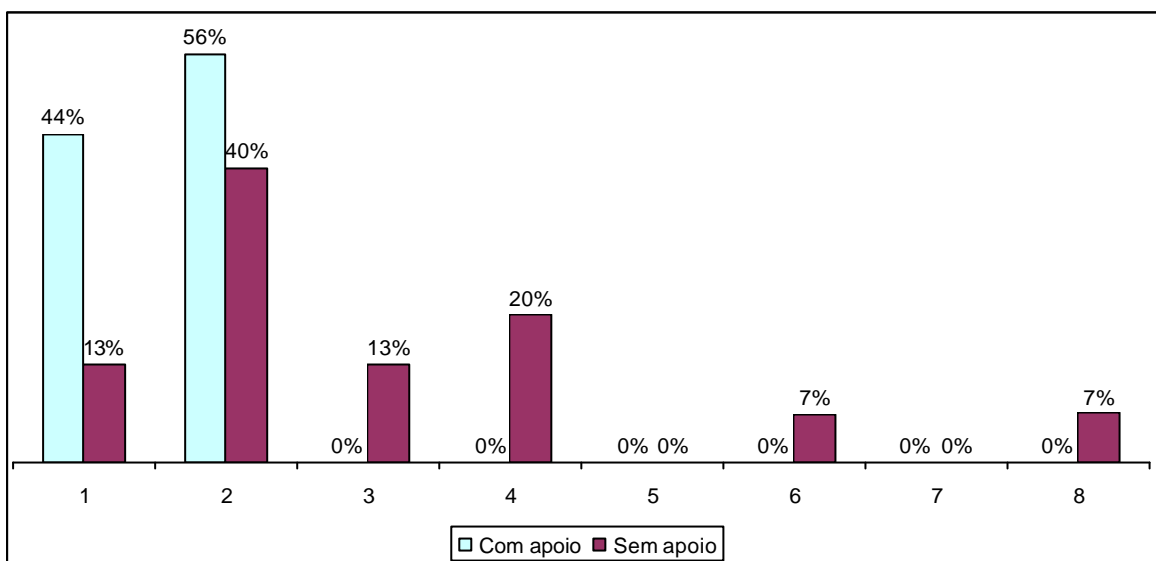


Figura 7 - Quantidade de familiares trabalhando nas empresas pesquisadas do ramo de panificação.

Verificou-se que nas panificadoras apoiadas visitadas, o número de familiares que trabalham na empresa é de uma a duas pessoas. Já nas panificadoras sem apoio esse número é sensivelmente superior, indicando uma maior participação da família nas atividades do negócio.

3. 2 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DOS EMPRESÁRIOS VISITADOS NO RAMO DE PANIFICAÇÃO

Esta seção identifica as características empreendedoras dos empresários das panificadoras pesquisadas, tais como propensão em investir, em assumir riscos, visão em relação aos negócios, rede de contatos, comprometimento com o empreendimento.

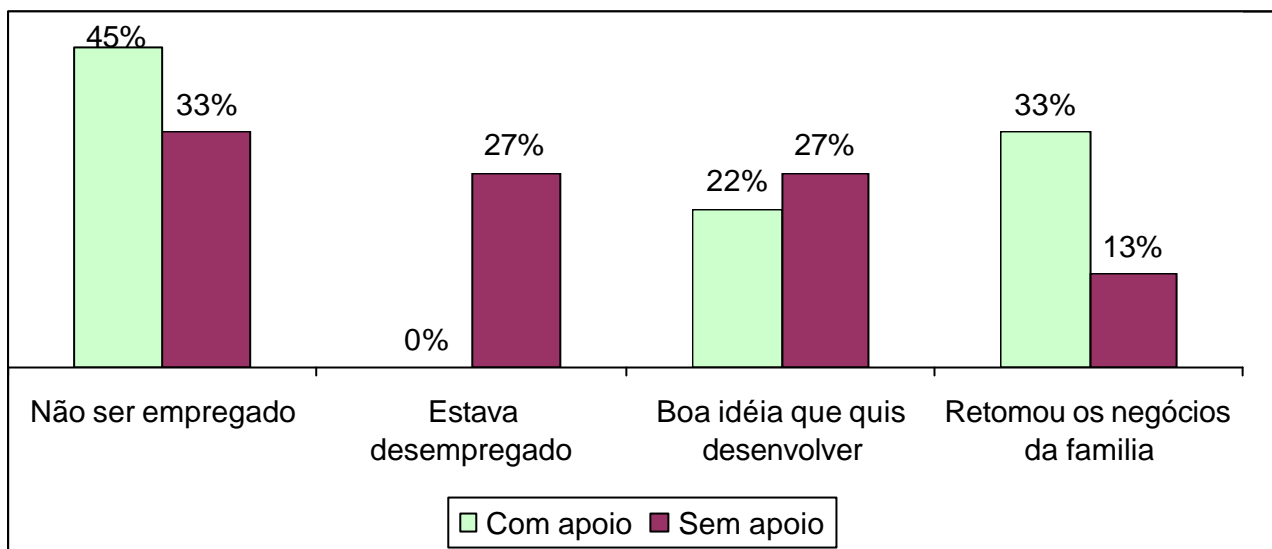


Figura 8 - Fatores que influenciaram os empresários do ramo de panificação pesquisados a serem donos do próprio negócio.

Para Sebrae (2007) a maioria dos empreendedores abre suas empresas por necessidade, mas os estabelecimentos que estão se mantendo no negócio são os que foram gerados aproveitando uma oportunidade. No caso das padarias visitadas, o que mais incentivou os empresários entrevistados a iniciar seus negócios foi o desejo de independência. Entre as outras razões verificou-se diferenças entre os dois grupos. Muitos empreendedores do grupo apoiado retomaram o negócio familiar, enquanto muitos dos empresários do grupo não apoiado entraram no negócio por falta de opção. Essa situação foi identificada pelo SEBRAE como fator negativo, pois denota a falta de vocação do empresário.

Evidenciou-se também que 33% dos entrevistados apoiados disseram que os empreendimentos eram da família, e que o proprietário reiniciou ou retomou os negócios da família. Neste caso específico houve o apoio familiar e não apoio específico dos órgãos anteriormente informados.

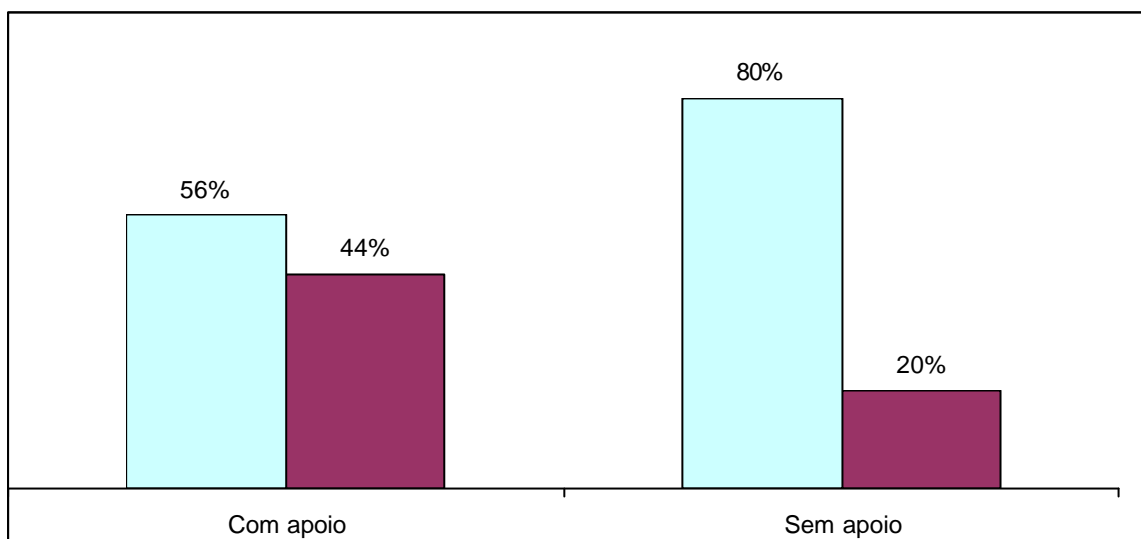


Figura 9 - Realização de tarefas ou serviços dentro da empresa por parte dos empresários entrevistados.

Com relação à dedicação dos proprietários das panificadoras entrevistadas, percebeu-se que no grupo sem apoio a percentagem de entrevistados que indica realizar todas as atividades na empresa é superior ao grupo com apoio. Um dos fatores que pode explicar este resultado foi o fato de que as empresas não apoiadas são menores, geralmente não tendo funcionários para realizar todas as atividades. Em termos percentuais, 56% dos empresários apoiados alegaram realizar todas as atividades dentro da empresa. Já nas empresas sem apoio, este percentual aumentou para 80%.

Para SEBRAE (2007), o comprometimento passa pela necessidade de realizar sacrifícios pessoais para permitir a continuidade do negócio. Dezesete dos vinte e quatro empresários pesquisados alegaram que substituem um funcionário nas tarefas do dia a dia da empresa se necessário, para atender um cliente.

Nas panificadoras com apoio, somente 11% das empresas entrevistadas alegaram não conhecer o concorrente. Nas empresas sem apoio esse número foi de 60%. Um dos itens que pode justificar este resultado se deve a interação propiciada pelos organismos de apoio junto aos grupos, através da realização de cursos, eventos, inclusive viagens com os integrantes do grupo.

Neto (1999) considera como importante à realização de parcerias e o fato de não considerar o concorrente como um inimigo e sim como uma possibilidade de negócios. Porter (1989) reforça que a vantagem competitiva das micro e pequenas empresas não está no tamanho de sua concentração, mas na formação de redes de atividades que os atores envolvidos no processo utilizam.

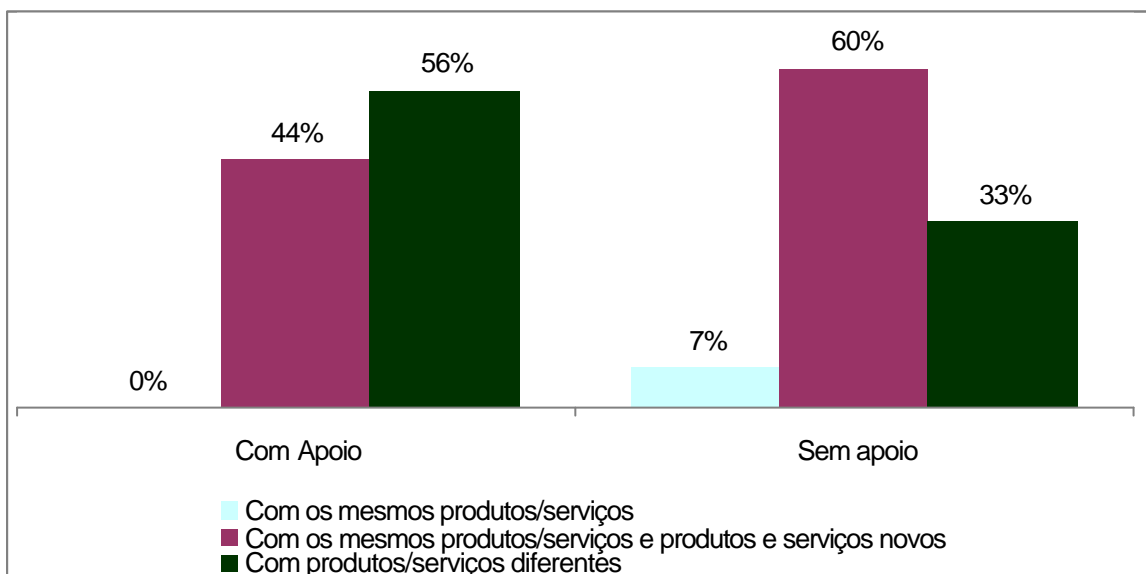


Figura 10 - Como o empresário entrevistado do ramo de panificação imagina sua empresa nos próximos 5 anos.

As panificadoras sem apoio expressaram em sua maioria à vontade de permanecer com o mesmo negócio, mudando apenas alguns produtos ou serviços. Já nas empresas com apoio, 56% dos empresários alegaram que pretendem produzir produtos/serviços diferentes, o que pode indicar maior espírito inovador, propensão a assumir risco e melhor visão de futuro. Nas panificadoras apoiadas, 33% alegaram ter efetuado negócios arriscados nos últimos anos. O percentual nas empresas sem apoio foi de 13%.

3.3 UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS NA EMPRESA

As empresas possuem obrigações junto aos órgãos fiscalizadores de divulgação de demonstrações contábeis, de prestar informações sobre a operação da empresa, tais como quantidade de funcionários, recolhimento de contribuições e

impostos devidos. Para cumprir estes itens, a empresa tem na figura do contador, ou escritório de contabilidade, o atendimento a estas questões.

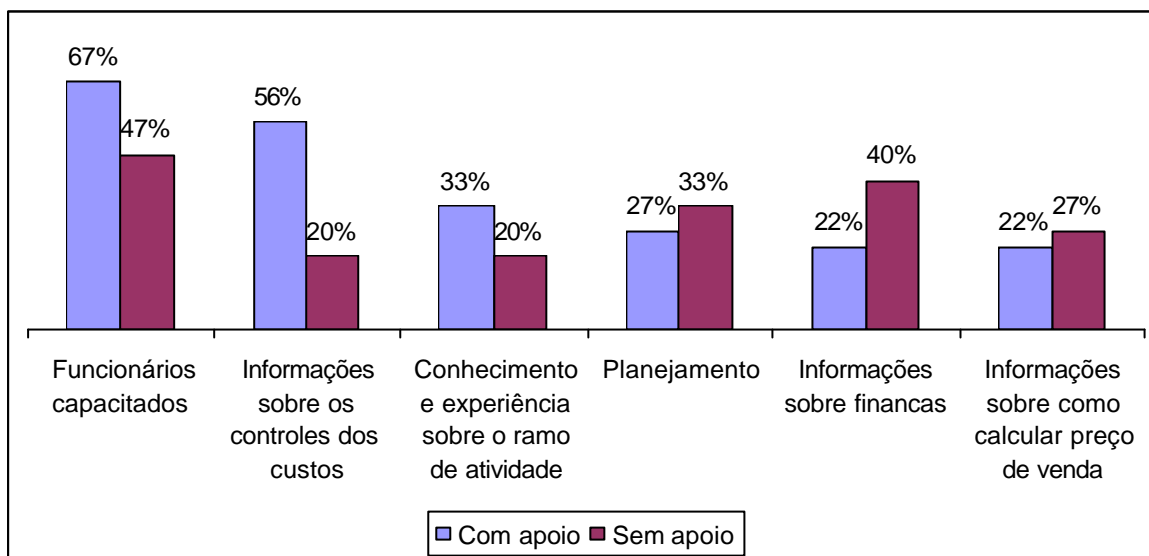


Figura 11 - Maiores dificuldades reportadas pelos entrevistados do ramo de panificação para a implantação de seu negócio.

As panificadoras com apoio não reportaram os itens gerenciais como maiores dificuldades para implantação de seu negócio, mas a procura de funcionários capacitados. A segunda maior preocupação foi o controle dos custos. As panificadoras sem apoio alegaram que as maiores dificuldades foram informações financeiras e o cálculo do preço de venda. Uma das explicações possíveis vem do fato dos empresários do grupo apoiado realizarem constantes treinamentos e possuírem maior escolaridade.

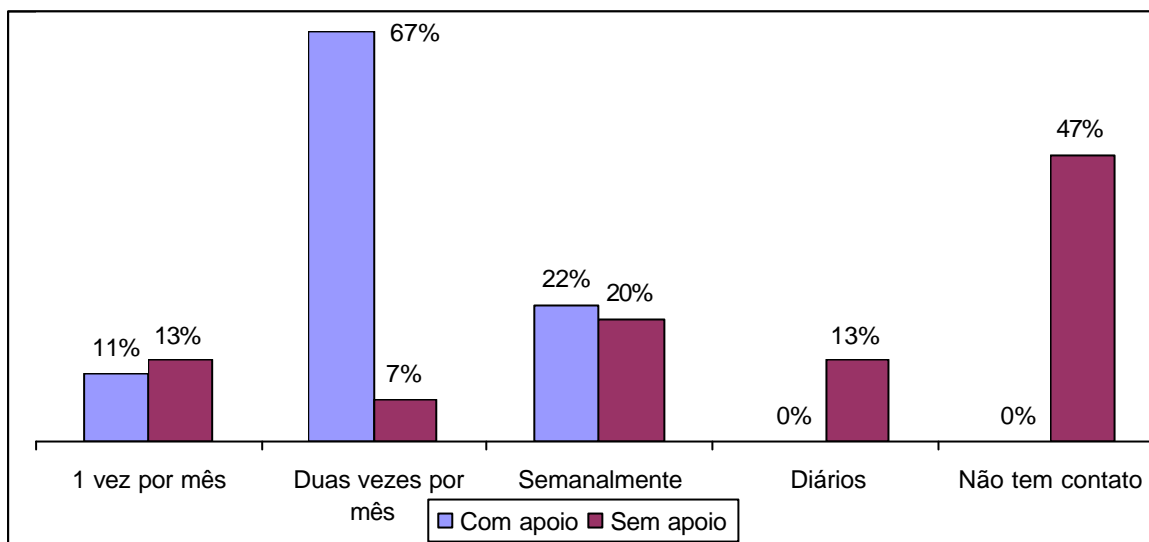


Figura 12 - Contatos realizados pelos entrevistados do ramo de panificação com os escritórios de contabilidade.

A maioria das empresas efetua contatos regulares com o escritório de contabilidade, principalmente no grupo com apoio. Nas panificadoras sem apoio, verificou-se um grande percentual de empresas que não realizam contato com escritório de contabilidade, não conhecem ou não possuem relações comerciais com este estabelecimento.

No grupo apoiado, em 78% dos casos o contato com o contador é feito pelo dono. Neste caso, como o empresário considera a contabilidade uma atividade importante, ele não repassa essa função para outra pessoa. Os outros 22% alegaram delegar esta função a um funcionário de sua confiança. Nas padarias entrevistadas e que não recebem apoio, apenas 50% dos donos alegaram realizar pessoalmente o contato com o escritório de contabilidade, enquanto a outra metade informou delegar esta função a outro membro da família. As respostas obtidas indicaram tendência a maior delegação de poder para funcionários de confiança nas empresas com apoio.

Das empresas apoiadas, 78% alegaram conhecer quais são os incentivos concedidos as MPEs, contra apenas 33% das empresas sem apoio. Os empresários do grupo que recebe apoio possuem mais acesso a informações, por estarem com maior frequência realizando treinamentos, ou participando de eventos. No grupo

sem apoio, os empresários entrevistados alegaram conhecer os trabalhos realizados pelos órgãos apoiadores, mas são poucos os que se dispõem a sair da empresa para participar de palestras, ou de algum evento, alegando indisponibilidade de tempo e horário para realizar esta ação.

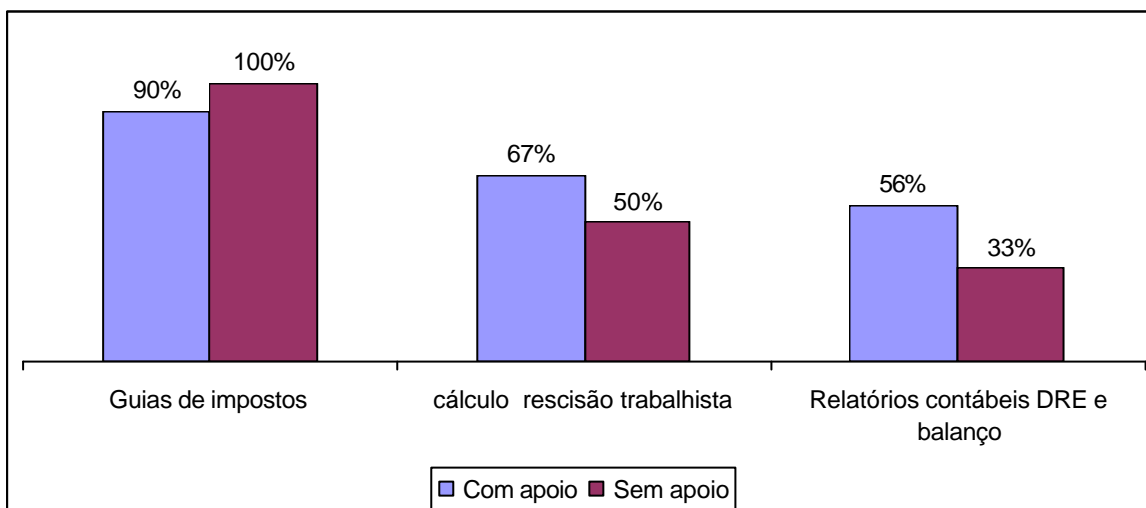


Figura 13 - Importância para as empresas entrevistadas do ramo de panificação dos documentos confeccionados pelos escritórios de contabilidade.

Em sua maioria, as empresas consideraram as guias de impostos os documentos de maior importância, independentemente de receber apoio ou não. O DRE – Demonstração do Resultado do Exercício é o relatório no qual são reportadas as receitas e as despesas ocorridas no período. Se as receitas forem maiores que as despesas há situação de lucro, se ocorrer o inverso, despesas maiores, evidencia-se o prejuízo. Esse documento foi o menos utilizado. Mesmo em menor número, mais de metade das padarias o consideram importante.

Nas empresas com apoio, quando perguntado se os dados recebidos do contador são utilizados na empresa, 89% responderam que sim. Desta percentagem, 75% alegaram que os relatórios servem para fins fiscais no recolhimento de impostos e na gestão da empresa, para tomada de decisão. Neste grupo somente 25% dos entrevistados alegaram que os documentos emitidos pelos escritórios de contabilidade servem somente para fins fiscais. Nas panificadoras sem apoio, 87% dos entrevistados também declaram a importância das atividades

realizadas pelo escritório, mas deste total, 90% alegaram que os relatórios contábeis servem somente para fins fiscais.

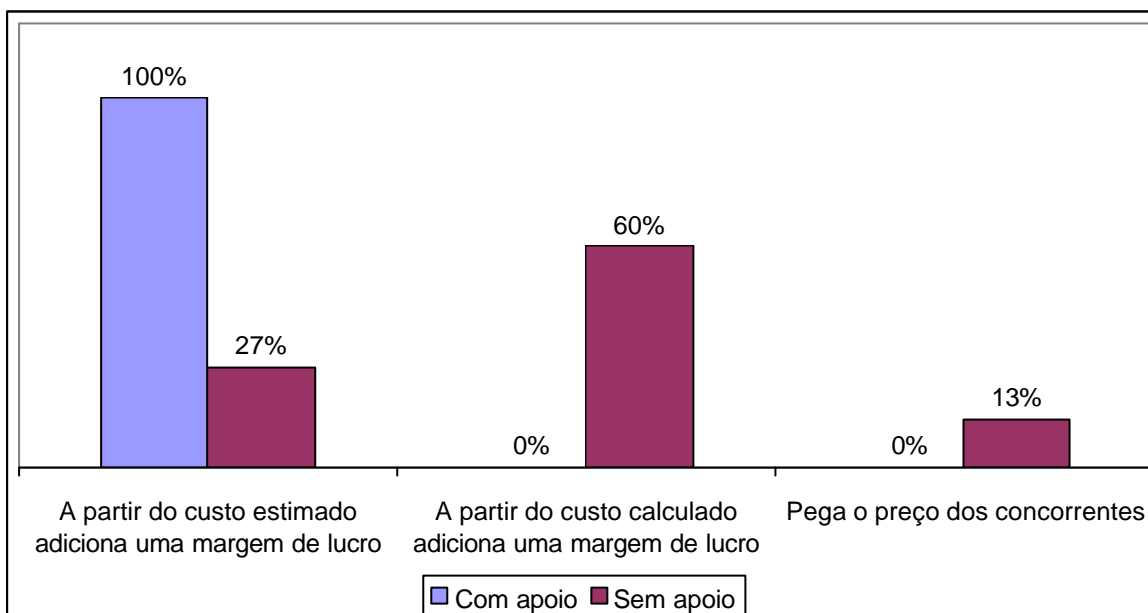


Figura 14 - Metodologia utilizada pelas padarias visitadas para calcular o preço de venda.

Para calcular seus preços de venda, as padarias apoiadas utilizam o custo estimado e adicionam uma margem de lucro. Nas padarias sem apoio, a maioria das empresas alegou que a partir do custo calculado adicionam uma margem de lucro.

O que pode explicar esta divergência se deve ao fato do grupo apoiado aplicar a média de custos do segmento de panificação, que chama de estimativa. Já no grupo sem apoio, pelo fato de não terem muito conhecimento sobre informações gerenciais, os empresários acreditam que ao usar o custo médio do setor estão calculando o preço de venda.

Evidenciou-se que 44% das empresas do grupo alegaram ter dificuldade no cálculo do preço de venda, resposta também obtida em 53% das empresas sem apoio. Nas entrevistas, evidenciou-se que alguns empresários se sentiram constrangidos em afirmar que não realizavam alguma das atividades perguntadas,

como cálculos contábeis, o que pode justificar algumas respostas contraditórias, entre elas o cálculo do preço de venda.

Em ambos os grupos, o número de controles internos que os empresários alegaram realizar é relevante. Das panificadoras apoiadas 100% afirmaram realizar algum tipo de controle, percentagem que caiu para 69% no grupo sem apoio.

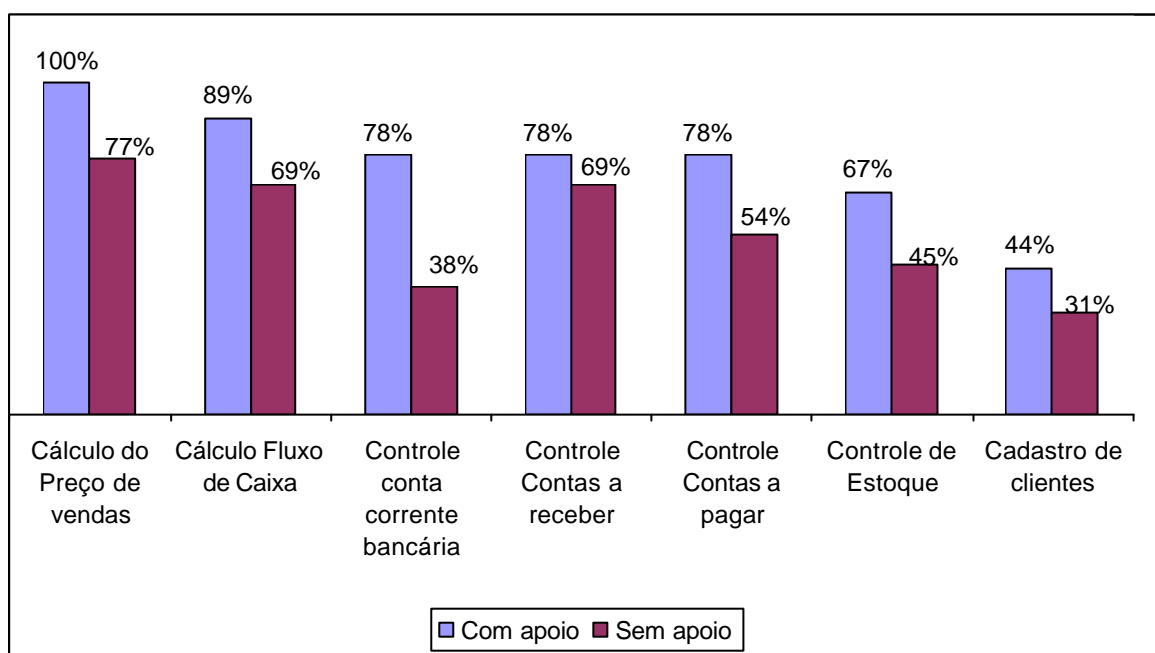


Figura 15 - Controles internos mais utilizados nas empresas de panificação visitadas.

Nas panificadoras apoiadas, verificou-se que somente o cadastro de clientes é efetuado por menos de metade das empresas entrevistadas. Os outros controles foram realizados por mais de metade das empresas. No grupo das panificadoras sem apoio, os relatórios mais utilizados são os de cálculo do preço de vendas, controle de contas a receber e fluxo de caixa. Nesse grupo, os controles são menos freqüentes.

Souza (2001) cita que são poucas as pequenas empresas que trabalham com relatórios contábeis, mas entre as que efetuam algum controle, o fluxo de caixa está entre os mais utilizados. A afirmação foi confirmada pela pesquisa realizada nas panificadoras entrevistadas.

Das panificadoras com apoio, 100% possuem e utilizam conta corrente em banco. No grupo sem apoio, somente 53% possuem conta corrente e destes somente 33% a utilizam.

Nas panificadoras com apoio, 89% relataram que possuem conta corrente separada das contas da empresa. Nas sem apoio apenas 33% alegaram separar os pagamentos da empresa das contas pessoais da família. Este fato pode ser explicado pelo número de empresários que utilizam o caixa da empresa para pagamento de despesas pessoais e, por conseguinte, não possuem informações precisas sobre o valor real do lucro da empresa.

Quando perguntado sobre os motivos pelos quais não utilizam conta corrente bancária, ou a contratação de maquinetas de cartão de crédito, os empresários entrevistados alegaram ser demasiado caro à concessão destas ferramentas. Em média, o desconto sobre a venda é de 10% no caso de contratação de maquinetas de cartão de crédito.

Todas as padarias apoiadas trabalham com cartão, o que pode ser explicado pelo faturamento maior desses estabelecimentos. Das empresas apoiadas, 77% possuem faturamento superior a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), o que não ocorre no segmento sem apoio, no qual a maioria não chega a estes valores (Figura 18).

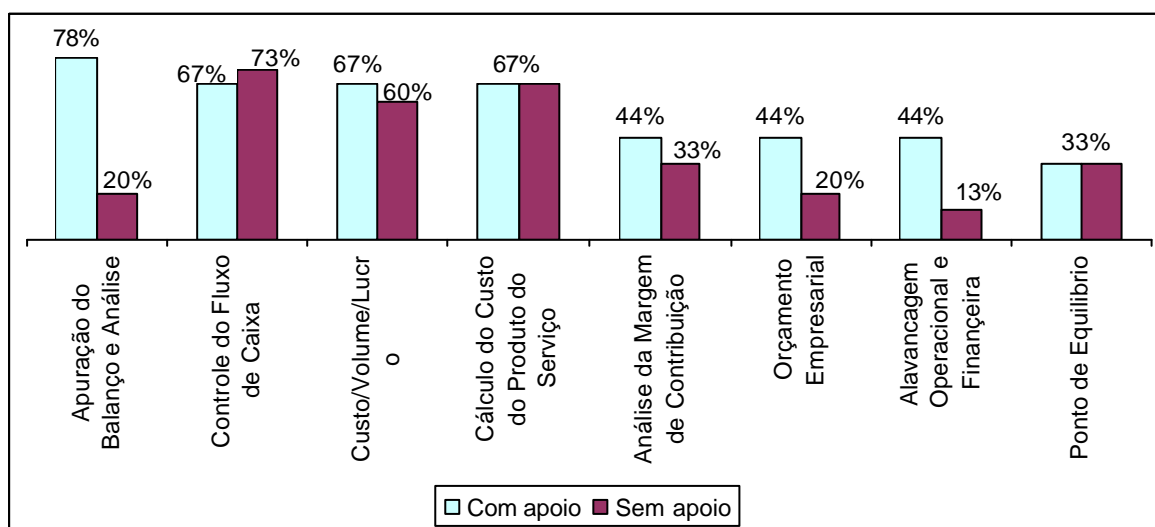


Figura 16 - Ferramentas gerenciais conhecidas pelos empresários das empresas do ramo de panificação pesquisadas.

De modo geral, as panificadoras que participam dos grupos apoiados conhecem mais as ferramentas contábeis. As principais ferramentas conhecidas por todas as padarias foram o controle do fluxo de caixa, a elaboração de custos, volume de venda e lucro e cálculo do custo do produto ou do serviço. As empresas apoiadas conhecem também, em grande maioria, a apuração e análise do balanço. As ferramentas ressaltadas como de maior importância para a contabilidade gerencial, como análise da margem de contribuição, ponto de equilíbrio, alavancagem operacional e financeira, são conhecidas por poucas panificadoras, com predominância nas empresas apoiadas.

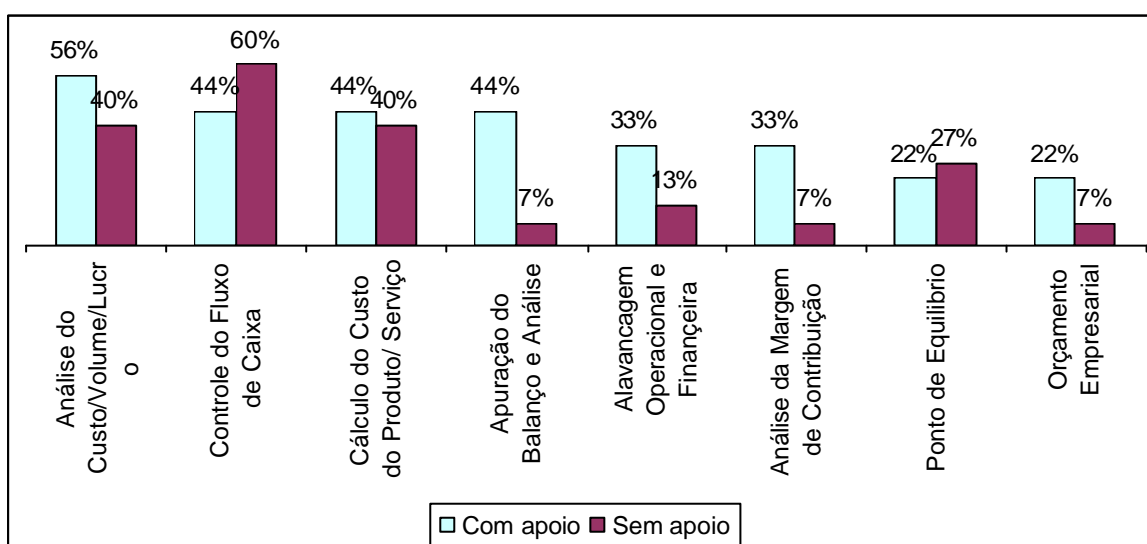


Figura 17 - Ferramentas gerenciais utilizadas pelas panificadoras pesquisadas.

As panificadoras com apoio utilizam mais as ferramentas gerenciais. Nas panificadoras sem apoio somente o relatório de controle de fluxo de caixa está sendo utilizado por mais de metade das empresas. Relatórios como apuração do balanço, margem de contribuição e orçamento empresarial são utilizados somente por 7% dos entrevistados das empresas sem apoio.

Esses resultados indicam que apesar de conhecerem as ferramentas contábeis, estas são pouco utilizadas. Mesmo nos grupos apoiados, os empresários não considerem essas ferramentas como importantes.

A Figura 17 evidenciou a importância dada pelo grupo não apoiado para o relatório de fluxo de caixa, o qual é utilizado como ferramenta de gestão. Essa ferramenta é limitada para a gestão da empresa, pois demonstra as entradas e saídas de dinheiro, sem projeção futura. As contas a pagar não entram nestes controles, que incorporam somente os itens a vista.

3.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS PADARIAS ANALISADAS

Das panificadoras entrevistadas com apoio, 100% alegaram que efetuam algum planejamento. Destas, 67% reportaram que comparam as metas realizadas em relação aos objetivos fixados. Nas panificadoras sem apoio, 60% alegaram realizar um planejamento, mas deste total, apenas 40% comparam as metas planejadas com os resultados alcançados.

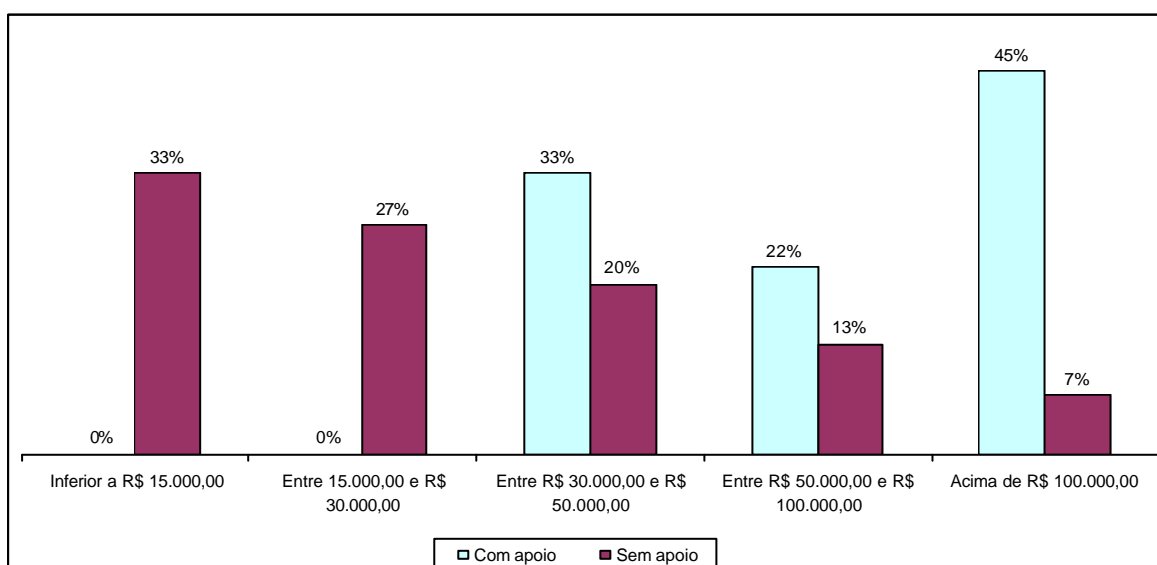


Figura 18 - Volume mensal de venda das panificadoras pesquisadas, ano base 2007.

Verificou-se que nas panificadoras apoiadas os valores de faturamento foram superiores. Essa diferença pode ser explicada pelo tempo de atuação que nas panificadoras apoiadas é superior se comparados às panificadoras sem apoio (Figura 4). A probabilidade é a de quanto maior o tempo de atuação, maior o faturamento.

Outro fator levantado foi com relação à localização das panificadoras pertencentes ao grupo apoiado. Essas empresas estão localizadas em bairros nobres da cidade, no qual a venda não é somente de pão e sim de serviços agregados, de valor maior. Identificou-se também que no caso dessas empresas não há concorrência direta nas proximidades, o que não foi evidenciado no grupo não apoiado, podendo ser reportado como padarias de boutique, ou de conveniência.

O Portal BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2007) retrata que as padarias podem ser classificadas em três grupos:

- 1) Padarias tipo Boutique: geralmente localizadas em regiões de alto poder aquisitivo, onde são comercializados, em sua maioria, produtos próprios e importados.
- 2) Padarias de Serviço: geralmente em regiões centrais, tendo em seu entorno circulação e concentração de outros estabelecimentos comerciais. São ofertados além de produtos típicos de padaria e confeitaria, serviços de bar, lanchonete.
- 3) Padarias de Conveniência: geralmente se localizam em bairros residenciais, que como o nome diz além de pães e leites, oferecem produtos de conveniência.

Outro item que pode justificar este faturamento se deve a maior eficiência das padarias com apoio. Evidenciou-se nas visitas que a apresentação dos produtos e o atendimento dos funcionários são determinantes nos dois segmentos. No grupo apoiado estes itens são intensificados e constantes, já no grupo sem apoio verificou-se que são poucos os empresários que privilegiam esses aspectos.

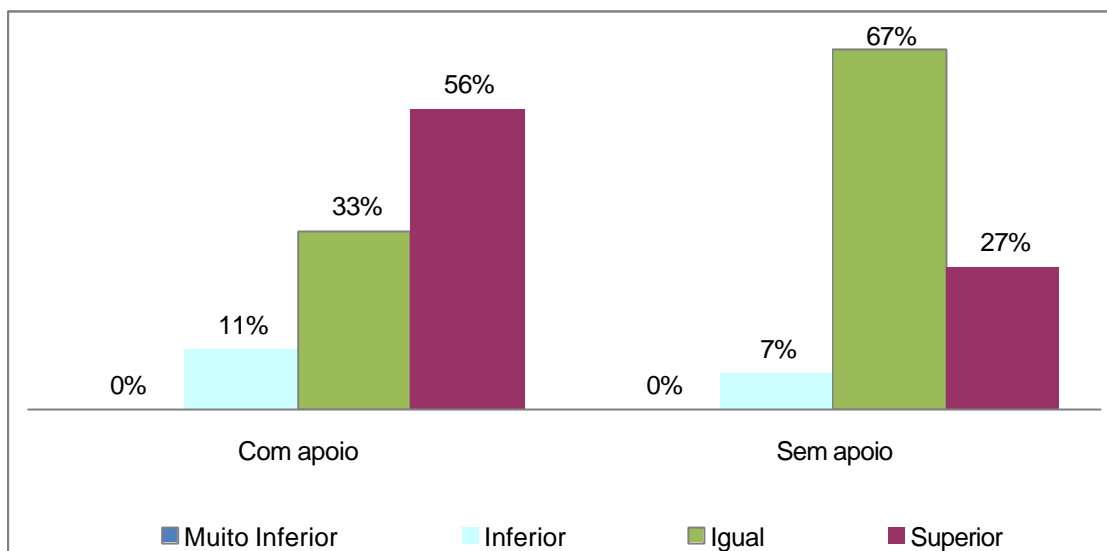


Figura 19 - Como os empresários entrevistados no setor de panificação identificam as vendas da empresa em relação às empresas concorrentes.

A figura 19 confirmou os dados obtidos sobre o faturamento das empresas entrevistadas. A maioria das empresas apoiadas considera que realiza vendas superiores aos demais concorrentes. No grupo sem apoio, em sua maioria os empresários acreditam que vendem a mesma média que os concorrentes.

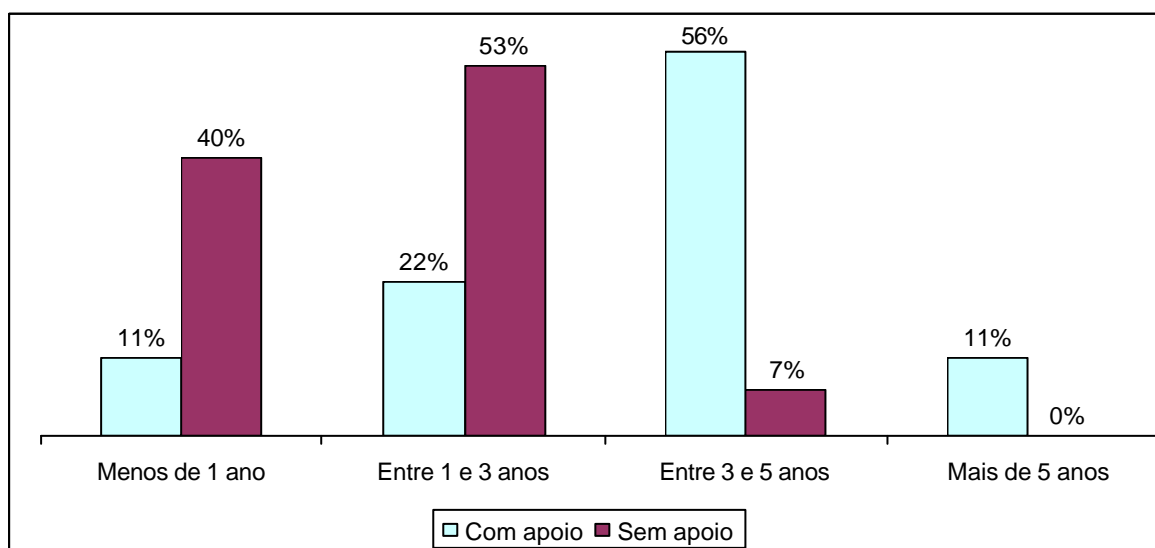


Figura 20 - Média de tempo de serviço dos empregados das empresas de panificação visitadas.

Das panificadoras visitadas e que recebem apoio, 67% dos empregados trabalham na empresa há mais de 3 anos, tempo significativamente maior que nas empresas sem apoio. Essa diferença pode ser explicada pelo tempo de vida menor dessas empresas, como identificado na figura 3. Outra explicação possível pela rotatividade dos funcionários pode ser evidenciada pelos benefícios que estas empresas concedem. Conforme identificado nas figuras 20 e 21, os benefícios recebidos pelos colaboradores são menores no grupo sem apoio, em relação ao grupo apoiado. Sem possibilidades de melhoria salarial ou em qualidade de vida, em função das horas excessivas de trabalho diário, o empregado acaba saindo rapidamente do emprego.

Das panificadoras com apoio, 67% afirmaram registrar as pessoas da família, contra 40% nas empresas sem apoio. No segmento não apoiado, o número de empresas que registram os familiares foi muito menor se comparado ao grupo apoiado.

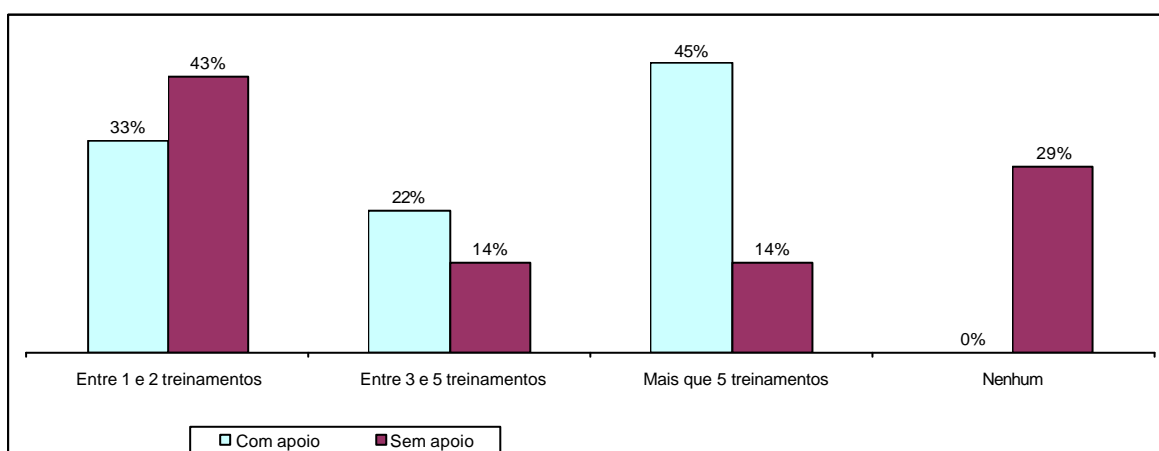


Figura 21 - Número de treinamentos anuais realizados pelos funcionários das empresas pesquisadas do ramo de panificação.

Nas panificadoras entrevistadas com apoio, os empresários buscaram a capacitação de seus funcionários. No grupo das empresas sem apoio, os treinamentos foram reportados em menor frequência. Outro fator que pode contribuir para a concessão dos treinamentos, se da ao fato dos proprietários das panificadoras apoiadas possuírem maior escolaridade, com conhecimento para perceber que informação e treinamento são fundamentais para o desempenho das

empresas. Já os empresários com menor escolaridade não consideraram os itens de treinamentos como de grande relevância.

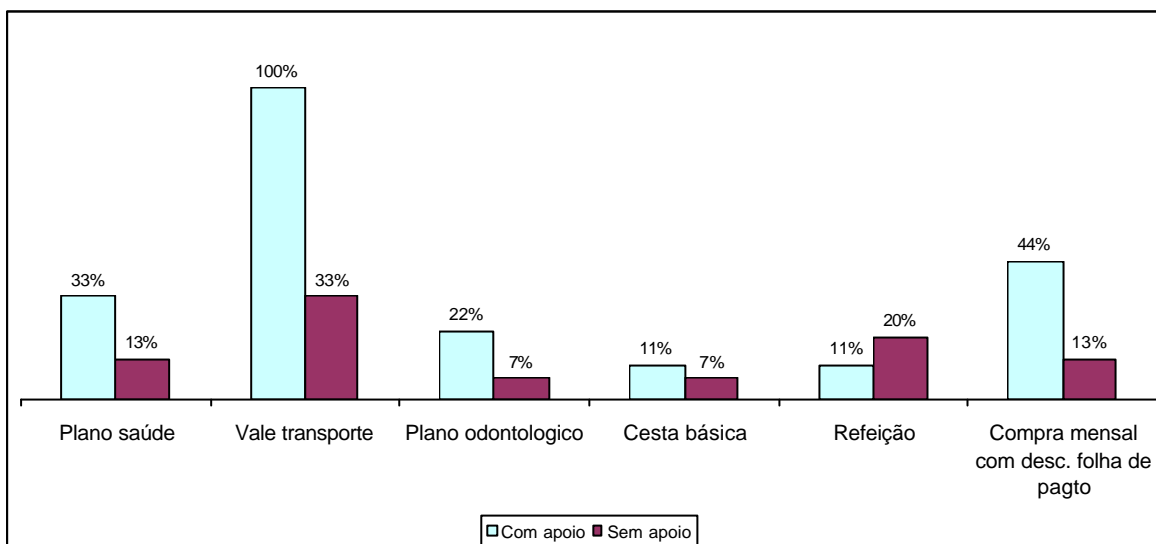


Figura 22 - Benefícios concedidos aos funcionários pelas empresas de panificação entrevistadas.

Das empresas sem apoio, 60% alegaram registrar seus funcionários. No entanto, quando perguntadas sobre o benefício referente a transporte, somente 33% alegaram conceder este benefício, que por exigência legal deveria ser concedido a todos que o necessitam.

Mello Neto e Froes (2001) retratam que as empresas possuem responsabilidade interna e externa. As empresas reportaram que concedem alguns benefícios aos funcionários, mesmo sem a obrigatoriedade da lei, sendo que das empresas com apoio, o maior índice de benefícios foi com relação a compras feitas nos estabelecimentos, tais como leite e pão, com desconto somente no mês seguinte ao recebimento dos salários. Já nas empresas sem apoio, desconsiderando o vale transporte, que seria o deslocamento ao local do trabalho, a concessão de refeição foi o maior percentual encontrado.

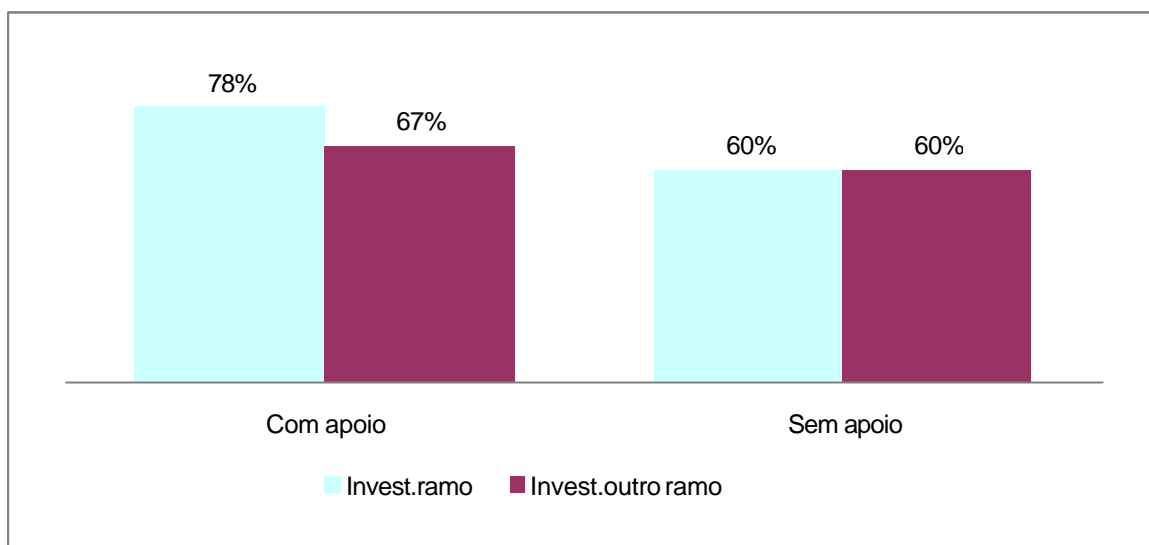


Figura 23 - Investimentos efetuados nos últimos dois anos por parte das empresas do ramo de panificação entrevistados.

Ambos os grupos indicaram terem feitos investimentos nos últimos dois anos. A realização de investimentos no mesmo ramo pode evidenciar que os empresários acreditam que essa atividade dá retorno e que o setor vale a pena. Já os investimentos em outro ramo podem significar que os empresários acreditam que o segmento não é muito interessante, ou um desejo de diversificação. A segunda opção é a mais provável em função da percentagem elevada de investimentos no ramo de atuação das empresas.

Quando perguntados se estavam pensando em realizar novos investimentos nos próximos anos, a maioria dos empresários de panificadoras entrevistados respondeu que sim, tanto no mesmo ramo de atividade que em ramo diferente. No entanto, a proporção de respostas positivas foi maior no grupo apoiado.

Nas panificadoras com apoio, apenas 11% dos entrevistados alegou possuir empréstimos em banco, número similar ao das panificadoras sem apoio, com 13%. Das panificadoras apoiadas 44% possuem aplicações financeiras em banco, índice maior que as panificadoras sem apoio, cujo percentual foi de 33%.

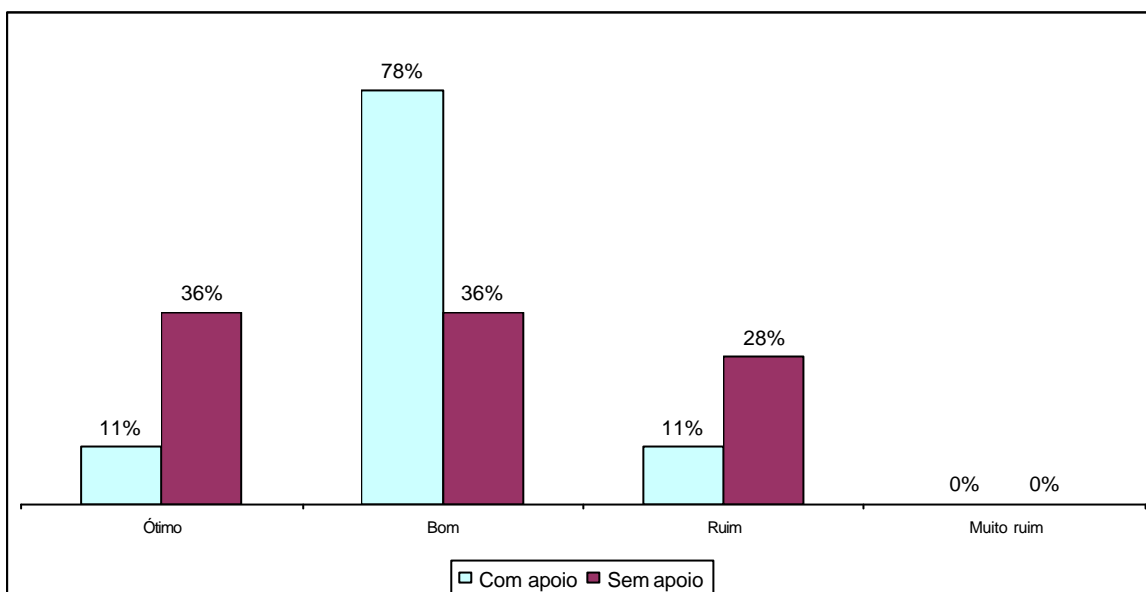


Figura 24 - Grau de satisfação dos empresários do ramo de panificação pesquisados em relação ao empreendimento.

Quando perguntado sobre a satisfação no seu negócio, a grande maioria dos empresários do grupo de panificação apoiado se declarou satisfeito. No grupo não apoiado, as respostas foram mais dispersas, com mais empresários muito satisfeitos que no grupo apoiado, mas também perto de um terço das pessoas entrevistadas insatisfeitas. Em ambos os grupos, o que pode justificar estes percentuais se deve ao fato dos empresários pesquisados em sua maioria reclamaram das elevadas horas de trabalho, mas retrataram que o retorno financeiro proporcionado compensa esta dedicação.

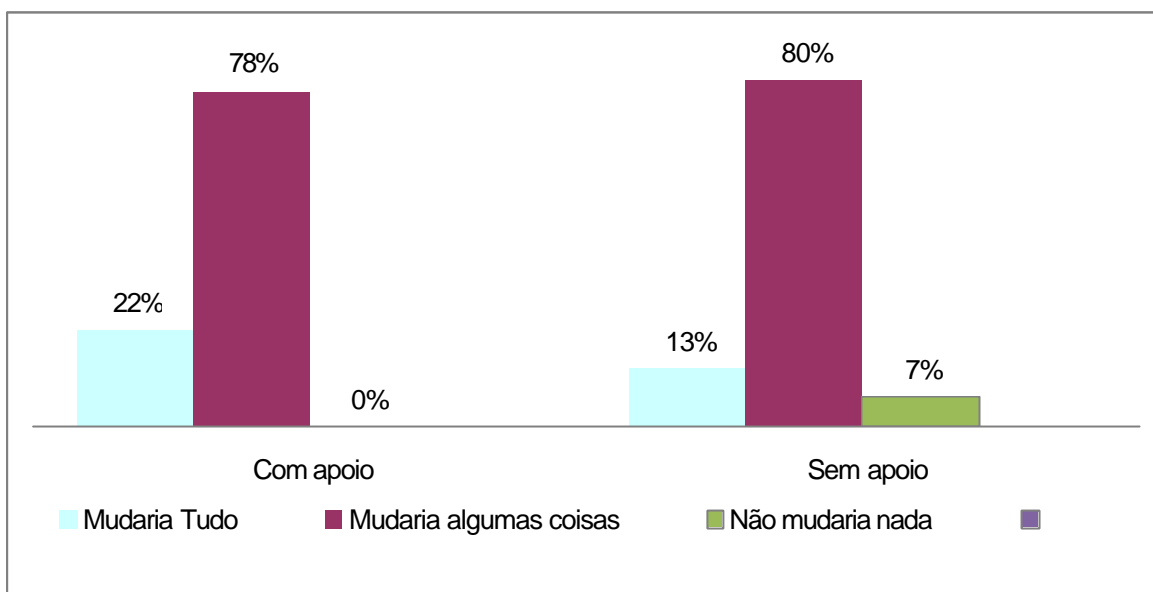


Figura 25 - O que os empresários entrevistados do ramo de panificação fariam se tivessem à oportunidade de começar tudo do zero.

Percebeu-se em ambos os grupos, que os empresários mudariam suas ações, se tivessem à oportunidade de instituir o negócio novamente. Vários empresários se declararam insatisfeitos em relação às horas excedentes de trabalho na empresa, em comparação a um emprego formalizado. Outro fator relevante é a instabilidade de rendimentos mensais e, por fim, os assaltos freqüentes, principalmente no segmento não apoiado. Um dos entrevistados informou que em uma semana, sofreu três assaltos, o que o faz pensar sobre a continuidade do negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As MPEs ocupam um lugar de destaque no cenário nacional, principalmente em relação à geração de emprego e renda e confecção de produtos ou serviços. Neste contexto, essas empresas estão percebendo a necessidade de aprimoramento de sua gestão para se manterem num mercado cada vez mais competitivo.

Este capítulo apresenta a síntese da pesquisa sobre a importância das ferramentas contábeis e do empreendedorismo para o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas de panificação da cidade de Campo Grande, MS.

De todos os dados coletados e analisados, é possível afirmar que o grupo de empresários apoiados possui maior competitividade no cenário comercial em Campo Grande. Neste grupo, o empresário conhece os relatórios contábeis básicos e imprescindíveis para a gestão empresarial do negócio.

Percebeu-se neste grupo que o envolvimento do proprietário do empreendimento na gestão de seu negócio, somado ao seu espírito empreendedor e subsidiado pelos relatórios gerenciais contábeis, foram elementos preponderantes pelo bom desempenho dos negócios. Além dos dados levantados, este envolvimento foi reforçado pela segurança do empreendedor no momento de responder sobre os dados de sua empresa.

As entrevistas demonstraram que o grupo não apoiado geralmente não utiliza relatórios contábeis, e quando as empresas recorrem à contabilidade utilizam apenas as informações recebidas do escritório de contabilidade.

Foram poucas as empresas do grupo não apoiado que alegaram utilizar relatórios gerenciais para tomada de decisão. O relatório gerencial de maior

relevância neste grupo foi o fluxo de caixa, onde somente é evidenciada a situação da empresa em curto prazo, levando em consideração a entrada e saída de dinheiro, não sendo possível com base neste relatório efetuar projeções futuras.

Verificou-se que quando cresce o faturamento da empresa, o empresário busca novas possibilidades de gerenciamento, pois fica cada vez mais difícil manter o controle total sobre o negócio sem ferramentas de controle. Nesse caso, é mais fácil encontrar empresários que buscam entender a contabilidade da empresa e produzem relatórios gerenciais próprios sem passar pelo contador.

Em uma economia globalizada no qual se encontram riscos e oportunidades de negócios para todas as empresas, há o interesse governamental de fomento das atividades comerciais, pois quanto maior o faturamento, maior o pagamento de tributos. As empresas são obrigadas em manter em dia a escrituração dos eventos patrimoniais, justificando assim o grande número de empresas que fazem atividades contábeis, mas com o intuito fiscal.

Pela pesquisa efetuada não se pode afirmar que a contabilidade seja um fator preponderante de crescimento da empresa. Os resultados da pesquisa indicaram que as ferramentas contábeis auxiliaram as empresas com melhor desempenho a administrar seus negócios. O uso dessa ferramenta parece ser mais em função das necessidades de administrar uma empresa com maior complexidade, principalmente na transição entre empresa de pequeno e médio porte, do que em função da contabilidade ser um fator determinante de desempenho. A contabilidade ou os relatórios contábeis não garantem o sucesso do empreendimento, mas podem ser fator de auxílio ao desempenho da empresa.

Evidenciou-se que a existência dos relatórios contábeis não influenciou na eficácia e eficiência de um empreendimento, mas auxiliaram na administração das empresas mais complexas. No caso das micro e pequenas padarias, com produtos de menor valor agregado, a contabilidade não foi evidenciada. Neste caso, a personalidade do dono, ou suas características empreendedoras, foi de maior relevância para a sobrevivência e ou crescimento do negócio. À medida que cresce a empresa, a complexidade do negócio dificulta o controle do empresário. Neste

caso, este deve se apoiar menos sobre a família e mais sobre profissionais contratados. O uso da contabilidade é uma consequência lógica dessa evolução, pois permite ao dono da empresa manter o controle sobre seus empregados.

Coronado (2006) reforça que quanto maior a utilização de ferramentas gerenciais, melhor será a percepção do todo da empresa e que de fato os relatórios gerenciais auxiliam na tomada de decisão. Prévost (1990) retrata que o desenvolvimento local é um processo emergente que necessita da adoção do enfoque empreendedor dos atores e de uma estratégia que mobilize suas energias e seus recursos. Assim a contabilidade gerencial pode ser considerada como uma opção para o empresário que deixou de ser pequeno e não consegue mais acompanhar sua empresa sem um relatório eficiente da gestão do seu negócio.

Outro item evidenciado na pesquisa foi o empreendedorismo, que nos últimos tempos tem sido alvo de pesquisas e incentivos, principalmente no grupo apoiado.

Criatividade, inovação, capacidade de assumir riscos, rede de contatos foram características peculiares perceptíveis em ambos os grupos, com maior relevância no grupo apoiado. Esses fatores auxiliaram no desenvolvimento destas empresas. A pesquisa demonstrou que nas empresas em que o gestor utiliza estas características na gestão do negócio, estas empresas apresentaram maior faturamento e maior tempo de atuação no mercado.

A pesquisa verificou que nem todos os proprietários das empresas demonstraram ser empreendedores, mas no grupo apoiado às características empreendedoras foram encontradas com maior freqüências. Evidenciou-se que nem sempre o proprietário da empresa é um empreendedor. O que se pode concluir é que o fato do empresário ser empreendedor ou desenvolver características empreendedoras pode ser de grande relevância para a empresa. A ausência de características empreendedoras nos donos de um empreendimento, tais como aptidão ou gosto para risco, visão, entre outras, pode ser uma das razões principais de dificuldades reportados pelos empresários. A obtenção do perfil empreendedor adequado na formação de um empreendedor é um desafio, pois é preciso trabalhar com várias habilidades pessoais que não se adquirem através da formação.

Na atualidade, o foco da contabilidade deve ser o auxílio nas informações para a tomada de decisão, orientando as ações do empresário. No entanto, conforme revelado na pesquisa, são poucas as empresas que utilizam a contabilidade com este fim. Verificou-se que a contabilidade é uma atividade vista pela maioria dos empresários como ferramenta fiscal, objetivando o pagamento mínimo de impostos.

IMPLICAÇÕES

Esta dissertação tem a pretensão de colaborar com informações teóricas, com a discussão sobre a contribuição da contabilidade gerencial e do empreendedorismo no desenvolvimento das empresas. Do material teórico encontrado nas literaturas sobre o assunto, evidenciou-se no segmento de padarias, de forma empírica, que os pressupostos teóricos foram confirmados, seja em relação ao trabalho familiar, seja sobre a pouca utilização dos relatórios contábeis.

Espera-se também que as informações levantadas na pesquisa sirvam de incentivo as empresas panificadoras para que percebam a importância das ferramentas contábeis e passem a utilizar essas ferramentas com mais frequência, para a gestão da empresa e não apenas para fins de fiscalização.

E por fim, demonstrou-se a importância do apoio as MPEs, numa experiência que poderia ser estendida a outras empresas do setor e a outros setores de atividade.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva**: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial. 1999. 234 f. Tese (Livre Docência em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000300006>. Acesso em 13/02/2008.

ANTHONY, R. N. **Contabilidade gerencial**: introdução à contabilidade. São Paulo: Atlas, 1976.

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**: Conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

ASSAF Neto, A. **O fluxo de caixa e sua importância para gestão empresarial**. São Paulo: IOB, 1995.

_____. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2006.

ÁVILA, V. **No município sempre a educação básica do Brasil**. Campo Grande: UCDB, 1999.

_____. **Formação educacional em desenvolvimento local**: relato de estudo em grupo e análise de conceitos. Campo Grande: UCDB, 2000.

BARBOSA, J. **Administração rural a nível de fazendeiro**. São Paulo: Nobel, 1983.

BARQUEIRO, A. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Traduzido por Ricardo Brinco. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

BASSI, E. **Empresas locais e globalização**: guia de oportunidades estratégicas para o dirigente nacional. São Paulo: Cultura, 2000.

BATALHA, M.O. e SILVA, A. L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. **Gestão agroindustrial**. GEPAL: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais, coordenador Mário Otávio Batalha. – 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BNDES. **Um panorama do segmento de padarias no Brasil**. 2007. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 03/02/2008.

BODINI, V. **Uso da análise estrutural prospectiva para a identificação de fatores condicionantes da competitividade na agroindústria brasileira**. 2001. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR12_0435.pdf>. Acesso em: 11/11/2007.

BOND, E. **Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. 2002. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. São Carlos.

BORGES, L e ROSEMBROCK, M. **Distritos industriais na perspectiva da Escola Italiana**. 2006. Disponível em: <<http://oriundi.net/index.php>>. Acesso em: 04/12/2007.

BOURLEGAT, C. Ordem local com força interna de desenvolvimento. **Interações**. Campo Grande: UCDB, V. 1, n.1, p. 13-20, set 2000.

BRUM, A. J. **Desenvolvimento econômico brasileiro**. 17. ed. Ijuí, RS: Editora da Unijuí, 1997.

BUARQUE, S. **Desenvolvimento sustentável – em busca de uma teoria da complexidade do desenvolvimento**. Recife, 2005.

_____. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento sustentável**. Recife: IICA, 1999.

CAMPIGLIA, A, CAMPIGLIA, O. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

CAMPOS FILHO, A. **Demonstração de fluxo de caixa**. São Paulo: Atlas, 1999.

CARLOS, A. **O lugar no/do mundo**. São Paulo: Hucitec, 1996.

CASSARRO, A. C. **Sistemas de informações para a tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva: 2005.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus: 2003.

COELHO, F. **Desenvolvimento econômico local no Brasil**: as experiências recentes num contexto de descentralização. Santiago: CEPA/GTZ, 2000.

CONSELHO Federal de Contabilidade. **Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade**. 2. ed. Brasília: CFC, 2000.

COSENTINO, F; PYKE, F; SENGEMBERGER, W. **Local and regional response to global pressure**: The case of Italy and its industrial districts. Geneva: International Institute for Labour Studies (IILS), 1996.

CORONADO, O. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo. 2006.

COUTINHO, L. e FERRAZ J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1995.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998.

CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico nova fronteira da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

DAVIS, H. Business Mortality. The Shoe Manufacturing Industry. **Harvard Business Review**, Spring, 1939, V. 17, Issue 13, p. 331, 8 p. (1995).

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

DOLABELA, F. **A oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

_____. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUTRA, I. **Identificação de necessidades e utilização dos instrumentos de marketing na micro e pequena empresa**. 1982. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FARAH, O. E. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira, 2001.

FARINA, E. M. M.Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M.S.M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organização**. São Paulo: Singular, 1997.

_____. **Coordenação e competitividade no agribusiness**. São Paulo: IICA, p. 22-35, 1994.

_____. **Relações tecnológicas e organização dos mercados no sistema agroindustrial brasileiro**. São Paulo: USP/FEA. Série Temas para Discussão, n. 1, 1991.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade agribusiness brasileiro**. Volume I, edição de julho. PENSA/FIA/FEA/USP: São Paulo, 1998.

_____. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão da Produção**, v. 6, n. 3, dez., 1999.

FAZZIO JÚNIOR, W. **Manual de direito comercial**: atualizado de acordo com o novo código civil, Lei nº 10.406, de 10-1-2002. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil**: desafios competitivos para indústrias. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 386p.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C; PEREIRA, M.I. * **MMto empresarial**: de Taylor aos nossos dias - evoluçãõ e tendências da moderna administraçãõ de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, A. B. **Novo dicionário da língua portuguesa** (Novo dicionário Aurélio). 1.ed. (14.imp.) Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, N. **Gestão Educacional e organização do trabalho pedagógico**. Curitiba: IESDE, 2005.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun, 1999.

FLAME, T. **Crescimento sustentado**: no aumento da exploração e da precarização. 2008. Disponível em: <http://www.ft-ci.org/IMG/article_PDF/article_1202.pdf>. Acesso em: 21/04/2008.

FRANCO, H. **Contabilidade geral**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

FREZATTI, F. **Gestão de valor na empresa**. São Paulo: Atlas, 2003.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Relatório 1999 e 2004**: Empreendedorismo no Brasil. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/Geral/visualizadorConteudo.aspx?cod_areasuperior=2&cod_areaconteudo=85&cod_pasta=454&cod_conteudo=1167>. Acesso em: 10/01/2008.

_____. **Relatório Síntese 2004**: Estudo de Avaliação do Potencial Empreendedor em Portugal em 2004. Disponível em: <<http://www2.spi.pt/gem/docs/RelatorioSinteseGEM.pdf>>. Acesso em: 10/01/2008.

_____. **Relatório Empreendedorismo no Brasil 2006**. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br>>. Acesso em: 10/01/2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, A. P. O benchmarking e a gestão comparativa. In: FROTA, M. N. **Como capacitar os recursos humanos**. CCQ-Qualidade, v. 7, n. 56, set.1997.

GUAJARDO, J. La cuestión Del desarrollo local - notas provisórias. **Revista Del Taller de Desarrollo Local**, n.1, 1988.

GUIMARAES, N. A e MARTIN, S. **Competitividade e desenvolvimento**: atores e instituições sociais. São Paulo: Senac, 2001.

HAQ, M. **A cortina da pobreza**. Trad. Richard Paul Neto. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1978.

HARRINGTON, H. e HARRINGTON, J. S. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books. 1997.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Estudos & Pesquisas Informação Econômica Número 1. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2003.

_____. **Biblioteca**. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: <13.05.2007>.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Pesquisa ação social das empresas**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial/>>. Acesso em: 10/01/2008.

IUDICIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. 4.ed.São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Teoria da contabilidade**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Análise de balanços**.7.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Introdução à teoria da contabilidade:** para o nível de graduação. São Paulo: Atlas, 1999.

JACOBI, P. Educação ambiental: o desafio da construção de um pensamento crítico, complexo e reflexivo. **Educação e Pesquisa**, vol.31/2, maio/agosto 2005. FEUSP, São Paulo. pp. 233-250.

JULIEN, P A. **Globalização dos mercados e comportamento de fabricação PME**
* Pierre – André Julien. Université du Québec à Trois-Rivieres Université du Québec à Trois-Rivieres. 1994.

KANITZ, S. C. **O Brasil que dá certo:** o novo ciclo de crescimento 1995-2005. São Paulo: Makron Books, 1995.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. São Paulo: Campus, 1997.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de estudos da FIPECAFI**, São Paulo, v.9, n.15, p. 49-59, jan/jun. 1997.

KINLAW, D. C. **Empresa competitiva & ecológica – desempenho sustentado na era ambiental.** São Paulo: Makron Books, 1998.

LAKATOS, E. M e MARCONI, M. Metodologia do trabalho científico. Procedimentos básicos. Pesquisa bibliográfica, projetos e relatório. **Publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Técnicas de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LANA, M. **As razões da mortalidade das pequenas empresas.** Jornal Gazeta Mercantil, São Paulo, 18/02/2000.

LANDAU, R. Technology, capital formation and U.S. competitiveness. **International Productivity and Competitiveness**, edited by Bert G. Hickman. New York: Oxford University Press, 1992.

LANTELME, E. M. V. **Proposta de um sistema de indicadores de qualidade e produtividade para a construção civil.** 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

LASTRES, M. M. H. et. al. (coord) **Interagir para competir**: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil. Brasília: SEBRAE/FINEP/CNPq, 2002.

LEITE, E. **Empreendedorismo**, inovação e incubação de empresas – Lei de Inovação. Recife: Bargaço, 2006.

LEONE, S. G. **Custos**: planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 1999.

LEONE, N. M. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Revista de Administração, v. 34, n. 2, p. 91-94, abril/junho 1999.

LOPEZ, T. Servicio social y desarrollo local. **Colegio de Asistentes Sociales**. Chile, 1991.

LUBICH, C. **A experiência economia de comunhão**: da Espiritualidade da Unidade, uma proposta de agir econômico. In Luigino Bruni (organizador); tradução Thereza Christina F. Stummer. **Economia de comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões**. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2002.

_____. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo Atlas, 1995.

MAGALHÃES, J. A. Da garantia à gestão da qualidade. **PGG - Perspectivas Globais de Gestão**, Portugal: Aveiro. Disponível em: <<http://www.pgg.pt/noticias/EGI-01-ISO2000.html>>. Acesso em: 18/09/1999.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: Uma orientação aplicada. 2001.

MALUCHE, M. A. **Modelo de gestão para pequenas empresas como garantia da qualidade**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <www.eps.ufsc.br/~diomario/arquivos/artigos/Maluche%20Modelo%20de%20Controle%20de%20Gest%E3o%20para%20a%20>. Acesso em 05/10/2007.

MANÃS, A. V e PACANHAN, M. N. Alianças estratégica e redes associativas como fonte de vantagens competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. Vol.14, n. 6, abr. 2004.

MARCO, S. A. **Novas abordagens à promoção das pequenas empresas: um estudo do programa Sebrae de desenvolvimento de arranjos produtivos locais**. 2003. 132 f. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000295266>>. Acesso em: 06/03/2007.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTIN, P. e ZEDILLO, E. Desencadeando o empreendedorismo: o poder das empresas a serviço dos pobres. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento One United Nations Plaza**, New York, NY 10017, USA, 2004. Disponível em <<http://www.undp.org>>. Acesso em 01/02/2008.

MARTINS. G. A. **manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS. S. **Desenvolvimento local e turismo**: compromisso e responsabilidade com o lugar e com a vida. 2002.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Análise das demonstrações contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, H. R [et. al.]. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Campo Grande: UCDB, 2007.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO NETO, F. P; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Qualitymark, 2001.

MERIGUE, G. L. **Rede de gestão compartilhada como estratégia de desenvolvimento para a região turística da costa leste de Mato grosso do Sul (RTCL/MS).** 2004. 98f. (Mestrado em desenvolvimento local) UCDB, Campo Grande, MS.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO - MTE. **Relação anual de informações sociais:** Rais: microdados. Brasília, 2001-2005. CD ROM. Site www.Rais/Ministério do Trabalho, 2005. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em 20/12/2007.

MIRANDA, L.; SILVA, J. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa.** P. Alegre: Bookman, 2002.

MOURA, S. **Gestão do desenvolvimento local: estratégias e possibilidades de financiamento.**1998. Artigo apresentado na ANPAD. Disponível em: <<http://nutep.adm.ufrgs.br/pesquisas/DesenANPAD.html>>. Acesso em 26/02/2007.

MÜLLER, G. **Competitividade:** agricultura e agroindústria. Seminário SAA-SP, set. 1993.

NOVOA, A. *et al.* **Formação para o desenvolvimento.** Lisboa: Fim de Século/OT,1992.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Thompson, 1999.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

OTTOBONI, C. FERNANDES, C. P. PAGNI, T E. M. e PAMPLONA, E. O. Algumas razões para ocorrência de falhas no balanced scorecard (BSC). **Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Curitiba. 2002.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial – um enfoque em Sistema de Informação Contábil.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

PALERMO, F. K. O. I. **As micro e pequenas empresas como propulsoras do desenvolvimento econômico e social**. Jus Navigandi nº 55, março de 2002. Disponível no site: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=2735>>. Acesso em: 28/06/2007.

PEREIRA, F. H. **Metodologia de formação de preços de venda para micro e pequenas empresas**. 2000. 160f. Dissertação (Mestrado Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PEREIRA, L. C. B. **Desenvolvimento e crise no Brasil 1930 -1983**. 16. ed., São Paulo: Brasiliense, 1985.

PEREZ Junior, J. H. **Gestão estratégica de custos**. Editora: Atlas, 1997.

PILETTI, B e GUIMARAES, S. **Contabilidade básica**. Atica: São Paulo, 1987.

PYKE, F.; BECATTINI, G. e SENGENBERGER, W. **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRÉVOST, P. **Entrepreneurship e développement local: des initiatives pour relever le défi de l'emploi**. Ed Transcontinental: 1990.

[RAMOS, R. C. de O. e ESCRIVÃO FILHO, E. Perfil do pequeno empreendedor: estudo de três casos na indústria metal mecânica do interior de São Paulo. Anais do XX ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo \(SP\): Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica - USP e ABEPRO- Associação de Engenharia de Produção. Outubro/2000. Disponível em: <\[http://www.prod.eesc.usp.br/geope/publicacoes/publ_congressos.htm\]\(http://www.prod.eesc.usp.br/geope/publicacoes/publ_congressos.htm\)>. Acesso em: 22/08/2007.](#)

RECEITA FEDERAL. **Lei complementar 123**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em 10/01/2008.

REVISTA SEBRAE: **Empreendedorismo**. Brasília, out/nov, 2001.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade básica**. São Paulo: Saraiva. 2005.

RODRIGUES, A. F. **O Relacionamento do ciclo de vida com a transição da contabilidade terceirizada para a contabilidade própria de gestão em pequenas empresas**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?2673 - 13k> . Acesso em: 15/11/2007.

SANTOS, J. A. **Caracterização do perfil empreendedor como facilitador das iniciativas de desenvolvimento local**. 2007. 69 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) – Universidade Católica Dom Bosco. Campo Grande, MS.

SANTOS, J. J. **Formação de preços e do lucro**. São Paulo: Atlas, 1991.

SANVICENTE, A .Z, SANTOS, C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Coleção: Os Economistas).

_____. **The theory of economic development**. London: Oxford University Press, 1934.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília, DF: DIEESE, 2007.

_____. **Orientação empresarial para Micro e pequenas empresas. 2007** Disponível em: <http://www.ms.sebrae.com.br>. Acesso em: 10/11/2007.

_____. **Orientação para pequenos negócios**. Campo Grande. 2007.

SENGENBERGER, W; PIKE, F. **Distritos e sistemas de pequena empresa na transição**. In: URANI, André et all. Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A,1999. Disponível em: <www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n2/desenvolvimentolocal.pdf>. Acesso em: 10/12/2007.

SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M.O.. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 2. ed. São Paulo, 2001, v. 1, p. 23-63.

SILVA, C. A. V. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas**: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho – SP. 2004. 199f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos.

SINGER, P. I. **Globalização e desemprego**: diagnóstico e alternativas. 3. ed. São Paulo: Contexto, 1999.

_____. **Introdução à economia solidária**. São Paulo. Fundação Perseu Abramo, 2002.

_____. **Economia solidária**. In CATTANI, A.D.(org). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

SOUZA, L. C. Pequenas empresas se utilizam muito pouco de relatórios gerenciais. **Revista do CRCPR**, Curitiba, ano.26, n.129, p. 27-30, 2001. Disponível em: <www.crcpr.org.br>. Acesso em: 01/05/2008.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TOFFLER, A. **Powershift a mudança do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

VIDAL, A. G. da R. **Seleção de pacotes de software administrativo na pequena e média empresa** – Um estudo exploratório. 1990. (Dissertação de Mestrado) São Paulo: FEA/USP.

VILPOUX, O.; LEITE, R. Economia solidária e desenvolvimento sustentável: experiência no Mato Grosso do Sul. In. **Congresso de Economia Solidária**, 4. São Paulo: Resumo Anais IV Congresso de Economia Solidária. São Paulo: NESOL, 2006. CD ROM.

WELSCH, G. A.. **Orçamento empresarial**. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvicente. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZAPATA, T, OSORIO, C, ARNS, P, PARENTE, S, JORDAN,A - **Gestão participativa para o desenvolvimento Local** - Projeto de cooperação Técnica - BNDES/PNUD. Recife: BNDES, 2000.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. Porto Alegre/RS: Sagra, 2000.

ZEITLIN, J. Distritos industriales y regeneración económica local: vision general y comentarios. PIKE, F. BECCATTINI, G., SENGENBERGER, W. (orgs.) **Los distritos industriales y las pequeñas empresas III**. Edición Española, Ministerio de Trabajo e Seguridad Social, 1992.

ANEXO A

Quadro de Variáveis

Dimensões	Variáveis	Perguntas										
Eficiência: traduz os resultados alcançados em relação aos recursos usados	1- lucro investido	3- A empresa tem efetuado investimento nos últimos dois anos? () sim () não										
	2- evolução do lucro e faturamento	3.1 - Se resposta sim, o valor investido foi : () Inferior a R\$ 20.000,00 () Entre R\$ 20.000,00 e R\$ 30.000,00 () Entre R\$ 30.000,0 e R\$ 50.000,00 () Acima de R\$ 50.000,00										
	3 - faturamento	4- Há previsão de investimento para os dois próximos anos () sim () não										
	5 - faturamento do setor	4.1 Se resposta sim, o valor previsto para investir será: () Inferior a R\$ 20.000,00 () Entre R\$ 20.000,00 e R\$ 30.000,00 () Entre R\$ 30.000,0 e R\$ 50.000,00 () Acima de R\$ 50.000,00										
	Rentabilidade e, lucratividade	5- O Volume mensal de vendas da empresa é: () Inferior a R\$ 15.000,00 () Entre R\$ 15.000,00 e R\$ 30.000,00 () Entre R\$ 30.000,00 e R\$ 50.000,00 () Entre R\$ 50.000,00 e R\$ 100.000,00 () Acima de R\$ 100.000,00										
		6- Como considera o volume de vendas de sua empresa em relação ac seus concorrentes										
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Muito inferior</th> <th>Inferior</th> <th>Igual</th> <th>Superior</th> <th>Muito superior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Muito inferior	Inferior	Igual	Superior	Muito superior					
Muito inferior	Inferior	Igual	Superior	Muito superior								
		7- Você proprietário/sócio se tivesse dinheiro para investir, faria investimento neste mesmo ramo de negócio. () sim () não										
		7.1 Em outro ramo de atividade: () sim () não										
		8- Sua empresa atualmente possui: a) Empréstimos com bancos? () sim () não b) Está pensando em emprestar no banco () sim () não c) Aplicação Financeira em bancos? () sim () não										
		9) Sua empresa já realizou alguma captação de recursos: () sim () não										

		9.1 Onde? <input type="checkbox"/> Os sócios / acionistas <input type="checkbox"/> Os lucros da empresas <input type="checkbox"/> Outros	<input type="checkbox"/> Os bancos <input type="checkbox"/> Empresas de factoring
--	--	---	--

ANEXO B

Questionário de pesquisa

Nome _____ Fone _____

Sexo: () Masc () Fem

Cargo do Entrevistado : _____

1- Faixa etária do empresário:

() 18 a 30 anos () 30 a 45 anos () 45 a 60 anos () mais de 60 anos

Escolaridade: () Fundamental () Médio () Superior

() Pós- graduação

Razão Social da Empresa: _____

Atividade principal da empresa _____

2- Tempo de atuação no mercado

() até 1 ano () entre 1 e 2 anos. () entre 2 e 3 a nos. () entre 3 e 4 anos

() mais de 5 anos. () mais de 10 anos.

3- A empresa tem efetuado investimento nos últimos dois anos?

() Sim () Não

3.1- Se resposta sim, o valor investido foi:

() Inferior a R\$ 20.000,00 () Entre R\$ 20.000,00 e R\$ 30.000,00

() Entre R\$ 30.000,0 e R\$ 50.000,00 () Acima de R\$ 50.000,00

4- Há previsão de investimentos para os dois próximos anos ? () Sim () Não

4.1 - Se resposta sim, o valor previsto para investir será:

() Inferior a R\$ 20.000,00 () Entre R\$ 20.000,00 e R\$ 30.000,00

() Entre R\$ 30.000,0 e R\$ 50.000,00 () Acima de R\$ 50.000,00

5- O Volume mensal de vendas da empresa é:

() Inferior a R\$ 15.000,00 () Entre R\$ 15.000,00 e R\$ 30.000,00

() Entre R\$ 30.000,00 e R\$ 50.000,00 () Entre R\$ 50.000,00 e R\$ 100.000,00

() Acima de R\$ 100.000,00

6- Como considera o volume de vendas de sua empresa em relação aos seus concorrentes

Muito Inferior	Inferior	Igual	Superior	Muito Superior

7- Você, proprietário /sócio se tivesse dinheiro para investir, faria investimento neste mesmo ramo de negócio. () Sim () Não

7.1 Em outro ramo de atividade: Sim Não

8- Sua empresa atualmente possui:

a) Empréstimos com bancos? Sim Não

b) Esta pensando em emprestar no banco Sim Não

c) Aplicação Financeira em bancos? Sim Não

9- Sua empresa já realizou alguma captação de recursos: Sim Não

9.1- Onde?

Os sócios / acionistas Os bancos Os lucros da empresas

Empresas de factoring Outros, por exemplo família, amigos_____

10- Classificar as maiores dificuldades encontradas durante a existência da empresa. (Colocando 1 para maior dificuldade; 2 para dificuldade mediana; 3 para pequena dificuldade.)

Falta de planejamento

Falta de conhecimento e experiência sobre o ramo de atividade;

Falta de informações sobre finanças

Falta de informações sobre controle dos custos;

Falta de informações sobre como calcular preço de venda

Falta de funcionários capacitados

11- Como a empresa efetua o preço de venda de seus produtos

Pega o custo estimado e adiciona uma margem de lucro

Pega o custo calculado e adiciona uma margem de lucro

Pega o preço dos concorrentes

12- A sua empresa realiza planejamentos?

Sim

Não

13- A sua empresa realiza análises entre as metas planejadas e as alcançadas?

Sim

Não

14- Tem conhecimento de incentivos oferecidos à micro e pequena empresa.

Sim

Não

15- Qual a média de tempo de serviço de seus colaboradores

menos de 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Entre 3 e 5 anos

mais que 5 anos

16- Qual a média de treinamentos realizados por seus colaboradores/ funcionários no último ano.

Entre 1 e 2 treinamentos

Entre 3 e 5 treinamentos

Mais que 5 treinamentos

Nenhum

17- Se você pudesse voltar ao passado, mudaria alguma de suas ações na empresa.

Mudaria tudo

Mudaria algumas coisas

Não mudaria nada

18- Dos itens abaixo, relacione quais dos itens a empresa disponibiliza a seus funcionários.

- () Plano De Saúde () Vale Transporte () Plano Odontológico
 () Cesta Básica () Ticket Refeição
 () Compra Mensal Com Desconto Em Folha De Pagamento

19 - O que o fez pensar em ser dono do próprio negocio

- () Não ser empregado () Estava desempregado
 () Boa idéia que quis desenvolver () Retomou o negócio da família

20 -Como considera o seu grau de satisfação com relação ao seu negócio

Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim

21- Já realizou investimentos arriscados nos últimos 5 anos () Sim () Não

21.1 Poderia informar qual? _____

22- Como imagina sua empresa daqui a 5 anos:

- () Com os mesmos produtos /serviços
 () Com os mesmos produtos/ serviços e produtos/ serviços novos
 () Com produtos/ serviços diferentes

23- Conhece pessoalmente os concorrentes na cidade () Sim () Não

23.1 Mantém bons contatos com os mesmos () Sim () Não

24- Quais atividades você realiza na empresa

- () Todas () Apenas as atividades de gerencia

25- Quem ocupa o cargo na direção na empresa

- () Você () Outro membro da família
 () Um funcionário contratado para a função

26- Sua empresa está registrada junto aos órgãos

- () Receita Federal () Prefeitura Municipal () Receita Estadual () Outros ----

27 - Qual o número de pessoas da família que trabalham na empresa:

27.1- Estas pessoas da família, também fazem parte do registro da empresa

- () Sim () Não

28- Qual o número de funcionários da empresa, desconsiderando os familiares:

29- A empresa possui funcionários registrados com carteira assinada?

Sim Não

30- Com relação a controles financeiros / contabilidade, a empresa.

- Os controles são efetuados pelo contador externo
 Os controles são efetuados internamente e pelo contador externo
 A empresa efetua somente controles internos
 Não faz controles financeiros

31- A empresa possui conta corrente em banco? Sim Não

31.1 – A empresa utiliza esta conta corrente Sim Não

31.2 - Se respondeu sim.

- Faz controle diário da conta corrente Faz controle uma vez por semana
 Faz controle vez por outra, as vez, uma vez por mês
 Não faz controle da conta corrente

32- Os sócios da empresa, possuem conta bancária, separada da conta corrente da empresa? Sim Não

33- De quanto em quanto tempo efetua contato com o escritório de contabilidade

- 1 vez por mês duas vezes por mês semanalmente
 diários não tem contato

34- Quem faz os contatos com o contador

- Você Um membro de sua família Um funcionário contratado

35- Entre os materiais recebidos do contador por grau de importância estão:

- (1) para maior importância, (2) para importância mediana, e (3) sem importância)
 Guias para Pagamentos de Impostos, Contribuições, INSS
 Cálculo para rescisão trabalhista
 Relatórios contábeis, entre eles Demonstração do Resultado do Exercício, e, Balanço Patrimonial.

36- Os dados contidos nos relatórios recebidos do contador são utilizados na administração da empresa. Sim Não

36.1 - Se não, porque?

- Não entende os relatórios recebidos
 A empresa não precisa desses relatórios, pois servem somente para fins fiscais, para recolhimentos de impostos.

36.2 - Se sim, os relatórios recebidos.

- Servem somente para fins fiscais, recolhimento de impostos
 Servem duplamente além de conter informações fiscais, auxiliam na tomada de decisão da empresa

37- A empresa realiza controles internos? Sim Não

37.1 - Se sim, dos relatórios mencionados abaixo quais são efetuados pela empresa.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Controle De Contas a Receber | <input type="checkbox"/> Controle de Contas a Pagar |
| <input type="checkbox"/> Controle da Conta Corrente Bancária | <input type="checkbox"/> Fluxo de Caixa/ Controle de Entrada e Saída |
| <input type="checkbox"/> Controle De Estoque | <input type="checkbox"/> Cálculo do Preço de Venda |
| <input type="checkbox"/> Cadastro de Clientes, contendo nome, telefone, endereço, média de compra | |

38 - Das ferramentas gerenciais abaixo quais você conhece

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Apuração do balanço e análise | <input type="checkbox"/> Orçamento Empresarial |
| <input type="checkbox"/> Cálculo do custo do produto/ serviço | <input type="checkbox"/> Análise da Margem de Contribuição |
| <input type="checkbox"/> Controle Do Fluxo de Caixa | <input type="checkbox"/> Análise custo/ volume/ lucro |
| <input type="checkbox"/> Ponto de Equilíbrio | <input type="checkbox"/> Alavancagem operacional e/ financeira |

39 - Das ferramentas abaixo, quais a empresa de fato utiliza para tomada de decisão.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Apuração do balanço e análise | <input type="checkbox"/> Orçamento Empresarial |
| <input type="checkbox"/> Cálculo do custo do produto/ serviço | <input type="checkbox"/> Análise da Margem de Contribuição |
| <input type="checkbox"/> Controle Do Fluxo de Caixa | <input type="checkbox"/> Análise custo/ volume/ lucro |
| <input type="checkbox"/> Ponto de Equilíbrio | <input type="checkbox"/> Alavancagem operacional e/ financeira |

ELOIR TRINDADE VASQUES VIEIRA

**AS FERRAMENTAS CONTÁBEIS E O
EMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO DAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DAS
EMPRESAS DE PANIFICAÇÃO DA CIDADE DE CAMPO
GRANDE/ MS.**

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Local-Mestrado Acadêmico à Banca Examinadora, sob a orientação do Prof. Dr. Olivier François Vilpoux.

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL –
MESTRADO ACADÊMICO
CAMPO GRANDE-MS
2008**