

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANÁLISE DO CONHECIMENTO SOBRE PLANO DE  
NEGÓCIOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Camila Kegler  
Felipe Pinto Spolaôr**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2015**

**ANÁLISE DO CONHECIMENTO SOBRE PLANO DE  
NEGÓCIOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

**Camila Kegler  
Felipe Pinto Spolaôr**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

**Orientador: Prof. Ms. Gilberto Brondani**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2015**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**ANÁLISE DO CONHECIMENTO SOBRE PLANO DE NEGÓCIOS EM  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E  
CONFEITARIA**

elaborado por  
**Camila Kegler  
Felipe Pinto Spolaôr**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Prof. Ms. Gilberto Brondani**  
(Presidente/Orientador)

**Prof.<sup>a</sup> Ms. Ana Paula Fraga (UFSM)**

**Prof. Ms. Ney Izaguirry de Freitas Junior (UFSM)**

Santa Maria, 07 de julho de 2015

Quem sabe concentrar-se numa coisa e insistir nela como único objetivo, obtém, ao fim e ao cabo, a capacidade de fazer qualquer coisa.

(Mahatma Gandhi)

## **RESUMO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
Curso de Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Santa Maria

### **ANÁLISE DO CONHECIMENTO SOBRE PLANO DE NEGÓCIOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

**AUTORES: CAMILA KEGLER; FELIPE PINTO SPOLAÔR**

**ORIENTADOR: GILBERTO BRONDANI**

**Local e Data da Defesa: Santa Maria, 07 de julho de 2015**

No momento da abertura de uma empresa ou no decorrer do funcionamento da mesma, muitos são os detalhes que devem ser observados para uma gestão eficiente, tais como investimento inicial, clientela, localização, fornecedores, acesso facilitado à crédito empresarial, enquadramento tributário, concorrência, legislação aplicada ao setor, conhecimento das expectativas econômicas futuras, entre outros, os quais podem ser visualizados no plano de negócios direta ou indiretamente. Desta forma, este trabalho pretende analisar o conhecimento a respeito da ferramenta plano de negócios por parte dos micro e pequenos empresários atuantes no setor de panificação e confeitaria, no município de Santa Maria/RS. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de obter conhecimentos teóricos sobre empreendedorismo, micro e pequenas empresas, contabilidade geral e gerencial, planejamento empresarial, plano de negócios, bem como sua importância, público-alvo e estruturação, além de uma breve explanação sobre o setor de panificação e confeitaria. Quanto à metodologia, este estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva e pesquisa de campo. Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica do questionário, aplicada à micro e pequenas padarias e confeitarias. A análise dos resultados demonstra que os empresários, ao constituírem ou adquirirem uma empresa não detém grande conhecimento sobre este instrumento, porém tendem a elaborá-lo ao longo da existência do negócio. Constatou-se ainda, que os gestores não conhecem toda a utilidade que o plano de negócios tem a oferecer, situação esta que deve ser aprimorada.

**Palavras-chave:** Gestão. Plano de negócios. Micro e pequenas empresas.

## **ABSTRACT**

Completion of Course Work  
Accounting Course  
Federal University of Santa Maria

### **ANALYSIS OF KNOWLEDGE ON BUSINESS PLAN IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES OF BAKERY AND CONFECTIONERY SECTOR**

**AUTHORS: CAMILA KEGLER; FELIPE PINTO SPOLAÔR**

**ADVISOR: GILBERTO BRONDANI**

*Local and Date of Defense: Santa Maria, July 7, 2015*

*At the time of starting a business or in the course of operating the same, there are many details to be observed for efficient management, such as initial investment, customer, location, suppliers, easier access to business credit, tax framework, competition, legislation applied to the sector, knowledge of future economic expectations, among others, which can be viewed in direct business plan or indirectly. Thus, this study aims to examine knowledge about the business plan tool by the micro and small enterprises active in the bakery and confectionery sector in the city of Santa Maria/RS. For this, a bibliographic search in order to get theoretical knowledge about entrepreneurship was held micro and small businesses, general and management accounting, business planning, business plan, as well as its importance, target audience and structuring, as well as a brief explanation of the bakery and confectionery sector. Regarding methodology, this study is characterized as descriptive and field research. To collect data, we used the questionnaire technique, applied to micro and small bakeries and pastry shops. Analysis of the results shows that entrepreneurs, by setting up or acquiring a company does not hold great knowledge about this instrument, but tend to produce it throughout the business existence. It found also that managers do not know all the utility that the business plan has to offer, a situation that must be improved.*

**Keywords:** *Management. Business plan. Micro and small enterprises.*

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 - Classificação das empresas segundo número de funcionários .....	17
Quadro 02 - Roteiro esquematizado para o projeto do negócio .....	26

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Conhecimento dos gestores sobre seu ramo de atuação .....	36
Gráfico 2 – Conhecimento dos gestores em relação ao plano de negócios .....	36
Gráfico 3 – Formas de conhecimento sobre o plano de negócios .....	37
Gráfico 4 – Posição das empresas em relação a controles .....	39
Gráfico 5 – Nível de utilização do profissional contábil .....	40
Gráfico 6 – Planejamento das empresas para o futuro .....	42
Gráfico 7 – Conhecimento das empresas em relação aos benefícios do plano de negócios .....	43

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art.	Artigo
ABIP	Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
ITPC	Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
N.	Número
PIB	Produto Interno Bruto
RS	Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo A – Carta de apresentação .....</b>	<b>52</b>
--	-----------

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Modelo do questionário aplicado .....	54
Apêndice B – Termo de consentimento livre e esclarecido .....	57

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	12
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	15
2.1 Empreendedorismo	15
<b>2.2 Micro e pequenas empresas</b>	16
2.2.1 Características das micro e pequenas empresas	18
<b>2.3 Contabilidade geral e contabilidade gerencial</b>	18
2.3.1 Contabilidade geral	19
2.3.2 Contabilidade gerencial	19
<b>2.4 Gestão empresarial</b>	20
<b>2.5 Planejamento empresarial</b>	22
2.5.1 Tipos de planejamento	23
<b>2.6 Plano de negócios</b>	24
2.6.1 Roteiro para elaboração de um plano de negócios	26
2.6.2 Importância da elaboração do plano de negócios	27
2.6.3 A quem se destina o plano de negócios	29
2.6.4 Estrutura de um plano de negócios	30
<b>2.7 Setor de panificação e confeitaria</b>	31
<b>3 METODOLOGIA</b>	33
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	35
4.1 Análise das respostas do questionário	35
<b>5 CONCLUSÃO</b>	44
<b>REFERÊNCIAS</b>	47
<b>ANEXOS</b>	51
<b>APÊNDICES</b>	53

# 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) possuem um relevante papel na estrutura econômica nacional ao longo dos últimos anos. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) este segmento representa, nos setores de serviços e comércio, respectivamente, 98% e 99%, do total de empresas formalizadas, no ano de 2011. Estima-se que existem cerca de 9 milhões de MPEs no país e que estas sejam responsáveis por mais da metade dos empregos formais. (SEBRAE, 2014).

As MPEs também constituem um dos principais meios de geração de riqueza, com uma participação de 27% do produto interno bruto (PIB) brasileiro, no ano de 2011. Somente no setor de comércio este índice está num patamar de 53,4%. (SEBRAE, 2014). No Rio Grande do Sul (RS) o valor adicionado gerado pelas MPEs representa 32,6% do total do Valor Adicionado gerado no Estado, sendo que no comércio este índice é de 50,9%. Estes números tão expressivos indicam o quanto as MPEs contribuem para o desenvolvimento da economia. (SEBRAE, 2015).

Com relação ao tempo de atividade, um estudo do SEBRAE mostra que 75,6% das MPEs brasileiras, constituídas em 2007, sobreviveram aos 2 primeiros anos de vida. Pode-se com esses dados inferir que 24,4% desses empreendimentos fecharam as portas antes deste período. (SEBRAE, 2013). Isso deve-se, principalmente, à falta de planejamento destes empresários, os quais abriram seus negócios com expectativas de alcançar sucesso em um curto espaço de tempo.

Um bom planejamento consiste em realizar uma análise de viabilidade da forma mais criteriosa possível à respeito da criação do empreendimento. Trata-se de um processo de extrema importância e responsável por reduzir substancialmente os riscos do negócio fracassar.

Muitos empreendedores não possuem o hábito de planejar por diversos fatores. Dentre os mais comuns está a mentalidade de que o planejamento somente é utilizado para médias e grandes empresas, o que é um equívoco, pois o mesmo é fundamental para os micro e pequenos negócios, adaptando-se às necessidades de cada organização. Outros fatores seriam a falta de conhecimento em como planejar e a impaciência para elaborar esta análise.

Uma importante ferramenta à disposição do micro e pequeno empresário para uma melhor gestão do seu negócio é o plano de negócios. Tal instrumento dispõe de um roteiro a ser seguido pelo empreendedor. Embora pense-se que o plano de negócios sirva somente para empresas recém-abertas, o mesmo é útil também para entidades com mais tempo no mercado, mesmo aquelas que nunca o elaboraram anteriormente.

Considerando as informações ditas anteriormente e o assunto em questão, fica estabelecido que o problema de pesquisa abordado neste estudo foi: qual o conhecimento dos micro e pequenos empresários do setor de panificação e confeitaria sobre plano de negócios?

Desse modo, para solucionar o problema de pesquisa, delineou-se como objetivo geral, avaliar o nível do conhecimento sobre plano de negócios, dos micro e pequenos empresários do setor de panificação e confeitaria, atuantes no limite de até 2 (duas) quadras ao redor do Calçadão Salvador Isaía, no município de Santa Maria/RS, com exceção das padarias e confeitarias situadas em supermercados.

Com o intuito de atingir o objetivo principal deste estudo, foi essencial responder aos seguintes objetivos específicos: entender em que consiste um plano de negócios; estabelecer uma discussão sobre perfil empreendedor; descrever as características do setor de panificação e confeitaria; coleta de dados necessários para elaboração de questionário; aplicação do questionário; analisar o resultado do questionário aplicado; concluir sobre a influência do plano de negócios em MPEs.

Esta pesquisa justifica-se por ser o plano de negócios uma ferramenta importante para qualquer empreendedor que queira dar início a um empreendimento ou que já tenha uma empresa constituída. É por meio dele que se definem as estratégias da empresa e o modo pelo qual este planeja atingir seus objetivos.

Portanto, o plano de negócios aumenta significativamente as chances da empresa alcançar sucesso, estabelecendo diretrizes, ações e diferenciais de extrema relevância para a entidade.

Este estudo está dividido em cinco capítulos, que são: introdução, revisão bibliográfica, metodologia, análise dos resultados e conclusão. O primeiro capítulo trata da introdução, que traz uma contextualização geral sobre o tema e sua delimitação, além de conter o problema de pesquisa abordado, a justificativa e os objetivos gerais e específicos.

O capítulo seguinte apresenta a revisão bibliográfica, o qual contempla a base teórica da pesquisa e que dá subsídio à análise dos resultados. Os assuntos tratados são: empreendedorismo, MPEs, contabilidade geral e contabilidade gerencial, gestão empresarial, planejamento empresarial, plano de negócios e setor de panificação e confeitaria. Em relação ao terceiro capítulo, metodologia, serão demonstradas as técnicas e os métodos de pesquisa, coleta e análise dos dados utilizados no presente estudo, atendendo aos objetivos gerais e específicos.

No penúltimo capítulo, que trata da análise dos resultados, é realizada uma interpretação das informações coletadas através do questionário aplicado aos empresários do setor de panificação e confeitaria, com a finalidade de responder ao problema de pesquisa proposto. Finalmente, no quinto capítulo, consta a conclusão, onde os autores farão a exposição de seu ponto de vista com referência aos resultados encontrados no decorrer da pesquisa.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Com a intenção de atingir os objetivos deste estudo, se faz necessário a criação de uma base teórica, servindo de suporte para a formulação do estudo e, por consequência, dos resultados encontrados. Para isso, serão apresentados, a seguir, alguns conceitos dos principais autores que pesquisaram temas relacionados a: empreendedorismo, MPEs, contabilidade geral e contabilidade gerencial, gestão empresarial, planejamento empresarial, plano de negócios e setor de panificação e confeitaria.

### **2.1 Empreendedorismo**

Nos dias de hoje, o papel do empreendedorismo é estratégico para o desenvolvimento da economia. O empreendedor assume os riscos do negócio sendo responsável por trazer inovação, gerar empregos, recolher tributos e fazer a economia girar.

Segundo Dornelas (2014a), no que diz respeito à criação de um novo negócio, o termo “empreendedorismo” pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades.

Já para Kirzner (1973 apud DORNELAS, 2014a, p. 37), “o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”. Chiavenato (2008, p. 3) diz que “o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo, assim, riscos e responsabilidades e inovando continuamente”.

Para Schumpeter (1985), o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes, não se limitando a negócios recém-criados. Todos os autores, entretanto, concordam que o empreendedor é um indivíduo curioso, visionário e que procura explorar ao máximo as oportunidades, buscando conhecer as particularidades de seu ramo de negócios.

De acordo com Chiavenato (2008), o empreendedor tem sensibilidade para os negócios e tino financeiro e com esse arsenal transforma ideias em realidade, para benefício próprio e da comunidade. Um dos principais atributos do empreendedor é

identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo (DOLABELA, 1999).

Segundo Dolabela (2008, p. 23) o empreendedor vai além da empresa, ele está em qualquer área, assim, “o empreendedorismo é uma das manifestações da liberdade humana”. O mesmo autor também assegura que o empreendedor “não é um fenômeno apenas econômico, mas sim social”. O empreendedor é um ser social que é produto do meio no qual vive, influenciando de forma positiva para o surgimento de novos empreendimentos (DOLABELA, 2008).

Para Dornelas (2014a, p. 37), qualquer definição de empreendedorismo contém, pelo menos, três aspectos referentes ao empreendedor:

1. Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico no qual vive.
3. Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

É possível perceber, desta forma, que o empreendedor é um indivíduo inovador e determinado a assumir os riscos inerentes ao negócio. E, como no Brasil a grande maioria dos negócios têm seu começo na forma de MPEs, cabe fazer breve revisão sobre o assunto.

## 2.2 Micro e pequenas empresas

As MPEs são empreendimentos com menor potencial econômico, mas essenciais à economia brasileira, tendo, inclusive, incentivado a criação de políticas específicas com a finalidade de facilitar seu funcionamento e desenvolvimento. A Lei Complementar n. 123, de 15 de dezembro de 2006, em seu art. 3º, os define da seguinte maneira:

**Art. 3º** Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Por esses valores é possível observar que as microempresas são negócios com faturamento bruto médio mensal da ordem de até R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) e as empresas de pequeno porte são aquelas com faturamento médio mensal superior a R\$30.000,00 (trinta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais). Esses dados mostram a importância deste segmento na economia do Brasil.

Certos órgãos federais como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) têm outro parâmetro de valor de faturamento para a concessão de créditos. Nessa instituição de fomento, uma microempresa deve ter receita bruta anual de até R\$ 2,4 milhões; já as pequenas empresas, o faturamento deve ser superior a R\$ 2,4 milhões e inferior a R\$ 16 milhões.

Como se percebe, não há um critério absoluto sobre a definição de tamanho de empresa, pois este pode variar de acordo com o propósito da sua criação. No entanto, o mais utilizado é o do SEBRAE, o qual adota uma classificação considerando o número de funcionários, conforme mostra o Quadro 01:

<b>Porte</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio/Serviços</b>
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Quadro 01 - Classificação das empresas segundo número de funcionários

Fonte: SEBRAE (2012)

As MPEs também são responsáveis pela geração de emprego no país. Segundo dados do SEBRAE (2011), as MPEs representam cerca de 99% do total de empresas brasileiras e ocupam 52% das vagas de emprego.

### 2.2.1 Características das micro e pequenas empresas

Quanto às suas principais características, Campomar e Cezarino (2006), apontam três especificidades presentes nestes tipos de empreendimentos no Brasil:

1 - Gestão informal: falta de distinção entre o patrimônio pessoal e empresarial, alto grau de centralização na figura do empreendedor e presença de um número relativamente significativo de funcionários com laços familiares.

2 - Baixa qualidade gerencial: trata-se de um desdobramento da gestão informal. Mantendo-se uma gestão organizacional informal, são mínimas as chances de se obter uma qualidade gerencial razoável. Essa falta de qualidade se reflete na ausência de informações sobre processos, controles, no desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva e na dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos. Outras dificuldades deste item podem ser a contratação simplista de mão de obra, processo de terceirização pobre e desenvolvimento problemático de inovações tecnológicas.

3 - Escassez de recursos: as MPEs brasileiras, em geral, são escassas em recursos e têm dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos como privados. Aliado a isso, há alta sonegação de impostos e tributos comerciais.

Portanto, as MPEs, embora cumpram um importante papel econômico e social, se caracterizam, geralmente, por sofrerem com gestão informal, baixa qualidade gerencial e escassez de recursos. A maioria também carece de um bom planejamento empresarial.

## 2.3 Contabilidade geral e contabilidade gerencial

A contabilidade é uma ferramenta de fundamental importância para a tomada de decisão na empresa. Por meio dela é possível realizar o registro de toda a formação, movimentação e variações ocorridas no patrimônio da entidade, o que

possibilita informações preciosas aos gestores e demais usuários que dela necessitam.

### 2.3.1 Contabilidade geral

Ribeiro (2013, p. 2) define a contabilidade como “[...] uma ciência social que tem por objeto o patrimônio das entidades econômico-administrativas. Seu objetivo principal é controlar o patrimônio das entidades em decorrência de suas variações.” O mesmo autor conceitua o patrimônio como um conjunto de elementos necessários para a existência da entidade, englobando os objetos de uso, de troca e de consumo; além dos valores que a entidade tem para receber e para pagar.

Segundo Padoveze (2012, p. 3) “o objetivo da contabilidade é o controle de um patrimônio”. O mesmo autor define a contabilidade como um “sistema de informação que controla o patrimônio de uma entidade”.

Na visão de Marion e Ribeiro (2011, p. 3) “a contabilidade geral possibilita o controle da movimentação do patrimônio com o objetivo de fornecer, por meio de relatórios, informações acerca da gestão do patrimônio, principalmente aos usuários externos”.

Para Crepaldi (2013, p. 2):

Contabilidade é um instrumento da função administrativa que tem como finalidade:

- controlar o patrimônio das entidades;
- apurar o resultado das entidades;
- prestar informações sobre o patrimônio e sobre o resultado das entidades aos diversos usuários das informações contábeis.

### 2.3.2 Contabilidade gerencial

A contabilidade gerencial tem como objetivo o público interno, mais focado na alta direção da empresa, “que dela extrai informações para o planejamento, avaliação e controle de resultados” (BULGACOV, 2006, p. 276). Porém, as informações podem ser disponibilizadas ao público externo, como investidores, com a finalidade de fortalecer argumentos nas decisões de financiamento da empresa. Ainda segundo Bulgacov (2006, p. 276) “como a Contabilidade Financeira está orientada para o registro de atos e fatos passados, a Contabilidade Gerencial pode incorporar as

previsões financeiras definidas pela administração e seu respectivo acompanhamento.”

A contabilidade gerencial, na percepção de Pizzolato (2012, p. 10), “produz informações úteis para a administração, a qual exige dados para vários propósitos, tais como: auxílio no planejamento; na medição e avaliação do desempenho; na fixação de preços de venda, na análise de ações alternativas etc”.

Marion e Ribeiro (2011) definem a contabilidade gerencial como um sistema informacional que tem por finalidade suprir a entidade com informações não apenas de caráter econômico, financeiro, patrimonial, físico e de produtividade, mas também com informações de natureza operacional, para que auxilie os administradores em suas tomadas de decisões.

Os objetivos da Contabilidade Gerencial são, segundo Bulgacov (2006, p. 270), “os de proporcionar informações gerenciais relevantes que complementam as informações da Contabilidade Financeira. Essas informações são específicas de empresa para empresa [...] e visa servir de suporte na tomada de decisões”.

Na visão de Crepaldi (2012), este é um ramo da Contabilidade que tem como objetivo proporcionar ferramentas aos administradores de empresas, os auxiliando nas suas funções gerenciais. É direcionada para a melhor aplicação dos recursos econômicos da empresa, através de um controle adequado dos insumos, executado por um sistema de informação gerencial.

A contabilidade gerencial é, portanto, mais focada no processo decisório interno da empresa, servindo como uma importante ferramenta de tomada de decisão para os gestores. É fundamental por tornar possível a análise de todos os resultados da empresa proporcionando, assim, informações essenciais ao negócio.

## **2.4 Gestão empresarial**

Através de uma boa gestão, é possível estruturar e impulsionar melhor o andamento de uma organização. Para fins de definição, Catelli (1999, p. 111) diz que a gestão é “o processo de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa”. Já Nakagawa (1993, p.38) diz que “a gestão é a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades”. Para

Greco, Arend e Gärtner (2007) gestão é o conjunto de acontecimentos, oriundos de decisões administrativas, que envolvem a entidade, isto é, a administração, gerência, o ato de gerir a empresa.

Por outro lado, Oliveira, Junior e Silva (2009, p. 136) dizem que:

Gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir as empresas para a obtenção dos resultados desejados.

Segundo Padoveze (2005, p. 27) o processo de gestão “também denominado processo decisório, é um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades.” Além disso, “tem por finalidade permitir à empresa alcançar os seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir as metas e objetivos explicitados na declaração da visão da empresa.” (PADOVEZE, 2005, p. 27).

A organização deve priorizar um modelo de gestão, pois é ele que irá delimitar a forma pela qual os tomadores de decisão e seus auxiliares devem gerir a entidade. Segundo Padoveze (2005), o modelo de gestão é o produto do subsistema institucional e pode ser definido como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores decisões para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.

Para o autor, alguns aspectos devem ser levados em consideração no momento de estruturar o modelo de gestão ideal:

- O processo de gestão do sistema empresa: Planejamento, execução, controle.
- A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores: Responsabilidade pelos resultados das áreas de suas responsabilidades.
- O processo decisório: centralização ou descentralização.
- O comportamento dos gestores: motivação – empreendedores. (PADOVEZE, 2005, p. 26).

Portanto, é importante que a empresa defina os aspectos que se fazem necessários para escolher o modelo de gestão mais adequado a seus interesses. Só assim, poderá deixar claro quais são suas pretensões futuras.

## 2.5 Planejamento empresarial

A criação de uma empresa ou a continuidade da mesma exige planejamento de seus gestores. O mesmo vem sendo alvo de muitas discussões ao longo dos anos, tamanha a importância de sua aplicação no universo empresarial e sua utilidade como orientação para a tomada de decisões sobre ações a serem executadas pela empresa.

De acordo com Oliveira (2013), planejamento pode ser considerado um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Sanvicente e Santos (2000, p. 14) seguem a mesma linha dizendo que:

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas unidades.

Pereira (2010), em sua definição, argumenta que o planejamento é um processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões. O autor ainda diz que o planejamento difere de improvisar, visto que o primeiro está preocupado em organizar um plano ou esquema para agir, enquanto o último prepara algo apressadamente ou mesmo ao acaso, com o fim de resolver algo que está acontecendo no momento.

Para Pereira (2010, p. 46), o planejamento contempla algumas características essenciais:

- diz respeito às implicações futuras de decisões futuras;
- é um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos;
- o processo de planejamento é muito mais importante do que seu produto final;
- ocupação intelectual com o futuro, mas revestido de ação e não somente de pensamento;
- avaliação de ações alternativas em relação a estados futuros; e
- escolha de ações estratégicas alternativas, comprometidas com o futuro e não com o passado.

### 2.5.1 Tipos de planejamento

Conforme Oliveira (2013, p. 17), na consideração dos grandes níveis hierárquicos, pode-se distinguir três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Para o autor:

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. Normalmente será de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

O planejamento estratégico é amplamente utilizado pelas empresas. Segundo Pereira (2010), planejamento estratégico é um processo contínuo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formar estratégias e ações táticas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Da mesma forma, planejamento estratégico, de acordo com Munhoz (1993), é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas; é o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos.

Diferentemente do planejamento estratégico, o planejamento tático ocorre apenas em determinados setores, e não em toda a empresa, porém, é desenvolvido através de objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Conforme Oliveira (2013), este planejamento é uma metodologia administrativa que tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Será desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, e sua finalidade é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados.

Para Chiavenato (2011), o planejamento tático abrange determinados setores da organização; é definido no nível intermediário, geralmente, é projetado para o

médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais. Portanto, o planejamento tático normalmente acontece no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração.

O planejamento operacional, segundo Oliveira (2013), é a formalização, principalmente, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. Para o autor, representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de acontecimento. Ainda segundo o autor:

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Cada um dos planejamentos operacionais deve conter, com detalhes, os:

- recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- procedimentos básicos a serem adotados;
- resultados finais esperados;
- prazos estabelecidos; e
- responsáveis por sua execução e implantação.

O planejamento operacional é, normalmente, elaborado pelos níveis organizacionais inferiores da estruturação hierárquica, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa. (OLIVEIRA, 2013, p. 20).

Conforme Chiavenato (2011), planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização. Como se observa, o planejamento operacional geralmente é desenvolvido no curto prazo pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do cotidiano da empresa.

Os três níveis de planejamento têm sua importância e são estabelecidos para que as organizações possam seguir uma metodologia de trabalho. Devem ter a capacidade de desenvolver seus processos de forma organizada na busca da otimização dos resultados diante de muita competitividade, tendo como objetivo a melhoria contínua.

## **2.6 Plano de negócios**

Com a intenção de realizar a abertura do empreendimento nasce a necessidade de planejar e conhecer melhor o ramo do negócio, o que implica no

desenvolvimento de um plano de negócios. O mesmo vem sendo tratado pelos autores ao longo dos anos com diversas definições.

O plano de negócios é, para Degen (1989), a formalização das ideias do empreendedor, da oportunidade, do conceito, dos riscos do negócio, das medidas para minimizá-los, das experiências similares, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como, do plano de *marketing*, operacional e financeiro, com o objetivo de analisar a viabilidade do novo negócio.

Trata-se de uma ferramenta que, desta forma, demonstra todas as características da empresa e o quão viável torna-se implantá-la e desenvolver novas ações que poderão alavancá-la. Seguindo essa linha de raciocínio, para Hochman et al. (2005), o plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia de mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Conhecer bem o empreendimento diminui consideravelmente as dúvidas do empreendedor e leva-o a concentrar-se nas estratégias e objetivos do negócio. Isso fica explícito na definição de Dornelas (2014a), o qual diz que a elaboração do plano de negócios envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio.

Para Dornelas (2014a, p. 95), “o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa”. Dolabela (2008, p. 240) afirma que “o Plano de Negócios é o estudo de viabilidade da empresa e o seu planejamento nos mínimos detalhes”. Oliveira (2014, p. 97), define plano de negócios como um “estudo estruturado de todos os negócios, produtos e serviços do empreendimento, [...] considerando todas as suas questões estratégicas e táticas, com enfoque geralmente direcionado à análise econômico-financeira”.

Padoveze (2005, p. 29) conceitua plano de negócios como um documento que abrange “todos os aspectos da geração e administração de um novo empreendimento, incluindo tendências de mercado e da concorrência, projeções de vendas, entre outros itens [...]. Segundo Dolabela (2008, p. 242) “É também uma linguagem entre o empreendedor e todos os seus parceiros: sócios, empregados, investidores, bancos, contadores, agências governamentais de financiamento, etc.”.

### 2.6.1 Roteiro para elaboração de um plano de negócios

Com o objetivo de auxiliar o empreendedor a projetar os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros de seu negócio, o SEBRAE (apud CHIAVENATO, 2008, p. 133) propõe um roteiro esquematizado para o projeto do negócio, conforme demonstrado no Quadro 02, a seguir:

(continua)

<b>Plano do negócio</b>
1 - Ramo de atividade Por que escolheu este negócio?
2 - Mercado consumidor Quem são os clientes? O que é de valor para os clientes?
3 - Mercado fornecedor Quem são os fornecedores de insumos e serviços?
4 - Mercado concorrente Quem são os concorrentes?
5 - Produtos ou serviços a serem ofertados Quais as características dos produtos ou serviços? Quais seus usos menos evidentes? Quais suas vantagens e desvantagens frente às dos concorrentes? Como criar valor para o cliente por meio dos produtos ou serviços?
6 - Localização Quais os critérios para a avaliação do local ou do "ponto"? Qual a importância da localização para o seu negócio?
7 - Processo operacional Como sua empresa vai operar etapa por etapa? Como fabricar? Como vender? Como fazer o serviço? Qual trabalho será feito? Quem o fará? Com que material? Com que equipamento? Quem tem conhecimento e experiência no ramo? Como fazem os concorrentes?
8 - Previsão de produção, previsão de vendas ou previsão de serviços Qual a necessidade e a procura do Mercado? Qual sua provável capacidade de produção, pessoal disponível e recursos financeiros? Qual a disponibilidade de matéria-prima e insumos básicos? Qual o volume de produção, vendas, serviços que você planeja para o negócio?

(conclusão)

**9 - Análise financeira**

Qual a estimativa de receita da Empresa?

Qual é o capital inicial necessário?

Quais os gastos com materiais? Quais os gastos com pessoal?

Quais os gastos gerais de produção?

Quais as despesas administrativas? Quais as despesas de vendas?

Qual a margem de lucro desejada?

**Quadro 02 – Roteiro esquematizado para o projeto do negócio**

Fonte: SEBRAE (apud CHIAVENATO, 2008, p. 133)

Sendo assim, o plano de negócios é um documento fundamental para planejar um empreendimento, em estágio inicial ou não, com o objetivo de definir e fazer um delineamento de sua estratégia de atuação para o futuro, servindo como um relevante suporte de informações ao seu usuário.

**2.6.2 Importância da elaboração do plano de negócios**

Uma questão em alta nas discussões é o porquê de tantas MPEs não conseguirem manter um bom gerenciamento do negócio e fecharem as portas cedo. A importância da elaboração do plano de negócios consiste em aumentar substancialmente a qualidade em administrar o empreendimento e garantir maior probabilidade de continuidade da empresa.

Para Santos e Pereira (1995), a importância do plano de negócios justifica-se ao avaliar a viabilidade da implantação de uma ideia de empresa, ao passo que o empreendedor terá a oportunidade de avaliar a viabilidade de abrir o negócio antes que já tenha investido recursos, diminuindo as chances de possíveis prejuízos caso não venha a obter sucesso

Segundo Dornelas (2014a, p. 95), o plano de negócios é importante para:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.;

- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa,
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc).

Segundo Degen (1989), um importante benefício da elaboração do plano de negócios é a visualização das múltiplas facetas do negócio, evitando a parcialidade e os erros acarretados pela mesma. O empreendedor não deve inventar informações ou esconder dados, pois isso só acarretará em prejuízo para a empresa. Um plano de negócios que evidencie a realidade do empreendimento é o ideal para ser apresentado aos interessados, os quais podem ser investidores, bancos, clientes, entre outros.

Dornelas (2014b), ressalta que o plano de negócios não é infalível e nem diz precisamente como tudo irá acontecer, pois isso é algo impossível. Mesmo assim, a utilização de um plano de negócios serve de grande auxílio para o empreendedor na tomada de decisão. Destaca ainda que a importância no desenvolvimento de um plano de negócios está nas estatísticas a nível mundial, que associam o não planejamento adequado no início de uma empresa como um dos motivos para a mortalidade precoce de muitos negócios.

Ainda, segundo Dornelas (2014b), o plano de negócios que auxilia na gestão é aquele do qual o empreendedor participou do desenvolvimento e que sintetiza sua visão de negócio e a que lugar sua empresa pode chegar no futuro. Dessa forma, é um guia que norteará para o crescimento da empresa e não basicamente uma imposição, que impede o empreendedor de tomar decisões. Em virtude disso, entender como elaborar um plano de negócios é de vital importância para todo aspirante a empreendedor.

Dolabela (2008) afirma que a utilização do Plano de Negócios é muito irrisória no Brasil. Poucas empresas trabalham com essa metodologia. Diz ainda, que na Europa e nos Estados Unidos é uma ferramenta bastante usual, utilizada por empreendedores novos e antigos.

Em resumo, o plano de negócios visa mostrar ao empreendedor o potencial e a viabilidade do seu futuro negócio antes mesmo de colocá-lo em prática. É um instrumento que permite ao empresário se aprofundar no conhecimento da própria empresa. Através do mesmo, é possível ter um diagnóstico da situação atual da

empresa, estabelecer objetivos e metas e definir as melhores estratégias e linhas de ação para alcançá-los.

### 2.6.3 A quem se destina o plano de negócios

O plano de negócios pode ter diversos destinatários, que desejam obter por meio dele distintas informações. Segundo Pavani, Deutscher e López (1997), estes são alguns dos prováveis públicos de um plano de negócios:

- O próprio empreendedor – que acaba por desenvolver um conhecimento maior sobre o negócio;
- Bancos e capitalistas de risco – fornecem financiamentos ou recursos para a empresa;
- Universidades, prefeituras, governo, associações e órgão de fomento – oferece apoio estratégico e intelectual;
- Parceiros - para estabelecer estratégias conjuntas e para discutir formas de interação entre as partes;
- Fornecedores – oferece apoio na forma de crédito para compra de mercadorias e matéria-prima e negociação de formas de pagamento;
- Empresa (internamente) - comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados;
- Gerentes – para obter comprometimento;
- Executivos de alto nível – para aprovar e alocar recursos;
- Talentos – que a empresa deseja contratar para fazer parte de seu quadro pessoal;
- Clientes - para venda do produto/serviço e publicidade da empresa;
- Futuros sócios – uma forma de convencê-los a participar do empreendimento e formalização da sociedade;
- Sócios já existentes – para estabelecer acordos e direção, e;
- Franqueados – para estabelecer normas e diretrizes do negócio.

Cada um destes públicos têm um objetivo para com o plano de negócios. Com o auxílio de informações presentes neste documento, poderão acompanhar o desenvolvimento do empreendimento e projetar planos para o futuro. Além disso, se bem redigido, pode auxiliar a empresa a atrair investidores, fornecedores e parceiros.

## 2.6.4 Estrutura de um plano de negócios

Não existe uma estrutura rígida e específica para elaborá-lo, porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um bom entendimento do negócio. Dornelas (2014a) diz que é importante que se mantenha uma estrutura lógica, de forma que facilite a identificação da organização do negócio como um todo.

Dornelas (2014b, p. 95) afirma ainda que, para o desenvolvimento de um plano de negócios, há várias estruturas possíveis, mas destaca que uma das mais práticas e completas é composta por nove seções:

### **1. Sumário executivo**

[...] é a síntese do plano de negócios. Apesar de aparecer no início do documento, deve ser a última seção a ser desenvolvida, pois depende das demais para ser concluída.

### **2. Conceito do negócio**

Nesta seção, o empreendedor deve apresentar o que é a empresa, como é seu modelo de negócio [...], seus principais diferenciais, uma prévia de suas soluções [...] e a qual mercado a empresa atende.

### **3. Mercado e competidores**

[Esta seção] serve para o empreendedor explicar o panorama macro do mercado no qual a empresa atua, o nicho de mercado que será o foco da empresa, como o consumidor desse mercado-alvo se comporta e como os competidores da empresa estão posicionados no mercado.

### **4. Equipe de gestão**

Além de falar do papel e do perfil do próprio empreendedor, nesta seção, ele deve apresentar quais são os principais cargos-chave da empresa, quem os ocupa ou [...] qual o perfil estabelecido para a equipe de gestão. Além disso, o empreendedor deve apresentar a necessidade de recursos humanos e a previsão de seu crescimento para os próximos anos.

### **5. Produtos e serviços**

Aqui o empreendedor deve apresentar seus principais produtos e serviços, dando preferência à descrição qualitativa de seus diferenciais e às necessidades que tais produtos e serviços visam suprir junto aos clientes/consumidores.

### **6. Estrutura e operações**

Os principais processos de negócio da empresa, estrutura administrativa, comercial, de produção, infraestrutura, tecnologia etc. devem ser objetivamente descritos nesta seção. Todos os aspectos citados devem constar de uma planilha financeira, que sintetize os principais investimentos, custos e despesas da empresa.

### **7. Marketing e vendas**

A estratégia de *marketing* e vendas deve ser apresentada nesta seção, com destaque para o posicionamento da empresa no mercado, sua política de preços, localização de seu ponto de venda e quais serão seus canais de distribuição, além de como fará promoções, propaganda e publicidade dos seus produtos e serviços. Além disso, o empreendedor deve apresentar uma projeção de vendas estimada para os próximos anos.

### **8. Estratégia de crescimento**

Esta seção complementa a de *marketing* e vendas e deve mostrar como o empreendedor pretende atingir seus objetivos de negócio, apresentando as estratégias usadas para essa finalidade.

### **9. Finanças**

A seção de finanças compila em números tudo que foi feito ao longo das demais seções do plano de negócios. O resultado final mais importante desta seção é a conclusão sobre o potencial ou viabilidade do negócio. Informações financeiras importantes, como o investimento inicial, máximo investimento total, ponto de equilíbrio financeiro e prazo para retorno do investimento, são as mais importantes para se apresentar nesta seção.

Dornelas (2014b) destaca que o plano de negócios é uma simulação, na teoria, do que será a empresa. Na prática, há grande possibilidade de que muitas considerações presentes no plano de negócios sejam distintas, porém, mesmo assim, a estratégia elaborada neste documento serve como ajuda ao empreendedor, visto que norteará e definirá os melhores caminhos a serem seguidos para alcançar os objetivos pretendidos. Dornelas (2014b, p. 95) ainda diz que “isso ajuda a antecipar problemas e a rápida tomada de decisão, flexibilizando a gestão do negócio e dando mais confiança ao empreendedor [...]. Suas chances de sucesso, em tese, deverão ser ampliadas”.

Como se percebe, não existe um formato específico ou uma fórmula para sua elaboração, devido à sua grande versatilidade. O que há são diretrizes que o empreendedor pode utilizar como uma espécie de guia para redigi-lo. No momento de elaborá-lo, é necessário que se tenha em mente qual o público-alvo e o objetivo a ser alcançado com sua apresentação.

## **2.7 Setor de panificação e confeitaria**

Para Souza (2012, p. 12), “padaria é o estabelecimento comercial que produz e vende pães, produtos derivados e relacionados”. Já a confeitaria é um local onde os “produtos são produzidos com maior cuidado e com melhores ingredientes, o que lhes

confere caráter mais saboroso”, ou seja, “onde se produzem e se vendem artigos culinários mais refinados e especiais.” (SOUZA, 2012, p. 12).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), algumas das principais razões que levam os consumidores a frequentar as padarias são, entre outras:

Proximidade da residência; Proximidade do local de trabalho; Condições de higiene / limpeza; Cortesia no atendimento; Atendimento personalizado; Confiança e credibilidade com os clientes; Qualidade dos produtos; Variedade de pães e doces; Rapidez no atendimento; Pão quente a toda hora; Inovação de produtos; Ambiente agradável; Facilidade de pagamento; Preço mais acessível; (ABIP, 2009, p. 4).

De acordo com um levantamento do Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC) em parceria com a ABIP (2014), o índice de crescimento das empresas de Panificação e Confeitaria em 2014 foi de 8,02% com faturamento de R\$ 82,5 bilhões. O setor está entre os seis maiores segmentos industriais do país e constitui-se em sua maioria por MPEs por alcançarem maior contato com o consumidor.

Segundo Souza (2012), essas empresas, geralmente, executam mais de uma atividade no mesmo espaço físico. É possível encontrar padarias e confeitarias que oferecem além da panificação, serviços de bar, lanchonete, mercearia, casa de frios e até a comercialização de diversos produtos encontrados em supermercados.

### 3 METODOLOGIA

Para Andrade (2010, p. 117) “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Demo (2013, p. 17) conceitua que “metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos”. Gil (2012, p. 26) define pesquisa “como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Este estudo consiste em uma pesquisa descritiva, pois visa descrever as características relacionadas ao plano de negócios em MPEs do setor de panificação e confeitaria, atuantes no limite de até 2 (duas) quadras ao redor do Calçadão Salvador Isaía, localizado no município de Santa Maria/RS, com exceção das padarias e confeitarias situadas em supermercados, verificando a influência deste instrumento nestes empreendimentos. De acordo com Gil (2012, p. 28) “as pesquisas deste tipo têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto ao método de procedimento, foi utilizado o método monográfico. Para Lakatos e Marconi (2010), esse método faz uso do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes.

Lakatos e Marconi (2010, p. 157) definem técnica como “um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática”. Nesta pesquisa, foram utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como a pesquisa de campo e a aplicação de um questionário.

Trata-se de uma pesquisa de campo, pois procedeu-se à observação dos fatos e dos fenômenos exatamente como ocorrem na realidade, neste caso em específico nas empresas pesquisadas. (LAKATOS; MARCONI, 2010). Ainda segundo os autores, o questionário é uma ferramenta de coleta de dados, composta por uma cadeia de perguntas, as quais devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Com relação ao método de abordagem, será utilizado o indutivo, o qual de acordo com Lakatos e Marconi (2010) partindo-se de fenômenos particulares pode-se determinar leis ou teorias gerais.

Através do contato com os empresários do setor de panificação e confeitaria, objeto deste estudo, houve um levantamento acerca do interesse em participar desta pesquisa, respondendo ao questionário. Este foi executado de forma presencial, ao proprietário do negócio, conjuntamente a uma carta de apresentação, assinada pelo coordenador do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

A coleta de dados foi realizada nos meses de abril a maio de 2015, ocorrendo do seguinte modo: foi utilizado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), o qual permitiu aos respondentes possuírem acesso às informações acerca da entidade envolvida e o objetivo do estudo. Além disso, este termo assegurou aos entrevistados que as informações obtidas na pesquisa fossem somente para fins acadêmicos, garantindo o anonimato dos mesmos.

O questionário (Apêndice A) continha 19 perguntas de múltipla escolha, as quais caracterizaram-se por serem “perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto.” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 187). As respostas obtidas foram tabuladas com o auxílio da ferramenta Excel e estimadas quantitativamente para que fosse realizada a análise e interpretação dos resultados, caracterizando esta pesquisa como quantitativa. Seguindo ensinamentos de Richardson (1999), este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento destas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Através das definições e considerações expostas anteriormente, procedeu-se à análise descritiva baseando-se nos dados inseridos sob a forma de tabelas, os quais serviram para que os objetivos fossem alcançados e auxiliaram na conclusão deste estudo.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os dados para esta pesquisa foram coletados através de um questionário aplicado junto a uma população de nove empresas de micro e pequeno porte do setor de panificação e confeitaria, atuantes no limite de até 2 (duas) quadras ao redor do Calçadão Salvador Isaía, no município de Santa Maria/RS, exceto aquelas localizadas em supermercados, sendo que duas incluem restaurante e uma delas também oferece o serviço de vídeo locação. Destas nove, sete responderam aos questionamentos, o que corresponde à amostra desta pesquisa. O questionário incluía perguntas que buscavam avaliar o conhecimento que os gestores possuem a respeito das características do plano de negócios no seu ramo de atuação.

### **4.1 Análise das respostas do questionário**

Inicialmente foi questionado quanto tempo a empresa tem de funcionamento sob a direção do atual gestor. Percebeu-se que a maioria das empresas, aproximadamente 71%, possuem 5 anos ou mais de atividade com a direção atual. Isso demonstra que o negócio se encontra relativamente bem estabelecido no mercado. Cerca de 29% responderam que tem de 2 a 4 anos de atividade sob a gestão da empresa.

A segunda questão abordava quanto ao planejamento que a empresa teve quando da sua abertura. Da amostra pesquisada, dois dos gestores afirmaram não ter havido nenhum tipo de planejamento. Curiosamente, estas empresas possuem mais de 5 anos de atividade, o que é uma exceção, já que normalmente organizações que abrem as portas sem um planejamento mínimo não possuem perspectiva de continuidade

Foi perguntado aos gestores se eles tinham conhecimento sobre o seu negócio quando da abertura ou aquisição do estabelecimento comercial. Pressupõe-se que neste momento inicial deva haver um entendimento sobre o ramo em que se pretende atuar. O Gráfico 1 demonstra os percentuais.

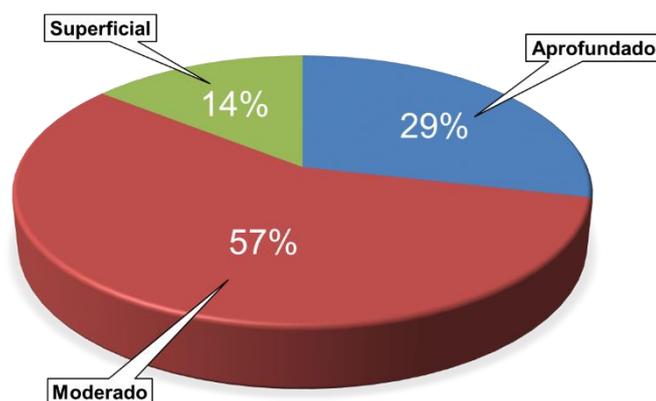


Gráfico 1 – Conhecimento dos gestores sobre seu ramo de atuação

Fonte: Dados da pesquisa

Neste quesito a maioria, ou seja, 57% respondeu que possuía conhecimento moderado. Outros cerca de 29% responderam que detinham um conhecimento aprofundado e apenas um, que representa 14%, afirmou conhecê-lo superficialmente. Fica claro, segundo as respostas, que nenhum dos questionados desconhecia o seu ramo de negócio, o que aumentaria as chances do estabelecimento não prosperar.

Quando questionado se os gestores possuíam algum conhecimento sobre o plano de negócios no momento em que abriram a empresa, as respostas foram bem distintas, conforme o Gráfico 2. É notório que empresas que elaboram o plano de negócios podem aumentar consideravelmente sua possibilidade de constituir um melhor planejamento, o que tende a garantir a continuidade das mesmas.

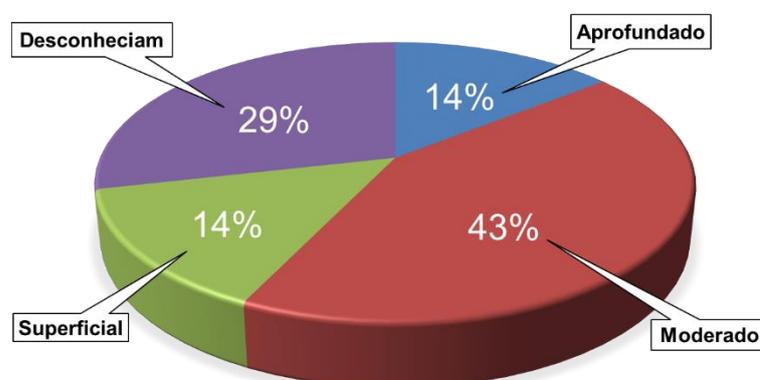


Gráfico 2 – Conhecimento dos gestores em relação ao plano de negócios

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que 14% afirmaram possuir conhecimento aprofundado enquanto 43% responderam conhecer o plano moderadamente. Somente 29% deles afirmaram desconhecer o plano, o que indica que na maior parte dos casos havia um certo conhecimento sobre o plano de negócios.

Atualmente, micro e pequenos empresários podem obter suporte e orientação que auxiliam estes na elaboração de técnicas para administrar seu negócio. Isto se dá por meio de diversas entidades tais como o SEBRAE, escritórios de contabilidade, empresas do ramo de consultoria contábil, entre outros. Por meio do questionário, procurou-se constatar a forma como estes empresários tomaram conhecimento do plano de negócios, conforme o Gráfico 3.

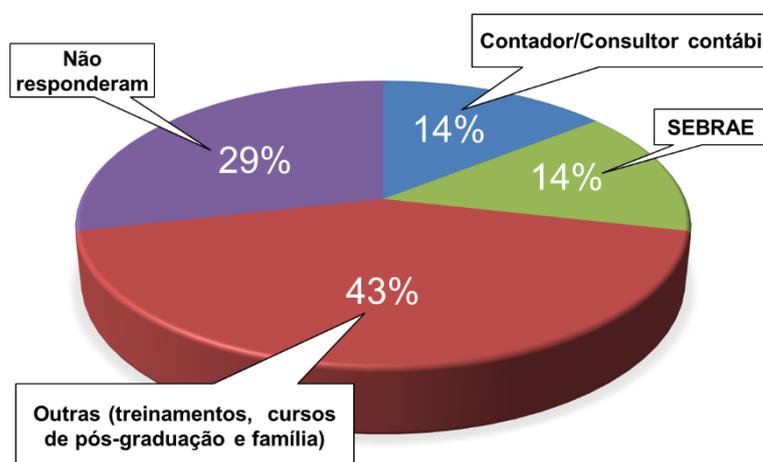


Gráfico 3 – Formas de conhecimento sobre o plano de negócios

Fonte: Dados da pesquisa

Os meios de conhecimento citados, entre aqueles que afirmaram conhecer esta ferramenta, foram cursos de pós-graduação, treinamentos e através de familiares. Por outro lado, as demais opções presentes na questão tais como contador/consultor contábil e SEBRAE foram pouco assinaladas, o que mostra que os empresários tiveram pouco ou nenhum contato com esses meios quando da abertura da empresa.

Quando perguntado se as empresas possuíam um plano de negócios, 100% dos empresários responderam que sim. Entretanto, não se sabe qual a utilidade deste plano pelas organizações. Além disso, desconhece-se o formato e a estrutura deste,

não se podendo afirmar que aqueles que responderam conhecer de forma aprofundada este instrumento elaboraram-no de forma escrita ou não. De qualquer forma, isto demonstra que há uma valorização e conhecimento acerca desta importante ferramenta que auxilia no sucesso empresarial.

Também se procurou por meio do questionário identificar se os estabelecimentos em questão possuíam missão, visão de futuro e valores a serem seguidos. É fato que estes itens são fundamentais para construir a identidade das empresas e transmitirem ao público a sua razão de existir e o que elas almejam futuramente. Neste quesito, seis empresas ou o equivalente a aproximadamente 86% dos questionados responderam que o empreendimento possui missão, visão e valores. Desta forma, verificou-se que a maioria dos empreendimentos reconhece a importância em seguir e aprimorar o que estipulou como este conjunto de itens.

É necessário definir qual o público-alvo do negócio a fim de desenvolver estratégias para oferecer um produto e/ou serviço adequado com o intuito de satisfazê-lo, conseqüentemente atraindo novos clientes. Neste ponto, todos os respondentes afirmaram conhecer este quesito. Estranho seria se alguma das empresas respondesse o contrário, visto que num mercado de alta concorrência este é um fator primordial para manter-se em atividade.

Em relação aos concorrentes, aproximadamente 86% da amostra, ou seja, 6 empresas, afirmaram conhecer sua concorrência e apenas um dos gestores declarou conhecê-la de forma razoável. Entre as padarias e confeitarias que participaram da pesquisa, nota-se uma grande heterogeneidade na forma como o produto e/ou serviço é oferecido à clientela. Entre seus diferenciais estão o público-alvo a que se destinam, englobando desde as mais focadas nas classes altas até aquelas mais voltadas às classes média e baixa dos consumidores. Outro fator de influência é a localização dos estabelecimentos, visto que os mais frequentados tendem a ser aqueles localizados próximos ao Calçadão Salvador Isaía, considerado um importante ponto de referência e movimento na cidade de Santa Maria.

Além da concorrência, é imprescindível que os micro e pequenos empreendedores identifiquem as melhores possibilidades de fornecimento dos insumos de forma a escolher o melhor em termos de custo e qualidade. Em relação aos fornecedores e potenciais futuros fornecedores, todos os respondentes afirmaram ter conhecimento acerca dos mesmos. Isso indica que os empresários se encontram

esclarecidos a respeito das possibilidades de fornecimento de insumos para a sua produção.

A fim de obter informações úteis que proporcionarão subsídio para a tomada de decisão dos gestores, faz-se uso de controles, sejam eles avançados ou simplificados. Sem estes não é possível saber, por exemplo, quanto recurso há em caixa, quantas unidades de determinado produto há em estoque, ou ainda, quanto é necessário vender para se atingir o ponto de equilíbrio. Com base nisso, o Gráfico 4 expõe os dados obtidos relativos ao assunto.

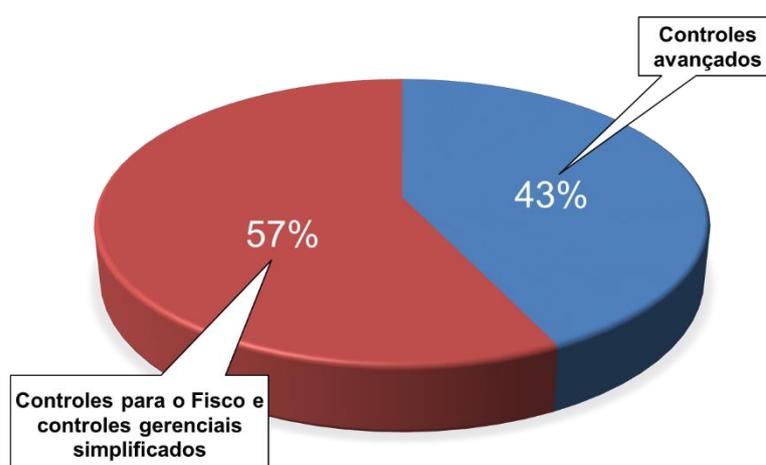


Gráfico 4 – Posição das empresas em relação a controles

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados se a empresa possui controles gerenciais, contábeis e financeiros, mais da metade, ou seja, aproximadamente 57% das entidades afirmou possuir controles fiscais e gerenciais simplificados. Os demais afirmaram possuir controles avançados. Isso reflete a realidade da maior parte das MPEs brasileiras as quais, normalmente, não tem por cultura investirem em controles mais sofisticados e gerenciais.

Com relação ao ponto de equilíbrio da organização, o qual consiste no exato momento em que as receitas se igualam às despesas e custos, cerca de 86% dos respondentes consideraram que tem conhecimento sobre o ponto de equilíbrio da entidade, enquanto somente 14% deles afirmou conhecer relativamente este ponto. Este acaba por ser de extrema importância para determinação do lucro e do preço de

venda dos produtos. De acordo com as respostas do questionário, percebe-se uma relação entre o fato das empresas possuírem controles e conhecerem seu ponto de equilíbrio, visto que sem os primeiros não é possível determinar este último.

No que tange ao uso do profissional da área da contabilidade, todas as empresas afirmaram utilizar-se dos seus serviços. Ao analisar-se as alternativas respondidas, constatou-se que aproximadamente 86% utilizam-se deste profissional, seja ele contador ou técnico, não somente para atender às obrigações fiscais como também para prestação de serviços de consultoria, o que demonstra reconhecimento da importância deste profissional para a continuidade das organizações empresariais. O Gráfico 5 evidencia os dados explanados.

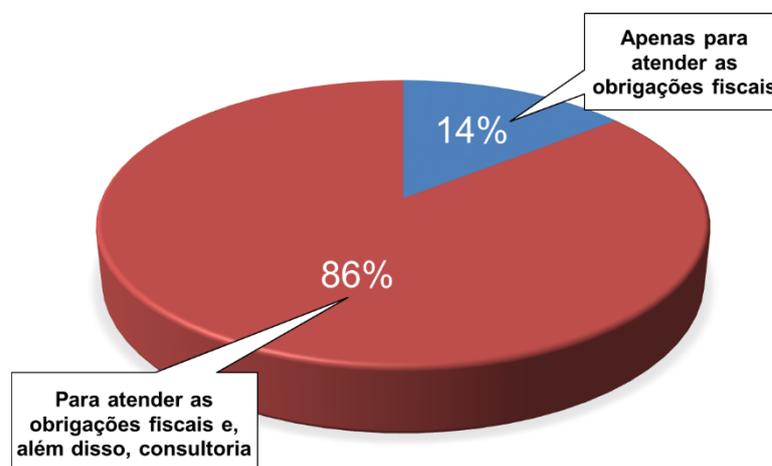


Gráfico 5 – Nível de utilização do profissional contábil

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda a respeito desta indagação, somente um dos gestores, ou seja, cerca de 14%, respondeu utilizar-se do profissional apenas para atender ao Fisco. Isso reforça a crescente valorização e necessidade que os empresários veem em fazer uso da contabilidade na elaboração de demonstrações e relatórios que auxiliarão na tomada de decisões dos gestores das MPEs da área de panificação e confeitaria.

No desenvolvimento de suas atividades a empresa necessita, constantemente, levantar o máximo de informações possíveis sobre o grau de satisfação dos clientes, pois são eles os responsáveis pela sustentação do negócio. Quanto ao seu público, aproximadamente 71% dos responsáveis pelas empresas conhecem ou preocupam-se em conhecer o grau de satisfação de seus clientes em relação aos produtos

oferecidos. Os outros, cerca de 29%, afirmaram que este controle poderia ser aperfeiçoado.

Certamente, uma empresa que não preocupa-se em satisfazer os seus clientes dificilmente terá perspectiva de continuidade no mercado, visto que os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto à excelência no atendimento e à qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Isso aplica-se especialmente no caso das padarias e confeitarias que além de concorrerem entre si, possuem como concorrentes as grandes redes de supermercados, que também oferecem os mesmos serviços e produtos, tendo como vantagem a praticidade do consumidor adquirir diversos gêneros alimentícios em um mesmo local.

Os micro e pequenos empresários normalmente encontram dificuldades em separar o seu patrimônio pessoal do patrimônio empresarial por muitas vezes ser o empreendimento o principal meio de sustento daqueles. Por esta razão, torna-se necessário haver um adequado controle contábil, gerencial e financeiro que os auxiliem na administração do negócio de forma que as necessidades pessoais dos proprietários não acarretem em prejuízos para a saúde financeira da empresa. Das seis empresas que responderam a este questionamento, todas declararam que há segregação entre as duas espécies de patrimônio, sem que haja interferência negativa na empresa.

O *marketing* quando bem executado pode trazer grandes benefícios para a entidade, como o aumento da clientela e melhoria da imagem institucional. Quando perguntado se a empresa se utilizava de estratégias de *marketing* com o objetivo de trazer novos consumidores e ampliar suas vendas, cinco gestores ou próximo a 71% da amostra considerou que possuía estratégias simplificadas. Isso deve-se provavelmente em razão das empresas serem de micro e pequeno porte, desestimulando o gestor a investir grandes recursos em algo com retorno incerto.

É fato que a empresa que procura planejar-se para o futuro busca prevenir-se das incertezas advindas do ambiente em que se encontra. Com base nisso, procurou-se averiguar se as empresas estabelecem metas e objetivos para os próximos anos, de acordo com o Gráfico 6.

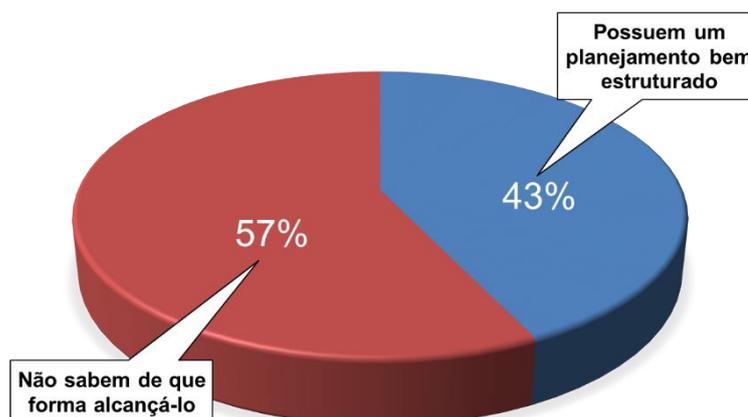


Gráfico 6 – Planejamento das empresas para o futuro

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os empreendimentos questionados afirmaram possuir metas e objetivos, porém a maior parte, ou seja, aproximadamente 57% da amostra ainda não definiu de que forma irá atingi-los. Por outro lado, cerca de 43% dos respondentes afirmaram já possuir um planejamento bem estruturado, informação esta pela qual percebe-se que há uma preocupação não visando somente o presente mas também o futuro da entidade.

Com relação ao plano de negócios diretamente, perguntou-se aos empresários se havia interesse na elaboração deste ou aperfeiçoamento de um já existente, no futuro. Percebe-se, conforme a questão 6 do questionário aplicado (Apêndice A) que todas as empresas possuem um plano de negócios, atualmente. Entretanto, sabe-se que o mesmo não deve ser estático e necessita de revisão constante. Aproximadamente 86% dos respondentes mostraram-se abertos a mudanças afirmando ter interesse em melhorar o plano já existente ou, até mesmo, constituir um novo.

Apesar de 100% da amostra ter afirmado que a organização possuía um plano de negócios, quando perguntado se havia conhecimento sobre a utilidade deste, cerca de 43% dos questionados afirmaram conhecer suas vantagens apenas superficialmente. Isso leva a crer que ainda não há o reconhecimento de toda a utilidade que o plano de negócios pode proporcionar quando bem elaborado. Por outro lado, aproximadamente 57% responderam conhecer profundamente o plano de negócios, conforme o Gráfico 7 evidencia.

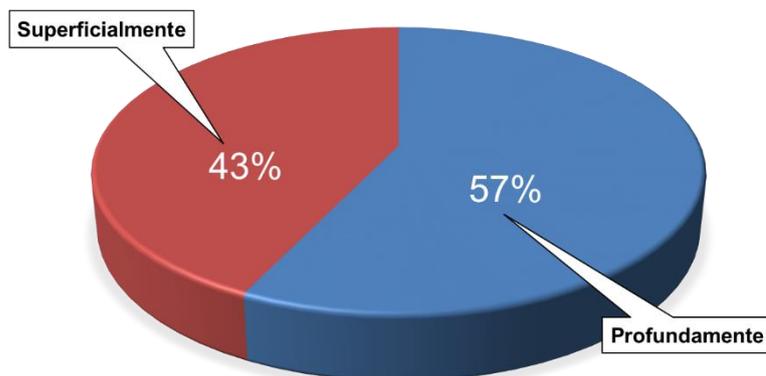


Gráfico 7 – Conhecimento das empresas em relação aos benefícios do plano de negócios

Fonte: Dados da pesquisa

Fica caracterizado assim que cresce o número de empreendedores no setor de panificação e confeitaria que reconhecem a importância deste instrumento no auxílio à gestão do negócio. A empresa que possui um plano de negócios faz crescer substancialmente a chance de obter sucesso visto que é uma ferramenta que conterá todas as características atuais do negócio bem como estratégias e projeções futuras.

## 5 CONCLUSÃO

A finalidade da pesquisa foi analisar qual o conhecimento a respeito das características do plano de negócios em MPEs do setor de panificação e confeitaria e o nível de reconhecimento dos empresários sobre esta ferramenta. Desta forma, com o propósito de atingir este objetivo, foi desenvolvido e aplicado um questionário nas padarias e confeitarias atuantes no limite de até 2 (duas) quadras ao redor do Calçadão Salvador Isaía, em Santa Maria/RS, com exceção das situadas em supermercados.

Tendo como base a relação custo x benefício de se elaborar um plano de negócios para um bom planejamento empresarial, procurou-se junto aos micro e pequenos empreendedores responder ao seguinte problema de pesquisa: qual o conhecimento por parte dos empresários do setor de panificação e confeitaria sobre plano de negócios?

Pode-se auferir que a maioria dos empresários atualmente é experiente no ramo onde atua. Houve uma preocupação em estabelecer um planejamento quando da abertura ou aquisição do negócio; entretanto percebeu-se que grande parte não detinha um conhecimento tão detalhado sobre o objeto do negócio.

Em relação ao plano de negócios, constatou-se que a maioria dos empresários não possuem conhecimento sobre este quando constituem ou adquirem uma empresa. Todavia, nota-se que as organizações acabam por elaborar um plano de negócios em algum momento, por necessidade ou influências, já que todas as empresas pesquisadas apresentam esta ferramenta.

Essas influências provêm, principalmente, de familiares com conhecimento e experiência anterior em negócios, cursos e treinamentos dos mais variados níveis, e ainda, de forma pouco representativa, o SEBRAE e o contador/consultor contábil.

No que se refere à missão, que é a razão de existência da empresa; à visão, que é a posição que o empreendimento busca alcançar futuramente; e aos valores, que são crenças e princípios orientadores das atividades organizacionais, a maioria das empresas pesquisadas possuem este conjunto de itens fundamentais para a continuidade do estabelecimento.

No tocante à público-alvo, concorrentes de mercado e fornecedores não houve dúvidas para os respondentes da pesquisa, pois praticamente todos afirmaram

conhecê-los com convicção. Subentende-se, desta forma, que os empresários conhecem consideravelmente bem essas informações. A vivência e experiência à frente do negócio costumam ser a principal fonte deste conhecimento para micro e pequenos empresários. Entretanto, estes aspectos deveriam ser melhor apurados anteriormente à abertura/aquisição do negócio.

Com relação às formas de controle do patrimônio empresarial, ainda há predominância em conservar controles mais simplificados e principalmente objetivando atender às obrigações fiscais. Contudo, um ponto positivo levantado no estudo é o fato de que os empresários mantêm controles gerenciais, contábeis e financeiros, sejam eles simples ou avançados. Isso fica claro à medida que os gestores conhecem o ponto de equilíbrio do seu negócio.

No que concerne à preocupação das empresas com seus clientes, os empresários entendem que é necessário conhecer o quão satisfeito eles estão com os produtos e serviços oferecidos. Além disso, percebeu-se que foram elaboradas ou há interesse em elaborar estratégias de *marketing*, que possam contribuir para um crescimento no número de clientes e uma possível fidelização destes.

Quanto ao patrimônio da empresa e à dificuldade em segregá-lo do patrimônio individual, evidenciou-se que não é costume dos gestores retirar indevidamente recursos do empreendimento para atender às suas necessidades pessoais. Isso demonstra competência na administração do negócio, visto que o uso indiscriminado dos recursos pode ser prejudicial à situação financeira da organização.

Percebe-se que o profissional contábil é muito valorizado no meio onde atua, pois observa-se que o mesmo não está, na visão dos empresários, apto somente a fornecer informações para suprir a necessidade de atender às obrigações fiscais. Além disso, há um maior uso de serviços de consultoria, os quais fornecem informações e dados úteis que auxiliarão os gestores na tomada de decisões.

Conclui-se que há necessidade de maior aperfeiçoamento por parte dos gestores quanto ao plano de negócios, visto que o conhecimento sobre os benefícios trazidos pelo plano, nas micro e pequenas padarias e confeitarias, as quais foram objeto deste estudo, ainda é superficial. Porém, constatou-se que há desejo por parte das empresas em melhorar seus atuais planos de negócio, o que reforça a percepção de que os gestores estão mais conscientes a respeito desta ferramenta

empreendedora como um instrumento útil na definição de estratégias e formas de planejar as ações que serão executadas com o intuito de atingir os objetivos.

Desta forma, propõe-se que seja incluída maior dedicação de carga horária da disciplina de empreendedorismo e mais especificamente do tema “plano de negócios”, como parte integrante do currículo do Curso de Ciências Contábeis. Isto, levando-se em conta que há uma demanda crescente de profissionais com este valioso conhecimento para auxiliar as MPEs no que concerne à sua constituição e pleno desenvolvimento.

Por fim, uma sugestão para futuros estudos seria oferecer um auxílio que proporcione a estas MPEs uma oportunidade de melhoria e aperfeiçoamento em seus planos de negócio, visto que as mesmas demonstraram interesse neste sentido.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ABIP. Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. **Estudo de tendências: Perspectivas para a Panificação e Confeitaria**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/imagens/file/encarte9.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Indicadores 2014**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 15 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123)>. Acesso em: 19 out. 2014.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Circular n. 11/2010**. Rio de Janeiro, RJ, 2010. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011\\_10.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2015.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; CEZARINO, Luciana Oranges. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Unifafibe, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2014.

CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

\_\_\_\_\_. **O segredo de Luiza**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2014a.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. 1. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2014b.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRECO, Alvíso; AREND, Lauro; GÄRTNER, Günther. **Contabilidade: teoria e prática básicas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

HOCHMAN, Nelson et al. **Construindo plano de negócio: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócio de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MUNHOZ, Aylza. **Seminário sobre estratégia empresarial**. 1993. Disponível em: <[http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia\\_corpo\\_capitulos\\_conceitos.htm](http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia_corpo_capitulos_conceitos.htm)>. Acesso em: 19 out. 2014.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Luís Martins de; JUNIOR, José Hernandez Perez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thonpson Learning, 2005.

\_\_\_\_\_. **Manual de contabilidade básica: contabilidade introdutória e intermediária**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José Arnaldo; LÓPEZ, Santiago Maya. **Plano de negócios**: planejando o sucesso de seu empreendimento. 1. ed. Rio de Janeiro: Lexikon editorial, 1997.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PIZZOLATO, Nelio Domingues. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2012.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Silvio Aparecido; PEREIRA, Heitor José. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial. Brasília: Sebrae, 1995.

SANVICENTE, Antônio; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As pequenas empresas do simples nacional**. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As\\_pequenas\\_empresas\\_SN.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As_pequenas_empresas_SN.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2012.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2012.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das empresas no Brasil**: coleção estudos e pesquisas. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em: 16 maio 2015.

\_\_\_\_\_. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2015.

\_\_\_\_\_. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira:** Região Sul. Brasília, DF, 2015. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relat%C3%B3rio%20Sul.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2015.

SOUZA, Mariana de Albuquerque e. Boas práticas para padarias e confeitarias. **Lume repositório digital - UFRGS**, Porto Alegre, RS, 2012. Disponível em:  
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/56098/000858879.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

## **ANEXOS**

## Anexo A – Carta de apresentação



**Ministério da Educação  
Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**



Santa Maria, 06 de abril de 2015.

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Na condição de Coordenador do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria, apresento os acadêmicos FELIPE PINTO SPOLAÔR (matrícula n.º 201020438) e CAMILA KEGLER (matrícula n.º 201020152), salientando que estão desenvolvendo o Trabalho de Conclusão em Ciências Contábeis, tendo como orientador o Professor Gilberto Brondani.

Para tanto, faz-se necessário aplicação de um questionário junto aos empresários para a realização da pesquisa de campo.

Sem mais e no aguardo de seu pronto atendimento, subscrevemo-nos.

Respeitosamente,

## **APÊNDICES**

## Apêndice A – Modelo do questionário aplicado

### ANÁLISE A RESPEITO DO CONHECIMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DO PLANO DE NEGÓCIOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

1. Quanto tempo tem de atividade a empresa sob sua direção?
  - ( ) 0 a 1 ano
  - ( ) 1 a 2 anos
  - ( ) 2 a 4 anos
  - ( ) 5 anos ou mais
  
2. Quando da abertura ou aquisição da empresa houve algum tipo de planejamento?
  - ( ) Sim
  - ( ) Não
  - ( ) Não lembro
  
3. Qual era o seu conhecimento sobre o seu negócio quando da abertura ou aquisição do estabelecimento comercial?
  - ( ) Aprofundado
  - ( ) Moderado
  - ( ) Superficial
  - ( ) Desconhecia
  
4. Qual era o seu conhecimento sobre plano de negócios quando da abertura ou aquisição do estabelecimento empresarial?
  - ( ) Aprofundado
  - ( ) Moderado
  - ( ) Superficial
  - ( ) Desconhecia – pule direto para a questão 6
  
5. Como você obteve conhecimento do plano de negócios, quando da abertura ou aquisição da empresa?
  - ( ) Contador/consultor contábil
  - ( ) SEBRAE
  - ( ) Internet
  - ( ) Outro: qual? \_\_\_\_\_
  
6. A empresa possui atualmente um plano de negócios?
  - ( ) Sim
  - ( ) Não
  - ( ) Não sei
  
7. O empreendimento possui missão, visão de futuro e valores a serem seguidos?
  - ( ) Sim
  - ( ) Não, por não conhecer
  - ( ) Não, por achar desnecessário

8. O estabelecimento tem definido qual o seu público-alvo?  
 Sim  
 Não
9. A empresa conhece seus concorrentes de mercado?  
 Sim  
 Razoavelmente  
 Não
10. A empresa conhece seus fornecedores e potenciais futuros fornecedores?  
 Sim  
 Relativamente, pois nunca houve necessidade  
 Não
11. A entidade possui controles gerenciais, contábeis e financeiros?  
 Sim, controles avançados  
 Sim, controles para o Fisco e controles gerenciais simplificados  
 Não, por falta de conhecimento  
 Não, por achar desnecessário
12. A empresa tem conhecimento do seu ponto de equilíbrio (ou seja, quando as receitas se igualam às despesas e aos custos)?  
 Sim  
 Não  
 Não sei
13. A empresa utiliza-se de profissional da contabilidade?  
 Sim, apenas para atender às obrigações fiscais  
 Sim, para atender às obrigações fiscais e, além disso, consultoria  
 Não
14. O (s) responsável (eis) pela empresa possui (em) conhecimento ou preocupa (m) -se em conhecer o grau de satisfação de seus clientes em relação ao seus produtos?  
 Sim  
 Não  
 Poderia ser aperfeiçoado
15. A empresa possui bem definido o que é patrimônio da empresa e o que é patrimônio do (s) proprietário (s)?  
 Sim, não há interferência de um sobre o outro  
 Não, pois não há um controle definido
16. A empresa possui estratégias de *marketing* para trazer novos consumidores e ampliar suas vendas?  
 Sim, possuímos inclusive projeção de vendas estimadas para os próximos anos  
 Sim, de forma bem simplificada  
 Não, por achar desnecessário

17. A empresa já estabeleceu metas e objetivos para os próximos anos?

- Sim, temos um planejamento bem estruturado
- Sim, mas não se sabe de que forma alcançá-los
- Não, mas há intenção de estabelecer em breve
- Não, pois estou (estamos) satisfeito (s) com a atual situação

18. Há interesse em, futuramente, elaborar um plano de negócios ou aperfeiçoá-lo (caso já o possua)?

- Sim
- Não

19. Você conhece qual a utilidade em possuir um plano de negócios?

- Sim, profundamente
- Sim, superficialmente
- Não

## Apêndice B – Termo de consentimento livre e esclarecido

### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

#### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do estudo: Análise a respeito do conhecimento das características do plano de negócios em micro e pequenas empresas do setor de panificação e confeitaria.

Pesquisador (es) responsável (eis): Camila Kegler; Felipe Pinto Spolaôr.

Telefone para contato: (55) 9991 9668; (55) 9108 2794

Local da coleta de dados: até 2 (duas) quadras ao redor do calçadão do município de Santa Maria/RS

Prezado Senhor (a):

Você está convidado (a) a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você decida participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

**Objetivo do estudo:** Analisar o conhecimento das características do plano de negócios em micro e pequenas empresas do setor de panificação e confeitaria.

**Procedimentos:** Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam sobre o plano de negócios.

**Sigilo:** As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Eu \_\_\_\_\_, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura

\_\_\_\_\_  
Pesquisador responsável

\_\_\_\_\_  
Pesquisador responsável