

Controle e contabilidade em prol do desenvolvimento local: status quo de micro e pequenas empresas pontaporanenses¹

Artigo Completo

Karoline Almeida Cavalcanti² (UEMS) cavalcantiuems@gmail.com
Rosenery Loureiro Lourenço³ (UEMS) rosenery@uems.br

Resumo:

Estudos apontam que normalmente MPE dispensam o controle e os relatórios contábeis, no entanto a teoria destaca que a contabilidade gerencial deve ser incentivada inclusive neste porte de empresa. A ausência ou deficiência de controle em MPE é um dos fatores que contribui para sua extinção, e em contrapartida, uma gestão eficiente corrobora para o seu estabelecimento e impacto local. Visto que as MPE possuem um importante papel na economia e são agentes relevantes para o desenvolvimento local, a questão que norteia esse estudo é “Que elementos de controle e contabilidade gerencial, presentes em MPE pontaporanenses, favorecem o desenvolvimento local?”. Esta pesquisa descritiva de amostragem não probabilística composta por 23 empresas teve seus dados coletados por meio de questionário e analisados por estatística descritiva. Os resultados indicam que as empresas apresentam variáveis fundamentais ao controle gerencial, à contabilidade gerencial e, por conseguinte ao desenvolvimento local. Quanto ao controle gerencial na maior parte das empresas notou-se a presença de um chefe na entidade; estratégia de negócio claramente definida; planejamento e comunicação dos planos e metas. Quanto a contabilidade gerencial observou-se a utilização dos relatórios contábeis para a tomada de decisões e controles paralelos como suporte. Quanto ao desenvolvimento local as empresas incentivam e patrocinam seus funcionários em cursos e palestras; também beneficiam-se em rede de contatos profissionais e não profissionais; além de estarem filiadas a sindicatos, evidenciando importância dessas ao desenvolvimento do município e seu entorno. Alguns dos elementos encontrados estão presentes de forma incipientes nas empresas e necessitam ser potencializados.

Palavras-chave: Controle gerencial, Contabilidade Gerencial, Desenvolvimento local, Micro e pequenas empresas.

1 Introdução

Atualmente micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras, tanto comerciais quanto de serviços, tem recebido amplo destaque das discussões do meio empresarial e científico, pois segundo estudos do IBGE elas representam 99% das empresas brasileiras e correspondem a 60% dos empregos no território nacional.

No Brasil as MPE são classificadas quanto ao faturamento e quanto ao número de empregados. Estas empresas, assim como as de grande porte, têm na sua forma de gestão e controle um fator importante para a continuidade. Figueiredo e Caggiano (1992, p.26) destacam que o propósito do controle é assegurar que as atividades da empresa se mantenham de acordo com o planejado pelos empresários. O controle constitui-se numa das funções gerenciais, pois é “um sistema de feedback que possibilita aos desempenhos serem

¹ O presente trabalho foi realizado com apoio da UEMS/FUNDECT–MS, Brasil, Programa de Iniciação Científica.

² Bolsista PIBIC–UEMS/FUNDECT, MS, Brasil.

³ Professora Orientadora UEMS.

comparados com os objetivos planejados; controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo”. O controle está intimamente ligado com a tomada de decisões e representa sinalização segura para que o gestor decida, pois após planejar objetivos e metas para a organização, é necessário que haja controle gerencial que implemente os alvos estratégicos estabelecidos e controle operacional que assegure desempenho eficiente de determinadas tarefas.

No ambiente de negócios, além do controle gerencial – “conjunto de atividades desenvolvidas para assegurar que os planos gerenciais sejam atingidos” (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008 apud FREZATTI, 2009, p. 13) – as MPE necessitam da contabilidade gerencial, pois é ela que comunica informações que auxiliam os gestores nas decisões e proporciona os recursos para a execução das atividades de controle.

Se as MPE dispensam algumas vezes o controle e pouco se utilizam dos relatórios contábeis, caberia a contabilidade gerencial neste porte de empresa? Para Padoveze (2010) é possível fazer e é possível ter contabilidade gerencial dentro de uma entidade, desde que se construa um sistema de informação contábil e, portanto a contabilidade gerencial torna-se aplicável e essencial a todos os portes de empresa.

Resnik (1990) afirma que para alguns gerentes de pequenas empresas a contabilidade e os relatórios contábeis são vistos como “um mal necessário”, logo, tornam-se subutilizados, pois estes se contentam apenas com número de vendas e lucro líquido.

Uma vez que o objetivo da contabilidade, conforme destaca Ribeiro (2007, p. 5) é o “o estudo e o controle do patrimônio e de suas variações visando ao fornecimento de informações que sejam úteis para a tomada de decisões econômicas”, a não utilização da contabilidade torna-se um aspecto importante na causa da mortalidade empresarial.

De maneira geral pode se dizer que ao iniciar suas atividades, toda empresa “anseia” ser perene por gerações, no entanto, nem todas atingem maturidade e longevidade. Frezatti et al. (2009) salienta que a longevidade de uma empresa impacta diretamente no mercado, mas observa-se que o oposto também é verdadeiro, pois “a extinção de uma empresa acarreta não só prejuízos para os empresários e empregados envolvidos diretamente, mas para toda a sociedade que sofre, indiretamente, os efeitos desse fenômeno na economia” (NUNES; MIRANDA; FERREIRA, 2010, p.53).

As MPE desempenham um papel fundamento no desenvolvimento local. Para o IBGE (2003) “uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego”. Soihet (2013) corrobora nesse sentido complementando que “as [MPE] reúnem potencial para atenuar as desigualdades sociais e regionais uma vez que servem como amortecedor do desemprego ocupando grande parcela da força de trabalho excedente”.

Nunes, Miranda e Ferreira (2010) sintetizam o resultado de estudos que associam razões para a extinção e/ou fracasso de MPE nos seguintes campos: a) contabilidade; b) marketing; c) problemas financeiros; d) outros fatores endógenos; e) comportamento dos proprietários/sócios; f) elevada carga tributária; g) falhas de gestão; h) pontos de instalações inadequados; i) falta de conhecimento dos aspectos gerenciais; j) falta de conhecimento do mercado de atuação do produto/serviço; k) impacto econômico; l) elevados gastos com pessoal, sistemas e equipamentos.

Depreende-se que a adequada utilização do controle e da contabilidade por parte das MPE podem ser recursos eficazes em prol da longevidade da empresa e do desenvolvimento local, a

pesquisa norteia-se pela seguinte questão: Que elementos de controle e contabilidade gerencial, presentes em MPEs pontaporanenses, favorecem o desenvolvimento local? O objetivo geral da pesquisa é verificar o status quo das MPEs Pontaporanenses no que se refere a utilização do controle gerencial e da contabilidade, considerando estas variáveis como materializadores do desenvolvimento local.

O artigo está estruturado em cinco partes incluindo esta. Conta com introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise dos dados e discussões, e por fim as considerações finais. Também são elencadas as referencias utilizadas na elaboração do mesmo.

2 Fundamentação teórica

2.1 Controle Gerencial

Para o desenvolvimento de qualquer organização, o controle gerencial é essencial, pois permite, por meio de um conjunto de atividades desenvolvidas, conduzir os gestores nas metas e planos gerenciais como afirma Frezatti (2009). De acordo com Gomes (2009) o controle formal ou não é de extrema necessidade para a realização das atividades tidas como metas. Segundo Maximiano (2011, p.270) o controle formal está ligado as possíveis maneiras de a figura de autoridade como o gerente, por exemplo, fazer uso do “poder racional-legal” que possui seu cargo, a fim de controlar alguns comportamentos, seja por meio de recompensas seja por punições. Visando sempre os objetivos da entidade. Para o autor, “a simples existência de um chefe já é uma forma de controle formal”. O que se diferencia do controle formal é tido como controle informal.

Para Lima (2011) a aplicação do controle é elementar para diminuir os fracassos das MPE's. De acordo com STROEHER E FREITAS (2008 apud Borges 2012) erros gerenciais analisados em pequenas empresas teriam saída se aplicado sistemas de controle gerencial ajustado à realidade da organização.

O controle, segundo Maximiano (2000 apud Lima 2011) norteia-se fundamentalmente por três passos: colher informações de resultados do processo e/ou uma atividade; conferir tais resultados conforme o objetivo primordial da entidade, e por fim, executar ações que garantam chegar aos objetivos. Para Anthony e Govindarajan (2008) os passos do controle, por eles denominados de mecanismos de controle, são minimamente quatro, e aplicam-se a todo e qualquer sistema de controle: a) detectar, este passo analisa o que está ocorrendo no processo em controle; b) assessorar, este passo relaciona o que está ocorrendo com as expectativas do que estava no planejamento c) realizar ou dar feedback, passo no qual se realizam as mudanças necessárias constatadas no segundo passo; d) comunicar, este passo funciona como um sistema de comunicação entre os demais passos.

Anthony e Govindarajan (2008, p. 2) exemplificam que, em um automóvel a sua velocidade aumenta quando se pisa no acelerador, diminui ou para pisando no freio, e ainda muda de direção conforme se guia o volante. Assim, conclui os autores que com esses “mecanismos” tem-se o controle do automóvel, e na falha destes, o automóvel estará “fora de controle”. Da mesma forma, uma empresa também necessita ser controlada “(...) os mecanismos devem estar em ordem para garantir que os planos estratégicos sejam executados”. Em um automóvel é o motorista quem o controla, em uma organização várias pessoas trabalham juntas para aferir as metas propostas, ordenadas por uma “hierarquia de gestores”. A quantidade de níveis

da hierarquia estabelece a complexidade da entidade. O controle gerencial é a maneira de o gestor garantir que seus supervisionados atinjam os objetivos por ele pretendidos.

O controle gerencial inclui inúmeras atividades, e para cumpri-las apoia-se em ferramentas de controle. Para Lima (2011) não se pode deixar de citar, quando o assunto é ferramentas de controle, as estratégias e por consequência os planejamentos. Para Maximiano (2011 p.113) no que se refere às estratégias, “não há receitas. As estratégias resultam de criatividade e não de procedimentos formais”.

Já segundo Anthony e Govindarajan (2008, p.53) “Estratégias são planos elaborados para alcançar as metas de uma organização.” A formulação de estratégias, também abrange criatividade e inovação, e tem influência no meio em que a empresa está incorporada. Em um contexto de mercado com alterações ambientais previsíveis, pode-se primeiro desenvolver estratégias para depois partir para a elaboração de sistemas de gerenciamento. Em ambientes sucessíveis a mudanças não previstas as estratégias surgem por meio de experimentação influenciadas pelos sistemas de controle gerencial. De acordo com Grzeszezeszyn (2010) estratégia é o fator determinante para o funcionamento a longo prazo da entidade. O autor analisa estratégia como sendo todas as relações decisivas dos gestores.

Quanto ao planejamento, é o processo em que se determinam as metas a serem cumpridas, possibilitando assim um aumento da probabilidade de se chegar às metas propostas. O “planejamento representa a antecipação da ação, que é um conceito passivo até o momento de sua execução. Controle é um processo ativo que procura manter o planejamento dentro de seu curso inicial” (KAWASNICKA, 2006 p. 262).

Moraes (2004 p.151) metaforiza o planejamento como sendo “(...) a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar.” E atribui extrema importância para a função. Anthony e Govindarajan (2008 p.11) situam o controle gerencial entre a formulação de estratégias (foco no longo prazo) e o controle de tarefas (atividades de curta duração), e afirmam que o processo de planejamento e o controle de tarefas tem grande importância no controle gerencial.

Anthony e Govindarajan (2008 p.7) apresentam seis atividades para a existência do controle gerencial; “1) Planejamento sobre o que a organização deve realizar; 2) coordenação das atividades das várias partes da organização; 3) comunicação das informações, 4) avaliação das informações; 5) decisão, se houver, sobre qual ação deve ser executada, 6) influência sobre pessoas, visando a alteração de seu comportamento”.

É no contexto de comunicação e avaliação das informações que aparece uma das ferramentas fundamentais para a aplicação do controle, a contabilidade gerencial. É a contabilidade gerencial que reúne os dados e divulga as informações para a análise e tomada de decisões. Para Otley (1984) o controle tem na contabilidade gerencial uma de suas principais ferramentas.

2.2 Contabilidade Gerencial

A utilização da contabilidade gerencial tem forte influência na tomada de decisão. De acordo com Anthony e Govindarajan (2008) é uma ferramenta importante no controle gerencial. Complementa Frezatti (2009) que para que o controle seja desenvolvido na entidade, o papel da contabilidade gerencial é de fundamental importância pelo fato de conceder as informações necessárias para a tomada de decisões. Rosa e Santos (2010, p. 10) afirmam que “(...) a contabilidade gerencial é essencial na estrutura econômica da organização, tendo como

responsabilidade auxiliar os administradores em suas funções gerenciais mais complexas e nas tomadas de decisões”.

Nas palavras de Rosa e Santos (2010 p.5) a contabilidade gerencial dispõe de inúmeras técnicas e processos contábeis úteis para a administração, tendo como meta “facilitar o planejamento, avaliação de desempenho e controle dentro da organização e para assegurar o uso apropriado de seus recursos”.

De acordo Marion e Ribeiro (2011 p.3) ela funciona como grande instrumento de auxílio, por meio de informações de natureza “econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade e operacional” aos administradores em suas tomadas de decisão. “A contabilidade gerencial é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores” (ATKINSON et al., 2000, p.36).

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004 apud Frezatti et al., 2009 p. 13), o conceito de contabilidade gerencial seria: “o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”. Para Horngren, Foster, Datar (2000 apud Frezatti et al., 2009 p.6) a contabilidade gerencial trata em “medir e reportar as informações financeiras e não financeiras que ajudam os gestores a tomar decisões, para atingir os objetivos da organização.”. ‘

Para Hansen e Mowen (2001, p.28) a contabilidade gerencial “se preocupa especificamente com a forma como informações sobre custos e outras informações financeiras e não financeiras devem ser usadas para o planejamento, controle, e tomadas de decisão”.

De maneira a contribuir com o controle gerencial, a contabilidade gerencial conta com instrumentos, segundo Frezatti (et al., 2009 p.14) denominados artefatos. Para o autor “artefatos são criações humanas para ajudar no desempenho de várias tarefas”. Os artefatos constituem-se por: conceitos; modelos; ferramentas; sistemas, etc.

A relação de artefatos de contabilidade gerencial é extensa, dentre alguns citados por Frezatti et al. (2009) estão o planejamento estratégico formalizado, orçamento anual tradicional, orçamento de capital, métodos de custeio, benchmarking interno e externo, no entanto a adoção de qualquer desses artefatos está intimamente ligada ao modelo de gestão da empresa, que é único e individual, visto que cada entidade estrutura e administra seus negócios sob uma filosofia pessoal.

A utilização da contabilidade gerencial conforme Madeira, Teixeira e Teixeira (2005 p.3) é voltada para “aprendizagem, planejamento e investimentos”, contendo a mensuração do estado econômico da entidade. As exigências das estratégias são sanadas pelas informações obtidas, visando retificar e reparar o processo gerencial e as metas e planos da entidade.

O filtro das informações necessárias aos administradores, de acordo com Passos (2010) é feita pelo profissional contábil que deve por meio das demonstrações contábeis chegar a informações que auxiliem no planejamento e nas estratégias para futuramente gerar ações determinantes ao êxito nas tomadas de decisões.

A contabilidade gerencial para Padoveze (2010 p.40) tem sua existência quando há uma “ação” que é o que faz necessariamente com que ela exista. Segundo o autor é preciso que haja pessoas dentro da organização que saibam compreender e “traduzir os conceitos em atuação prática”. Para Santana Junior (2014, p.4) “A contabilidade gerencial capacita o empresário a assumir riscos”, por conscientizá-lo e ajudá-lo na busca de melhores oportunidades com base nas informações fornecidas.

Nos dias atuais como o mercado é extremamente competitivo a contabilidade gerencial é vista como instrumento de gerência que além de auxiliar os gestores em suas decisões tem forte auxílio nos processos de gerenciar, planejar, executar e controlar, conforme argumenta Passos (2010). De acordo com Einsfeld (2011 p.7) “(...) as informações fornecidas pela contabilidade gerencial podem representar um diferencial competitivo e um fator de sobrevivência na administração da micro e pequena empresa (...)”.

As informações contábeis são normalmente divididas em dois tipos, gerencial e financeira, as quais se complementam. Para Warren, Reeve e Fess (2008) a contabilidade financeira baseia-se nas demonstrações financeiras e é usualmente destinada a usuários externos à organização. A contabilidade gerencial baseia-se nos relatórios gerenciais e é destinada a usuários internos à organização. Os relatórios gerenciais contêm informações objetivas e subjetivas à administração, são gerados segundo as necessidades dos gestores, periodicamente ou quando se faz necessário; contendo informações tanto para a entidade como a um próprio segmento “como divisão, produto, projeto ou território” (WARREN; REEVE, FESS, 2008, p.3).

De acordo com Frezatti et al., (2009 p.9) na contabilidade gerencial, que pode ou não utilizar a base de dados da contabilidade financeira, os relatórios contábeis apresentam maiores detalhes, sendo customizados de acordo com as prioridades e necessidade dos gerentes. Em geral os relatórios da contabilidade gerencial são emitidos em maior frequência, não necessariamente utiliza-se a moeda local do país no qual são divulgadas as informações.

Para Marion e Ribeiro (2011 p.5) “(...) qualquer decisão a ser tomada, qualquer que seja a área de atuação do responsável por ela, encontrará na informação contábil gerencial o fundamento necessário para que a opção encontrada seja a mais benéfica possível para o desenvolvimento da organização”.

Mesmo que existam informações contábeis, se não forem utilizadas no processo administrativo e no processo gerencial não há contabilidade gerencial. Para Padoveze (2010 p.41) a “contabilidade gerencial não é um existir, mas um fazer. (...) é ação e não técnicas específicas de contabilidade. (...) Não existe contabilidade gerencial. Faz-se ou não se faz contabilidade gerencial.”.

2.3 Desenvolvimento local

Tendo visto o controle e a contabilidade gerencial e sua importância no contexto empresarial, chega-se a questão: como a aplicação dessas ferramentas nas micro e pequenas empresas, podem refletir em prol do desenvolvimento local? Para isso é necessário a caracterização dessas duas chaves da questão, MPE e desenvolvimento local.

Segundo Koteski (2004 p.16) “as micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente”. Para Gonçalves (1994 apud Cezarino e Campomar 2007) “em países como o Brasil onde há alto desequilíbrio regional, micro e pequenas empresas podem apresentar um importante papel para a descentralização industrial”.

De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE, as MPEs representam 99% do total de todas as empresas do país e são responsáveis por 25% do PIB brasileiro. Segundo o Instituto as taxas de mortalidade analisadas em dois anos (2007 à 2009) foram de 24,4%.

Podem ser diversas as causas de mortalidade das MPEs, para Pereira e Santos (1995 apud Viapiana p.9 2001), “[...] dois aspectos levam os empreendimentos ao fracasso: falta de experiência empresarial anterior [...] e falta de competência gerencial [...]”.

Em estudos realizados pelo SEBRAE (2007 apud Nunes, Miranda e Ferreira 2010 p. 7) “a principal razão para o fechamento das MPE está centrada em falhas de gestão” Quando se extingue uma empresa, de acordo com Nunes, Miranda e Ferreira (2010 p.6) as causas negativas não são apenas sentidas pelos agentes próximos a empresa, mas por “toda a sociedade que sofre, indiretamente, os efeitos desse fenômeno na economia”.

O desenvolvimento econômico segundo Vasconcellos (2010, p.403) é um conceito qualitativo que inclui alterações que refletem uma melhora dos “indicadores de bem-estar econômico e social (pobreza, desemprego, desigualdade, condições de saúde, nutrição, educação e moradia)”. Martins (2002) inclui ao desenvolvimento local além dos conceitos de desenvolvimento econômico, a extrema relevância que tem o papel de interação da comunidade: papel de agente que não apenas se beneficia, mas que participa de maneira ativa do desenvolvimento.

Foi por volta da década de 70, segundo Cabugueira (2000 p.14) que o conceito desenvolvimento aparece enlaçado a duas ideias: endógeno e local. Na década de 80 o desenvolvimento local recebeu reforços por causa do surgimento, segundo o autor “de iniciativas locais de emprego que tinham como objetivo reduzir as taxas de desemprego das economias locais”.

Para Santos (2011) os procedimentos de desenvolvimento local envolvem a identificação das heterogeneidades das situações e o potencial que estão agregados às iniciativas locais. De acordo com Zapata (2004 p.1) o desenvolvimento local fundamenta-se “(...) na ideia de que as localidades e territórios dispõem de recursos econômicos, humanos, institucionais, ambientais e culturais, além de economias de escalas não exploradas, que constituem seu potencial de desenvolvimento.” Para Martinelli (2004 p.1) o desenvolvimento local tem grande importância, pois “(...) cria a necessidade da formação de identidades e de diferenciação das regiões e das comunidades (...)”.

Amaral Filho (2009 p.2) observa que desde o fim dos anos 80, “(...) as regiões no interior dos países vêm mostrando um movimento de endogeneização, tanto das decisões relacionadas ao seu destino quanto do uso dos meios e dos recursos (...)”.

Entende-se “local”, conforme Santos e Rodríguez-Garavito (2006 apud Martins, Vaz e Caldas 2010) não referente ao tamanho em si, mas como um “conjunto de relações” existentes “em determinado território” o qual leva em consideração as diversidades e “especificidades do lugar”. Além disso, vê como diversidade e também como potencial econômico, social e ambiental os “atores sociais e a institucionalidade da localidade” e suas distintas maneiras de atuar de modo a transformar e fomentar o desenvolvimento local.

Ponta Porã apresenta um diferencial em seu desenvolvimento, por conta do grande volume de pessoas atraídas pelo turismo de compras na cidade Pedro Juan Caballero (PJC), no Paraguai. Por estabelecer uma fronteira seca com a cidade do país vizinho e estar conurbada com a mesma, acaba por deter um desenvolvimento econômico local diferente dos demais municípios sul-mato-grossenses. O valor da moeda paraguaia, assim como o os preços cobrados pela mão de obra de PJC interferem de maneira direta na vida financeira das famílias e das empresas pontaporanenses.

O desenvolvimento local, no município de Ponta Porã, se dá através de atividades econômicas diversas que envolvem a indústria, o setor de serviços e principalmente a agropecuária. Servindo como carro-chefe da economia local, o setor primário se destaca por seu grande volume de produção e renda, principalmente nas épocas de colheita dos principais itens produzidos como soja e cana de açúcar. No ano de 2011 a cidade de Ponta Porã foi o 5º município no ranking de empresas atuantes dentro do Estado, com 1561 empresas em funcionamento, ficando atrás apenas dos municípios de Campo Grande, Dourados, Três Lagoas e Corumbá.

O encontro das MPE's com o desenvolvimento local ocorre, de acordo com Evans (1996 apud Muls 2008) quando se formam redes entre as empresas locais, redes no sentido de comunicação de experiências, vínculo a associações, sindicatos e entidades profissionais, relação entre pessoas, instituições financeiras, a organização torna-se sólida. Quando a micro e pequena empresa usa os agentes públicos, agentes privados ou o Estado como base para seu próprio desenvolvimento, ela se transforma em elementar para o desenvolvimento local.

Para Rovere e Shehata (2006 p.4) “o estabelecimento de redes acabam por dinamizar o ambiente empresarial e estimular as empresas locais”. As autoras também destacam a relevância do “papel das instituições, por entenderem que determinadas vantagens só se materializaram a partir de ações das instituições locais, não apenas das instituições de governo como também das instituições financeiras, instituições de treinamento e de pesquisa”.

Segundo Muls (2008 p.18) as organizações locais não se relacionam somente com “organismos e associações formais. Existe toda uma gama de relações e redes informais que também fazem parte do universo de instituições locais”. O autor destaca que as relações informais são mais difíceis de serem identificadas e mensuradas pelo fato de se basearem em crenças, valores, hábitos e costumes que estão arraigados nos modos de ação de uma determinada sociedade, mas as relações informais não são imperceptíveis tomam maior corpo onde os mecanismos formais não penetram e as suas ações não alcançam.

Muls (2008, p.20) destaca ainda que as micro e pequenas empresas são um importante ator do desenvolvimento local, pois desempenham o papel de acionar o processo de desenvolvimento endógeno, e isso ocorre a partir do momento em que se organizam em redes. É importante que tais redes estejam “articuladas com outras formas intermediárias de coordenação que, juntas, representam o ambiente institucional de um território ou região”.

À vista disso, à medida que formam entre si redes, estabelecendo troca de contatos, experiências, as micro e pequenas empresas tornam-se elementar ao desenvolvimento local. A busca e troca por conhecimento ampliam os critérios de análise quanto às aplicações de ferramentas contábeis em prol a gestão, que por vezes não são utilizadas pela falta de conhecimento. Essa integração entre empresas e indivíduos tende a contribuir de maneira positiva para a solidez da entidade (MULS, 2008).

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa classifica-se como descritiva quanto aos objetivos e como levantamento quanto aos procedimentos de coleta. Classifica-se também como quantitativa no que se refere à abordagem (COOPER; SCHINDLER, 2003). A amostragem composta por 23 empresas, não probabilística e por adesão, foi extraída de uma população de 360 empresas listadas pela associação comercial de Ponta Porã. O instrumento de coleta foi um questionário respondido *on line* e/ou impresso, contando com questões fechadas e abertas, estruturado conforme

sugerem Richardson (2011), Oliveira (2011) e Lakatos e Marconi (2003). Os dados obtidos foram analisados por meio de análise estatística descritiva, conforme sugere Gil (2006).

4 Análise dos dados e discussões

Das 23 empresas estudadas, 18 classificam-se como comércio e as outras 5 empresas como prestadoras de serviços. 15 empresas enquadram-se como microempresa, ou seja, declararam ter até 19 funcionários; 2 das empresas enquadram-se como pequena empresa (possuem entre 20 e 99 empregados); 3 empresas enquadram-se como de médio porte (declararam possuir de 100 à 499 empregados) e 2 das empresas estudadas como grande empresa (mais de 500 funcionários). Uma empresa não apresentou seu enquadramento. Toda a amostra é composta por empresas localizadas na faixa de fronteira entre Brasil e Paraguai nas cidades de Ponta Porã e Pedro Juan Caballero.

4.1 Análise do controle gerencial

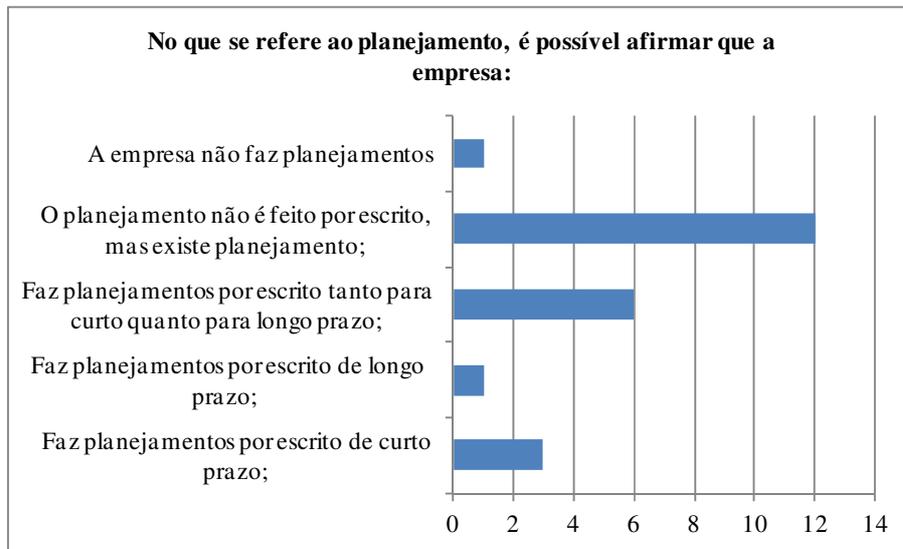
A maioria das empresas da amostra apontou o proprietário do negócio tanto como responsável pela gestão administrativa como responsável pela gestão financeira na entidade. Com relação a gestão de atividades operacionais, apenas 3 das empresas declararam não possuir uma pessoa responsável pela atividade, 18 empresas possuem uma pessoa responsável pela atividade operacional, e outras duas relataram haver a presença de um responsável pela atividade operacional apenas para algumas atividades.

Para Maximiano (2011) a simples presença de um chefe caracteriza controle formal, é possível observar que as empresas que compõem a amostra atendem esse requisito inicial, isto é, possuem controle formalizado. Notou-se ainda que há maior destaque para controle das atividades operacionais, pois a maior parcela das empresas aponta a presença de um responsável exclusivo para esta atividade. Dentro do controle gerencial, também se buscou identificar o comportamento das empresas no que se refere a estratégia, planejamento, acompanhamento das ações e detecção de erros.

Quanto a existência de estratégia de negócio, as empresas afirmam, em média, possuir estratégia de negócio claramente definida. A questão que argumentou sobre a estratégia oferecia opções de concordância ou discordância para a afirmativa proposta, em escala de likert sendo 1 discordância total e 5 concordância total. A média apresentada pelas empresas foi de 3,96 com desvio padrão de 0,93, o que indica pequena dispersão da amostra.

No que diz respeito ao planejamento, foi questionado se as empresas realizavam planejamento e de que forma o mesmo era realizado. O Gráfico 1 mostra as respostas apresentadas.

Gráfico 1 - Formalização Planejamento



Apenas 1 das empresas alegou não fazer planejamentos. Doze declararam existência de planejamento, no entanto, não de forma escrita. Das empresas que apresentaram planejamento por escrito, 3 delas realizam o planejamento apenas para curto prazo, 1 empresa apenas para longo prazo e 6 tanto para curto como para longo prazo. Ainda no concerne ao planejamento buscou-se verificar como é feita a comunicação do planejamento pelas empresas. Foram sugeridas formas de comunicação, sendo possível que a empresa escolhesse mais de uma alternativa, caso se aplicasse a realidade da entidade.

Doze empresas elencaram a alternativa de reuniões periódicas como fator predominante para a comunicação do que é planejado, sendo que 4 dessas empresas além de reuniões optam também pela comunicação verbal de maneira informal, e 2 dessas empresas ainda utilizam-se de comunicação por e-mail. Para 6 das empresas estudadas o planejamento é comunicado apenas verbalmente de maneira informal, 2 empresas utilizam-se apenas da comunicação do planejamento via e-mail, 2 das empresas expressaram que não há comunicação, as coisas vão simplesmente acontecendo, e 1 das empresas declarou que o planejamento não é comunicado.

Observa-se que as empresas realizam planejamento, aquelas que fazem por escrito o fazem tanto para curto prazo quanto para longo prazo. As empresas dão importância à comunicação do que é planejado e as reuniões são os principais mecanismos para essa comunicação. De acordo com Antony e Govindarajan (2008) uma das atividades essenciais para a efetivação do controle é a comunicação do que é planejado. Nesse sentido, observa-se que apenas uma empresa quebra o requisito para a existência de controle gerencial, pois não comunica o que planeja.

Para a compreensão da presença de um responsável para acompanhar os planos e metas da entidade foi estabelecido uma escala likert de 1 à 5, para respectivamente nunca e sempre. As empresas afirmaram possuir alguém para o acompanhamento do que é planejado e as metas estabelecidas, com uma média de 3,96 e desvio padrão de 1,1 representando alta dispersão entre os dados obtidos.

Com relação a como são repassadas para os funcionários informações sobre a realização de tarefas, foram oferecidas sugestões de respostas, sendo que o respondente poderia marcar todas as alternativas que se aplicassem a realidade da entidade: 10 empresas afirmam que oferecem treinamento dentro da empresa; 16 empresas utilizam-se de orientações gerais do

gerente juntamente com o acompanhamento da execução da tarefa, 3 delas ainda optam por instruções por escrito; 1 das empresas busca treinamento externo.

No que se refere à identificação de erros na execução das atividades, quando decorrentes por vezes seguidas por um funcionário, as ações corretivas apresentadas pela maior parte das empresas são várias conversas com o responsável da área buscando corrigir o comportamento; 4 empresas utiliza-se como forma de correção advertência seja por escrito ou pessoalmente; 3 das empresas informaram que tendo havido algumas medidas de correção, se o erro persistir muda-se o funcionário de atividade. Apenas uma das empresas encara a demissão como fator único de correção ao erro. Para outras 2 empresas a demissão ocorre caso as medidas tomadas para correção do erro não tenham sido eficazes.

Diante dos tópicos a cima nota-se que as empresas fazem o controle das atividades para que sejam realizadas conforme os planos e metas da entidade. Segundo Antony e Govindarajan (2008) o controle gerencial situa-se entre a formulação de estratégias e o controle de tarefas, sendo ambos os processos elementares para o controle gerencial. Para os autores controlar as atividades leva a garantia de que se executem com eficiência.

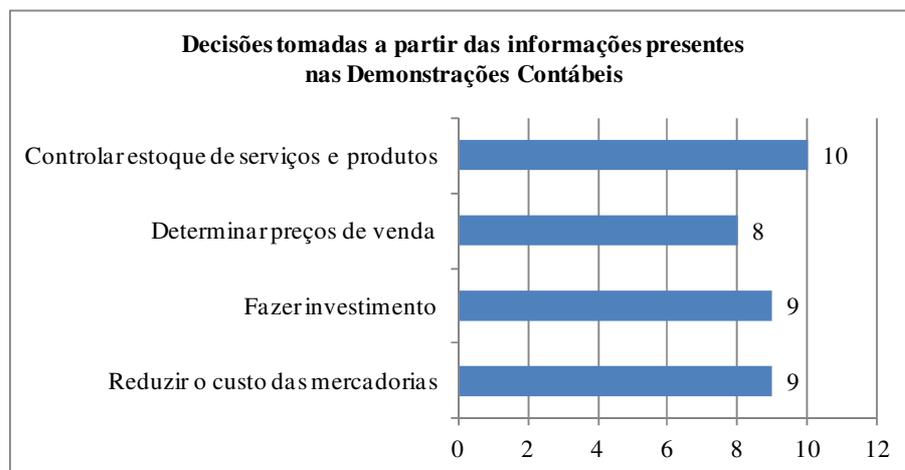
4.2 Análise da contabilidade gerencial

No que concerne à contabilidade gerencial, procurou-se identificar a utilidade das informações presentes nos relatórios contábeis para as entidades. Seis empresas declararam receber os informativos mensalmente, 15 das empresas estudadas recebem os relatórios sempre que solicitam e duas empresas afirmaram que nunca recebem as demonstrações contábeis da empresa contábil que as assessora.

Foi questionado se os relatórios contábeis (por exemplo, balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração dos fluxos de caixa) na forma em que são recebidos da contabilidade são úteis para a empresa, dez empresas responderam que tais relatórios são parcialmente úteis para as decisões da empresa, outras dez responderam que os mesmos são completamente úteis, e três empresas disseram que os relatórios não são úteis para a tomada de decisões.

As empresas foram questionadas sobre a finalidade dada aos dados presentes nas demonstrações durante um processo de tomada de decisões. Apenas uma empresa declarou que faz todo o controle necessário a partir de sistema de controle próprio, não se utilizando dos relatórios contábeis. O gráfico 4 mostra para que finalidades as demais empresas utilizam os relatórios contábeis quando estes lhes são apresentados:

Gráfico 4 – Uso dado aos relatórios contábeis



Dez das empresas utilizam as informações presentes nas demonstrações para controlar estoques de serviços e produtos, oito empresas utilizam as informações para determinar os preços de venda, nove empresas fazem investimentos a partir dos dados constantes nos relatórios e nove empresas utilizam os relatórios para reduzir o custo das mercadorias que comercializam.

Estes achados mostram que as empresas têm em mãos dados da contabilidade financeira, gerada para usuários externos e com a finalidade de atender questões fiscais, conforme destaca Iudícibus et al., (2010), e que tomam algumas decisões a partir destes sem o tratamento necessário às questões de gestão interna.

Outra questão perguntou se as empresas tinham um método próprio para chegar ao custo de seus produtos e serviços, 22 empresas responderam que sim e apenas uma informou não utilizar de outro método além do contábil para apurar os custos. Também questionou-se a respeito da utilização do orçamento de capital, isto é, se as empresas costumam fazer orçamentos para saber quanto custa investir em determinados bens para a empresa (por exemplo, imóveis, veículos) e verificar o custo benefício dos investimentos. Tendo as alternativas em escala de likert, sendo 1 para nunca e 5 para sempre, as empresas afirmaram, em média (3,7), que fazem este tipo de orçamento.

Por fim, questionou-se, por meio de questão aberta, como as empresas acompanhavam e controlavam seus fluxos de caixa. As respostas, em síntese, indicam que as empresas mantêm relatórios gerenciais para essa finalidade, e controlam os fluxos de caixa por meio de relatórios emitidos por sistemas informatizados, por meio de planilhas eletrônicas alimentadas manualmente, e por meio do controle das notas de entradas e pagamentos realizados. Apenas uma empresa declarou não fazer acompanhamento do seu fluxo de caixa.

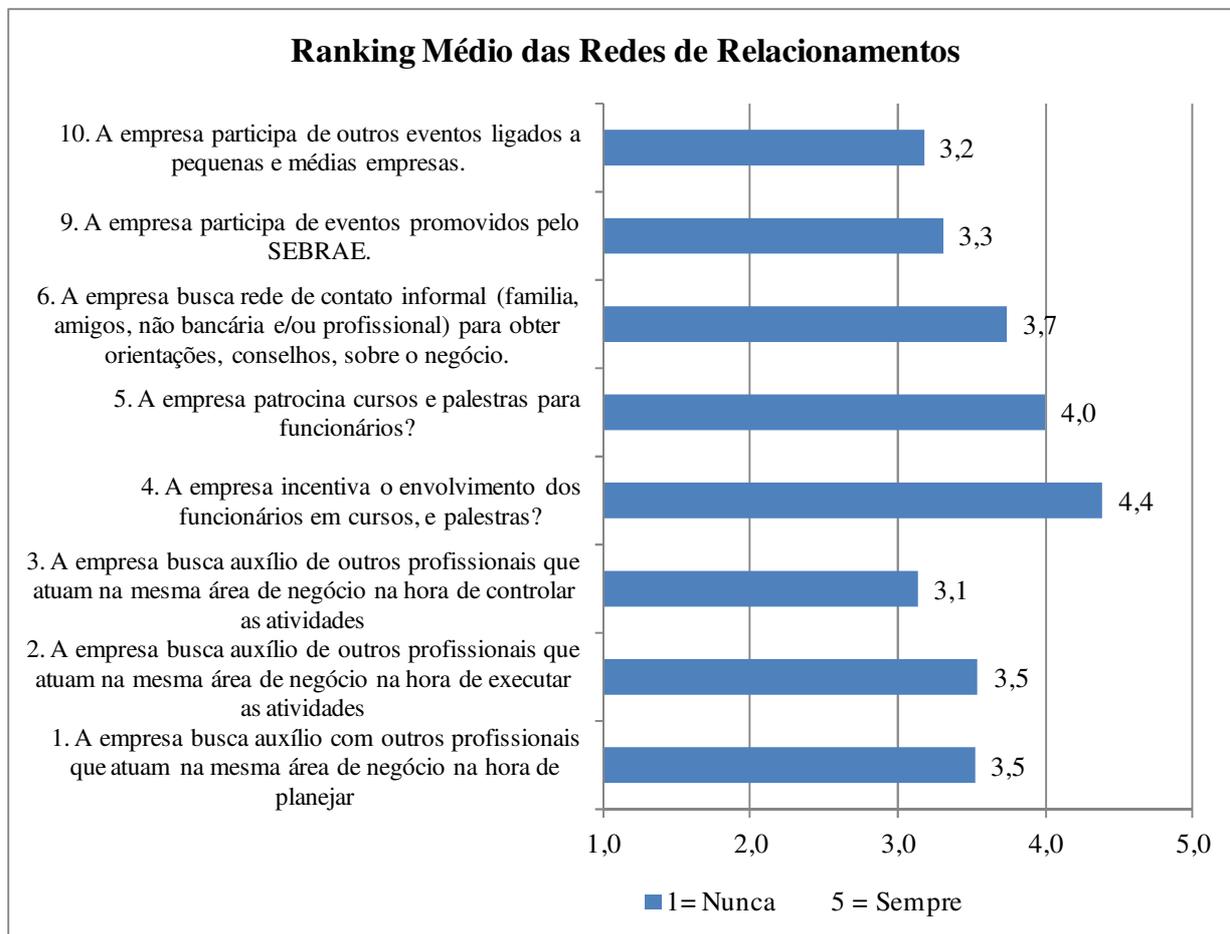
Para Padoveze (2010) a contabilidade gerencial é um fazer, é ação e não técnicas específicas de contabilidade, para Frezatti, et al. (2009) a contabilidade gerencial pode ou não utilizar-se da mesma base de dados da contabilidade financeira, desta forma, as empresas apresentam elementos de contabilidade gerencial de forma incipiente.

4.3 Análise do desenvolvimento local

Para as questões concernentes ao desenvolvimento foram propostas afirmativas em a escala de likert, sendo 1 para nunca e 5 para sempre. O intuito das questões foi verificar principalmente a existência de redes de relacionamentos das entidades, pois segundo Muls

(2008) é a partir principalmente das redes de contatos, que se observa as empresas em prol ao desenvolvimento local, à medida que esse fator solidifica a entidade. O Gráfico 5 apresenta uma síntese das médias obtidas.

Gráfico 5 – Ranking médio das redes de relacionamento



Nas questões 1, 2 e 3, as quais obtiveram desvios padrões de 1,5, 1,4 e 1,5 respectivamente, as empresas afirmam que as vezes buscam auxílio de outros profissionais para planejar, executar atividades ou controlar atividades. Nas questões 4 e 5 é possível observar que as empresas tanto incentivam quanto patrocinam o envolvimento de seus funcionários com cursos e palestras (desvio padrão 1,2 e 1,4).

No que se refere a rede de contato informal, sejam elas familiar ou de amigos para obter orientações, conselhos sobre o desenvolvimento do negócio (questão 6), as empresas mostram se beneficiar dessas redes, manifestando média de 3,7 com desvio padrão de 1,2.

Com relação ao envolvimento das entidades em eventos promovidos pelo SEBRAE, as empresas demonstram participação, com média de 3,3 e desvio de 1,1. Relacionado à outros eventos ligados a pequenas e médias empresas também há participação com média de 3,2 e desvio de 1,3.

Das empresas estudadas, verificou-se ainda que 19 são filiadas a sindicatos e 4 não possuem filiação a nenhum tipo de sindicatos. Quanto à filiação a conselhos de classe/profissionais, 9 das empresas são filiadas, 12 das empresas não são filiadas, 2 empresas não responderam a questão.

5 Considerações finais

As MPE assumem um papel de considerável importância na economia e são agentes relevantes para o desenvolvimento local, nesse sentido, sua organização interna no que se refere a controle, a utilização da contabilidade gerencial como suporte para esse controle e os elos de relacionamento constituem-se elementos críticos no desenvolvimento local. A pesquisa norteou-se pela questão: Que elementos de controle e contabilidade gerencial, presentes em MPEs pontaporanenses, favorecem o desenvolvimento local? A partir da análise dos resultados obtidos pode-se concluir que de forma geral as empresas situadas no município pontaporanense apresentam variáveis fundamentais ao controle gerencial, à contabilidade gerencial e, por conseguinte ao desenvolvimento local.

Quanto ao controle gerencial na maior parte das empresas notou-se a presença de um chefe na entidade; um responsável por atividades operacionais; estratégia de negócio claramente definida; planejamento, comunicação dos planos e metas, correção dos erros por meio de ações punitivas ou incentivadoras, entre outras atividades essenciais ao controle.

A respeito da contabilidade gerencial observou-se, ainda que as empresas utilizam-se dos relatórios contábeis na forma como são apresentados pela contabilidade para decisões como determinação do preço de venda, controle de estoques e investimentos. A contabilidade gerencial aparece de forma muito incipiente, dado que as informações não são trabalhadas como deveriam para atender às demandas internas. Observou-se também que as empresas possuem um método paralelo e particular para elaborar seus custos e controlar seus fluxos de caixa.

Com relação ao desenvolvimento local, em média as empresas incentivam e patrocinam seus funcionários a buscarem melhor qualificação por meio de cursos e palestras. Também beneficiam, de maneira tímida das redes de contatos profissionais e não profissionais. A maioria das empresas está filiada a sindicatos, evidenciando a importância dessas ao desenvolvimento do município e seu entorno.

Os elementos de controle e contabilidade gerencial evidenciados estão presentes de forma incipiente nas empresas e na medida em que forem fortalecidos pelas mesmas podem consistir em melhorias no comércio local e solidificar o negócio em questão. O número de empresas estudadas consiste numa limitação da pesquisa, o que impossibilita a generalização dos resultados. Sugere-se que novos projetos de pesquisa sejam desenvolvidos para aprofundar o tema aqui abordado, e acredita-se inclusive que projetos de extensão com tais empresas consistem em ferramenta importante para que as mesmas potencializem os elementos de controle, contabilidade e desenvolvimento local já evidenciados.

Referências

BORGES, Lara Fabiana Moraes; LEAL, Edvalda Araújo. Contabilidade Gerencial: a Utilização das Informações Contábeis Gerenciais Pelos Gestores das Micro e Pequenas Empresas. In: SEGET, SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12., 2012. **Anais...** Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/artigos12/36416335.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

CEZARINO, Luciana O., CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista on line Unifafibe**. Disponível em: <

<http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2014.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cezar. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1992.

FREZATTI, Fábio et al. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Cengage Learning, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 23 abr. 2013.

IUDÍCIBUS et al, Sérgio de. **Manual de Contabilidade societária**. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTESKI, Marcos Antonio. As Micro e Pequenas Empresas no contexto Econômico Brasileiro. Pequenos empreendimentos geram emprego e renda, apesar do insuficiente apoio governamental. **Revista FEA BUSINESS**. n.8, p. 16-18, 2004.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MORAES, Anna M. P. **Introdução à administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

NUNES, Kaline Di Pace; MIRANDA, Luiz Carlos; FERREIRA, Kátia Alessandra da Silva. Dura lição: aprendendo com os pequenos empresários que fecharam seus negócios. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v.4, n.1, p. 48-63, 2010.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Método da pesquisa Contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.

RESNIK, Paul. Administrando os controles contábeis e financeiros. In: _____. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: McGraw Hill, Makron Books: 1990.

RIBEIRO, Osni M.oura. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Liliane Lessa Santos; SANTOS, Sheyla Veruska do. A importância da contabilidade gerencial para a administração. **Revista eletrônica Administração e Ciências Contábeis**. n.3, jan-jul. 2010.

SANTANA JÚNIOR, José Claudio de. A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão de micro e pequenas empresas. **Revista Científica Semana Acadêmica** [on line]. Disponível em: <
<http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/acontabilidadecomoferramentagerencialna.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2014.

SOIHET, Elena. **Desenvolvimento regional e a influência das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seacIV/eco/artigo/desenv.regional.pdf>. Acesso em: 23 abr.2014.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Economia: Micro e Macro**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIAPIANA, Cláudio. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa**. 2000. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78873>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

WARREN, Carl S., REEVE, James M., FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

ZAPATA, Tania. **Estratégias do desenvolvimento local**. Disponível em:
<http://www.sesirs.org.br/conferencia/conferencia2005/papers/zapata.pdf>. Acesso em 23 abr. 2014.