

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES E
RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Laércio Rogério Friedrich

GRAU DE MATURIDADE SOBRE A GESTÃO DE CUSTOS DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DA REDLAR E SEU IMPACTO NA GERAÇÃO DE
RESULTADOS

Santa Cruz do Sul

2013

Laércio Rogério Friedrich

**GRAU DE MATURIDADE SOBRE A GESTÃO DE CUSTOS DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DA REDLAR E SEU IMPACTO NA GERAÇÃO DE
RESULTADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional, da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Jaime Laufer

Santa Cruz do Sul

2013

Laércio Rogério Friedrich

**GRAU DE MATURIDADE SOBRE A GESTÃO DE CUSTOS DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DA REDLAR E SEU IMPACTO NA GERAÇÃO DE
RESULTADOS**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional, da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Ms. Jaime Laufer
Professor Orientador – UNISC

Dr. Douglas Wegner
Professor Examinador - UNISC

Dr. Clóvis Antônio Kronbauer
Professor Examinador - UNISINOS

Santa Cruz do Sul
2013

F911g

Friedrich, Laércio Rogério

Grau de maturidade sobre a gestão de custos das micro e pequenas empresas da Redlar e seu impacto na geração de resultados / Laércio Rogério Friedrich. – 2013.

86 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2013.

Orientação: Prof. Ms. Jaime Laufer.

1. Pequenas e médias empresas - Custos. 2. Pequenas e médias empresas - Administração. 3. Pequenas e médias empresas - Desempenho. I. Laufer, Jaime. II. Título.

CDD: 658.1592

Bibliotecária responsável: Fabiana Lorenzon Prates - CRB 10/1406

AGRADECIMENTOS

Agradeço de forma muito especial minha esposa Lisandra que neste período ofereceu todo apoio e incentivo para que tivesse forças em concluir esta Dissertação.

Agradeço a todos os colegas de mestrado pelos ensinamentos, pelas conversas, pelo incentivo e parceria tão importantes para avançar a cada novo trimestre que se apresentava.

Ao meu professor Orientador Jaime Laufer, meu muito obrigado pelas sábias palavras e indicação dos caminhos a serem seguidos, bem como aos demais professores do programa, que com seus ensinamentos contribuíram para meu crescimento. A Coordenação do Mestrado, que sempre esteve atenta e acompanhou as atividades desenvolvidas, oferecendo o melhor aos mestrandos.

Aos colegas do Departamento de Ciências Contábeis, que sempre incentivaram e ainda me incentivam na busca de qualificação e formação acadêmica.

Agradeço de forma muito especial ao Consultor da Redlar, o Senhor Adriano Arthur Dienstmann e a gestora da Rede, Senhora Rose Mari, pelo grande auxílio em todos os momentos, desde a definição final do tema, até a coleta de dados, sem este apoio a realização deste trabalho não seria possível, muito obrigado.

Por fim agradeço a Deus, que sempre ilumina meu caminho, e da força e sobremaneira saúde para poder superar a cada um dos desafios que se apresentaram durante esta caminhada.

RESUMO

Esta dissertação objetivou através do estudo do grau de maturidade da gestão de custos da Redlar, contribuir com a gestão das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que representam 99% do total do universo de empresas no Brasil, segundo o SEBRAE (2010), ainda complementa que de cada 100 micro e pequenas empresas abertas no Brasil, 73 permanecem em atividades após os primeiros dois anos de existência, representado um alto índice de mortalidade. Dentro deste contexto, esta pesquisa, classificada como quantitativa, de natureza descritiva e exploratória, teve como principal objetivo identificar o grau de maturidade sobre a gestão de custos das micro e pequenas empresas da Redlar, entendido como o nível de conhecimento e a compreensibilidade dos gestores sobre conceitos e ferramentas relacionados à gestão de custos, através de uma pesquisa, com questões abertas, e questões estruturadas em uma escala *Likert*, fazendo uma classificação das empresas, e após através de uma medição e nova classificação de alguns indicadores de desempenho, verificando se graus diferentes de maturidade contribuem ou não, para a geração de melhores resultados. Os resultados demonstram que dentro da amostra utilizada, de 27 empresas associadas à Redlar, 33,33% classificaram-se como empresas com maturidade, 40,74% de empresas com mediana maturidade, 25,93% com pouca maturidade, e nenhuma empresa ficou classificada como sem nenhuma maturidade. Em média a maturidade das empresas foi de 98,89 pontos, o que classifica o grupo como empresas com mediana maturidade. Os indicadores de desempenho foram apresentados por 16 empresas, e estas obtiveram uma média de 118,10 pontos, o que às classifica como tendo resultados medianos. A relação entre o grau de maturidade e os resultados, medida pelo cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*, apresentou um índice de 0,59399, indicando que existe uma correlação de moderada para forte entre as variáveis.

Palavras chave: MPEs, Grau de Maturidade, Gestão de Custos, Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT

This dissertation aimed, by studying the degree of maturity of cost management of Redlar, at contributing to the management of Micro and Small Enterprises (MSEs), which represent 99% of the total of companies in Brazil, according to SEBRAE (2010), and indicates that every 100 of these companies opened in Brazil only 73 remain in activities after the first two years of experience, representing a high mortality rate. Within this context, this research, classified as quantitative, descriptive and exploratory, had as its main purpose to identify the degree of maturity, on the cost management of micro and small enterprises of Redlar, understood as the level of knowledge and comprehensibility understanding of managers on concepts and tools related to cost management, through a survey with open-ended and structured questions on a Likert scale, making a classification classifying the enterprises and after through measurement and new rating of some performance indicators, ensuring whether the different degree of maturity contribute or not to generate better results. The results showed that within the sample used, in 27 among 33 companies affiliated to Redlar Network, 33.33% were classified as companies with maturity, 40.74% of companies with a medium maturity, 25.93% with little maturity, and no company rated no maturity. The average maturity of the companies was 98.89 points, which ranks the group as companies with a median maturity. The performance indicators were presented by 16 companies, and these had an average of 118.10 points, which ranks as having the average results. The relationship between the degree of maturity and the results measured by calculating the Pearson correlation coefficient, showed a level of 0.59399, indicating that there is a correlation moderate to strong correlation among the variables.

Keywords: MSEs, Degree of Maturity, Cost Management, Performance Indicators.

LISTA DE QUADROS

01	Dados sobre a gestão das MPEs.....	19
02	Classificação das micro e pequenas empresas segundo o faturamento.....	22
03	Classificação das micro e pequenas empresas segundo o número de empregados.....	23
04	Perfil dos micro e pequenos empresários brasileiros.....	24
05	Dados gerais das MPEs Brasileiras.....	25
06	Tipologias de sistemas de custeio.....	37
07	Comparativo entre custeio por absorção e variável.....	40
08	Demonstrativo dos cálculos dos índices.....;	45
09	Tipologias de pesquisas.....	49
10	Critério de análise do grau de maturidade.....	52
11	Pontuação necessária para cada nível de maturidade.....	53
12	Crterios para pontuação dos indicadores.....	54
13	Pontuação para cada nível de resultado e sua classificação.....	55
14	Pontuação necessária para cada nível de maturidade.....	64
15	Ranking das empresas conforme seus indicadores.....	71
16	Classificação dos resultados das empresas.....	71

LISTA DE FIGURAS

01 Esquema teórico do referencial abordado.....	47
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

01 Setores e segmentos em destaque nas centrais/redes no Brasil.....	20
02 Tempo de experiência como empresário.....	56
03 Nível de escolaridade.....	57
04 Área de formação.....	58
05 Faixa etária.....	58
06 Gênero.....	59
07 Total de proprietários.....	59
08 Cidade de atuação.....	60
09 Tempo de atividade da empresa.....	61
10 Faixa de número de funcionários das empresas.....	61
11 Faixa de faturamento anual.....	62
12 Tempo de participação na rede.....	63
13 Classificação das empresas segundo o grau de maturidade.....	64
14 Empresas com maturidade x tempo de atividade.....	66
15 Empresas com mediana maturidade x tempo de atividade.....	66
16 Empresas com pouca maturidade x tempo de atividade.....	67
17 Implantação de indicadores nas empresas.....	69
18 Classificação dos resultados das empresas.....	70
19 Coeficiente de explicação dos resultados em relação a maturidade.....	73

LISTA DE TABELAS

01 Tabela de correlação entre o grau maturidade e tempo de atividade	68
02 Tabela de correlação entre maturidade e resultado.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS

ABC	<i>Activity-Based Costing</i>
CO	Ciclo Operacional
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
EI	Empreendedor Individual
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IME	Idade Média do Estoque
IR	Imposto de Renda
JIT	<i>Just in Time</i>
LP	Longo Prazo
MC	Margem de Contribuição
ME	Micro Empresa
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PE	Ponto de Equilíbrio
PEPS	Primeiro a Entrar Primeiro a Sair
PGQP	Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
PIB	Produto Interno Bruto
PL	Patrimônio Líquido
PMP	Prazo Médio de Pagamento
PMR	Prazo Médio de Recebimento
SEBRAE	Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
UEPS	Último a Entrar Primeiro a Sair
UEP	Unidade de Esforço da Produção

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 O problema e objeto da pesquisa.....	17
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa.....;	18
1.4 Histórico do setor de redes de cooperação.....	19
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	22
2.1 Caracterização das MPEs.....	22
2.2.1 Classificação das MPEs.....	22
2.2 Contabilidade Gerencial.....	26
2.2.1 Contabilidade de custos.....	27
2.2.2 Métodos de avaliação dos estoques.....	35
2.2.3 Classificação dos custos.....	36
2.3 Métodos de custeio.....	37
2.3.1 Custeio integral ou por absorção.....	38
2.3.2 Custeio marginal, variável ou direto.....	38
2.4 Implantação de um método de custeio.....	40
2.5 Fixação do preço de venda.....	41
2.6 Ponto de equilíbrio.....	41
2.7 Indicadores de desempenho.....	42
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 Procedimentos metodológicos.....	48
3.2 Seleção da amostra.....	50
3.3 Elaboração do questionário.....	51
3.4 Medindo o grau de maturidade sob a perspectiva da gestão de custos.....	52
3.5 Identificando e medindo os indicadores de desempenho.....	53
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	56
4.1 Caracterização da unidade de análise.....	56
4.1.1 Grau de maturidade da gestão de custos.....	63
4.1.2 Indicadores de desempenho	68
4.1.3 Classificação do grau de maturidade e relação com os resultados.....	70
5 CONCLUSÕES.....	74

REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICE A – Primeira parte do questionário.....	82
APÊNDICE B – Segunda parte do questionário.....	85

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial caracteriza-se por mudanças constantes, para as quais é preciso estar atento e disposto a acompanhá-las, sob pena de sucumbir. Essa situação é apresentada a todas as empresas, independente de seu porte, porém o acesso a recursos financeiros e não financeiros e a novas tecnologias é tarefa que apresenta maior dificuldade à medida que o porte da empresa também diminui. Assim, surgem inúmeras barreiras para a gestão das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), e uma das formas pelas quais é possível amenizar este problema é por meio do trabalho em conjunto, com a formação de redes de cooperação, segmento objeto deste estudo, representado pela Redlar.

Conforme dados do SEBRAE (2012), existem 778 centrais/redes de negócios espalhadas por todas as regiões do Brasil. Ainda com base nos dados do SEBRAE (2011), no Brasil, do universo total de empresas, 99% são MPEs, que representam mais da metade dos empregos com carteira assinada, porém apesar da representatividade e importância, é um segmento que apresenta considerável taxa de mortalidade. Os dados apontam ainda que de cada 100 empreendimentos criados, 73 sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade.

Outro estudo apresentado pelo IBGE (2007) aponta que após o terceiro ano de atividades, 48,20% das empresas não sobrevivem, e dentre os principais fatores são apontados como críticos a falta de conhecimento do empreendedor sobre a sua área de atuação, não ter elaborado um plano de negócios, a falta de controles internos e a falta de apoio da Contabilidade no fornecimento de informações econômicas e financeiras.

No contexto da organização de empresas em redes de cooperação, merece destaque o movimento de reestruturação empresarial acentuado a partir dos anos 1970, sobretudo no interior de alguns países europeus, que teve como consequência a reconquista de espaço pelas empresas de pequeno porte e a redução da participação das empresas de grande porte no que se refere à absorção de mão de obra total. Esse teria sido o contexto de emergência das redes de cooperação empresarial. Trata-se de organizações empresariais diferenciadas, sustentadas em cinco princípios básicos, conforme Ghilardi (2011, p. 110):

- 1 – propósito competitivo e coletivo, tornando o objetivo das redes uma síntese de propósitos individuais;
- 2 – interdependência das empresas sem perda da autonomia das unidades integrantes, tendo na soberania condições essenciais para o funcionamento da rede e a efetividade dos demais princípios;
- 3 – interligação propriamente dita entre os membros manifestada nas mais variadas formas de comunicação interna e externa à rede;
- 4 – garantia de convivência de uma multiplicidade de líderes, representantes das esferas privada e pública, articulando lideranças; e
- 5 – ligação em múltiplos níveis, uma vez que o desenvolvimento das redes depende tanto das relações verticais quanto horizontais.

Segundo Wittmann, Dotto e Wegner (2008), as redes de cooperação ocorrem em muitos setores e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e diversificação em relação aos propósitos e objetivos.

Dentre as vantagens percebidas e que motivam as empresas a associarem-se a uma de cooperação, ainda no mesmo estudo de Wittmann, Dotto e Wegner (2008), constatam que o principal benefício percebido pelos empresários em participar de uma rede é a troca de informações e experiências com os integrantes, o qual também é o principal motivo para as empresas se associarem a uma rede empresarial.

Assim, em regiões onde há concentração de empresas de um mesmo segmento é comum a formação de redes de cooperação e conseqüentemente a geração de benefícios dentre as empresas associadas.

No que refere-se a informações para tomada de decisão, a gestão de custos assume papel relevante, por identificar e atribuir os custos dos produtos e das demais atividades da empresa, permitindo uma boa política de formação de preço de venda, bem como a maximização do resultado, através do gerenciamento e redução dos custos.

O conhecimento em custos passou a ser uma vantagem competitiva das empresas, devendo fazer parte de sua estratégia. Para isso, os velhos conceitos da contabilidade de custos devem ser substituídos por novos conceitos. A perseguição ao menor custo, sem afetar a funcionalidade e a qualidade dos produtos/serviços, deve ser um objetivo permanente nas empresas que buscam a excelência empresarial.

Surge com isso a necessidade das empresas disporem de um bom sistema de medição de desempenho, cujo objetivo é monitorar e controlar as organizações. A medição é um meio importante para a avaliação e crescimento contínuo, o que vem a atribuir grande importância aos indicadores de desempenho, porém apesar da grande variedade de modelos de avaliação existentes, é preciso utilizar aquele que melhor se adapte à estrutura da empresa.

Neste contexto, compreender o atual nível de maturidade dos empresários e proprietários de MPEs sobre o tema gestão de custos, e medir seus resultados, através dos indicadores de desempenho, além de evidenciar uma informação relevante para a administração da empresa, ainda poderá indicar caminhos para melhora no nível dos índices de mortalidades destas empresas. A Redlar assume papel importante, pois através da participação de seus associados, é que estes objetivos são desenvolvidos.

1.1 O problema e objeto da pesquisa

Neste item, será apresentado o problema e objeto da pesquisa que motivaram o desenvolvimento deste estudo, bem como os objetivos norteadores, primeiramente o objetivo geral, seguido dos objetivos específicos. Ainda nesta seção é apresentada a justificativa e para uma melhor compreensão do campo de estudo, é mostrada uma breve caracterização do mesmo.

Dentre as dificuldades enfrentadas pelas MPEs, consistindo em objeto deste estudo, está o fornecimento de informações econômicas, financeiras e estratégicas para o processo de tomada de decisão, na qual está inserida a Gestão de Custos.

É assunto recorrente entre os empreendedores que ter conhecimento sobre custos é condição essencial para uma boa gestão da empresa, porém, muitos são os conceitos utilizados e alguns destes de difícil compreensão e aplicabilidade por parte dos gestores. Assim, poder identificar qual o conhecimento e compreensibilidade dos mesmos acerca do tema passa a ser importante e poderá refletir diretamente nos resultados da gestão.

Diante deste contexto, a questão que configura o motivo deste trabalho expressa-se da seguinte forma: As Micro e Pequenas Empresas da Redlar, que possuem um nível superior de maturidade em sua gestão de custos conseguem ter melhores resultados identificáveis com base da medição de seus indicadores de desempenho?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Medir o grau de maturidade da gestão de custos das Micro e Pequenas Empresas que compõem a Rede Redlar, bem como analisar seus indicadores de desempenho, procurando identificar se níveis superiores de conhecimento de seus gestores representam melhores resultados.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o atual nível de conhecimento dos gestores das empresas no que se refere à gestão de custos;

- Analisar os indicadores de desempenho, e verificar quais são os resultados alcançados pelas empresas com grau de maturidade superior;
- Analisar como, e se a maturidade na gestão de custos contribui para obtenção de melhores resultados; e
- Elaborar um *ranking* com as empresas pesquisadas, com base nos critérios definidos.

1.3 Justificativa

Um dos grandes desafios para o empreendedor é buscar soluções para a administração do seu negócio. Ele é o responsável pela continuidade das atividades em meio ao mercado, visto que existem inúmeras pressões que exigem rápidas mudanças e adaptações. Essas alterações precisam ser estudadas pelo gestor ou pela equipe responsável pela gestão para que a empresa se adapte às mudanças em tempo hábil. O conhecimento do cenário mercadológico e todas as suas particularidades é uma virtude para a adoção de determinadas estratégias.

Considerando a representatividade que as MPEs possuem para com a economia local e nacional, representando 20% do PIB e 60% dos empregos formais conforme informações do IBGE (2010), DIEESE (2010), SEBRAE (2010). Contribuindo significativamente na geração de emprego e renda, o estudo busca identificar fatores que podem contribuir com estas empresas, determinando fatores que representam diferenciais na qualificação de sua gestão, contribuindo assim direta ou indiretamente na redução do seu grau de mortalidade.

Poucos são os estudos acadêmicos acerca das MPEs, uma das principais fontes de informações é o SEBRAE, assim, o desenvolvimento de trabalhos nesta área muito tem a contribuir para o avanço na identificação do perfil dos gestores, dos modelos de gestão, das ferramentas utilizadas e como estas podem ser melhoradas ou implementadas.

Quadro 01 – Dados sobre a gestão das MPEs

ITENS PESQUISADOS	EMPRESAS ENCERRADAS	EMPRESAS EM ATIVIDADES
Obteve empréstimo em banco?	15% sim	30% sim
Realizou algum curso?	28% sim	39% sim
Participou de Reuniões/Parcerias?	10% sim	19% sim
Realizou vendas ao Governo?	5% sim	14% sim
Fez ações em conjunto com outras empresas?	11% sim	15% sim

Fonte: SEBRAE-SP (2010, p.22)

Conforma dados do quadro 01, das empresas em atividades, 39% realizam algum tipo de treinamento, 19% participam de atividades conjuntas com outras empresas, sejam reuniões ou parcerias, e ainda 15% fizeram ações em conjunto com outras empresas. Todos estes aspectos são superiores se comparadas às empresas com atividades encerradas.

São vários os cuidados que o empreendedor precisa tomar, desde um bom conhecimento sobre a área que pretende estabelecer-se, a elaboração de um plano de negócio, uma boa localização, entre os fatores que devem ser observados antes mesmo de sua formalização, e depois de instalado, é preciso um conjunto de ferramentas para auxiliar no controle de suas operações e no processo de tomada de decisão. Uma das formas para atingir níveis superiores de desempenho é através da participação em uma Rede de Cooperação.

Os métodos de custeio são importantes ferramentas que os administradores possuem para obter ganhos de confiabilidade e agilidade na tomada de decisão. Por isso, seu estudo é de grande relevância. Uma boa gestão de custos exige do gestor um profundo conhecimento sobre tudo que acontece dentro de empresa, bem como dos conceitos necessários para organizar e classificar as informações de forma estratégica, para que possa tomar decisões de forma mais acertada. Estudos em MPEs envolvendo aspectos relacionados à gestão têm muito a contribuir dentro de um universo com taxas de mortalidade como estas.

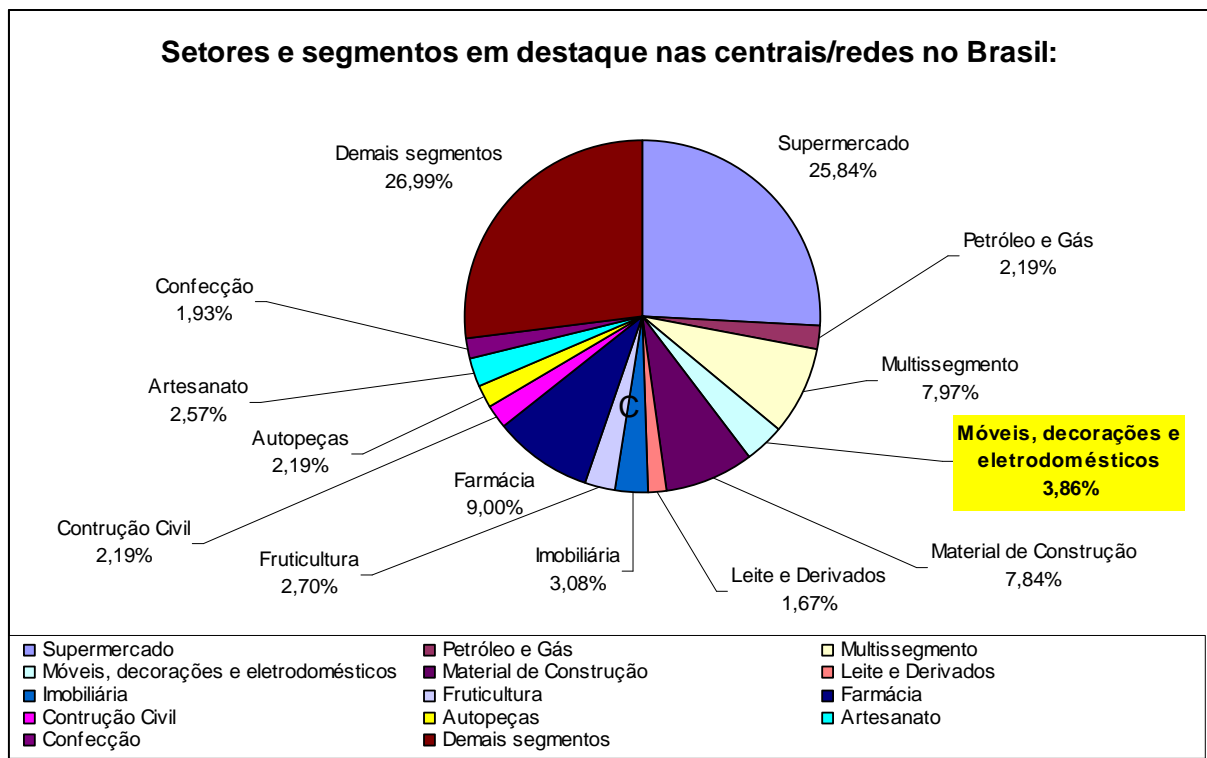
1.4 Histórico do setor de redes de cooperação

No Brasil, conforme dados do SEBRAE (2012), existem 778 centrais/redes de negócios, divididas em 79 diferentes setores e segmentos, onde destaca-se o segmento supermercado com 201 centrais/redes, o que representa 25,84% da amostra. Já o segmento que pertence a Redlar, ou seja, de móveis, decorações e eletrodomésticos, tem no total 30

ocorrências, o que representa 3,86% da amostra, e que pode ser evidenciado no gráfico 01. Os demais segmentos, que representam 26,99%, referem-se a setores e segmentos cujo total encontrado foi inferior a 15 participantes, conforme é possível acompanhar no mesmo gráfico.

Já o Rio Grande do Sul, ainda com base nos dados da mesma pesquisa, é o Estado que conta com o maior número de centrais/redes de negócios no País, com 168 grupos, representando 21,59% do total da amostra, e em toda Região Sul, concentram-se 35,73%, na região Sudeste são 32,01%, seguida da região Nordeste com 23,65%, e com menor participação estão as regiões Centro-Oeste com 5,53% e a região Norte com apenas 3,08%, do total de centrais/redes de negócios.

Gráfico 01 - Setores e segmentos em destaque nas centrais/redes no Brasil



Fonte: SEBRAE (2012)

A Redlar, objeto deste estudo, é uma rede de cooperação em que dezenas de varejistas se unem para comprar o melhor da indústria moveleira e em melhores condições e para melhor vender aos consumidores. Com uma política de buscar sempre o melhor para o cliente, tanto em móveis planejados quanto em móveis prontos, a Redlar vem destacando-se no mercado gaúcho, sendo apontada, já como uma referência em redes de cooperação no mercado nacional.

Especializada em oferecer o melhor atendimento com serviços de alta qualidade, a Redlar construiu o conceito - A casa da sua Família - que norteia suas ações no mercado, valorizando clientes, colaboradores, associados e fornecedores. Para atingir seus objetivos, definiu algumas premissas que são apresentadas a seguir:

Modelo de negócio da Redlar: Congregar empresas autônomas do mesmo segmento numa associação sem fins lucrativos, capaz de operar uma central de negócios provida de visão estratégica e apta a prestar serviços, gerar negócios e coordenar as lojas associadas.

Estratégia Organizacional: Operar uma central de negócios dotada de visão estratégica, capaz de coordenar, prestar serviço e gerar negócios para as lojas associadas.

Objetivos Estratégicos: Converter e integrar unidades autônomas numa organização empresarial provida de visão estratégica e articuladamente capaz de agir em bloco.

Além destas premissas, alguns fatores críticos de sucesso foram identificados e são apresentados a seguir:

- **Capacidade da central de negócios:** criar estratégias inovadoras e implementar padrões operacionais, articular ações e prestar serviços para gerar resultados para os associados;
- **Fator humano:** níveis de qualificação e satisfação das pessoas, associados, gestores e colaboradores;
- **Fidelidade:** grau de aderência dos associados ao modelo de gestão da Central e aos padrões operacionais da rede;
- **Sistemas de informação:** mecanismos de controle eficientes e de comunicação integrando lojas e central; e
- **Percepção:** Ser percebida pelos associados como parte do seu negócio.

Por fim, ainda foram identificadas junto aos gestores da rede, a definição do Negócio, Missão e Valores:

Negócio: Estimular a cooperação para o inovador.

Missão: Desenvolver coletivamente estratégias e negócios inovadores para aumentar a competitividade das lojas e atender às expectativas dos associados, colaboradores, fornecedores e clientes.

Valores: Cooperação, Comprometimento, Ética, Confiança, Qualidade e Resultado.

Além destas informações que apresentam um entendimento de como a Rede opera, é importante destacar que atualmente conta com 33 associados, estabelecidos em sua maioria na região Metropolitana de Porto Alegre e cidades vizinhas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A partir deste capítulo, apresentam-se as fundamentações teóricas acerca do tema desenvolvido neste estudo, procurando esclarecer e facilitar a compreensibilidade dos assuntos, bem como dos resultados encontrados. Primeiramente foram apresentados aspectos relacionados à caracterização das Micro e Pequenas Empresas, após foram apresentados os conceitos relacionados à Contabilidade de Custos, e por fim, os conceitos acerca de Indicadores de Desempenho.

2.1 Caracterização das MPes

Existem algumas formas de caracterizar-se uma empresa e classificá-la como MPes, para tanto, dependendo da fonte de pesquisa ou objetivo que pretende-se alcançar, os critérios podem ser diferentes, para melhor compreender estas variações, algumas definições serão apresentadas a seguir.

2.1.1 Classificação das MPes

Muitas são as definições utilizadas e os parâmetros para classificar as empresas como MPes. A seguir encontra-se a classificação que considera como parâmetro o faturamento.

Quadro 02 - Classificação das micro e pequenas empresas segundo o faturamento

PORTE	FATURAMENTO ANUAL
Micro Empresa	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00.

Fonte: Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. (Lei Complementar 139/2011)

Como fica evidenciado no quadro 02, são utilizadas duas faixas de faturamento para diferenciar micro empresas e empresas de pequeno porte. Ainda cabe destacar que a partir de 2012, empresas de pequeno porte que tenham receitas advindas de exportação, poderão chegar a um faturamento anual de R\$ 7.200.000,00, sendo 50% deste faturamento proveniente de receitas internas, e os demais 50% de receitas de exportação; contudo, para fins deste estudo, utilizar-se-á tão somente as duas faixas apresentadas no quadro 02.

Um segundo critério para classificar as MPEs esta baseado pelo seu número de empregados, para tal o SEBRAE apresenta um quadro que pode ser visto a seguir.

Quadro 03 - Classificação das micro e pequenas empresas segundo o número de empregados

PORTE/SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Micro Empresa	Até 19	Até 9
Empresa de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Empresas Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Empresas Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SEBRAE, 2009.

A classificação conforme quadro 03, utilizada com base no número de empregados divide-se em Indústria, Comércio e Serviços, pelo fato da natureza de cada atividade utilizar um número maior ou menor de pessoas para o desenvolvimento de suas atividades.

O empreendedorismo é um fenômeno cultural, originado de hábitos, práticas e mesmo valores das pessoas, os empreendedores nascem por influência do meio em que vivem. (DOLABELA, 1999, p. 28), define o empreendedorismo como sendo “uma revolução silenciosa que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX”.

Ser um empreendedor é estar disposto a correr riscos, entender um pouco sobre o comportamento do empreendedor também passa a ser interessante, para compreender a forma com a qual o mesmo gere seu empreendimento. Para Longenecker, Moore e Petty (1998, p. 3), “Os empreendedores são heróis populares da moderna vida empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovação e estimulam o crescimento econômico”.

Em várias definições encontradas sobre empreendedorismo, algumas características passam a ser comuns, conforme Dornelas (2001, p. 37-38):

- Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- Aceita assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

Uma das características que diferenciam as MPEs das grandes empresas é sua estrutura organizacional. As MPEs, em geral, possuem poucos níveis hierárquicos e são caracterizadas por uma gestão autocrática e centralizada no dirigente ou proprietário sem a participação de importantes colaboradores que atuam no processo. (PINHEIRO, 1996). Esta característica dá-se principalmente por serem em sua grande maioria empresas familiares, possuindo assim a marca de seu fundador e os valores pessoais acabam se tornando os valores da empresa.

Além destas características, no quadro 04 é apresentado um perfil dos empresários, com base em dados de 2002 ao ano de 2005.

Quadro 04 – Perfil dos micro e pequenos empresários brasileiros

	ANO 2002	ANO 2003	ANO 2004	ANO 2005
GÊNERO				
Masculino	62 %	65 %	64 %	64 %
Feminino	38 %	35 %	36 %	36 %
MÉDIA DA IDADE	-	39,67 anos	38,84 anos	37,97 anos
ESCOLARIDADE				
Fundamental completo	10 %	13 %	11 %	10 %
Ensino médio incompleto	14 %	13 %	10 %	10 %
Superior incompleto	47 %	50 %	50 %	50 %
Superior completo	29 %	24 %	29 %	30 %

Fonte: Adaptado SEBRAE (2007)

O quadro 04 evidencia de forma simples três aspectos relacionados ao perfil das micro e pequenas empresas, o primeiro, diz respeito ao gênero, onde observa-se uma concentração maior no masculino, já o segundo, demonstra a média de idade dos empreendedores, sendo possível verificar uma tendência de redução com o passar dos anos, e por fim, o nível de escolaridade, com uma parcela significativa buscando uma formação superior.

Ainda sobre o comportamento dos empreendedores, uma pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* (2006), o Brasil continua entre as nações onde mais criam-se negócios. A pesquisa revelou que o Brasil ocupa a 15ª posição no *ranking* do empreendedorismo por oportunidade e a 4ª posição no *ranking* de empreendedorismo por necessidade.

Independentemente de qual seja a situação atual das MPEs nos Estados Unidos, o fato é que o Brasil repete, passado todo esse tempo, o fenômeno americano de “alta taxa de mortalidade precoce” das organizações. Apesar de todos os esforços do SEBRAE, o país parece não ter superado ainda a *performance* que os americanos já consideravam preocupante há mais de sete décadas. Existem alguns avanços, mas a melhoria ainda é lenta diante dos desafios para aumentar o ritmo de desenvolvimento do país. E esse quadro pode ser ainda mais preocupante, considerando-se que as últimas pesquisas não contemplam ainda os efeitos da recente crise econômica mundial (OLIVEIRA, 2009).

Segundo o Sebrae (2010), as MPEs são responsáveis por 99% do total do universo de empresas do país, empregando mais aproximadamente 60% dos funcionários com carteira assinada, de acordo com dados publicados pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

No quadro 05 são apresentados alguns dados, que demonstram claramente a importância e relevância deste segmento à economia nacional.

Quadro 05 – Dados gerais das MPEs Brasileiras

AS MPEs NO BRASIL	O QUE ISSO REPRESENTA
20% do PIB	R\$ 700 Bilhões
99% das empresas	5,7 milhões de MPEs
60% dos empregos	56,4 milhões de empregos

FONTE: IBGE, DIEESE, SEBRAE (2010)

No Brasil, são criados anualmente mais de 1,2 milhões de novos empreendimentos formais. Desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e empreendedores individuais (EI). As micro e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada no Brasil. Somadas as ocupações que os empreendedores geram para si mesmos, pode-se dizer que os empreendimentos de micro e pequeno porte são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total de ocupações existentes no setor privado da economia (SEBRAE, 2011, p.4).

Mesmo que as grandes empresas representam tão somente 1% do total de empresas e concentram 80% do PIB, para fins de recursos de fato são muito mais importantes. Os 60% dos empregos gerados dentro das MPEs tem impacto direto na sociedade, contribuindo inquestionavelmente para o bem estar econômico da nação. Segundo Schumacher (1983, p. 55).

No que tange a políticas de incentivo às MPEs, o Governo Federal, através da Lei Complementar 123/2006 e alterações, estabelece uma série de ações que visam estimular e favorecer o crescimento das empresas. Dentre estas ações cabe destacar:

a) acesso aos mercados: nas aquisições públicas, as empresas terão um facilitador na apresentação de documentos de regularidade fiscal, além de no caso de critério de desempate nas cotações, nas MPEs existe uma previsão de que considera-se empate quando os valores das cotações sejam iguais ou até 10% (dez por cento) superiores à proposta mais bem classificada.

Além disso, a administração pública poderá realizar processo licitatório conforme prevê a Lei 123/2006 e alterações:

I - destinado exclusivamente à participação de microempresas e empresas de pequeno porte nas contratações cujo valor seja de até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais);

II - em que seja exigida dos licitantes a subcontratação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, desde que o percentual máximo do objeto a ser subcontratado não exceda a 30% (trinta por cento) do total licitado;

III - em que se estabeleça cota de até 25% (vinte e cinco por cento) do objeto para a contratação de microempresas e empresas de pequeno porte, em certames para a aquisição de bens e serviços de natureza divisível.

b) simplificação das relações de trabalho: além de estímulo à formação de consórcios para contratação de serviços especialização em segurança e medicina do trabalho, as MPes ficam dispensadas:

- I - da afixação de Quadro de Trabalho em suas dependências;
- II - da anotação das férias dos empregados nos respectivos livros ou fichas de registro;
- III - de empregar e matricular seus aprendizes nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem;
- IV - da posse do livro intitulado "Inspeção do Trabalho"; e
- V - de comunicar ao Ministério do Trabalho e Emprego a concessão de férias coletivas.

c) acesso à justiça do trabalho: é facultado ao empregador de microempresa ou de empresa de pequeno porte fazer-se substituir ou representar perante a Justiça do Trabalho por terceiros que conheçam os fatos, ainda que não possuam vínculo trabalhista ou societário.

d) estímulo ao crédito e à capitalização: o Poder Executivo Federal proporá, sempre que necessário medidas no sentido de melhorar o acesso das microempresas e empresas de pequeno porte aos mercados de crédito e de capitais, objetivando a redução do custo de transação, a elevação da eficiência alocativa, o incentivo ao ambiente concorrencial e a qualidade do conjunto informacional, em especial ao acesso e portabilidade das informações cadastrais relativas ao crédito. Os bancos comerciais públicos e os bancos múltiplos públicos com carteira comercial e a Caixa Econômica Federal manterão linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, devendo o montante disponível e suas condições de acesso ser expressas nos respectivos orçamentos e amplamente divulgadas.

Existem ainda, outras ações do governo no sentido de facilitar o acesso aos micro e pequenos empresários, cujo detalhamento e especificidades podem ser encontrados acessando a Lei Complementar acima citada.

2.2 Contabilidade Gerencial

No campo da contabilidade gerencial encontram-se maneiras eficientes de viabilizar e solucionar diferentes tipos de problema encontrados nas áreas de gestão. Através da informação contábil obtida pelos relatórios de contabilidade e em demonstrações financeiras é possível extrair informações que auxiliem nas escolhas do gestor, e assim dando suporte a sua tomada de decisão.

A Contabilidade Gerencial tem sido uma ferramenta muito importante no auxílio à continuidade e expansão das empresas, visto o suporte por ela prestado nas questões mercadológicas da atualidade, assim como a influência na busca pela constante evolução e expansão empresarial, atrelada ao suporte da Contabilidade de Custos. Contudo, na micro

empresa essa influência ainda parece ser limitada, tendo em vista a sua realidade organizacional, o que reduz a capacidade de crescimento por não levar em consideração aspectos de gestão e custos, ou mesmo por não obter o devido acompanhamento para tal finalidade (JUNIOR, 2011).

2.2.1 Contabilidade de custos

O tema contabilidade de custos, pela sua importância no meio empresarial, é assunto largamente abordado por diversos autores, cujas obras muito contribuem para o auxílio de estudantes, profissionais da área de custos, e a todo e qualquer gestor de empresas.

A contabilidade de custos, segundo Padoveze (2006), nasceu da associação com o capitalismo industrial e da necessidade de se desenvolver a contabilidade como uma ferramenta de gerenciamento industrial e do gerenciamento contábil interno, em função das novas complexidades dos processos de produção, com o objetivo de obter informações para a tomada de decisão.

A contabilidade de custos tem a função de coletar, organizar, analisar e interpretar os dados de custos com o objetivo de produzir informações para os mais diversos níveis gerenciais.

De acordo com Dutra (2003), nos tempos primórdios da civilização o homem utilizava-se apenas de recursos naturais e da forma como os encontravam na natureza, ou, eventualmente, de pequenos beneficiamentos executados por ele mesmo ou por membros de sua família.

Com a evolução da civilização surgiu o sistema de troca, e como consequência o nascimento de pequenas empresas comerciais a fim de facilitar a comercialização dos bens que ainda eram produzidos de forma rudimentar e artesanal. Este primeiro passo do desenvolvimento comercial levou rapidamente ao surgimento de grandes empórios e de empresas de navegação, estimulando o aparecimento de novos bens de consumo.

Com a rápida evolução mercantilista surgiu a necessidade de mudança da organização rudimentar de produção, nascendo então as primeiras indústrias baseadas no sistema doméstico de produção e que não exigiam maiores controles, realizados pelo proprietário.

O contínuo desenvolvimento comercial, segundo Dutra (2003), demandava cada vez mais a necessidade de ampliação da produção. Com a invenção de alguns maquinários, como a máquina a vapor por James Watt (1769), teve início a mecanização da produção e o começo da substituição da mão-de-obra humana pela máquina. A evolução contínua deste processo

culminou com a revolução industrial (segunda metade do séc. XVIII) iniciada na Inglaterra, levando as empresas a uma drástica mudança na forma de organização, passando do sistema simples de produção para sistemas mais sofisticados e complexos, o que é reforçado por Martins (2010), pois até a Revolução Industrial (século XVIII), praticamente só existia a Contabilidade Financeira (ou Geral), que, desenvolvida na Era Mercantilista, estava bem estruturada para servir as empresas comerciais.

É neste estágio que as empresas sentiram a forte necessidade de melhores controles que proporcionassem maior segurança na aplicação do capital e de mais informações sobre os custos de produção e de avaliação dos estoques, mostrando ao dirigente o verdadeiro custo para produzir determinado bem ou serviço e sua real margem de lucro.

Martins (2010) mostra que para apuração do resultado de cada período, bem como para a elaboração do balanço, bastava a identificação dos estoques em termos físicos, já que a sua medida em valores monetários era extremamente simples: o Contador verificava o montante pago por item estocado e dessa maneira valorava as mercadorias. Fazendo o cálculo basicamente por diferença, computando o quanto possuía de estoques iniciais, adicionando as compras do período e comparando com o que ainda restava, apurava o valor de aquisição das mercadorias vendidas.

Conforme salienta Santos (2005), a necessidade do controle desde o princípio do capitalismo atribuiu elevada importância à apuração dos custos. O comerciante através da contabilidade de custos obtinha informações confiáveis sobre a lucratividade do seu negócio, bastando a confrontação entre receitas e despesas do mesmo período. A contabilidade de custos era também utilizada como meio de controle das variações dos custos e das vendas, além de avaliar o crescimento ou decadência do negócio.

Esta evolução das necessidades de informação fez com que estas até então fornecidas pela contabilidade Patrimonial e Financeira não fossem mais suficientes aos seus usuários para a tomada de decisão e controle, surgindo então a Contabilidade de Custos, que passa a exercer um papel gerencial nas organizações, por fornecer os dados necessários para a tomada de decisão, tanto no que se refere a controles e redução de gastos internos, quanto na definição de preços a serem praticados.

Como pode ser observado em Lawrence (1975), este define a contabilidade de custos como sendo o processo ordenado de usar os princípios da contabilidade geral para registrar os custos operacionais do negócio. Salienta ainda que as contas devam estar ordenadas e alimentadas com os elementos de produção e vendas, de tal maneira que possibilite ao administrador se valer dos dados nelas contidos para estabelecer os custos de produção e

distribuição de todos os produtos fabricados ou serviços prestados.

Segundo Crepaldi (2002, p. 13), “a contabilidade de custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos ou serviços. Tem a função de gerar informações precisas e rápidas para a tomada de decisão”.

Os conceitos apresentados sofrem pequenas variações, contudo o que fica evidente é o potencial que este conhecimento tem de contribuir para a gestão das empresas, principalmente no fornecimento de informações para a tomada de decisão.

São vários os objetivos da Contabilidade de Custos, mas entre estes, são apresentados três dos principais focos que a contabilidade de custos deve atingir conforme Megliorini (2007), que são: a determinação do lucro, o controle das operações e a tomada de decisão. Para alcançar tais objetivos, as empresas se valem de métodos de custeio que, corretamente alimentados com os dados originados de todas as áreas da organização, tem a finalidade de fornecer as informações necessárias para a tomada de decisão.

Leone (2000) reforça dizendo que, a contabilidade de custos se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais, tendo a função de coletar, classificar e registrar os dados operacionais das diversas atividades. Tais dados podem ser monetários (valores) ou físicos (unidades produzidas, horas trabalhadas, entre outros), cuja combinação resulta em indicadores gerenciais de grande poder informativo. Em síntese, a contabilidade de custos acumula, organiza e interpreta os dados com o objetivo de produzir informações de custos aos mais diversos níveis da administração.

Assim como a Contabilidade Patrimonial que segue em sua essência os princípios fundamentais de contabilidade, que são responsáveis por manter uma uniformidade em sua aplicação, a Contabilidade de Custos também, mesmo tendo uma função primordialmente gerencial, segue alguns princípios básicos.

A contabilidade de custos nasceu da contabilidade financeira e incorporou dessa os princípios contábeis geralmente aceitos. No entanto, nem sempre seus princípios conseguem atender as duas mais recentes e importantes tarefas: controle e decisão, exigindo a necessidade de novas técnicas e métodos específicos para cumprir tal missão, conforme relata Martins (2010). Já Leone (2000) prefere usar o termo preceito, considerando princípio como uma lei quase imutável, muito diferente de preceito que são procedimentos, normas e padrões contábeis que sofrem alterações no tempo e no espaço por força de mudanças tecnológicas, regulamentações governamentais e da própria conjuntura econômica.

A denominação de “princípio” é quase unânime entre os autores da Contabilidade de Custos, sendo que dentre os mais empregados são os seguintes: princípio da realização da

receita, princípio da competência ou da confrontação entre despesas e receitas, princípio do custo histórico com base de valor, princípio da consistência ou uniformidade, princípio do conservadorismo ou prudência e princípio da materialidade ou relevância.

a) princípio da realização da receita

É o princípio que determina que o resultado contábil (lucro ou prejuízo) só ocorrerá quando da realização da receita, ou seja, na transferência de bens ou serviços para terceiros. Neste contexto, a contabilidade de custos não pode apurar resultados antes deste estágio, no máximo pode servir de instrumento de previsão de resultado ou lucro.

b) princípio da competência ou da confrontação entre despesas e receitas

Define o momento do reconhecimento da receita e das despesas relativas à realização de determinada receita. Conforme Leone (2000), esse procedimento é a base do regime de competência, indicando que o registro das despesas e custos de determinado período deverão ser relacionados com as receitas reconhecidas nesse período, e que casamento entre receita e despesa significa confrontar as despesas e os custos incorridos para o alcance de determinada receita em certo período.

c) princípio do custo histórico com base de valor

Além de reconhecer no momento correto, é necessário saber determinar qual o valor a ser considerado, para isso segue-se o princípio do custo histórico como base de valor. Este princípio segundo Santos (2005) prevê que os registros devem considerar os valores originais de entrada de um bem ou serviço. Desse princípio podem ocorrer várias consequências, sendo uma delas a distorção dos resultados das empresas que operam em ambientes com oscilações de preços ou de inflação.

d) princípio da consistência ou uniformidade

Martins (2010) salienta que sempre que existirem várias alternativas, e todas válidas, de acordo com os princípios geralmente aceitos para o registro contábil de um mesmo evento, o contador deve adotar uma delas de forma consistente e não pode mudar o critério a cada período.

Santos (2005) reforça dizendo que este princípio prevê a homogeneização dos procedimentos adotados com relação a registros, a fim de não prejudicar a análise comparativa de informações de custos.

e) princípio do conservadorismo ou prudência

Conforme Martins (2010), este princípio é quase uma regra comportamental. O conservadorismo obriga a adoção de um espírito de precaução por parte do profissional da contabilidade. Na dúvida sobre a forma de contabilização de determinado item, sempre deve

ser adotada a alternativa mais conservadora. Ainda salienta o autor que esta prática não pode ser adotada de forma indiscriminada, pois estaria prejudicando de maneira desmesurada e intencional o patrimônio da empresa, e que acima de tudo deve imperar o bom senso, para que o conservadorismo seja aplicado apenas nos casos em que dúvidas reais existirem.

f) princípio da materialidade ou relevância

Determina que a administração deva preocupar-se com os custos mais significativos. Santos (2005) diz que, para valores irrelevantes dá-se, também, pouca importância. Cita como exemplo a preocupação errônea com centavos em empresas que faturam milhões, sendo muito mais importantes os relatórios gerenciais convertidos em milhares de reais e entregues no início do mês para uma ágil tomada de decisão, do que aqueles apurados até o último centavo e entregues dez dias após o fechamento do período.

Além de seguir estes princípios para uma aplicação correta da contabilidade de custos, é necessário ter o domínio de alguns conceitos a ela aplicados, que fundamentam e asseguram que os profissionais que atuam na área utilizem uma mesma base de dados considerando estes conceitos a partir de agora abordados.

Segundo Dutra (2003), o custo está inserido na vida do indivíduo, desde seu nascimento até sua morte, pela simples razão de que todos os bens necessários para sua utilização e consumo têm um custo. Se tal entendimento é de simples compreensão, por outro lado existe uma distorcida interpretação sobre os conceitos de gastos, despesas, custos, entre outras, em razão do contato empírico dos custos no dia a dia das pessoas e de que tais expressões não possuem uma distinção nítida.

Para facilitar, a contabilidade de custos adotou conceitos diferenciados para cada um dos termos utilizados nos estudos e trabalhos de custos. Além destes, ainda foram abordados alguns conceitos importantes para o entendimento deste trabalho, como: gasto, investimento, custo, despesa, desembolso, perda, desperdício, materiais diretos, mão-de-obra direta, depreciação de bens e custo de oportunidade.

a) gasto

Dutra (2003) conceitua que gasto é o valor pago ou comprometido para adquirir um determinado bem. Sendo o gasto genérico, não está necessariamente ligado com os objetivos sociais da empresa. Pode-se incorrer em um gasto tanto para a aquisição de matéria-prima para a produção de um bem como na compra de uma obra de arte.

Na mesma linha de entendimento, Martins (2010) conceitua gasto como sendo a compra de produto ou serviço qualquer, que gere desembolso financeiro para a empresa, representado por entrega ou promessa de ativos que geralmente é em dinheiro.

b) investimento

Para Santos (2005, p. 25), investimentos “são todos os bens e direitos registrados no ativo das empresas, para baixa em função de venda, amortização, consumo, desaparecimento, perecimento ou desvalorização”.

Martins (2010, p. 25) complementa dizendo que investimento é “gasto ativado em função de sua vida útil, ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s)”. Os investimentos podem ser de diversas naturezas e de variados períodos de ativação, como exemplo a matéria-prima, que é um gasto contabilizado por certo tempo como investimento circulante, e a máquina como um gasto que se transforma em investimento permanente para a empresa.

c) custo

Conforme Leone (2000, p. 52) “de um ponto de vista econômico, podemos considerar como custo todo e qualquer sacrifício feito para produzir determinado bem, desde que seja possível atribuir um valor monetário a esse sacrifício”.

Acrescenta ainda Martins (2010) que, custo também é um gasto, e somente é reconhecido como custo no momento de sua utilização pelos fatores de produção para fabricação de um produto ou execução de um serviço. Cita como exemplo a matéria-prima, que na sua aquisição foi um gasto e quando estocada se tornou investimento, e no momento da sua utilização para produção de um bem se tornou parte do custo integrante do bem elaborado. Este bem pronto torna-se um investimento, pois permanece no ativo da empresa até sua venda.

d) despesa

É a parcela do gasto que acontece de forma dissociada das atividades de elaboração de bens e serviços. Dutra (2003) diz que despesa são os gastos incorridos durante as operações de comercialização e representa o consumo de bens e serviços em decorrência direta e indireta para obtenção de receitas. Como exemplos têm as despesas com vendas, financeiras e administrativas.

e) desembolso

Dutra (2003) salienta que desembolsar é “tirar do bolso”, significa pagar ou quitar. O desembolso ocorre após a aquisição de propriedade de um bem ou serviço, antes, durante ou depois de sua posse.

f) perda

Segundo Martins (2010), perda é um bem ou serviço consumido de forma anormal e involuntária. Dutra (2003) reforça, exemplificando que o gasto normal de matéria-prima excedente no processo produtivo, mesmo não fazendo parte do produto final, é considerado

custo, por se tratar de esforço com o objetivo de alcançar receitas. Por outro lado, a matéria-prima perdida por acidentes tais como inundações e incêndios se constituem em perda e não em custo.

g) desperdício

O desperdício tem como consequência final um alto sacrifício financeiro para a empresa. Tudo o que não acrescenta valor ao produto ou serviço pode ser considerado desperdício. Na filosofia japonesa *Just-in-Time* (no tempo certo) existe um princípio que diz: “tudo o que não é necessário é desperdício”. Portanto, é muito caro o preço que paga uma empresa pelo desperdício de tempo do trabalho humano, de tempo de utilização da máquina, de materiais, estoques, recursos, energia, oportunidades, entre outros. Todo o desperdício é um custo sem retorno e que os gestores devem incansavelmente eliminar.

h) materiais diretos

São aqueles identificados como parte do produto a ser fabricado de forma direta: matérias-primas, componentes prontos, embalagens e outros materiais utilizados diretamente no processo. Os materiais têm no mínimo três aspectos a serem observados para seu gerenciamento: avaliação, controle e programação. A primeira trata de qual valor atribuir quando existem vários materiais em diferentes lotes e por valores diferentes também; o controle tem por finalidade garantir o uso adequado, evitando com isso o desperdício; e a programação, que delimita as quantias a serem compradas, os prazos de entrega, com o objetivo de evitar excessos de estoques, e por consequência gerar custos desnecessários.

i) mão de obra direta

Segundo Martins (2010), mão de obra direta “é aquela relativa ao pessoal que trabalha diretamente sobre o produto em elaboração, desde que seja possível a mensuração do tempo despendido e a identificação de quem executou o trabalho, sem a necessidade de qualquer apropriação indireta ou rateio”. No caso de precisar qualquer tipo de mecanismo de estimativa ou rateio, fica então descaracterizada como direta.

j) depreciação de bens

Correspondente à diminuição de valor do ativo permanente resultante do desgaste pelo uso, ação da natureza ou obsolescência normal, podendo ser computada como custo ou despesa operacional. Estes valores são apurados com base em taxas de depreciação, que são determinadas pela legislação do Imposto de Renda e tem como parâmetro o prazo de vida útil do bem a ser depreciado.

Os bens adquiridos pela empresa para seu ativo permanente, não poderão ser deduzidos como despesa operacional, salvo se o bem adquirido não tiver valor unitário

superior a R\$ 326,61 (trezentos e vinte seis reais e sessenta e um centavos), ou prazo de vida útil não superior a 1 ano, conforme determina o art. 301 do Regulamento do Imposto de Renda/99.

k) custo de oportunidade

Este é um conceito mais utilizado na área da economia, mas que também tem grande importância na contabilidade de custos. Martins (2010) define custo de oportunidade como sendo “o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra”.

É importante utilizar-se deste conceito sempre que a empresa fizer qualquer tipo de investimento e também ao projetar os ganhos previstos, pois além de considerar todos os custos e lucro desejado, ainda é importante considerar o custo de oportunidade, também chamado para fins de classificação como custo imputado.

l) índice *mark-up*

É um índice multiplicador ou divisor utilizado com o objetivo de recuperar os custos indiretos, uma vez que os custos diretos já estão devidamente identificados e alocados quando da formação do preço de venda.

m) margem de segurança

A margem de segurança informa quão próximo do ponto de equilíbrio a empresa está operando, isto é, quanto as vendas podem cair sem que a empresa opere com prejuízo. Em termos operacionais, quanto maior for a margem de segurança, maior será a possibilidade de negociação de preços envolvendo as relações custo, volume e lucro, principalmente se a empresa participa de um mercado altamente competitivo. (SANTOS, 2006).

Este conceito é demonstrado por Padoveze (2010) com a seguinte equação:

$$\text{Margem de Segurança} = \frac{\text{Receitas Atuais} - \text{Receitas do Ponto de Equilíbrio}}{\text{Receitas Atuais}}$$

A margem de segurança pode ser expressa em unidade monetária, que irá corresponder à diferença entre a receita total auferida na venda dos produtos e a receita no ponto de equilíbrio: volume (quantidade), corresponde à quantidade produzida e vendida pela empresa acima da quantidade do ponto de equilíbrio; e, percentual que será obtido pela fórmula: quantidade ou valor da venda diminuindo da quantidade ou valor no ponto de equilíbrio, dividido pela quantidade ou valor vendido.

n) alavancagem operacional

A alavancagem operacional corresponde à ponderação entre a variação percentual de lucro e a variação percentual de volume. Ou seja, a alavancagem indica quantas vezes o lucro

aumenta em relação a cada variação de 1% nas vendas.

Padoveze (2006), conceitua que Alavancagem operacional é:

as medidas da extensão de quantos custos fixos estão sendo usados dentro da organização. O termo alavancagem vem da possibilidade de levantar lucros líquidos em proporções maiores do que normalmente esperado, através da alteração correta da proporção dos custos fixos na estrutura de custos da empresa.

A alavancagem ocorre quando o crescimento percentual nos lucros é maior que o crescimento percentual das vendas, ou seja, o impulso nas vendas provoca um impulso maior nos lucros (HERNANDES, OLIVEIRA, COSTA, 2006). O grau de alavancagem (GA) pode ser expresso nas seguintes fórmulas:

$$\text{Alavancagem Operacional} = \frac{\text{Margem de Contribuição Total}}{\text{Lucro}}$$

$$\text{Alavancagem Operacional} = \frac{\text{Quantidade} \times \text{Margem de Contribuição unitária}}{(\text{Quantidade Atual} - \text{Quantidade do PE}) \times \text{MC unitária}}$$

$$\text{Alavancagem Operacional} = \frac{\% \text{ de acréscimo no Lucro}}{\% \text{ de acréscimo no Volume.}}$$

Após conhecidos alguns conceitos fundamentais para a compreensão do tema, na seqüência serão apresentadas as formas existentes para a determinação do valor dos estoques.

2.2.2 Métodos de avaliação dos estoques

A empresa que apura seus resultados com base no Lucro Real deve proceder periodicamente o inventário de bens destinados à venda ou produção. Esta apuração por ser feita por meio de contagem física deve acontecer obrigatoriamente por ocasião do encerramento do exercício social ou em qualquer época desde que a empresa possua registro permanente de seus estoques.

As mercadorias e as matérias-primas são avaliadas pelo custo de aquisição, além dos gastos de transporte e seguro até o estabelecimento da empresa, os tributos devidos na aquisição ou importação e os gastos com desembaraço aduaneiro. Os impostos não cumulativos que serão recuperados, não são computados no custo de aquisição.

Os estoques existentes no inventário deverão ser avaliados ou pelo custo médio ou pelo produto adquirido mais recentemente, isso é, pelo método de primeiro a entrar, primeiro a sair, conhecido como sistema PEPS, que é o admitido pela legislação fiscal. Existe ainda o sistema UEPS, ou seja, o último a entrar é o primeiro a sair, mas com isso os estoques ficam subavaliados, diminuindo por consequência o lucro líquido, sendo por este motivo não aceito pela legislação fiscal.

No caso de empresa industrial que não mantiver contabilidade de custo integrada e coordenada com a contabilidade, deverá avaliar seus estoques de produtos acabados e em elaboração com base no custo arbitrado, ou seja, 70% do maior preço de venda desse produto no período-base.

2.2.3 Classificação dos custos

De acordo com Sá (1977), citado por Leone (2000), existem vários tipos de custos. São custos diferentes para atender finalidades diferentes. As classificações mais comuns referente à apropriação e aos níveis de produção são respectivamente, os custos diretos e indiretos e os custos fixos e variáveis.

a) em relação à apropriação

Em relação à apropriação aos produtos ou serviços, os custos podem ser classificados em diretos ou indiretos, dependendo de sua natureza e relação com o bem a ser produzido ou serviço a ser prestado.

- **custos diretos:** são os itens de custo que podem ser naturalmente identificados e apropriados especificamente a cada produto. Estes custos geralmente não apresentam maiores problemas na hora da alocação e são facilmente mensuráveis. Como exemplo: mão de obra direta e matéria-prima.

- **custos indiretos:** ao contrário dos custos diretos, os custos indiretos, por serem mais genéricos, apresentam maior dificuldade para apropriação aos produtos ou serviços. São gastos que não são possíveis de serem identificados naturalmente como parte do custo de um produto, e para sua alocação aos produtos necessitam de parâmetros, taxas de rateio, entre outros, dependendo neste caso do método de custeio a ser adotado. Aluguéis, supervisão de fábrica e seguro da fábrica são exemplos de custos indiretos.

b) em relação aos níveis de produção

Conforme Martins (2010), a classificação que divide os custos em fixos e variáveis é a mais importante que todas as demais, pois leva em consideração a relação entre o valor total de um custo e o volume de produção (atividade) em determinado período de tempo.

- **custos fixos:** segundo Dutra (2003), custos fixos são os custos de estrutura que a empresa deve realizar período após período, em qualquer hipótese, e que não apresentam mudanças em consequência de variações do volume de atividade em períodos iguais. O exemplo característico é o aluguel da fábrica, cujo valor mensal é o mesmo em cada período, independente das quantidades produzidas. A depreciação calculada pelo método linear

também é outro exemplo.

- **custos variáveis:** definem-se como variáveis os custos que sofrem alteração proporcional às quantidades produzidas no período. Como enfatiza Dutra (2003), quanto maior o volume da atividade no período, maior será o custo variável e, ao contrário, quanto menor o volume de atividade no período, menor será o custo variável. São exemplos de custos variáveis: matéria-prima e mão-de-obra direta.

2.3 Métodos de Custeio

A literatura aborda várias tipologias de sistemas de custeio, que vem a originar os métodos de custeio. Segundo Beulke e Berto (2001) os sistemas determinam a forma de apropriação dos custos quanto ao seu nível de atividades (diretos e indiretos) e quanto ao seu comportamento (fixos e variáveis) direcionando-os aos objetos de custeio propriamente ditos. O quadro 06 apresenta os principais sistemas de custeio, e suas características.

Quadro 06 – Tipologias de sistemas de custeio

SISTEMA DE CUSTEIO	CARACTERÍSTICAS
Sistema de custeio integral ou por absorção	É o sistema que apropria aos produtos, mercadorias ou serviços, tanto os custos e despesas diretas (fixas e variáveis) como os custos e despesas indiretas (fixas e variáveis) ocorridos na atividade empresarial.
Sistema de custeio marginal, variável ou direto	É o sistema de custos que apropria aos produtos, mercadorias ou serviços somente os custos e despesas variáveis ocasionados por eles, para serem produzidos ou comercializados.
Sistema de custeio por atividade	É o sistema de custeio que procura direcionar o maior número possível de custos e despesas diretas aos produtos, mercadorias ou serviços (independentemente de serem fixos ou variáveis)

Fonte: Adaptado de Beulke e Berto (2001, p. 30-31)

Os métodos tradicionais de custeio são largamente utilizados na indústria, comércio e nas empresas de serviços, especialmente nas micros, pequenas e médias empresas, devido à facilidade de implementação e ao baixo custo (MARTINS, 2010). Os métodos de custeio são os diversos modelos utilizados pela contabilidade de custos para apropriação dos custos aos produtos. Cada empresa, de acordo com sua característica, deve adotar o método mais adequado e que melhor atenda a sua necessidade de informações gerenciais para o controle e tomada de decisão. Os principais e mais utilizados métodos de custeio derivados dos sistemas de custeio são: custeio integral ou absorção e custeio marginal, variável ou direto, custeio

ABC (*Activity-based costing*) e custeio UEP (unidade de esforço da produção). Será dado destaque apenas aos dois primeiros.

2.3.1 Custeio integral ou por absorção

Este método de custeio é legalmente aceito no país e está muito mais voltado para atender os preceitos legais e fiscais. Conforme Martins (2010), o método é derivado da aplicação dos princípios e normas de contabilidade geralmente aceitos. Tem como característica em apropriar todos os custos fabris, quer variáveis ou fixos, como também os diretos e indiretos, apurando o custo e o resultado final do produto no período.

Segundo Maher (2001), o “Custeio por absorção consiste em um Sistema de Contabilização de custos no qual tanto os custos fixos como os variáveis de produção são considerados custo do produto”.

Para Wernke (2005, p. 19), “esse método é mais adequado para finalidades contábeis, como avaliar estoques e determinar o valor total de custo dos produtos vendidos a ser registrado na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)”.

O custeio por absorção recebe muitas críticas pela reduzida capacidade de prestar informações de cunho gerencial. Tal conceito é derivado da necessidade em adotar os princípios contábeis para adequar-se à legislação brasileira. Obrigatoriamente deve utilizar valores que não permitem uma verdadeira interpretação gerencial, como acontece, por exemplo, com os estoques, cuja avaliação é feita pelo preço médio e não pelo valor de mercado. Outro exemplo é a depreciação que deve se orientar por taxas pré-determinadas legalmente (WERNKE, 2005).

Este método é muito inflexível para efeitos gerenciais de estratégias de preços, notadamente em situações competitivas e de recessão de demanda. Na maioria das organizações também é utilizado para fins gerenciais, mas instrui mal o gestor, demonstrando uma ilusória segurança com o custo total encontrado, já que o mesmo está completo, dando uma aparente garantia de que o preço de venda apurado assegura a integral cobertura dos mesmos, propiciando, ainda, o resultado necessário, sem questionar sobre o volume de produção e vendas a ser atingido.

2.3.2 Custeio marginal, variável ou direto

O método de custeio variável é o mais utilizado pelas empresas brasileiras. Consiste na apropriação dos custos e despesas diretas ao produto, ocorridos e identificados nos processos de fabricação, distribuição e comercialização, apurando, somente o custo direto do produto e um resultado parcial denominado de ‘Margem de Contribuição’. Está voltado eminentemente à interpretação do comportamento do mercado e considera ser o preço de venda uma função do mercado e não do custo. A legislação fiscal brasileira não admite a determinação dos custos por esse método.

Conforme salienta Dutra (2003), o método de custeio variável surgiu da necessidade de um novo método alternativo ao de custeio por absorção, já que este não mais atendia às necessidades das empresas em obter informações que contribuíssem para a tomada de decisão em um contexto de alta competitividade.

O custeio direto é baseado na margem de contribuição, conceituada como a diferença entre o total da receita e a soma de custos e despesas variáveis, e possui a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto para absorver custos fixos e proporcionar lucro. A margem de contribuição mostra como cada um desses produtos contribui para, primeiramente, amortizar os custos e despesas fixos e, depois, formar propriamente o lucro (DUTRA, 2003, p. 229).

Martins (2010) reforça o conceito ao relatar que no custeio variável somente os custos variáveis são alocados aos produtos, e os custos fixos são considerados como despesa do período, indo diretamente para o resultado. Para os estoques, obviamente, só irão os custos variáveis.

Martins (2010, p. 198) define que no custeio variável:

“só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultado; para os estoques só vão, por consequência, custos variáveis”

Ainda em Martins (2010, p. 179), encontramos o conceito de margem de contribuição, o qual define como sendo “a diferença entre o preço de venda e o custo Variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe foi imputado sem erro”. Indica o quanto cada unidade de produto ajuda a contribuir para a cobertura das despesas e custos fixos e a composição do resultado da empresa.

Depois de vistos estes dois métodos de custeio, é possível com base nos conceitos descritos traçar um paralelo com as principais diferenças entre eles, que podem ser observadas no quadro 07.

Quadro 07 – Comparativo entre custeio por absorção e variável

CUSTEIO POR ABSORÇÃO	CUSTEIO VARIÁVEL
Aceito para fins fiscais	Não é legalmente aceito
Voltado a atender preceitos fiscais e legais	Voltado à gestão da empresa
Apura todos os custos diretos, indiretos, fixos e variáveis.	Apura somente o custo direto, sendo os demais custos considerados despesas do período. Trabalha com o conceito de Margem de Contribuição.
Adota apenas valores contabilmente aceitos	Pode considerar valores além dos contabilizados, como por exemplo, as depreciações com taxas diferentes às legalmente aceitas.
O preço de venda é formado a partir do custo total apurado, não considerando o volume de venda para sua definição.	O preço de venda é definido em função do mercado e não do custo de produção.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos conceitos abordados.

O método variável, por ter características eminentemente gerenciais e ser de fácil implantação, acaba sendo o mais utilizado pelas empresas, principalmente as que atuam em atividades do comércio.

2.4 Implantação de um método de custeio

A implantação de um método de custeio não é tarefa das mais fáceis e deve levar em conta, especialmente, as reais e mais importantes necessidades de controle e de detalhamento das informações que a empresa pretende buscar. O método escolhido, seja ele desenvolvido especialmente, ou comprado no mercado, deverá cumprir a função de suprir a administração com informações úteis, relevantes e confiáveis, para avaliação, controle e tomada de decisão.

Martins (2010) é muito enfático ao citar que um dos maiores empecilhos enfrentados ao implantar-se um método de custeio é a resistência das pessoas que alimentarão o sistema com as devidas informações. Por este motivo e pela necessidade de adaptação ao sistema, sua implantação deverá ser gradativa, dando tempo para educar o pessoal sobre sua real importância e utilidade, bem como treiná-los adequadamente para o bom funcionamento do sistema.

A escolha do método de custeio que melhor atenda as necessidades de informações, visando à correta formação dos custos é de fundamental importância para o sucesso do projeto e da garantia do diferencial competitivo. Não menos importante é o reconhecimento da necessidade de utilização dos princípios aplicados à contabilidade de custos para registrar os custos e alcançar os três principais objetivos propostos que são: a determinação do lucro, o controle das operações e a tomada de decisão.

A implantação além de todas as informações em relação à gestão de custos, por

consequência fomentará a empresa desenvolver sistemas cada vez mais completos e integrados no que se refere a sua gestão, o que trará uma maior agilidade e competitividade a organização.

2.5 Fixação do preço de venda

Embora a contabilidade de custos forneça a informação de qual seria o preço de venda ideal, nem sempre este poderá ser praticado, com isso para fixação do preço, deverão ser considerados os custos do produto e o mercado, permitindo à empresa poder ser competitiva e alcançar bons resultados.

Para cada um dos métodos de custeio abordados, há uma fórmula para chegar ao preço de venda ideal. Numa mesma estrutura normalmente este valor não sofre grandes variações. O que vai ser decisivo para utilizar a melhor opção será o volume de produção e de vendas, e com base nestes, a empresa poderá optar se pode vender a um preço menor e tiver um bom resultado devido ao grande volume de vendas, ou se deverá vender a um preço mais elevado, por não ter um grande número de consumidores do seu produto.

Além do preço de venda ideal, a empresa tem outra grande preocupação, que é a de saber quantas unidades devem produzir e comercializar para que seu empreendimento tenha no mínimo a cobertura de todos seus custos e a forma de se fazer isso é através do cálculo do ponto de equilíbrio, que é responsável por gerar esta informação.

2.6 Ponto de equilíbrio

Também denominado de ponto de ruptura, segundo Martins (2010), nasce da conjugação dos Custos e Despesas Totais com as Receitas Totais, ou seja, é o momento em que a empresa comercializada uma determinada quantidade produzida, paga seus custos e apresenta um resultado final igual a 0 (zero). Existem algumas formas de apurar o ponto de equilíbrio, podendo ser contábil, econômico e financeiro.

a) ponto de equilíbrio contábil: é o momento que determinado volume físico produzido e vendido é suficiente para igualar o total dos custos e despesas com o total das receitas operacionais brutas. Esse ponto indica o mínimo de receita a ser gerada pela produção para que a empresa não sofra prejuízo;

b) ponto de equilíbrio econômico: relaciona-se com o fato de a empresa atribuir um rendimento mínimo sobre o capital investido na empresa, também conhecido por Custo de

Oportunidade, conceituado por Martins (2010) como sendo “o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra”. Após, a empresa incorpora esse valor a seus custos, tendo então um montante capaz de além de cobrir seus custos, estar gerando um ganho mínimo ao capital investido; e

c) ponto de equilíbrio financeiro: é utilizado tão somente quando os dois anteriores não puderem ser alcançados, por não considerar em seu cálculo o montante relativo a valores que não serão desembolsados pela empresa efetivamente, como por exemplo, os encargos com depreciação. Estará, portanto, representando um equilíbrio financeiro, mas já apresentará prejuízo contábil.

2.7 Indicadores de desempenho

De forma genérica, pode-se dizer que um indicador é um instrumento de medida de desempenho utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos. A aplicação dessa ferramenta pode ser analisada sob diversos aspectos, atendendo às necessidades das diversas áreas da empresa ou de alguma estratégia específica.

É preciso saber evidenciar a informação com clareza, objetividade e tempestividade, para que de fato esta tenha valor, tornando a tarefa de definir qual utilizar, algo relativamente complexo.

Os sistemas de medição de desempenho são desenvolvidos para monitorar e manter o controle das organizações. A medição é um meio necessário e importante para o crescimento e aperfeiçoamento contínuo. Sem medir não há como gerenciar e nem controlar os resultados dos esforços empreendidos. Existe muita dificuldade em saber quais são os melhores indicadores a serem utilizados, partindo na grande maioria dos casos de uma análise interna, entre os gestores do negócio.

Em meados dos anos 1980 os movimentos em prol da qualidade ganharam força no Brasil. Deming (1990), diz que não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, logo, não há sucesso no que não se gerencia.

Ter conhecimento sobre indicadores de desempenho representa um conhecimento que pode contribuir para o gestor ter condições de saber mais sobre como está o desempenho de sua empresa, tanto relacionado com fatores internos, bem como com fatores externos. Divide-se em:

a) indicadores econômicos e financeiros

Matarazzo (2010) diz que as demonstrações financeiras compreendem todas as

operações realizadas por uma organização, traduzidas em moeda e organizadas de acordo com as normas e técnicas contábeis. Em consequência, existe uma grande quantidade de informações que podem ser extraídas delas, no entanto, é necessário que estas informações sejam estruturadas.

Para ter-se uma posição em relação ao desempenho de qualquer empresa, uma das ferramentas conhecidas é a utilização da análise de indicadores econômicos e financeiros, que vem a extrair informações das demonstrações financeiras para tomada de decisões. Tais demonstrações oferecem uma série de dados sobre a empresa. A análise destes dados os transforma em informações.

As informações produzidas podem permitir concluir se a empresa merece ou não crédito, se vem sendo bem ou mal administrada, se tem ou não condições de liquidar suas dívidas, se é lucrativa, se vem evoluindo, ou se poderá falir.

A análise das demonstrações financeiras é utilizada muito mais intensamente fora do que dentro da empresa, pois são os únicos elementos que os usuários dispõem sobre a empresa.

O diagnóstico da empresa quase sempre começa com uma rigorosa análise de balanços, cuja finalidade é determinar quais são os pontos críticos a permitir, de imediato, apresentar um esboço das prioridades para a resolução dos seus problemas.

A análise de rentabilidade e desempenho é realizada baseada no cálculo de índices. Esses índices são de grande utilidade para medir a posição econômica e financeira e os níveis de desempenho em vários aspectos. Esses índices devem ser elaborados periodicamente e comparados ao longo do tempo, permitindo dessa forma, uma melhor visualização das operações das empresas. (ASSAF, citado por Henrique, 2008). Esses índices podem ser classificados em índices financeiros, que são os índices de liquidez e endividamento e como índices econômicos que tratam da rentabilidade.

Os índices de Liquidez medem a capacidade da empresa em fazer frente a seus compromissos de curto prazo, registrados no passivo circulante. Eles podem ser obtidos através dos índices de liquidez corrente, liquidez seca, liquidez geral e liquidez imediata.

Já os índices de endividamento medem a formação da composição do ativo total da empresa, considerando a parcela de capital de terceiros. Quando maior esse indicador, maior será a vulnerabilidade da empresa a oscilações de juros sobre o capital de terceiros, e mostrará o quanto a empresa está alavancada (ASSAF NETO, 2010). Os índices de endividamento podem ser calculados através do grau de endividamento, quantidade da dívida e qualidade da dívida.

Os índices de rentabilidade medem o quanto a empresa está rentável, ou seja, quanto de recursos está sendo gerado. Esses índices são obtidos através da taxa de retorno sobre os investimentos, taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, margem líquida e giro do ativo.

Os índices de demonstração da situação financeira são ferramentas para avaliar a rentabilidade e lucratividade do empreendimento. Com eles o empreendedor é capaz de conhecer quanto ele está ganhando com o seu negócio, qual a capacidade em honrar os seus compromissos, qual o retorno do seu investimento, quanto os seus ativos podem gerar receita, dentre uma série de informações importantes para análise e avaliação. Essas informações servem para acompanhar os negócios da empresa e detectar problemas antes que se tornem prejudiciais e necessitem de medidas emergenciais.

A análise da rentabilidade para Padoveze (2007, p. 434) é “considerada a melhor análise a ser extraída dos Demonstrativos Contábeis. Uma rentabilidade adequada continuamente é, possivelmente, o maior indicador da sobrevivência e sucesso da empresa”.

Segundo Assaf Neto (2010, p. 158) sobre os índices:

Há inúmeros índices que podem ser utilizados para aferir o desempenho do ativo circulante e do capital de giro líquido e para medir a liquidez da empresa. Devem ser manejados para que extraiam as melhores conclusões, de maneira comparativa, seja relacionando-os com os apurados em períodos passados (evolução temporal) ou com os valores apresentados por outras empresas do mesmo setor de atividade.

Padoveze (2007, p. 205) diz que os indicadores econômico-financeiros “são os elementos que tradicionalmente representam o conceito de balanço. São cálculos matemáticos efetuados a partir do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, procurando números que ajudem no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa”.

Padoveze (2007) aborda os aspectos referente as condições e informações que a administração obtém para detectar problemas de continuidade e assim deter a deterioração da situação financeira procurando reverter a situação. Logo, são definidas duas categorias de indicadores relacionados a seguir:

1. Indicadores de capacidade de pagamento: Liquidez corrente, Liquidez seca, Liquidez imediata, Liquidez geral e Endividamento;
2. Análise da rentabilidade – Método Dupont: Giro do ativo total, Margem líquida sobre vendas, Lucro sobre o ativo; Participação do capital próprio no ativo total e Lucro sobre patrimônio líquido;

Para fins de cálculo, demonstram-se no quadro a seguir as fórmulas para obtenção dos índices relativos, conforme Padovese (2007):

Quadro 08 – Demonstrativo dos cálculos dos índices

CATEGORIA	ÍNDICE	FÓRMULA
1	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
	Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$
	Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}}$
	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável LP}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível LP}}$
	Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível LP}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
2	Rentabilidade do Ativo Total	$\left(\frac{\text{Lucro Líquido após IR}}{\text{Ativo Total}} \right) \times 100$
	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\left(\frac{\text{Lucro Líquido após IR}}{\text{PL}} \right) \times 100$

Fonte: Adaptado de Padovese (2007)

Estes índices constantes no quadro 08 podem ser aplicados a uma MPE e serão de grande utilidade para que seja possível descobrir a quantidade, a qualidade da dívida, o grau de endividamento e a rentabilidade da empresa.

b) indicadores de atividades

Uma das principais contribuições dos indicadores de atividade é levar ao conhecimento dos interessados a situação operacional da empresa, mostrando se há estoques elevados, se as vendas condizem com a estrutura de produção e se os prazos de pagamento estão equivalentes aos prazos de recebimento. Há uma série de informações fornecidas por esta análise capaz de aperfeiçoar a gestão do empreendimento.

A mais tradicional forma de monitorar o desempenho da carteira de clientes e fornecedores é a que envolve a apuração do prazo médio de contas a receber e do prazo médio do contas a pagar, baseados nos dados advindos das demonstrações contábeis da organização.

- **Rotação de estoques:** o prazo médio de rotação (PMR) dos estoques é o período compreendido entre o tempo em que o produto permanece armazenado até o momento da venda. O seu volume depende da política de estocagem e volume de vendas. Quanto maior o volume de vendas, mais rápida será a rotação dos estoques e em menor tempo o ativo será recuperado. Pelas suas quantidades vendidas pode-se identificar, tendo como base dois períodos consecutivos no mínimo e utilizando os cálculos de análise, quantas vezes os estoques se renovam neste período;

- **Prazo médio de recebimentos:** o prazo médio de recebimento (PMR) representa o prazo médio de recebimento das vendas. Este quociente relaciona-se diretamente com as vendas da empresa. Padoveze (2007) registra que este indicador proporciona um parâmetro de quanto tempo em média a empresa demora para receber suas vendas diárias. Recomenda a frequência mensal para o cálculo do referido indicador, preferencialmente com os demonstrativos livres dos efeitos inflacionários;

- **Prazo médio de pagamentos:** O prazo médio de pagamento (PMP) representa o prazo médio de pagamento das contas a pagar. Este quociente relaciona-se diretamente com as compras de empresa;

- **Ciclo Operacional:** O ciclo operacional (CO) de uma empresa é definido como a quantidade de tempo que vai do momento em que a empresa coloca material e trabalho no processo de produção, até o momento em que o dinheiro da venda do produto acabado, que contém estes insumos de produção, é arrecadado. O ciclo é formado por dois componentes: o tempo médio do estoque e o período médio de cobrança das vendas. O ciclo operacional da empresa (CO) é simplesmente a soma da idade média do estoque (IME) e o prazo médio de recebimento; e

- **Ciclo Financeiro:** Também conhecido como ciclo de caixa, é o tempo entre o pagamento a fornecedores e o recebimento das vendas. Quanto maior o poder de negociação da empresa com fornecedores, menor o ciclo financeiro.

c) indicadores de apoio à gestão

Alguns indicadores ligados diretamente à gestão das empresas assumem grande importância para a análise do desempenho e melhorias dos processos, dentre os quais podem ser destacados os seguintes:

- **Satisfação dos clientes:** segundo Kotler (1998, p. 53), a satisfação é “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”;

- **Taxa de conversão:** neste contexto aplicado às empresas da rede, este índice vem a representar a relação entre o número de orçamentos solicitados por clientes em relação as vendas efetivadas no período;

- **Capacitação:** para que as pessoas atinjam níveis de desempenho de suas tarefas cada vez melhores, é preciso capacitá-las, para isso, este indicador é representado pelo número de horas de treinamento mensal em relação ao total de pessoas da empresa;

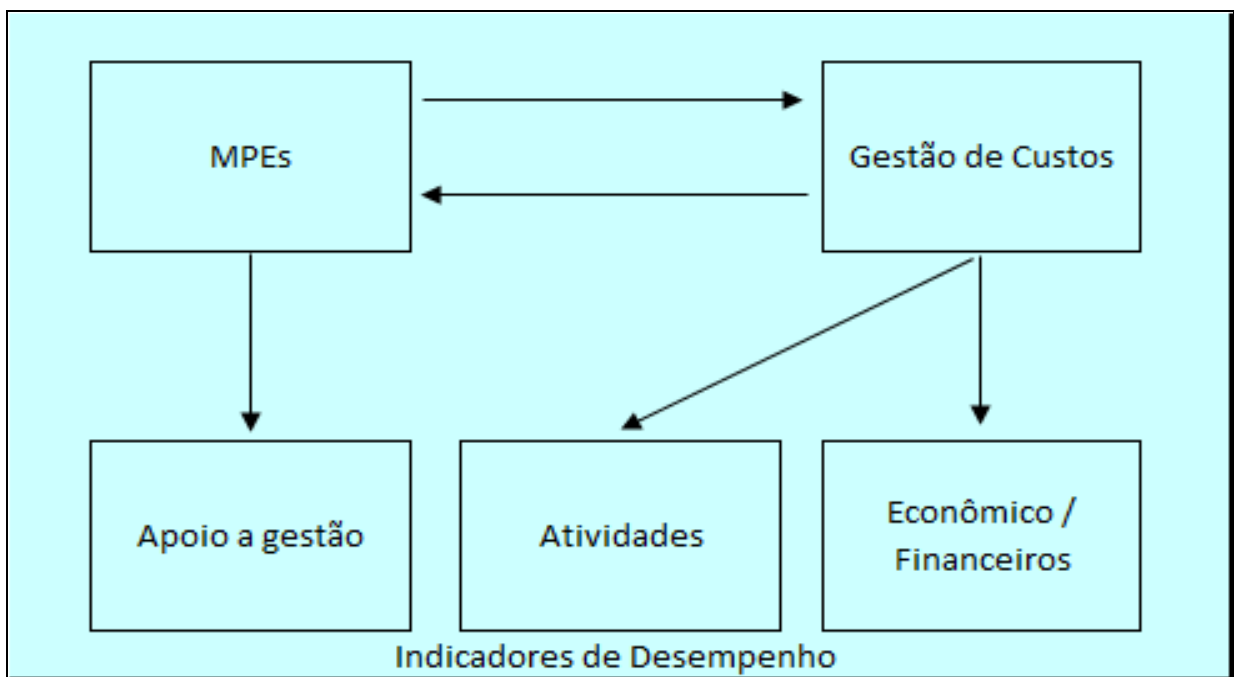
- **Rotatividade (*turn over*):** determina a porcentagem de substituições de funcionários antigos por novos e, conseqüentemente, analisa a capacidade da empresa em manter os seus colaboradores;

- **Taxa de inadimplência:** representado pelo total de contas a receber em atraso em relação do total do contas a receber; e

- **Vendas por funcionário:** representado pelo faturamento mensal dividido pelo número total de pessoas que trabalham na empresa.

Desta forma, o referencial teórico buscou alinhar os conceitos relacionados às MPEs, com foco na gestão de custos, passando pelos conceitos básicos, até o entendimento de métodos de custeio e a implantação dos mesmos, chegando à definição de indicadores de desempenho, que foram divididos em econômicos e financeiros, indicadores de atividades e de apoio a gestão. Na figura 01 está apresentada uma síntese da construção teórica.

Figura 01 – Esquema teórico do referencial abordado



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos conceitos abordados

Após realizada a abordagem teórica acerca dos assuntos desenvolvidos, na expectativa de ter possibilitado uma compreensão tanto teórica, quanto de relevância de cada um dos assuntos, parte-se no próximo capítulo à apresentação da metodologia utilizada desde a busca de informações junto às empresas, bem como a compilação e análise dos dados e resultados.

3 METODOLOGIA

A metodologia apresentada neste capítulo tem por objetivo apresentar os caminhos e formas pelas quais as atividades foram conduzidas, definindo o estudo quanto à abordagem do problema, a análise dos dados e resultados. Também é apresentada a forma pela qual foram selecionadas as empresas, os cuidados e as necessidades consideradas na elaboração do questionário, sendo demonstrado como os dados foram compilados, analisados e classificados.

3.1 Procedimentos metodológicos

A população pesquisada foram os associados da Rede Redlar, composta por trinta e três Micro e Pequenas Empresas, representadas por seu principal gestor, aquela pessoa que tem efetivamente o poder de decisão.

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, sendo a primeira tipologia voltada à análise dos dados apurados com os questionários aplicados, e a segunda utilizada no momento preliminar, quando da construção dos questionários e alinhamento dos objetivos, realizado através de entrevistas não estruturadas com a diretoria, os gestores e a consultoria externa da rede.

Foi realizado um levantamento através da elaboração de dois questionários distintos, onde constaram perguntas com alternativas pontuais, informando características ou resultados da gestão das empresas. Ainda nos questionários, foi aplicada a escala do tipo *Likert*, onde os entrevistados apontaram seu conhecimento usando esta escala, atribuindo notas de grau 0 a 10.

Quanto à abordagem, a pesquisa classifica-se como quantitativa, com o uso de variáveis independentes e dependentes, através da construção de hipóteses, possibilitando analisar a correlação entre as mesmas através do cálculo do coeficiente de correlação linear de *Pearson*. Também foram realizadas entrevistas estruturadas, que se caracterizaram por uma padronização das perguntas de forma dirigida, para possibilitar comparações. Tal técnica foi adotada também por permitir ter informações de pessoas de diversos níveis de escolaridade, fator identificado nos gestores das MPEs pesquisadas. No quadro 09, encontra-se um resumo das tipologias de pesquisa.

Quadro 09 - Tipologias de pesquisa

QUANTO AOS OBJETIVOS	QUANTO AOS PROCEDIMENTOS	QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa exploratória • Pesquisa descritiva • Pesquisa explicativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de caso • Levantamento ou <i>survey</i> • Pesquisa bibliográfica • Pesquisa experimental • Pesquisa documental • Pesquisa participante 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa qualitativa • Pesquisa quantitativa
QUANTO ÀS VARIÁVEIS A SEREM ESTUDADAS	QUANTO À UNIDADE DE ANÁLISE	QUANTO ÀS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dependentes • Independentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas • Instituições • Municípios • Países 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos comparados • Estudos amostrais • Entrevistas • Questionários • Análises estatísticas

Fonte: adaptado de Beuren (2006).

Segundo Gil (2002), o processo adotado para a coleta de dados é muito importante, pois a partir desse elemento podem ser definidos dois grandes grupos: aqueles que valem-se das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, está a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso.

Para obterem-se respostas das indagações que temos a respeito de um determinado assunto, é necessário fazer um levantamento dos dados que deseja-se conhecer. Para isso, procede-se uma investigação direta a um grupo de pessoas acerca do problema estudado e em seguida, mediante análise quantitativa, obteremos um resultado correspondente.

As principais vantagens ao fazer um levantamento consistem no conhecimento direto da realidade, economia e rapidez e a quantificação das respostas. Enquanto que, as limitações estão na percepção das respostas, que podem ser subjetivas, resultando em dados distorcidos; pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais e limitada apreensão do processo de mudança.

Dentro do modelo gerencial, foi preciso dar ênfase para compreender a atual estrutura das empresas, identificando o conhecimento dos gestores sobre gestão de custos, o nível de informações disponíveis e como as mesmas são utilizadas na tomada de decisão.

No que refere-se às entrevistas, a técnica que foi utilizada neste estudo, tem-se as seguintes vantagens (LAKATOS e MARCONI, 2001):

a) há maior flexibilidade, onde o entrevistador pode repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente, garantindo que está sendo compreendido;

- b) oferece oportunidade para avaliar as atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos, entre outros;
- c) dá oportunidade para obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes;
- d) há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato.

Além disso, Cooper e Schindler (2011) destacam que o principal valor das entrevistas pessoais está na profundidade das informações e nos detalhamentos que podem ser obtidos.

Em relação às desvantagens da técnica de entrevistas, tem-se:

- a) maior ou menor disposição do entrevistado em dar as informações necessárias;
- e
- b) retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada.

A coleta, análise e interpretação dos dados foram realizadas mediante a construção de tabelas em planilhas eletrônicas, e para seu entendimento utilizou-se a estatística descritiva, que segundo Toledo e Ovalle (1995, p. 15) é:

Em um sentido mais amplo, a estatística descritiva pode ser interpretada como uma função cujo objetivo é a observação de fenômenos de mesma natureza, a coleta de dados numéricos referentes a esses fenômenos, através de gráficos e tabelas, além do cálculo de coeficientes que permitem descrever resumidamente os fenômenos.

Na sequência serão detalhados os fatores que condicionaram a seleção da amostra utilizada.

3.2 Seleção da amostra

Desenvolver um estudo no universo das MPEs é uma tarefa que requer grande esforço, ainda mais se o objeto vem a abordar aspectos relacionados à gestão, uma vez que é notória a carência de ferramentas, controles e dados relacionados ao tema.

Para buscar uma amostra mais qualificada, foram selecionadas empresas que participam da rede de cooperação Redlar, que além de cumprir seu propósito de realizar compras conjuntas, trabalham na qualificação da gestão de cada um de seus associados, motivo que auxilia em parte na obtenção de informações mais completas.

Antes de definir que o estudo seria desenvolvido na Rede, foram realizadas duas reuniões, a primeira apenas com a gestora da rede, onde foram apresentados os objetivos, bem como uma primeira versão do projeto e dos questionários. Após esta etapa, a segunda foi com

a diretoria da rede, que também foi sensível ao projeto e prontamente aceitou que o mesmo fosse desenvolvido com os associados.

A população total utilizada para a pesquisa foi de 33 associados, que após contatos via telefone e e-mail, 27 associados responderam espontaneamente aos questionários, o que representa 81,82% do total, tendo portando uma amostra que pode ser classificada como grande, o que permite que os resultados sejam significativos, uma vez que através do cálculo da margem de erro, chegou-se a um índice de 8,17%. Este índice baseia-se no padrão de cálculo adotado pela *American Research Group*.

Outra questão que também merece destaque é que as empresas estão sediadas em diversas cidades, o que será evidenciado à medida que serão apresentados os dados da pesquisa.

3.3 Elaboração do questionário

Para que os objetivos definidos pudessem ser alcançados, fez-se necessário desenvolver um questionário, para a partir deste, ter-se condições de levantar os dados nas mais diversas perspectivas. As questões foram divididas em dois questionários distintos, que foram denominados partes A e B, que podem ser vistos nos apêndices A e B.

Na parte A, as perguntas foram elaboradas com base nas referências pesquisadas, bem como do conhecimento empírico acerca do tema. Foram também realizadas algumas divisões. Na primeira delas, foram identificados os dados do Empresário, evidenciando características ligadas à experiência, formação, faixa etária e gênero, entendendo que tais informações possam ser importantes ao estudo. Na segunda divisão, procurou-se evidenciar alguns dados no sentido de classificar e entender um pouco sobre o empreendimento em si, definindo o porte da empresa e o tempo de atuação, para saber se a empresa encontra-se nos períodos iniciais, onde conforme dados já apresentados por pesquisas realizadas pelo Sebrae, a taxa de mortalidade é maior, ou se já está em funcionamento há mais anos, dentre outras informações. Na última etapa da parte A, é onde de fato passam a ser levantados os dados principais do estudo, pois através de 15 (quinze) perguntas, com temas relevantes à gestão de custos, os empresários puderam assinalar qual seu nível de compreensibilidade e conhecimento acerca de cada uma das perguntas, onde os resultados foram analisados à luz do que está definida na próxima seção.

Já na parte B, o propósito foi de através de alguns indicadores identificar os resultados das empresas. Estes indicadores foram classificados em primários e secundários, onde os

primeiros têm um enfoque financeiro, procurando analisar efetivamente os resultados da empresa, e os indicadores secundários tem relação a rotinas de apoio, mas entende-se que podem contribuir na construção dos resultados.

Ambos os questionários contaram com a aplicação de um pré teste, o qual foi aplicado a 03 (três) empresários da população da amostra, que posteriormente também participaram da pesquisa. Com este pré teste foi possível identificar alguns itens que precisavam ser melhorados e até mesmo modificados, para então ser considerado adequado para aplicação às empresas da amostra definida.

3.4 Medindo o grau de maturidade sob a perspectiva da gestão de custos

Os resultados da pesquisa no que se refere à compreensibilidade dos conceitos e ferramentas relacionadas à gestão de custos foram computados e acumulados utilizando-se o critério conforme exposto no quadro 10.

Quadro 10 – Critério de análise do grau de maturidade

GRAU DE CONHECIMENTO	INTERPRETAÇÃO
Faixas 01 e 02	Somam-se 02 pontos ao total de pontos da empresa
Faixas 03 e 04	Somam-se 04 pontos ao total de pontos da empresa
Faixas 05 e 06	Somam-se 06 pontos ao total de pontos da empresa
Faixas 07 e 08	Somam-se 08 pontos ao total de pontos da empresa
Faixa 09	Somam-se 09 pontos ao total de pontos da empresa
Faixa 10	Somam-se 10 pontos ao total de pontos da empresa

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir das informações de Nascimento (2009).

Com base no quadro 10 pode-se explicitar:

- Caso o respondente tenha escolhido como resposta para uma questão a alternativa da “Faixa 1 e 2” somou-se 2 (dois) pontos ao total de pontos da empresa;
- Caso o respondente tenha escolhido como resposta para uma questão a alternativa da “Faixa 3 e 4” somou-se 4 (quatro) pontos ao total de pontos da empresa;
- Caso o respondente tenha escolhido como resposta para uma questão a alternativa da “Faixa 5 e 6” somou-se 6 (seis) pontos ao total de pontos da empresa;
- Caso o respondente tenha escolhido como resposta para uma questão a alternativa da “Faixa 7 e 8” somou-se 8 (oito) pontos ao total de pontos da empresa;
- Caso o respondente tenha escolhido como resposta para uma questão a alternativa da “Faixa 9” somou-se 9 (nove) pontos ao total de pontos da empresa;

- Caso o respondente tenha escolhido como resposta para uma questão a alternativa da “Faixa 10” somou-se 10 (dez) pontos ao total de pontos da empresa; e,
- Caso o respondente tenha escolhido como resposta para uma questão a alternativa “Faixa 0” ou “NS”, não somaram-se pontos ao total de pontos da empresa.

Considerando as 15 questões relacionadas à maturidade da gestão de custos, o total de pontos que a empresa poderia atingir é de 150 (cento e cinquenta) pontos, cuja classificação foi realizada da seguinte forma:

Quadro 11 – Pontuação necessária para cada nível de maturidade

NÍVEL	CLASSIFICAÇÃO	% EM RELAÇÃO AOS 150 PONTOS	PONTUAÇÃO
1	Empresa com maturidade	Acima de 76%	Acima de 114 pontos
2	Empresa medianamente madura	Entre 51% e 75%	Entre 76 e 113 pontos
3	Empresa com pouca maturidade	Entre 26% e 50%	Entre 38 e 75 pontos
4	Empresa sem nenhuma maturidade	Entre 0% e 25%	Entre 0 e 37 pontos

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir das informações de Nascimento (2009).

Com os resultados da classificação das empresas segundo seu grau de maturidade, algumas hipóteses passaram a ser testadas, utilizando-se dos dados relacionados aos empresários e às empresas, buscando-se com isso contribuir no entendimento do problema de pesquisa.

Após apresentados os critérios que foram utilizados para medir e classificar o grau de maturidade de cada uma das empresas, passa-se à seção seguinte que demonstra a forma pela qual foram avaliados os indicadores de desempenho.

3.5 Identificando e medindo os indicadores de desempenho

Para definir quais os indicadores seriam utilizados para avaliar as empresas, foi preciso realizar reuniões com os gestores da rede, bem como com o profissional que presta consultoria aos associados, para que com base nisso, fosse possível identificar quais seriam possíveis de serem levantados. Além disso, como o objetivo é medir o desempenho da empresa, foi necessário dividir os indicadores em primários e secundários, cuja forma de análise está apresentada a seguir.

Foram definidos 10 (dez) indicadores primários, onde a pontuação máxima destes poderia chegar a 200 (duzentos) pontos, sendo divididos em duas perspectivas; a primeira, analisando a Relevância, com 100 (cem) pontos, e a Tendência, com os demais 100 (cem)

pontos. E 05 (cinco) indicadores secundários, cuja pontuação máxima é de 50 (cinquenta) pontos, também divididos em relevância e tendência, com 50% (cinquenta por cento) para cada perspectiva. Os resultados dos indicadores foram computados e acumulados utilizando-se o critério apresentado no quadro 12:

Quadro 12 – Critérios para pontuação dos indicadores

	0%	30%	60%	80%	100%
RELEVÂNCIA					
	Não foram apresentados resultados relevantes.	Pelo menos um resultado relevante foi apresentado.	Alguns dos resultados relevantes foram apresentados.	A maioria dos resultados relevantes foram apresentados.	Todos os resultados relevantes foram apresentados.
TENDÊNCIA					
	Os resultados não apresentam tendência.	Tendência favorável em um resultado apresentado.	Tendência favorável em alguns resultados apresentados	Tendências favoráveis na maioria dos resultados apresentados	Tendências favoráveis em todos os resultados apresentados.

Fonte: Adaptado do PGQP (2011)

Assim, considerando a relevância e a tendência, foram considerados os seguintes parâmetros:

- nenhum resultado apresentado = 0% da pontuação;
- pelo menos um resultado = 30% da pontuação;
- alguns resultados = 60% da pontuação;
- a maioria dos resultados = 80% da pontuação; e,
- todos os resultados = 100% da pontuação.

Ainda em complemento, para análise dos indicadores, considera-se:

- alguns: maior que zero e menor que 50% dos indicadores (> 0 e $< 1/2$);
- maioria: igual ou maior que 50% dos indicadores.

Desta forma, fica caracterizado que os indicadores primários são considerados mais relevantes, e tem maior impacto no resultado final da empresa, sendo os secundários avaliados considerando 50% (cinquenta por cento) do peso dos primários.

Depois de realizada a análise, foi elaborada a classificação das empresas segundo seus indicadores. O total de pontos que poderá ser alcançado é de 250 (duzentos e cinquenta) pontos, cuja classificação é apresentada no quadro 13.

Quadro 13 – Pontuação para cada nível de resultado e sua classificação

NÍVEL	CLASSIFICAÇÃO	% EM RELAÇÃO AOS 250 PONTOS	PONTUAÇÃO
1	Empresa com excelente resultado	Acima de 76%	Acima de 189 pontos
2	Empresa com bom resultado	Entre 51% e 75%	Entre 126 e 188 pontos
3	Empresa com resultado mediano	Entre 26% e 50%	Entre 63 e 125 pontos
4	Empresa com resultado ruim	Entre 0% e 25%	Entre 0 e 62 pontos

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir das informações de Nascimento (2009).

Depois de levantados os dados referentes ao conhecimento dos empreendedores acerca da gestão de custos, e também dos indicadores de desempenho. Foi realizada uma análise conjunta buscando evidências à relação entre os dois *rankings*, verificando se empresas que tem maior grau de maturidade em sua gestão de custos, são também aquelas que apresentam os melhores resultados. Também neste momento, os dados relacionados a caracterização da amostra serão confrontados, procurando demonstrar se existem outros fatores que contribuem para as respostas apresentados pelos empreendedores.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentados e analisados todos os resultados encontrados com base na análise dos questionários respondidos pelos associados da Redlar. Em um primeiro momento será apresentada a unidade de análise e após os dados extraídos da pesquisa, constituindo-se na principal fonte de informações para que os objetivos propostos fossem alcançados.

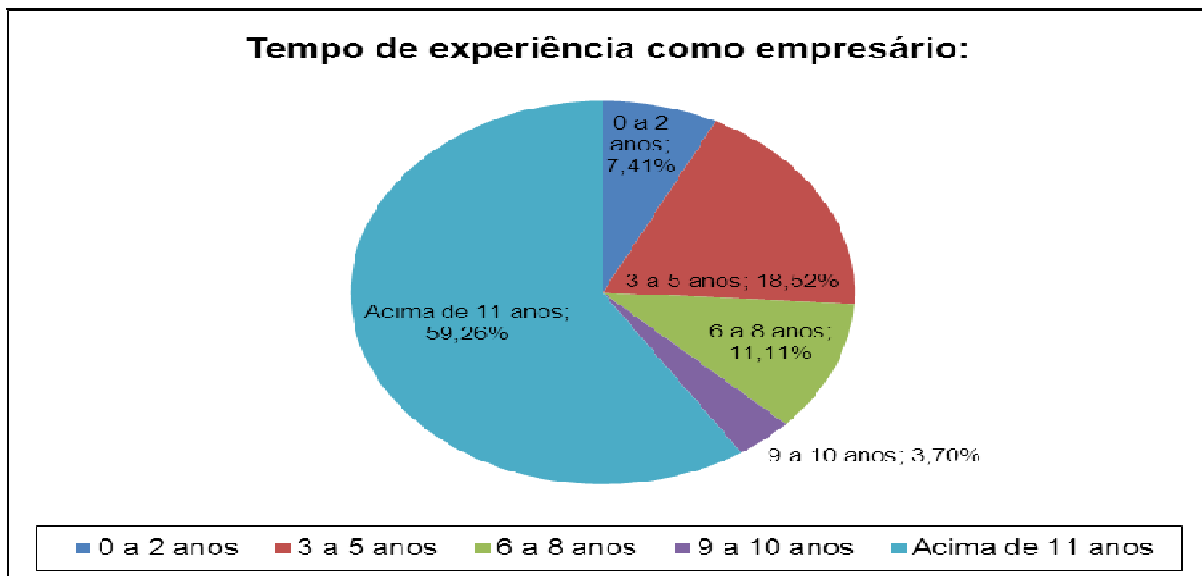
4.1 Caracterização da unidade de análise

A pesquisa realizada na Redlar foi dividida em duas etapas. Nesta seção serão apresentados os resultados referentes às características das empresas integrantes da rede, bem como o conhecimento dos gestores em relação aos conceitos e ferramentas relacionadas à gestão de custos.

A amostra total utilizada para a pesquisa foi de 33 associados, que após contatos via telefone e e-mail, 27 associados responderam as entrevistas através de questionários espontaneamente, o que representou 81,82%, tendo portando um excelente índice de retorno.

Em uma primeira análise foram apresentados os resultados evidenciados pela primeira parte da pesquisa, que consiste em caracterizar o perfil dos entrevistados, onde as quatro primeiras perguntas demonstram o tempo de experiência do empresário na atividade, seu nível de escolaridade, sua faixa etária e a sua classificação quanto ao gênero.

Gráfico 02 – Tempo de experiência como empresário



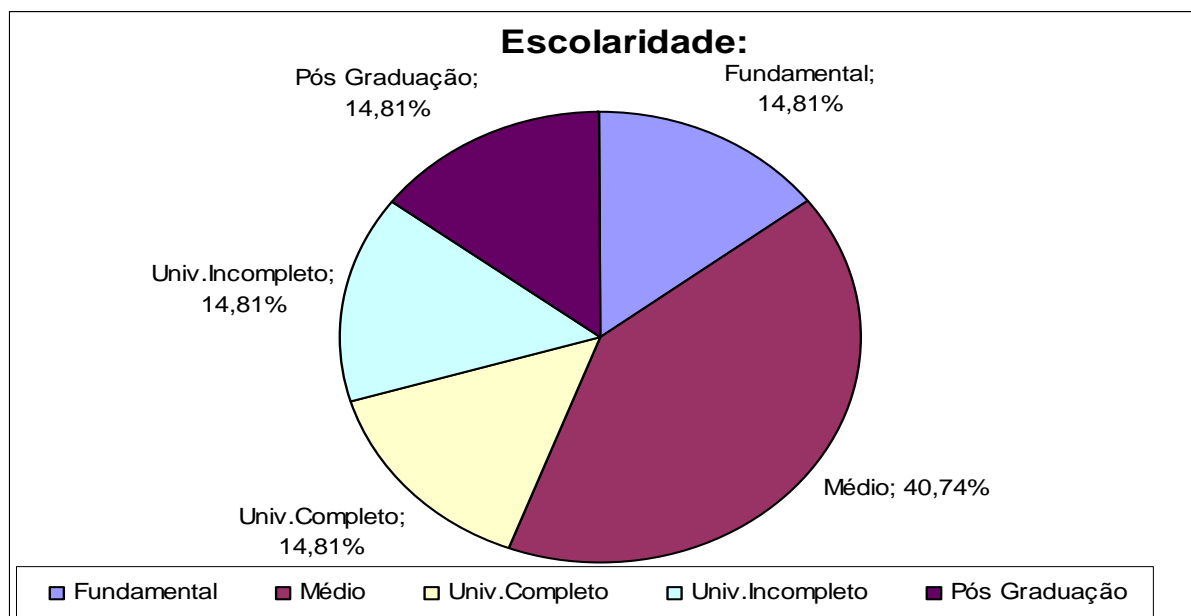
Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Fica evidenciado no gráfico 02 que existe uma concentração na faixa acima de 11 anos de atividades, com 59,26% da amostra, totalizando 16 associados, evidenciando que a maioria dos empresários entrevistados possui significativa experiência na atividade, e a segunda faixa com maior número de associados está entre 3 e 5 anos, com 18,52%,

No gráfico 03, está representado o nível de escolaridade dos gestores e como forma de análise comparativa, podem-se utilizar os dados apresentados no referencial teórico que constam no quadro 04, que tratou do perfil das micro e pequenas empresas, onde estava evidenciado que em 2005, 50% dos micro e pequenos empresários tinham grau superior incompleto e 30% com nível superior completo, totalizando assim 80% dos empresários já cursando ou com formação superior completa, os demais 20% estavam divididos em ensino fundamental completo e ensino médio incompleto.

Na amostra, observou-se que se utilizados aqueles que já estão cursando algum curso superior, ou já tenha concluído ou até mesmo com Pós graduação, tem-se um total de 44,43%, demonstrando assim que em relação ao perfil identificado pelo Sebrae em 2005, ao pesquisar mais de 902 empresários, os associados da Redlar têm uma deficiência no que se refere à formação, uma vez que mesmo sete anos após a pesquisa citada, ainda tem um nível de formação superior em percentual relativamente inferior. A maior concentração no que refere-se à escolaridade, encontra-se no ensino médio com 40,74%.

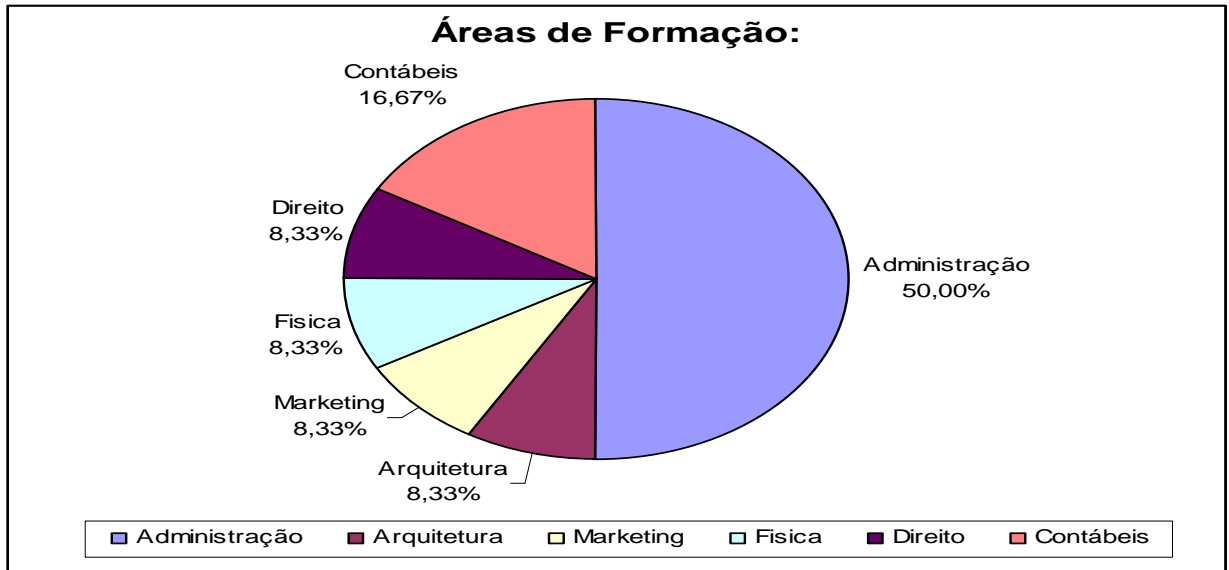
Gráfico 03 – Nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Ainda de forma complementar, dentre aqueles com formação superior concluída ou em andamento, identificou-se as áreas de interesse, onde a metade das pesquisas (50%) tem formação em Administração de empresas, seguido da área de Ciências Contábeis, com 16,67%. Foi possível identificar também formação em áreas como arquitetura, direito, marketing e física, conforme evidenciado na página seguinte no gráfico 04.

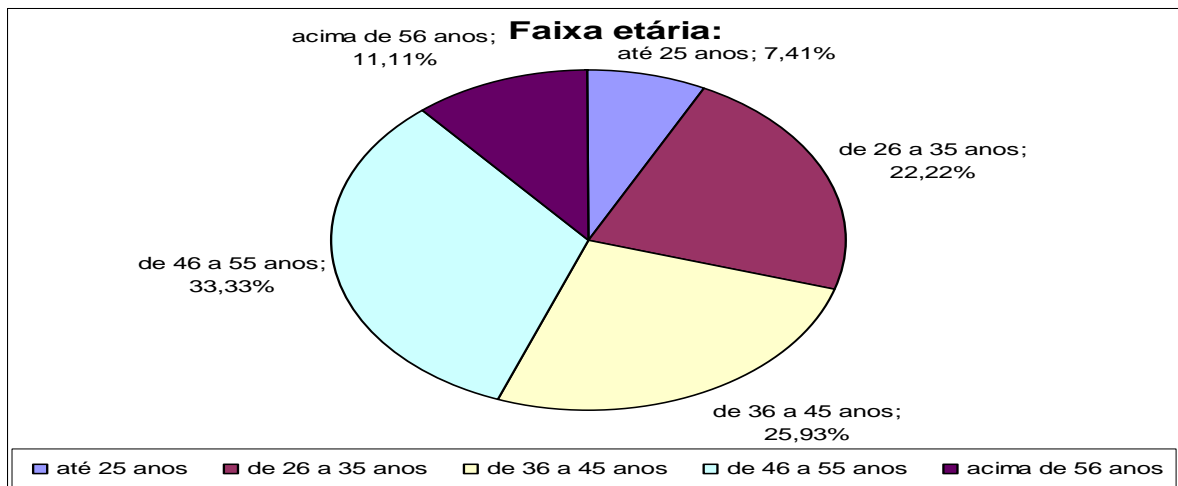
Gráfico 04 – Área de Formação



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

No que refere-se à faixa etária, a grande concentração dos gestores está nas faixas etárias que compreendem as idades de 36 a 45 anos, com 25,93%, e de 46 a 55 anos, com 33,33%, representando 59,26% do total amostra, conforme evidenciado na página seguinte, no gráfico 05.

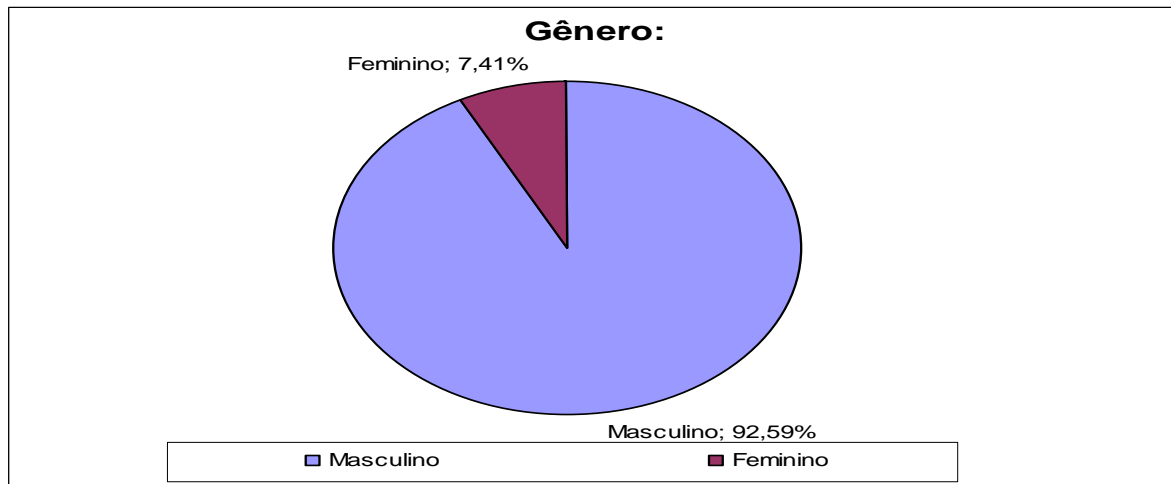
Gráfico 05 – Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Na análise quanto ao gênero, utilizando também o estudo do Sebrae, citado no quadro 04, de forma comparativa, naquele momento o perfil pesquisado apresentou 64% dos empresários do sexo masculino e 36% do sexo feminino. Já nesta pesquisa realizada, a grande maioria dos entrevistados, 92,59%, são do sexo masculino e apenas 7,41% do sexo feminino, conforme expresso no gráfico 06.

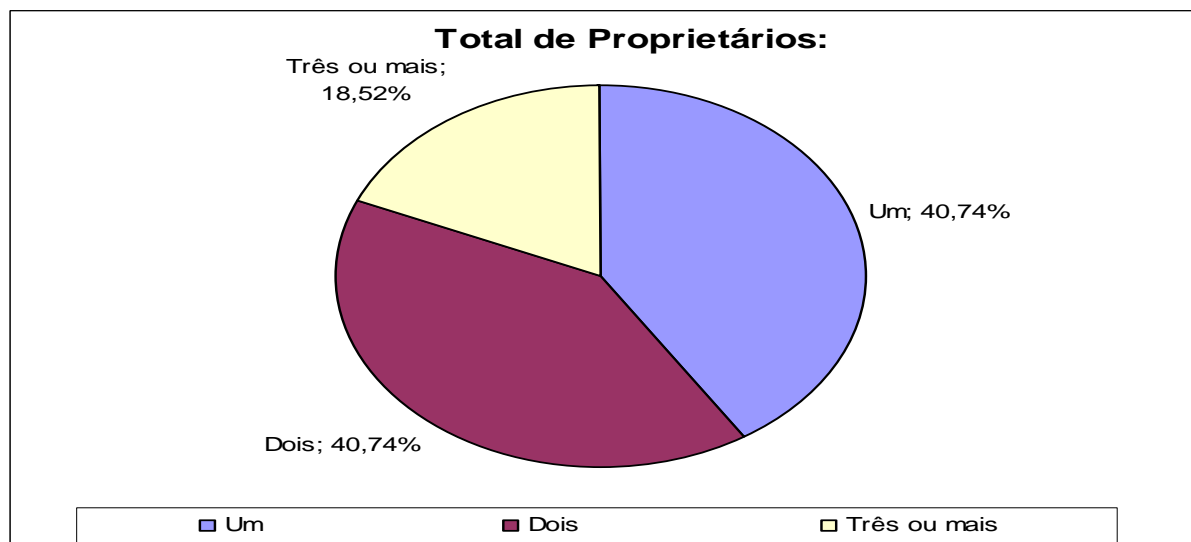
Gráfico 06 – Gênero



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Após identificado o perfil do empresariado, também foram evidenciadas algumas características das empresas, onde estão demonstrados a seguir características como o número de proprietários, a cidade de atuação, o tempo de funcionamento da empresa, a faixa de número de funcionários, a faixa de faturamento e ainda ao final, como todas pertencem à mesma rede de cooperação, solicitou-se o tempo de permanência na rede.

Gráfico 07 – Total de Proprietários

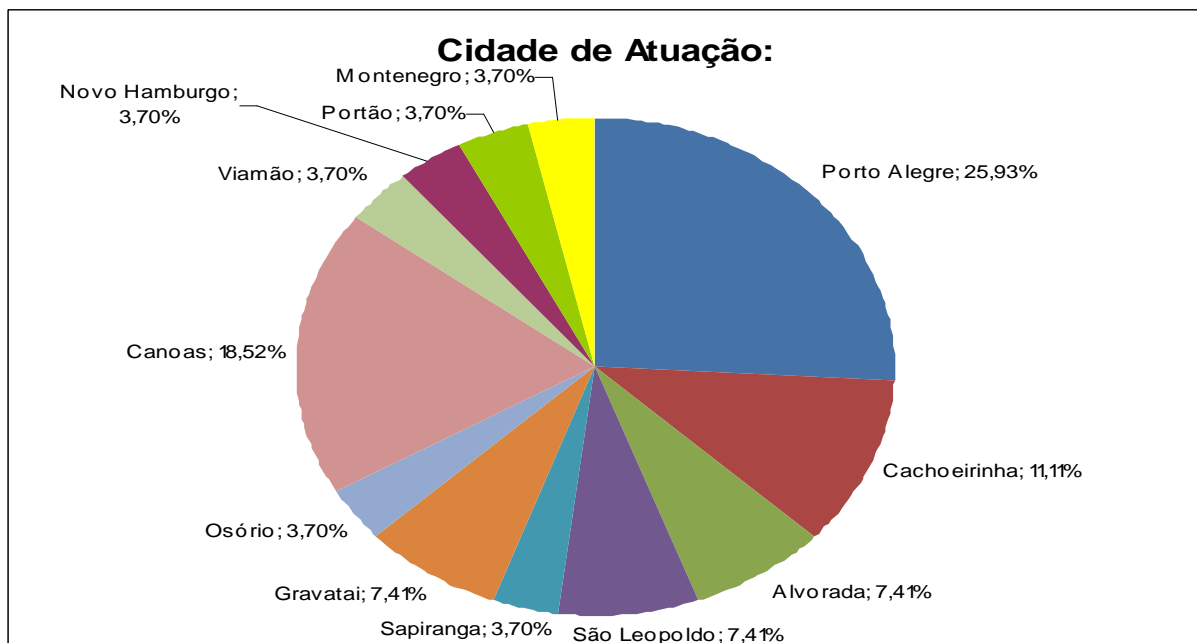


Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

O gráfico 07 acima apresenta o perfil das empresas quanto ao número total de proprietários, ficando evidenciado que 40,74% têm apenas 01 (um) proprietário, o mesmo percentual das empresas com 02 (dois) proprietários e 18,52% é composto por empresas com 03 (três) ou mais proprietários.

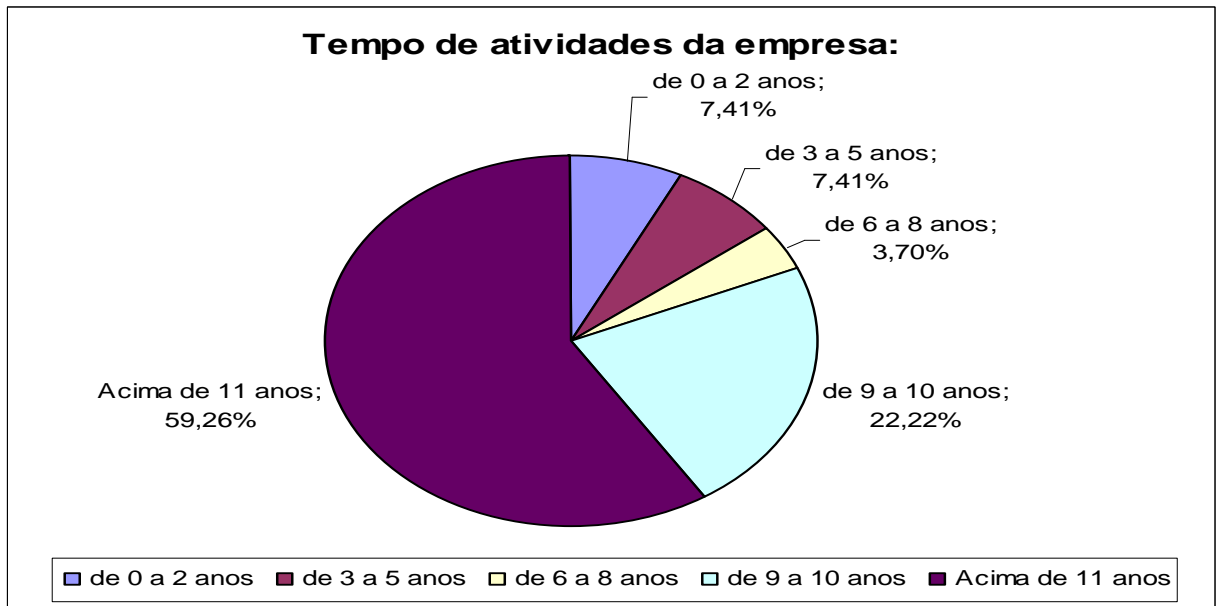
Como a rede tem atuação em várias cidades no Estado, é apresentada a seguir no gráfico 08 a representação que demonstra que foram fontes de pesquisa empresas de 12 cidades distintas, com maior concentração em Porto Alegre, com 25,93% da amostra.

Gráfico 08 – Cidade de atuação



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

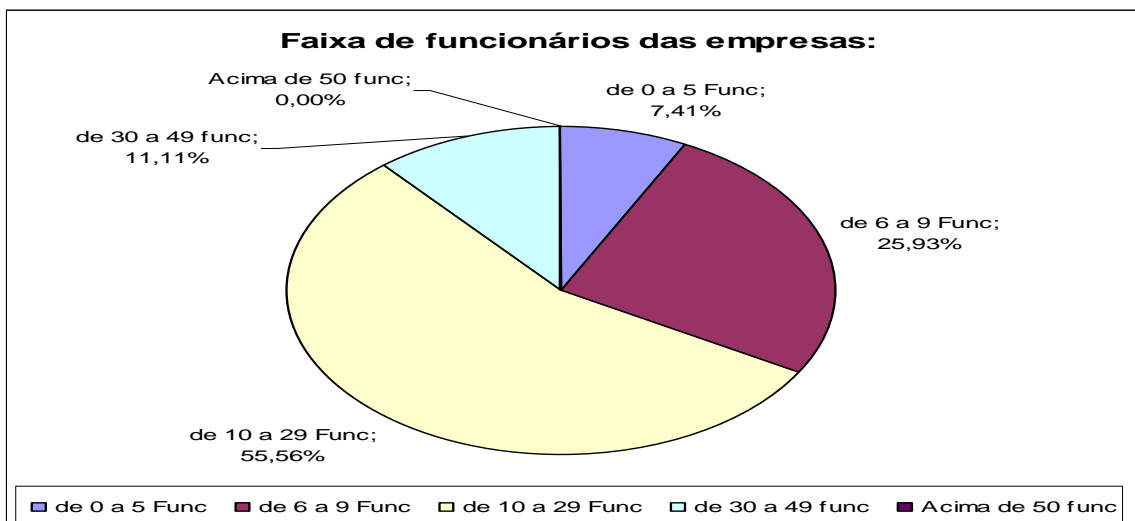
O aspecto relacionado ao tempo de atividade da empresa é de grande relevância, uma vez que conforme apresentado no referencial teórico, existe um alto índice de mortalidade das empresas nos primeiros anos de atividades das micro e pequenas empresas, e como pode-se observar no gráfico 09, apenas 7,41% das empresas estão na faixa entre 0 e 2 anos, as quais estão na faixa de maior incidência de mortalidade, e ainda que mais 7,41% estão na faixa de 3 a 5 anos, onde o índice já é menor, porém ainda em área de possível vulnerabilidade. Apesar disso, os 14,82% se somadas as duas faixas, pode ser considerado muito positivo, uma vez que as demais empresas já estão atuando há mais tempo e por consequência com menor probabilidade de virem a falir. Destaca-se ainda, que 59,26% das empresas têm 11 (onze) ou mais anos de atividades.

Gráfico 09 – Tempo de atividade da empresa

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Os dois próximos itens pesquisados têm o propósito de evidenciar que as empresas pertencentes à rede são caracterizadas como MPEs, tanto pelo critério faturamento quanto pelo critério número de empregos.

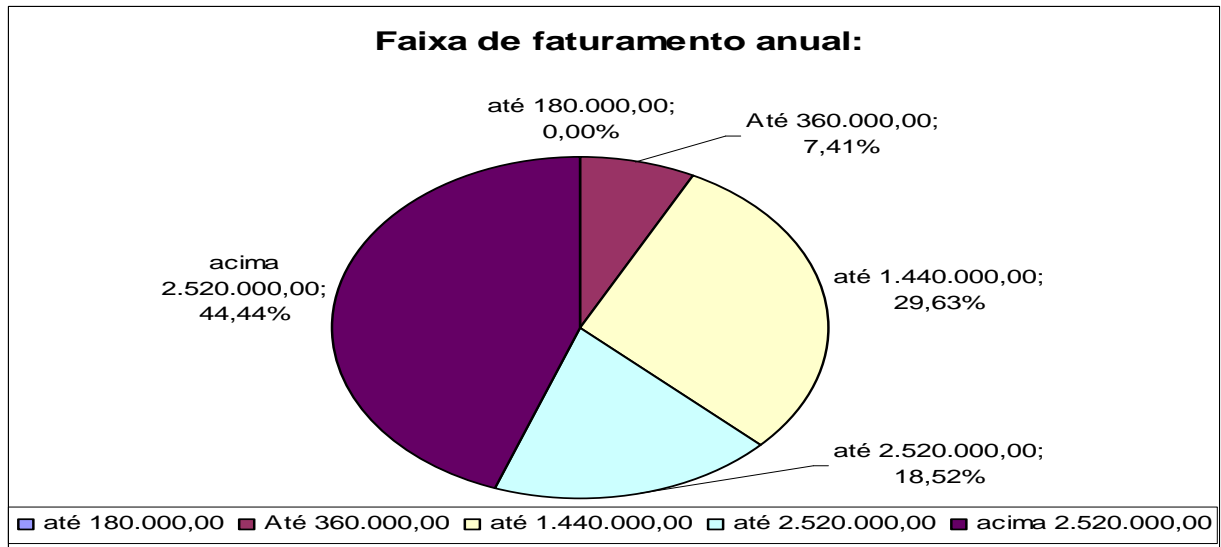
Conforme a classificação realizada pelo Sebrae, apresentada no quadro 03, empresas do ramo do comércio com até 09 empregados, são consideradas micro empresas e de 10 a 49, são classificados como empresa de pequeno porte. Analisando os resultados da amostra, 33,34% das empresas pesquisadas ficam enquadrados como micro empresa e 66,67% estão enquadrados como empresa de pequeno porte, se considerado o critério número de empregados, conforme apresentado na página seguinte, no gráfico 10.

Gráfico 10 – Faixa de número de funcionários das empresas

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Considerando a classificação apresentada no quadro 02, que utiliza como critério o faturamento, apenas 7,41% da amostra é enquadrada como micro empresa, já os demais 92,59% ficam na condição de empresa de pequeno porte, conforme demonstrado no gráfico 11. Em ambos os critérios, as empresas são micro ou pequenas empresas, condição fundamental para que houvesse aderência entre o referencial teórico e os resultados apresentados.

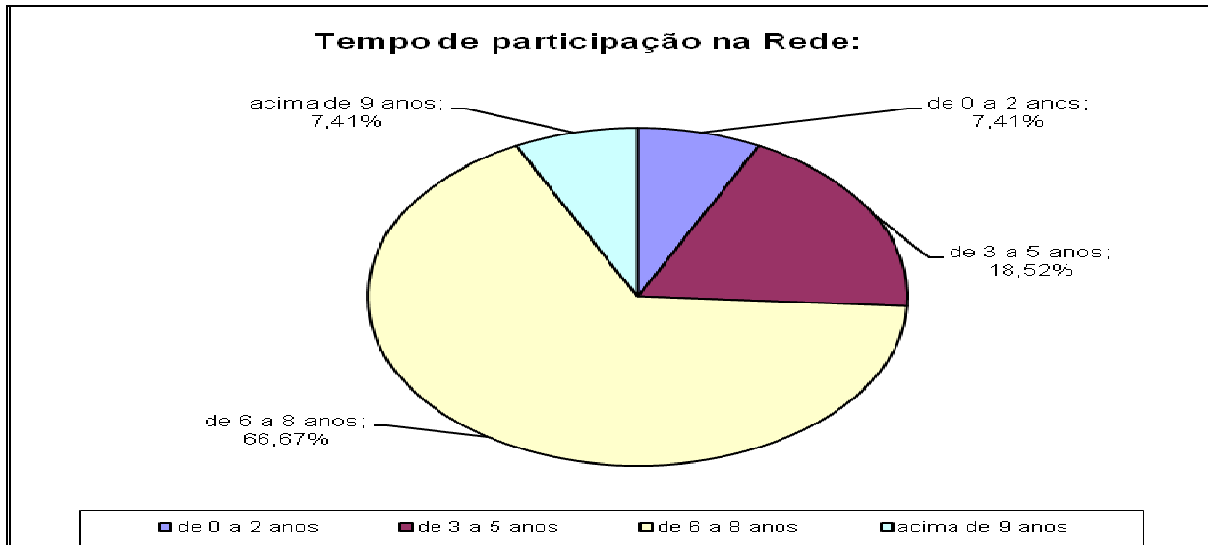
Gráfico 11 – Faixa de faturamento anual



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Por fim, ainda como a unidade de análise trata-se de uma rede de cooperação, será evidenciado o tempo médio que as empresas já participam desta organização. E como pode ser observado na sequência no gráfico 12, a maior concentração, de 66,67% está na faixa que compreende tempo de participação entre 6 e 8 anos. Este dado vem a evidenciar que a rede tem um grupo relativamente experiente de associados, uma vez que apenas 7,41% de seus membros, têm menos de dois anos de participação.

Gráfico 12 – Tempo de participação na Rede



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Estes dados apresentados são de grande importância para buscar compreender os motivos pelos quais os empreendedores têm determinados resultados quando avaliados quanto a seu grau de maturidade na gestão de custos. A seguir serão apresentados os resultados encontrados na identificação do grau de maturidade dos empresários acerca do tema gestão de custos.

4.1.1 Grau de maturidade da gestão de custos

Mensurar o grau de maturidade na gestão de custos vem a ser o maior objetivo deste estudo. Para chegar a esta resposta, foi necessário construir uma metodologia que possibilitasse medir o nível de conhecimento dos empreendedores acerca de vários assuntos relacionados ao tema Custos, que foram apresentados no referencial teórico. Dentre eles pode-se destacar conteúdos como custos fixos e variáveis, formação do preço de venda, aplicação do *mark up*, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, custo de oportunidade, alavancagem operacional, métodos de avaliação dos estoques, depreciação, critério de rateio e métodos de custeio.

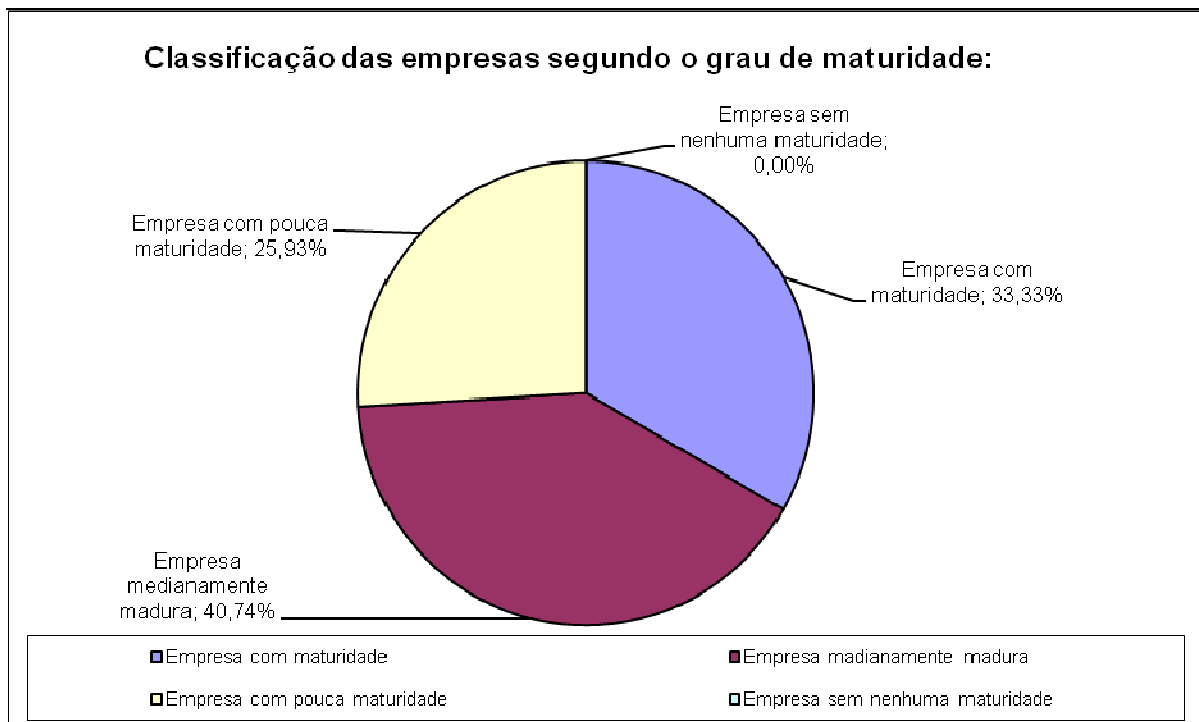
Assim, das 27 empresas que responderam as 15 (quinze) perguntas sobre os temas propostos, indicando através de uma escala de 0 a 10, o grau de conhecimento sobre cada um dos itens questionados, foi utilizado na classificação das empresas pesquisadas podendo ser de zero a 150 (cento e cinquenta) pontos, conforme consta no quadro 14, passando a compor uma pontuação final.

Quadro 14 – Pontuação necessária para cada nível de maturidade

NÍVEL	CLASSIFICAÇÃO	% EM RELAÇÃO AOS 150 PONTOS	PONTUAÇÃO
1	Empresa com maturidade	Acima de 76%	Acima de 114 pontos
2	Empresa medianamente madura	Entre 51% e 75%	Entre 76 e 113 pontos
3	Empresa com pouca maturidade	Entre 26% e 50%	Entre 38 e 75 pontos
4	Empresa sem nenhuma maturidade	Entre 0% e 25%	Entre 0 e 37 pontos

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir das informações de Nascimento (2009).

Com base nesta pontuação necessária para o enquadramento em cada uma das quatro faixas utilizadas no quadro 14, chegou-se aos resultados, que demonstraram que nenhuma empresa foi classificada como sendo empresa sem nenhuma maturidade. No segundo grupo de classificação, ou seja, empresas com pouca maturidade foram classificadas 25,93% das empresas entrevistadas. Já na terceira faixa de classificação é onde concentram-se a maior parte da amostra, totalizando 40,74%, demonstrando assim, que uma parcela significativa das empresas é de mediana maturidade quando o assunto é custos. Já na primeira faixa de classificação, foram identificadas 33,33% das empresas, o que pode ser considerado relevante, uma vez que estas declararam dominar mais de 76% dos assuntos abordados, conforme apresentado no Gráfico 13.

Gráfico 13 – Classificação das empresas segundo o grau de maturidade

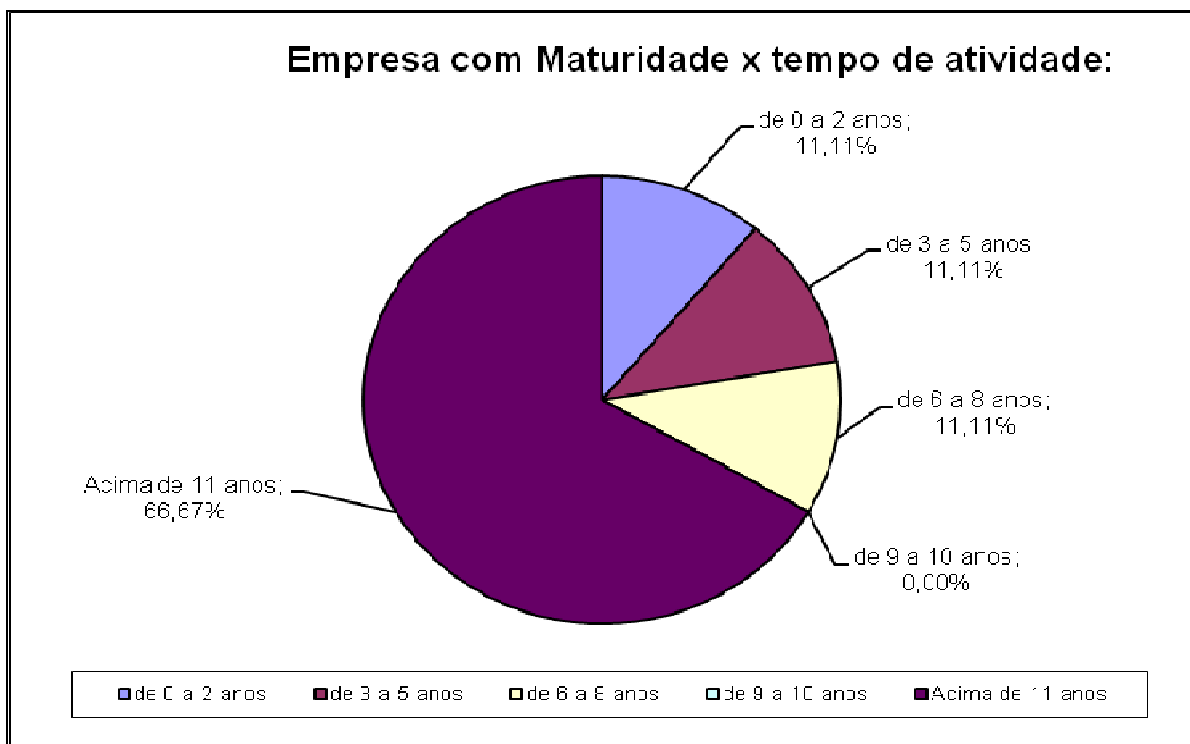
Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

A média por empresa com base nos 2.670 pontos acumulados, no que refere-se ao grau de maturidade, foi de 98,89 pontos, ficando o grupo de associados da Redlar considerando os critérios adotados, classificados como empresas com mediana maturidade.

Ainda na análise dos resultados encontrados, algumas relações com os dados passam a ser feitas, buscando identificar se existe correlação entre as variáveis. A primeira análise realizada procura identificar se as empresas classificadas com maturidade na gestão de custos sofrem influência pelo seu tempo de atividades. Inicialmente será apresentada uma análise do grupo de empresas que representam 33,33% de empresas com maturidade, conforme demonstrado na sequência no gráfico 14.

Ainda conforme o gráfico 14, na análise dos resultados considerando a hipótese elaborada, pode-se observar uma maior concentração nas empresas com maturidade na faixa com tempo de atividade superior a 11 anos, com 66,67%.

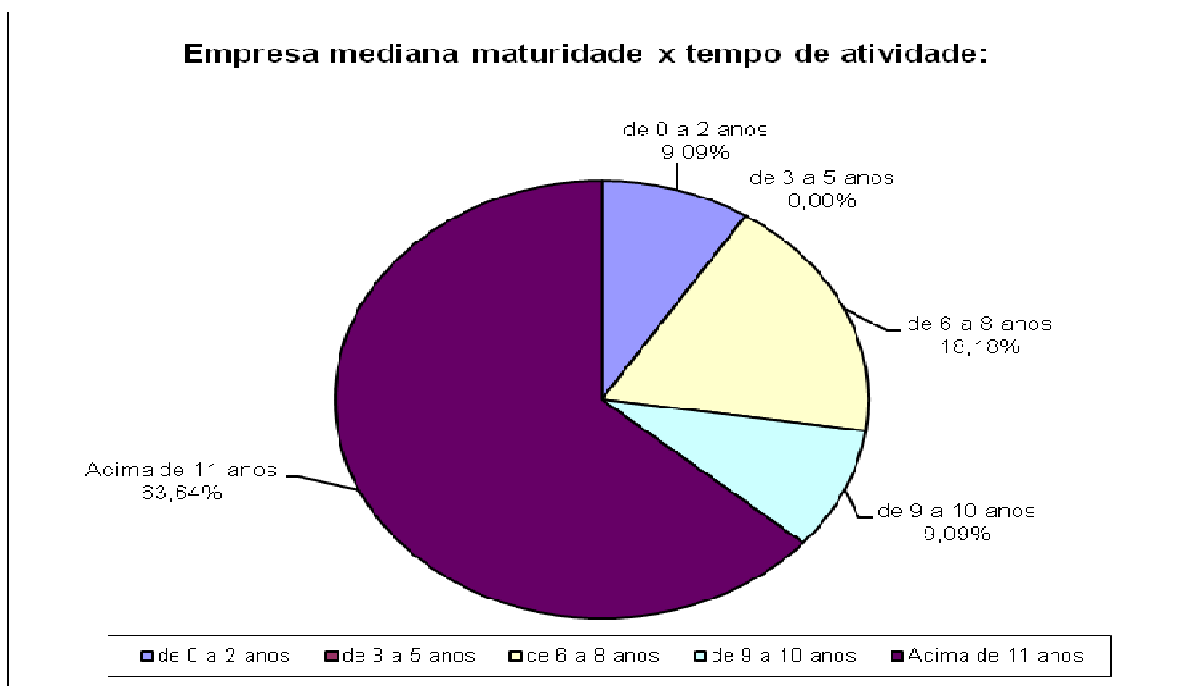
Gráfico 14 – Empresas com maturidade x tempo de atividade



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

A mesma relação é realizada com as empresas com mediana maturidade, e neste grupo os resultados são apresentados no gráfico 15.

Gráfico 15 – Empresas com mediana maturidade x tempo de atividade

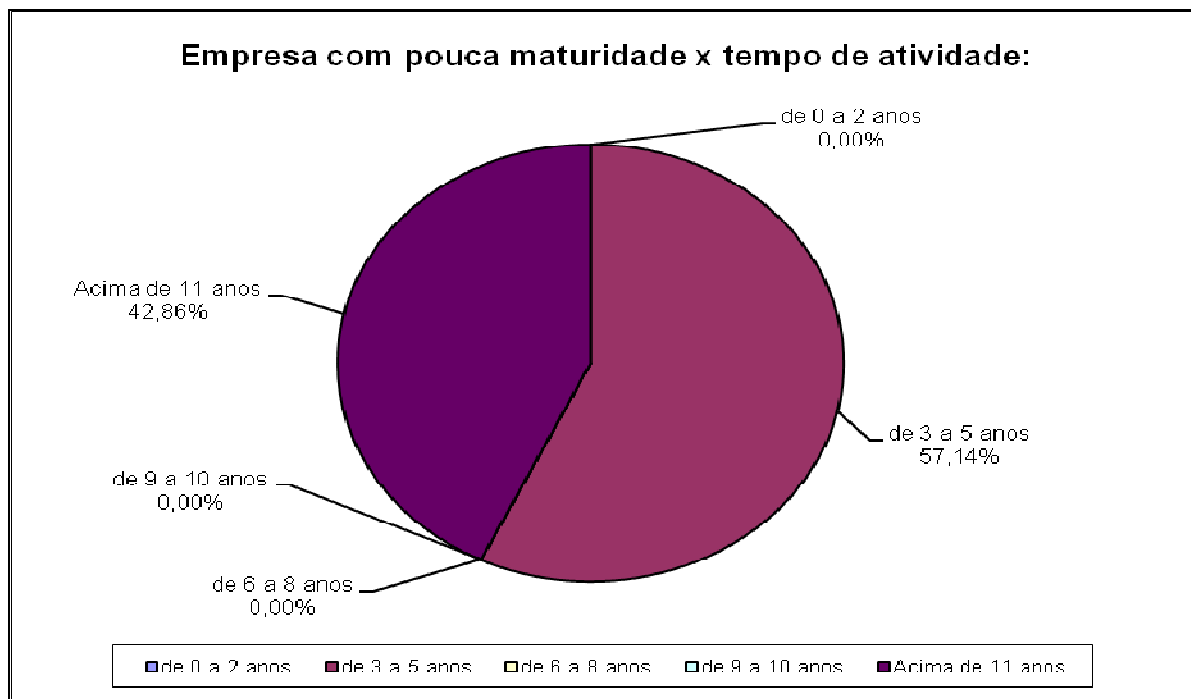


Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Em análise a este conjunto da amostra, composto por empresas classificadas com mediana maturidade conforme demonstrou o gráfico 15, é possível observar uma tendência de redução na concentração das empresas acima de 11 anos de atividades, na medida em que o grau de maturidade também reduz.

E ainda, analisando as empresas classificadas como tendo pouca maturidade, fica evidente que as empresas mais jovens possuem reflexo direto na sua maturidade da gestão de custos, conforme evidenciado no gráfico 16, onde 57,14% das empresas estão na faixa entre 3 a 5 anos de atividades.

Gráfico 16 – Empresas com pouca maturidade x tempo de atividade



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Buscando avaliar a relação entre o grau de maturidade e o tempo de atividade da empresa, na tabela 01 é apresentado o coeficiente de correlação de *Pearson*, que foi de 0,2079, o que vem a indicar uma baixa correlação entre as variáveis, conforma interpretação do coeficiente como segue a seguir:

- 0,70 para mais ou para menos indica uma forte correlação;
- 0,30 a 0,70 positivo ou negativo indicam correlação moderada; e,
- 0 a 0,30 indica fraca correlação.

Tabela 01 - Tabela de correlação entre o grau maturidade e tempo de atividade

Empresa	Tempo de Atividade	Grau de Maturidade
1	1	1
7	1	1
2	4	4
13	4	7
8	7	1
3	10	1
9	10	4
10	10	7
18	10	1
19	10	4
20	10	7
4	13	7
5	13	4
6	13	4
11	13	4
12	13	4
14	13	4
15	13	4
16	13	4
17	13	4
21	13	1
22	13	1
23	13	1
24	13	1
25	13	7
26	13	7
27	13	7
Coefficiente de Correlação		0,2079

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Assim, pode-se concluir que o nível de maturidade da gestão de custos das empresas não sofre forte relação com o tempo de atividades, apesar de ser possível observar que no grupo de empresa com maturidade há uma maior concentração de empresas com mais tempo de atividades.

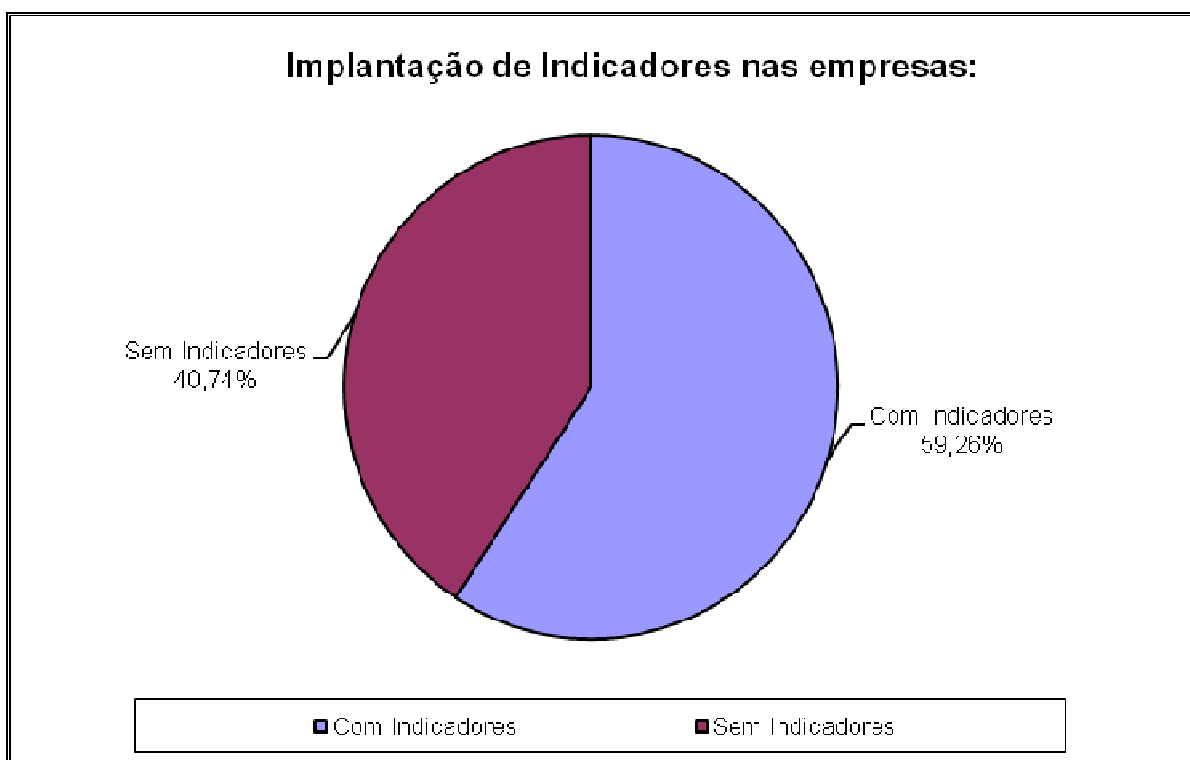
4.1.2 Indicadores de desempenho

Primeiramente é importante descrever como foram definidos os indicadores utilizados para avaliar os resultados das empresas. Como existe uma série de indicadores econômicos e financeiros, além de outros tantos indicadores operacionais e estratégicos, onde vários destes foram apresentados no referencial teórico, foi realizada uma reunião com os gestores e a consultoria da rede que acompanha um projeto de implantação de indicadores de desempenho junto aos associados. A partir desta reunião, foi disponibilizada uma lista de indicadores que

estão contemplados na parte B da pesquisa, para desta forma poder verificar se as empresas procuram medir seus resultados conforme definido pelos gestores da rede, e em um segundo momento, avaliar estes resultados e relacioná-los com o grau de maturidade.

Do total da amostra, para atender ao interesse dos gestores em saber quais empresas estão medindo seus resultados, além de segmentar as empresas e facilitar a relação com o grau de maturidade, foi possível identificar os seguintes resultados a seguir apresentados:

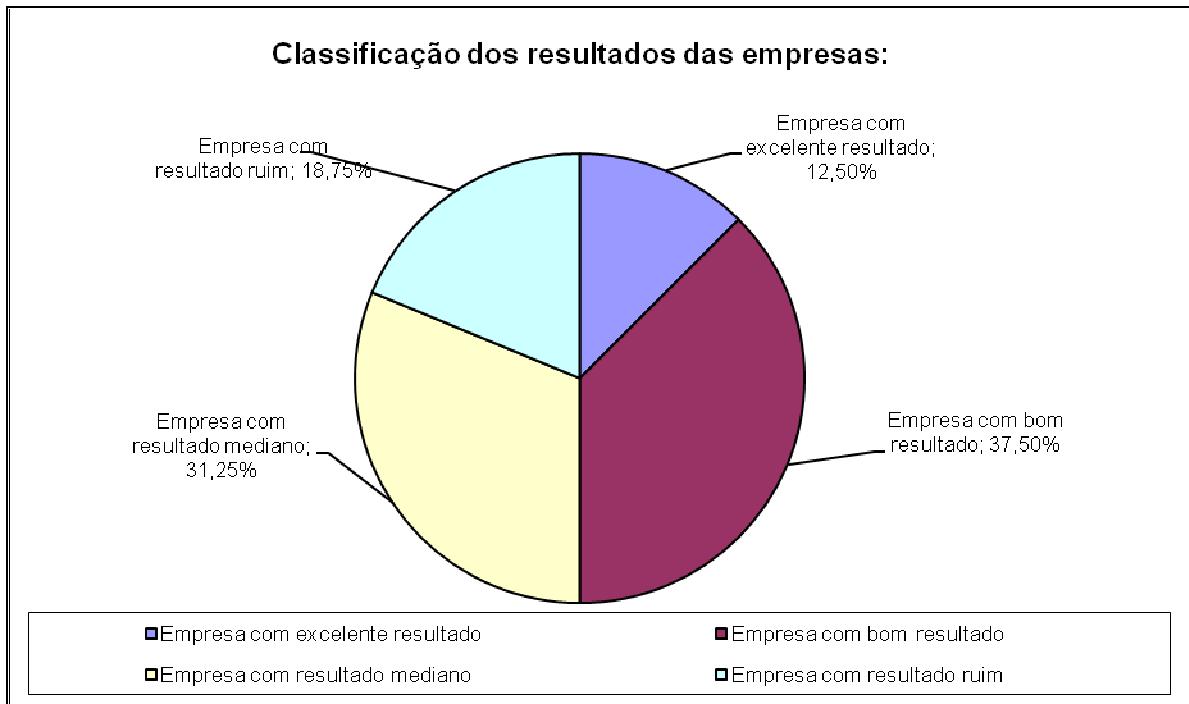
Gráfico 17 – Implantação de indicadores nas empresas



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Conforme apresentado no gráfico 17, evidencia-se que 59,26% da amostra utilizada estão medindo seus resultados, ainda que alguns de forma parcial, o que virá a impactar no *ranking* realizado entre todos os associados.

Como é possível observar a seguir no gráfico 18, das 16 empresas que apresentaram resultados, chegou-se a 18,75% da amostra classificada com resultados considerados ruins, 31,25% com resultado mediano, 37,50% composto por empresas com bons resultados e apenas 12,50% com excelentes resultados. Com base nos critérios utilizados, adaptados do modelo de medição de desempenho adotado pelo PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade), apenas 12,50% das empresas tem pontuação suficiente para atingir a faixa de resultados excelentes, ou seja, mais que 76% da pontuação total possível, que é de 300 pontos.

Gráfico 18 – Classificação dos resultados das empresas

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Em relação à média por empresa dos indicadores de desempenho, totalizou-se 1.890 pontos entre as 16 empresas em que foram identificados resultados, refletindo uma média por empresa de 118,10 pontos, assim, segundo a classificação da pontuação, conclui-se que estes associados ficam no terceiro nível de pontuação, ou seja, empresas com resultado mediano, tendo atingido menos do que 50% do total possível.

4.1.3 Classificação do grau de maturidade e sua relação com os resultados

Após a identificação do grau de maturidade das empresas e os respectivos resultados de seus indicadores, busca-se responder ao objetivo central deste estudo que procurou identificar a relação entre o grau de maturidade os resultados, que são apresentados a seguir no quadro 15.

Quadro 15 – Ranking das empresas conforme seus indicadores

POSIÇÃO	EMPRESA	PONTUAÇÃO	GRAU DE MATURIDADE
1ª	21	225,0	Com maturidade
2ª	22	210,0	Com maturidade
3ª	17	170,0	Mediana Maturidade
4ª	15	162,5	Mediana Maturidade
5ª	2	155,0	Mediana Maturidade
6ª	23	155,0	Com maturidade
7ª	24	155,0	Com maturidade
8ª	6	130,0	Mediana Maturidade
9ª	8	117,5	Com maturidade
10ª	11	105,0	Mediana Maturidade
11ª	1	80,0	Com maturidade
12ª	3	67,5	Com maturidade
13ª	18	67,5	Com maturidade
14ª	25	30,0	Pouca Maturidade
15ª	26	30,0	Pouca Maturidade
16ª	27	30,0	Pouca Maturidade

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

O quadro 15 evidencia quais das 27 empresas participantes da pesquisa apresentaram seus resultados, classificando-os com base na pontuação total atingida nos indicadores apresentados, e que está relacionado ao seu grau de maturidade.

Procurando a relação entre maturidade e resultados, o critério utilizado foi o de calcular o coeficiente de correlação de *Pearson*, bem como também o coeficiente de explicação entre as variáveis. Nestes cálculos foram consideradas as 27 empresas analisadas, e não somente aquelas que apresentaram indicadores, realizando-se uma classificação conforme é demonstrado no quadro 16. Pode-se observar ainda que cada nível de classificação possui uma escala relacionada, esta escala de 1 a 13, é utilizada para o cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* bem como para o coeficiente de explicação.

Quadro 16 – Classificação dos resultados das empresas.

ESCALA	CLASSIFICAÇÃO
1	Empresa com excelente resultado
4	Empresa com bom resultado
7	Empresa com resultado mediano
10	Empresa com resultado ruim
13	Não apresentou resultado

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

O quadro 16 apresenta como os dados foram analisados, para cada um dos níveis de classificação foram atribuídas escalas, assim, considerando a tabela 05, temos as empresas n°

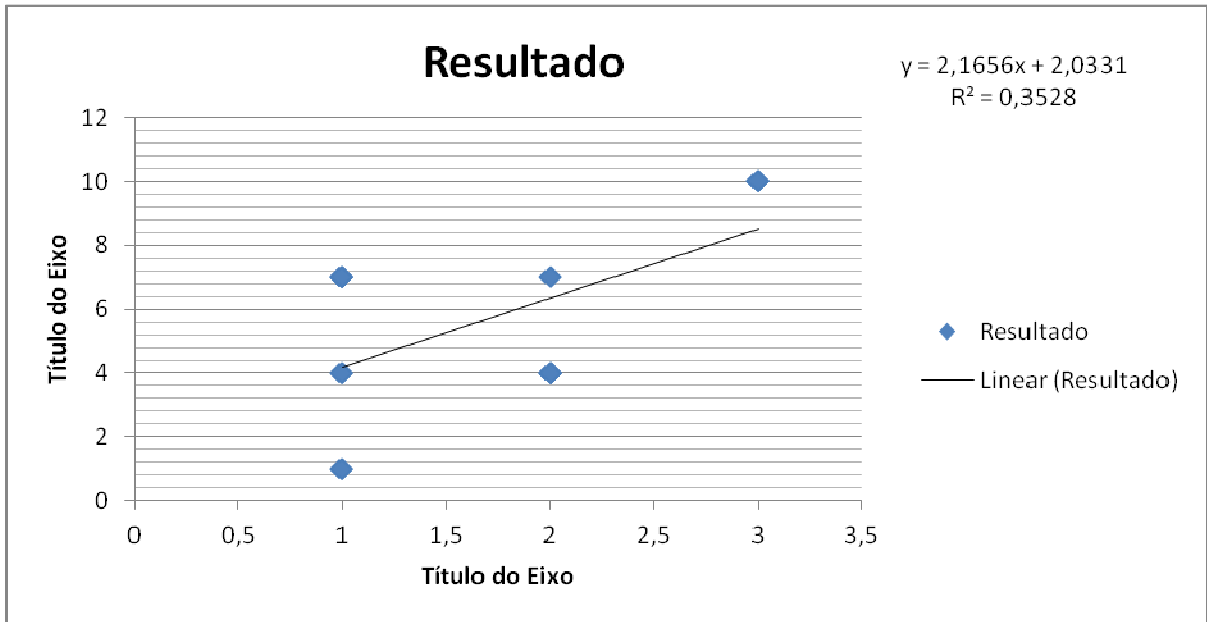
21 e nº 22 como empresas com excelente resultado, as empresas nº 23, nº 24, nº 02, nº 06, nº 15, nº 17 como empresas com bom resultado, as empresas nº 1, nº 3, nº 8 e nº 18, como empresas com resultado mediano, as empresas nº 7, como empresa que não apresentou resultado, e ainda nenhuma empresa com maturidade foi classificada como empresa com resultado ruim.

Tabela 02 - Tabela de correlação entre maturidade e resultado

Empresa	Maturidade	Resultado
21	1	1
22	1	1
23	1	4
24	1	4
2	2	4
6	2	4
15	2	4
17	2	4
1	1	7
3	1	7
8	1	7
18	1	7
11	2	7
25	3	10
26	3	10
27	3	10
Coefficiente de correlação linear de Pearson		0,593999

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Assim, com um coeficiente de correlação de 0,59399 evidenciado na tabela 05, indica que existe uma correlação de moderada para forte entre as variáveis maturidade e resultados, dentro do grupo de empresas classificadas como tendo maturidade, apesar do índice estar muito próximo a faixa que enquadraria como tendo forte correlação, tal situação se deu, por uma das empresas não ter apresentado seus resultados. Complementando a análise, o gráfico 22 demonstra que o coeficiente de explicação foi de 35,28%, o que evidencia que a maturidade se dá em 64,72% dos casos, por motivos diferentes do que os resultados de suas atividades.

Gráfico 19 – Coeficiente de explicação dos resultados em relação a maturidade

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelo autor.

Finalizada a apresentação dos resultados, na sequência serão descritas as conclusões, recomendações e limitações deste estudo.

5 CONCLUSÕES

O tema deste trabalho ainda é um tanto quando inexplorado dentro do universo acadêmico, pela dificuldade em acesso a informações, contudo as contribuições aqui apresentadas podem auxiliar os gestores de micro e pequenas empresas há compreenderem um pouco melhor sobre o tema Gestão de Custos e Indicadores de Desempenho, bem como, ver a importância que o mesmo tem para a gestão das empresas.

Dentre os aspectos relacionados à gestão de custos, ficou evidenciado através das entrevistas e relatos dos empresários, que os mesmos têm ciência da grande importância de dominar este assunto para qualificar a tomada de decisão, porém quando questionados sobre o nível de conhecimento, percebeu-se que o conhecimento até utilizado, é aquele que trata de conceitos básicos. Na medida em que as questões procuravam avaliar assuntos mais complexos, os mesmos em sua grande maioria não tinham nenhum conhecimento ou um conhecimento muito superficial, situação que se refletiu nas 15 (quinze) questões que foram elaboradas para medir o grau de maturidade, pois a grande maioria está relacionada a conceitos essenciais, não aprofundando ferramentas mais estratégicas para o negócio.

As principais limitações encontradas estão relacionadas a conseguir a participação espontânea dos pesquisados, o que necessitou um esforço muito grande, e após aceitarem participar, outra dificuldade foi disponibilizarem os indicadores de desempenho, por mais que este seja um aspecto trabalhado pela gestão da rede, ainda 40,74% não possuem nenhum tipo de indicador para acompanhar o resultado de suas atividades, e os que possuem ainda têm em grande parte muitas limitações em sua utilização.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, pode-se considerar também como limitador o aspecto relacionado à coleta de dados, visto tratar-se de uma pesquisa que envolve o comportamento humano; devendo, nesse caso, observar atentamente as respostas obtidas, pois nem sempre os entrevistados apresentam a mesma pré-disposição para participar da pesquisa, podendo em alguns momentos prejudicar alguns resultados encontrados.

Apesar de o estudo ter sido realizado em empresas que pertencem à mesma rede, este aspecto não foi evidenciado para fins de análise dos resultados, apenas serviu para complementar os dados estudados, surgindo assim, como sugestão, que outro estudo similar a este seja realizado em empresas que não pertencem a nenhuma rede de cooperação, e que os resultados sejam depois de comparadas, para buscar identificar características comuns, bem como se os resultados sofrem alteração na medida que existe uma organização, como é o caso das redes de cooperação.

Apesar das limitações identificadas, presentes na maioria das pesquisas acadêmicas, em maior ou menor proporção, o estudo alcançou seus objetivos, desenvolvendo um instrumento capaz de medir o grau de maturidade da gestão de custos, não só das 27 (vinte e sete) empresas entrevistadas, mas também poderá servir para que outras empresas com características semelhantes consigam identificar seu atual grau em relação aos conceitos abordados.

O *ranking* elaborado demonstra que as duas empresas classificadas em primeiro e segundo lugar no que se refere à pontuação de seus indicadores, são empresas com maturidade, assim, sugere-se à rede, que as utilize como referência, para que os demais associados possam passar também a atingir melhores resultados em sua gestão.

Os objetivos definidos foram atingidos, sendo identificados os níveis de conhecimento dos gestores sobre a gestão de custos através do questionamento de vários aspectos, contudo, o instrumento utilizado poderá em futuros estudos ser ampliada, tanto na aplicação das questões, incluindo-se mais itens, quanto, nos respondentes, podendo-se em outros estudos estimular à participação de mais gestores que atuam em funções que se utilizam dos conhecimentos ligados a gestão de custos, não apenas o proprietário.

Já os indicadores utilizados para medir os resultados foram fornecidos e definidos em conjunto com a gestão da rede, aspecto que contribuiu por viabilizar o desenvolvimento deste estudo, porém, para estudos futuros sugere-se que sejam adotados indicadores padronizados, que possibilitem avaliar as empresas nas mais diversas áreas, como por exemplo, o modelo utilizado como referência para as análises dos resultados desenvolvido pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, assim, além de medir seus próprios resultados, seria possível criar um banco de dados onde as empresas poderiam se comparar aos demais, e visualizarem onde devem focar suas ações com vistas a excelências.

Por fim, espera-se que o conjunto de informações evidenciadas neste trabalho possa servir como fonte de pesquisa para que os associados possam buscar maior conhecimento sobre a gestão de custos, bem como, aderirem à implantação de seus indicadores de desempenho, podendo em um futuro próximo gozarem de resultados cada vez melhores, contribuindo com a longevidade e desenvolvimento da Rede Redlar e de seus associados.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro: comércio e serviços, indústrias, bancos comerciais e múltiplos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BEDÊ, Marco Aurélio ET AL. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção Estudo e Pesquisas do SEBRAE. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>>. Acesso em: 05 set. 2012.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio J. **Estrutura e análise de custos**. São Paulo: Saraiva, 2001.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Lei complementar 123/2006**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 22 out. 2012.

_____. **Regulamento do Imposto de Renda - RIR/99** (Decreto n.º 3.000, de 26 de março de 1999). Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/rir/default.htm>>. Acesso em: 22 out. 2012.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Conhecendo as MPEs**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/conhecendo/mpe/mpenúmero/pequenaempresaeconomica>>. Acesso em: 10 Ago. 2010

COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CREPALDI, Silvio, A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DEMING, W.E. **Qualidade: A revolução da administração**. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza** – uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 14. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 11. reimpressão. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

DUTRA, René G. **Custos**: uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crêterios rumo a excelênciã**. 6. Ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

GHILARDI, Wanderlei José. **Micro ou pequena empresa**: na dúvida, não abra!. 2011. 233 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Santa Cruz do Sul, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil** – 2005: relatório executivo. Curitiba, IBQP, 2006.

HERNANDES, J.P.J.; OLIVEIRA, L.M.; COSTA, R.G.. **Gestão estratégica de custos**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Júnior, A. N. F. ; Silva, T. B. de J. ; Filho, R. N. L.. **A influência da contabilidade gerencial no desempenho econômico-financeiro das empresas de cerâmica vermelha de senhor do Bonfim-BA**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, 2011, Vol.1(1), pp.72-85.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamento de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAWRENCE, W. B. **Contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: IBRASA, 1975.

LEONE, George S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LONGENECKER, Justin Gooderl; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, c1998.

MAHER, Michael. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

NASCIMENTO, Francisco Gonçalves do. **Gestão da Inovação: Análise do grau de maturidade em empresas de TI do estado de Minas Gerais**. 2009. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo – FCHPL, Belo Horizonte, 2009.

NASCIMENTO, Jonilson M. **Custos: planejamento, controle e gestão na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Marco Antonio Fernandes de. **Gestão empresarial e desenvolvimento regional: um modelo de gestão voltado à alavancagem da sustentabilidade das micro, pequenas e médias empresas de base local.** 2009. 372 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - Mestrado e Doutorado)–Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria básica.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Curso básico gerencial de custos.** 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras.** 2. ed. São Paulo: Thomson, 2007.

_____. Pesquisa. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003 – 2005.** Brasília: SEBRAE, 2007.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno (small is beautiful).** Um estudo de economia que leva em conta as pessoas. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

SEBRAE. **Cálculo da margem de erro amostral.** Disponível em: <<http://americanresearchgroup.com/moe.html>>. Acesso em: 27 jan. 2013.

_____. **Mapeamento das centrais e redes de negócios.** 2012. Disponível em: <<http://arquivopdf.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios>>. Acesso em: 14 jan. 2013.

_____. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Coleção Estudos e Pesquisas. Out.2011. Disponível em:<<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2012.

SHERMA, Márcio Augusto ET AL. **As pequenas empresas do simples nacional.** Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/9BB59A59F0E2E04583257957004777CE/\\$File/NT000470DE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/9BB59A59F0E2E04583257957004777CE/$File/NT000470DE.pdf)>. Acesso em: 03 set. 2012.

TOLEDO, Geraldo L.; OVALLE, Ivo I. **Estatística básica.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preços de venda:** ênfase em aplicações e casos nacionais. São Paulo: Saraiva, 2005.

WITTMANN, M. L. ; DOTTO, D. M. R. ; WEGNER, D. **Redes de empresas:** um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. Revista do Desenvolvimento Regional – REDES, Santa Cruz do Sul, v. 13, p. 160-180, 2008.

APÊNDICE A – Primeira parte do questionário

Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC

Mestrado Profissional em Administração

Mestrando: Laércio Rogério Friedrich

Título: GRAU DE MATURIDADE DA GESTÃO DE CUSTOS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REDLAR E SEU IMPACTO NA GERAÇÃO DE RESULTADOS.

O questionário a seguir constitui-se de importante fonte de informações para a pesquisa proposta, realizada junto ao Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

O objetivo desta pesquisa é identificar as características das empresas integrantes da Redlar, bem como o conhecimento dos gestores em relação aos conceitos e ferramentas relacionadas a gestão de custos, e por fim através da evidenciação de indicadores de desempenho financeiros e operacionais poder destacar aquelas empresas que apresentam melhores resultados, para com base nestes procurar mensurar se níveis superiores de maturidade na gestão de custos, representam efetivamente melhores resultados para as empresas.

Desde já, agradeço a colaboração recebida, colocando-me à disposição para esclarecimentos de eventuais dúvidas através do telefone (51)9577-0394, ou pelo e-mail laerciof@unisc.br.

Cordialmente,

Laércio Rogério Friedrich
Pesquisador

Dados do Empresário:

1) Qual é tempo de experiência como empresário:

() 0 a 2 anos () 3 a 5 anos () 6 a 8 anos () 9 a 10 anos () Acima 11 anos

2) Escolaridade

Fundamental () Médio ()

Universitário: () Completo () incompleto ()

Qual curso _____.

Pós-Graduação (especialização): () Completo () incompleto ()

Qual curso _____.

3) Faixa Etária

() até 25 anos () 26 a 35 anos () 36 a 45 anos () 46 a 55 anos () acima de 56 anos

4) Sexo

() Masculino () Feminino

Dados da Empresa:	
5) Número de Proprietários _____.	
6) Cidade de Atuação _____.	
7) Tempo de funcionamento da empresa:	
() 0 a 2 anos () 3 a 5 anos () 6 a 8 anos () 9 a 10 anos () Acima 11 anos	
8) Número de Funcionários:	
() 0 a 5 () 6 a 9 () 10 a 29 () 30 a 49 () Acima de 50 funcionários	
9) Faixa de Faturamento Anual:	
() R\$ 0,00 a 180.000,00 () R\$ 180.000,01 a 360.000,00 () R\$ 360.000,01 a 1.440.000,00	
() R\$ 1.440.000,01 a 2.520.000,00 () acima de R\$ 2.520.000,01	
10) Tempo de participação na Rede:	
() 0 a 2 anos () 3 a 5 anos () 6 a 8 anos () 9 a 10 anos () Acima 11 anos	

Nas questões de 11 a 25, objetiva-se identificar o nível de conhecimento e a compreensibilidade dos Gestores sobre os conceitos e ferramentas relacionados à gestão de custos aplicadas as empresas. Dessa forma, com base no grau de conhecimento e compreensibilidade de cada um dos itens, julgue as afirmações, usando a escala abaixo, atribuindo notas de grau 0 a 10 ("desconheço totalmente" a "conheço totalmente"). **Obs.:** Caso você, se considere sem condições de opinar, assinale **NS** ("Não sei")

Desconheço o Totalmente	←-----→									Conheço Totalmente	Não Sei
	0	1	2	3	4	5	6	7	8		

COMPREENSIBILIDADE DOS CONCEITOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DE CUSTOS	GRAU DE CONHECIMENTO											
11) Considerando Custos Fixos serem aqueles relacionados à estrutura da empresa, e acontecerem em qualquer hipótese, como julga seu conhecimento sobre os mesmos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
12) Os Custos Variáveis são aqueles que mantêm proporção direta com o volume de vendas do período, você consegue identificá-los de forma clara em sua empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
13) É necessário ter uma conjunto de informações e uma metodologia adequada para a formação do Preço de Venda , considera-se apto para realizar tal atribuição.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
14) Uma das metodologias para determinação do cálculo do preço de venda é a utilização do Mark up , índice marcador que multiplicado ou dividido pelo custo de aquisição, determina o preço, tem conhecimento da ferramenta?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
15) As empresas do ramo comercial, para a tomada de decisão costumam ter o conhecimento da Margem de Contribuição de seus produtos, ou seja, o valor	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS


APÊNDICE B – Segunda parte do questionário


Esta segunda etapa da pesquisa, constitui-se em um levantamento de indicadores de desempenho, divididos em indicadores primários e secundários, sendo os primários essencialmente representadores por indicadores de desempenho financeiros, e foram assim classificados por terem relação direta com o objetivo deste estudo, tendo também maior peso na elaboração dos resultados entre as empresas participantes, já os secundários, relacionados ao desempenho de operações de apoio da empresa, também estarão sendo avaliados, porém com menor peso. Ao final da análise conjunta dos dados, será elaborado um resultado global entre todas as empresas participantes da pesquisa.





Desde já, agradeço a colaboração recebida, colocando-me à disposição para esclarecimentos de eventuais dúvidas através do telefone (51)9577-0394, ou pelo e-mail laerciof@unisc.br.

Cordialmente,

TENDÊNCIA:


 Para Indicadores com esta seta, representa que quanto **maior** for o desempenho melhor.

 Para Indicadores com esta seta, representa que quanto **menor** for o desempenho melhor.

INDICADORES PRIMÁRIOS	JAN/12	FEV/12	MAR/12	ABR/12	MAIO/12	JUN/12	Apresentar em	Tendência
26) Resultado Operacional (Margem de Contribuição) , representado pela subtração das despesas e custos variáveis da receita total de cada um dos períodos.							%	
27) Lucro Líquido , representado pelo resultado final de cada mês após deduzidos todos os custos e despesas período.							R\$	
28) Evolução do Faturamento , representa a variação da receita da empresa considerando o período 01 (JAN/12) como período base, resultados superiores a 100% representam aumento da receita.	100%						%	
29) Custos Fixos Totais , informar os custos fixos totais em cada um dos							R\$	



períodos em análise.								
30) Vendas por funcionário , representado pelo faturamento mensal dividido pelo número total de pessoas que trabalham na empresa							R\$	↑
31) Lucratividade , evidencia o quanto lucro líquido representa percentualmente sobre a receita líquida em cada um dos meses.							%	↑
32) Rentabilidade da empresa , representado pela divisão do lucro líquido pelo Ativo Total da empresa.							%	↑
33) Rentabilidade do empreendedor , representado pela divisão do lucro líquido do período pelo Patrimônio Líquido total.							%	↑
34) Giro dos Estoques , representado pela divisão das compras do período pelo total em estoques, ou seja, o tempo médio que as mercadorias levam para passarem por todas as etapas dentro das empresas.							Dias	↓
35) Margem de Segurança , representado pela diferença entre o volume médio de vendas em relação ao Ponto de Equilíbrio.							R\$	↑
INDICADORES SECUNDÁRIOS	JAN/12	FEV/12	MAR/12	ABR/12	MAIO/12	JUN/12	Apresentar em	Tendência
36) Satisfação dos Clientes , representado o grau de satisfação através da pesquisa feita com os clientes pós venda.							%	↑
37) Taxa de Conversão , representado relação entre o número de orçamentos feitos em relação as vendas efetivadas no período.							%	↑
38) Capacitação da equipe de trabalho, representado pelo número de horas de treinamento mensal em relação ao total de pessoas da empresa.							Horas	↑

39) Rotatividade (<i>turn over</i>), representado pela relação entre admitidos e demitidos no período.							%	
40) Taxa de Inadimplência , representado pelo total de contas a receber em atraso em relação do total do contas a receber.							%	