



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

TIAGO FERNANDES BARBOSA

**A CONTABILIDADE GERENCIAL E AS PRÁTICAS DE
GERENCIAMENTO UTILIZADAS EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS – MPE’S DE VAREJO ALIMENTAR: UM ESTUDO
ACERCA DESSAS PRÁTICAS NO MERCADO DA CIDADE DE
POMBAL-PB**

**SOUSA - PB
2011**

TIAGO FERNANDES BARBOSA

**A CONTABILIDADE GERENCIAL E AS PRÁTICAS DE
GERENCIAMENTO UTILIZADAS EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS – MPE’S DE VAREJO ALIMENTAR: UM ESTUDO
ACERCA DESSAS PRÁTICAS NO MERCADO DA CIDADE DE
POMBAL-PB**

**Monografia apresentada ao Curso de
Ciências Contábeis do CCJS da
Universidade Federal de Campina
Grande, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Ciências Contábeis.**

Orientador: Professor Me. Marconi Araújo Rodrigues.

**SOUSA - PB
2011**

TIAGO FERNANDES BARBOSA

A CONTABILIDADE GERENCIAL E AS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO UTILIZADAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - MPE'S DE VAREJO ALIMENTAR: um estudo acerca dessas práticas no mercado da Cidade de Pombal - PB.

Monografia apresentada em _____ de _____ de 2011, como trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande, obtendo o conceito _____, atribuído pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Marconi Araújo Rodrigues – Orientador

Prof. Msc. Janaína Ferreira Marques de Melo

Prof. Msc. Flávio Lemenhe

SOUSA – PB, Dezembro de 2011.

Dedico este trabalho a DEUS, fonte de
inspiração para as minhas palavras e por
permitir o dom de viver.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, por me conceder a sabedoria, que iluminou minha mente e meu coração, proporcionando, a concretização desse ideal para não desistir dos obstáculos, me fazendo lutar pelos meus ideais.

A minha família, por ter desenvolvido em mim, a autoestima e proteção, pelos conselhos, amor e por tudo o que fizeram por mim.

Em especial à minha namorada e amiga **Albaniza Formiga**, pela paciência, incentivo, compreensão e por me apoiar em todos os momentos, contribuindo de forma essencial e indispensável para a consolidação desse sonho.

Aos meus professores que muito contribuíram para o meu crescimento, tendo colaborado para desenvolver a minha capacidade de gerenciar pensamentos e ser líder de si mesmo.

Ao meu Orientador, **Marconi Araújo Rodrigues** pela enorme contribuição para concretização desse trabalho, e por ter aceito ser meu orientador agradeço por acreditar no meu projeto.

Aos meus amigos e colegas de sala, que foram inúmeros no decorrer do curso, eles foram essenciais para essa conclusão e cada um teve um significado muito importante na minha vida.

Muito obrigado a todos que me incentivaram e confiaram em mim, isso prova que não os decepcionei e tenho muita fé que continuarei lutando.

**"Se não sabes, aprende; se já
sabes, ensina."
(Confúcio)**

RESUMO

O presente trabalho intitulado: A contabilidade gerencial e as práticas de gerenciamento utilizadas em micro e pequenas empresas – MPE'S de varejo alimentar: um estudo acerca dessas práticas no mercado da cidade de Pombal – PB teve como objetivo identificar qual a relação existente entre as ferramentas da Contabilidade Gerencial e as práticas de gestão utilizadas por essas empresas. Para o alcance desse objetivo utilizou-se, quanto a abordagem, o uso da pesquisa qualitativa e quantitativa, quanto aos meios, uma pesquisa bibliográfica, e quanto aos fins, pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionário aplicado a 30 empresas de uma amostra do tipo não probabilística por acessibilidade. Como resultado verifica-se que o comércio de varejo alimentar da cidade de Pombal, utiliza-se de práticas de gestão, sendo necessário um melhor aperfeiçoamento e melhoria de conhecimento em relação às ferramentas da contabilidade gerencial que dão suporte os gestores, pois ficou evidenciado que poucos proprietários se apoderam dessas ferramentas para seu gerenciamento e tomada de decisão.

Palavras-chave: Ferramentas Gerenciais, Práticas de Gestão, MPE'S.

ABSTRACT

This paper entitled: The management accounting and management practices used in micro and small enterprises – *MSE'S* of food retail: a study about these practices in the market of *Pombal - PB* aimed to identify the relationship between the Managerial Accounting tools and the management practices used by those companies. To do this goal it used, as the approach, the employ of qualitative and quantitative research, as the way, a bibliographic search, and about the purposes, an exploratory and descriptive research, using as an instrument of data collection a questionnaire applied in 30 companies of a non-probability sample of accessibility. As a result it verifies that the retail food trade of *Pombal*, uses management practices, being required a better management accounting tools enhancement and improvement that have the managers supported by them, because it was evidenced that only some owners take possessions of those tools for their management and decision making.

Keywords: Management Tools, Management Practices, MEP'S.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Demonstrativos Contábeis.....	39
Tabela 02 – Livros Contábeis	40
Tabela 03 – Práticas de gerenciamento utilizadas pelas empresas.....	45
Tabela 04 - Práticas de gerenciamento relacionadas à tomada de decisão.....	47
Tabela 05 – Recursos utilizados para dar suporte à gestão da empresa.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Natureza jurídica.....	36
Gráfico 02 – Regime de tributação.....	37
Gráfico 03 – Faturamento ano-calendário.....	38
Gráfico 04 – Tempo de exercício da empresa	39
Gráfico 05 – Número de funcionários da empresa	41
Gráfico 06 – Número de check-outs da empresa.....	41
Gráfico 07 – Quantidade de itens comercializados pela empresa	42
Gráfico 08 – Raio de atuação da empresa.....	43
Gráfico 09 – Qual o tipo de fornecedor que a empresa compra.....	44

LISTA DE SIGLAS

BI – Business Inteligências
BP – Balanço Patrimonial
CDL – Câmara de Dirigentes Logísticas
DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa
DLPA – Demonstração do Lucro ou Prejuízo Acumulado
DOAR – Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos
DRE – Demonstração do Resultado do Exercício
DVA – Demonstração do Valor Adicionado
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPE'S – Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMÁTICA	14
1.2	JUSTIFICATIVA	16
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i>	17
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	17
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
1.4.1	<i>Quanto à abordagem do problema</i>	18
1.4.2	<i>Quanto aos Meios</i>	19
1.4.3	<i>Quanto aos Fins</i>	19
1.4.4	<i>Instrumentos de Coleta de Dados</i>	20
1.4.5	<i>População e Amostra do Estudo</i>	21
1.4.6	<i>Tratamento de Dados</i>	22
1.4.7	<i>Limitações da Pesquisa</i>	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	CONTABILIDADE	23
2.2	CONTABILIDADE GERENCIAL	23
2.2.1	<i>Ferramentas Gerenciais da Contabilidade Gerencial</i>	25
2.2.2	<i>Importância do conhecimento para o desenvolvimento das organizações</i>	26
2.2.3	CONTABILIDADE DE CUSTOS	27
2.3	PROCESSO DE GESTÃO	28
2.4	MODELOS DE GESTÃO	29
2.5	GESTÃO ESTRATÉGICA	30
2.6	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31
2.7	AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE'S)	33
2.8	CONCEITO DE VAREJO	34
2.8.1	<i>Tipos de varejo</i>	35
3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
3.1	<i>Caracterização das MPE's do setor de varejo alimentar da cidade de Pombal – PB</i>	36
3.2	AS FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL UTILIZADAS PELAS MPE'S EM ESTUDO	44
3.3	AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADOTADAS POR ESSAS EMPRESAS	46
3.4	RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS ADOTADAS COM AS FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL EXISTENTES	48
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	APÊNDICES	55

1 INTRODUÇÃO

Devido aos avanços tecnológicos e ao desenvolvimento da economia, a competitividade do mercado tem aumentado de forma acelerada. As empresas se veem na necessidade de se adequarem a estas mudanças, com o intuito de assegurar a continuidade de suas atividades.

O varejo alimentar tem buscado adequar-se a essas mudanças na tentativa de aperfeiçoar suas atividades. De acordo com o SEBRAE (2007), varejo alimentar são lojas não especializadas, composto por hipermercados, supermercados, mercados e minimercados, massas, frios e laticínios, açougue, bebidas, dentre outros arranjos. Os três primeiros são os maiores representantes do varejo alimentar no país.

Dentre os desafios enfrentados por essas organizações, talvez o mais complexo seja o modelo de gerenciamento que congregue crescimento e controle dos custos operacionais. Nesse sentido, os gestores utilizam diversas ferramentas gerenciais a fim de maximizar sua lucratividade e garantir sua permanência no mercado. Em meio a diversos meios para as organizações aperfeiçoarem sua forma de gerenciamento, a contabilidade gerencial é uma importante ferramenta, que as empresas utilizam no objetivo de fornecer informações úteis aos seus usuários no processo decisório, contribuindo de forma mais eficiente e eficaz na tomada de decisão e conseqüentemente, proporcionam melhor rentabilidade para a entidade.

Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2007, p.4) "Toda organização - pequena ou grande - possui administradores. Alguém precisa ser responsável pela elaboração de planos, pela organização de recursos, pela direção de pessoas, e pelo controle de operações".

Dessa forma, entende-se que, seja qual for o tamanho da organização, existe a necessidade de gerenciamento, e a contabilidade gerencial pode oferecer suporte através de suas atividades auxiliando na tomada de decisão, através de relatórios contendo informações úteis para os administradores.

Para Hongren, Sundem e Strattom, (2006, p. 4). "A contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais".

Diante disso, podemos observar que a contabilidade gerencial exerce um importante papel no auxílio aos gestores das empresas, utilizando-se de ferramentas gerenciais para acender informações que lhes deem apoio na execução de seus objetivos.

Assim, observando esse contexto, a finalidade do presente trabalho é aproximar qual a relação existente entre as ferramentas da Contabilidade Gerencial e as práticas de gestão utilizadas pelas Micro e Pequenas Empresas - MPE'S de varejo alimentar. Buscando mostrar as práticas gerenciais adotadas pelos gestores desse importante setor da economia aliada as ferramentas que a contabilidade gerencial oferece. Para o alcance desse objetivo escolheu-se o mercado de varejo alimentar da Cidade de Pombal – PB como lócus de pesquisa, afim de, a partir da realidade desse município, extrair inferências importantes em relação às práticas gerenciais utilizadas nesse mercado.

Desta forma, o presente estudo desenvolve-se através de três capítulos. O primeiro aborda os aspectos introdutórios do trabalho, a problematização que levou a pergunta de pesquisa, justificativa, objetivo e procedimentos metodológicos. O segundo capítulo se detém ao referencial teórico, ou seja, as bases conceituais que alicerçam o estudo e por fim o terceiro, capítulo que trata das análises dos resultados, considerações finais e propostas para futuros estudos na área.

1.1 PROBLEMÁTICA

Nos últimos anos, o país tem passado por um crescimento significativo, de 2003 até meados de 2011, 30 milhões de pessoas foram içadas das classes D e E para classe C. Além dessas classes, a classe A e B também ganha em desdobramento de novos consumidores, cerca de 7 milhões entre 2003 e 2009, o que comprime as organizações a modernizarem seus processos afim de conseguirem se adequar as novas necessidades desses novos consumidores (PADUAN, 2011).

Esses dados refletem o crescimento do país e ajuda a entender que o presente aumento no crescimento das atividades econômicas gera mais competitividade entre as organizações, o que torna cada vez mais instigada a disputa de mercado, exigindo cada vez mais que as empresas busquem ferramentas que lhes auxiliem e deem apoio necessário para desenvolver suas atividades.

Dentre as várias ferramentas de apoio gerencial, se apresenta a Contabilidade Gerencial, que através de suas práticas, contribui na gestão das organizações quando oportuniza a informações de qualidade aos gestores em seus processos decisórios.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2007, p.9) “A contabilidade gerencial tem a finalidade de ajudar os administradores a atingir os objetivos da organização”. Dessa maneira, a contabilidade gerencial, auxilia os gestores na elaboração e projeção de suas metas necessárias para o desenvolvimento da organização.

Observa-se, portanto, que a Contabilidade Gerencial nesse contexto de crescimento se torna uma importante ferramenta de apoio gerencial e decisório, porém, quando se direciona o foco para o universo das MPE’s, percebe-se uma certa dificuldade de entendimento ou de consciência desse fato.

Segundo dados recentes do SEBRAE - SP (2010) sobre a realidade das MPE’s do estado de São Paulo, mostram que 27% das empresas paulistas fecham em seu 1º ano de atividade. Na comparação com as primeiras edições da pesquisa observa-se tendência de queda na taxa de fechamento de empresas. Porém, os resultados indicam que a taxa de mortalidade de empresas ainda é relativamente elevada. O relatório também identifica as principais causas que levam ao fechamento das empresas, dentre elas, comportamento empreendedor pouco desenvolvido; falta de planejamento prévio e; gestão deficiente do negócio. Esses dados representam à situação no mercado mais desenvolvido do país, onde o acesso à educação empresarial e as diversas ferramentas de gestão é teoricamente mais fácil. O que dizer do mercado paraibano, quiçá do mercado do sertão do estado?

Diante desse contexto, observa-se esses questionamentos dentro do varejo alimentar da Cidade de Pombal – PB, principalmente as MPE’s desse segmento, afim de investigar de que forma se relaciona as práticas gerenciais adotadas por seus gestores em relação as ferramentas da Contabilidade Gerencial. Com esse intuito buscou-se definir como universo da pesquisa as MPE-s registrada na Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) que representam uma significativa colaboração para economia local, gerando emprego e renda. No entanto, essas empresas enfrentam dificuldades devido à falta de conhecimento e habilidades por parte de seus gestores, que na maioria das vezes não se utilizam de práticas gerenciais necessárias para desenvolver seus trabalhos.

Assim, diante do discutido e com intuito de caracterizá-las, identificar à utilização das ferramentas gerenciais nessas empresas, descrever as práticas de gestão adotadas, bem como a sua relação com as ferramentas da contabilidade gerencial chegou-se ao seguinte

problema de pesquisa: Qual a relação entre as ferramentas da Contabilidade Gerencial e as práticas gerenciais utilizadas pelas MPE'S do varejo alimentar da Cidade de Pombal - PB?

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema proposto é relevante, pois busca através de um estudo de campo, identificar qual a relação existente entre as ferramentas da Contabilidade Gerencial e as práticas de gestão utilizadas pelas MPE'S do varejo alimentar da Cidade de Pombal – PB. Na tentativa de contribuir de forma assistencial com informações que possam ser úteis aos gestores, auxiliando-os na análise de suas ações e no processo de gerenciamento, proporcionando assim um maior conhecimento das práticas já existente, e o melhor uso das ferramentas no processo de gestão.

Para Garrison, Noreen e Brewer(2007, p.4).

A contabilidade gerencial se preocupa com o fornecimento de informações aos administradores - ou seja, a indivíduos no interior de uma organização, que dirigem e controla suas operações. [...] A contabilidade gerencial fornece os dados essenciais necessários para gerir uma organização.

No gerenciamento das empresas se faz necessário o conhecimento, a habilidade de gerenciar, a experiência do mercado que atua ligado ao estudo das práticas de gerenciamento, como a utilização de ferramentas essenciais no processo de gestão. Diante disso o estudo contribui com dados e informações contábeis, gerenciais, referentes ao controle de gestão dessas MPE'S, entre outros.

Para o FIEP e SEBRAE – PB (2010):

O cadastro de empresas, do IBGE, a Paraíba possuía, em 2007, 43.731 empresas privadas, dando ocupação a 236.469 pessoas. Mais de noventa por cento (92,1%) dessas empresas são classificadas como microempresas (até 19 pessoas ocupadas). Estas microempresas empregam 47,4% de todas as pessoas ocupadas nas unidades privadas do Estado (SEBRAE, 2010, p.147).

Diante do exposto, observamos que a maioria das empresas constituídas na Paraíba são microempresas. Na Cidade de Pombal seguem os mesmos parâmetros, havendo uma maior predominância dessas empresas constituídas, possuindo uma maior representatividade o varejo alimentar, que detêm a capacidade de gerar desenvolvimento socioeconômico, criando oportunidades de empregos e capacitando pessoas para esse mercado.

A necessidade de estudo das MPE'S de varejo alimentar na Cidade de Pombal – PB deu-se através do contínuo convívio com essas empresas e seus gestores. Devido à permanência de um longo tempo executando trabalhos de representações comerciais, foi despertado interesse para o conhecimento mais aprofundado dessas organizações e sua forma de gerenciamento.

Em uma análise sobre as MPE'S da Cidade de Pombal – PB verificou-se a ausência de informações relacionadas a essas empresas. O SEBRAE como órgão que auxilia essas organizações, ainda não possui estudos concretos e dados que venham dar um suporte sobre essas entidades, o que confere ao presente estudo uma contribuição prática, na medida em que proporciona informações pertinentes sobre o mercado varejista das MPE'S da Cidade de Pombal - PB.

Sendo assim, o presente trabalho se justifica ainda do ponto de vista teórico, já que traz uma contribuição na área de contabilidade gerencial e de gestão, na medida em que aplica os conhecimentos teóricos desenvolvidos nas áreas a uma determinada realidade contribuindo com dados que poderão ser utilizados em futuros estudos e propostas de melhoria da aplicação das ferramentas gerenciais bem como na capacitação dos empresários do setor.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

- Identificar qual a relação existente entre as ferramentas da Contabilidade Gerencial e as práticas de gestão utilizadas pelas MPE'S do varejo alimentar da Cidade de Pombal – PB.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar as MPE's do setor (Varejo Alimentar de Pombal – PB).

- Identificar as ferramentas da Contabilidade Gerencial utilizadas pelas MPE'S em estudo.
- Descrever as práticas de gestão adotadas por essas empresas.
- Relacionar as práticas adotadas com as ferramentas da Contabilidade Gerencial existentes.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

1.4.1 Quanto à abordagem do problema

O presente estudo caracteriza-se pelas abordagens qualitativas e quantitativas.

Do ponto de vista qualitativo, de acordo com Beuren (2008, p.92) nessa pesquisa “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”.

Conforme trata Richardson (1999, p.80) “estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos”.

Dessa forma, observa-se que a pesquisa qualitativa aprofunda as análises de estudo, como também a determinação do problema e as variáveis existentes. Podendo destacar a relação existente com a pesquisa que buscou estudar a captação de fenômenos que ajudam a expressar as idéias e ações dos entrevistados.

No que se refere à coleta de dados, a pesquisa denomina-se como quantitativa, pois de acordo com Richardson (1999, p. 70) “caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (...)”.

Nessa perspectiva, a pesquisa quantitativa serve para aprimorar os dados colhidos através da utilização de métodos estatísticos, sendo que os resultados apresentados no estudo podem comprovar a existências de informações geradas pela pesquisa, vindo da necessidade de respostas do objetivo do estudo.

1.4.2 Quanto aos Meios

Esta pesquisa se caracteriza como bibliográfica, sendo realizados, através de diversas fontes, como livros, artigos científicos, dissertações, teses, periódicos, internet, com o objetivo de gerir conhecimentos referentes ao tema abordado.

De acordo com Gil (2009, p 44):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Para Cervo e Bervian (1983, p. 55): definem a pesquisa bibliográfica como a que:

Explica um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Diante disso, entende-se que a pesquisa bibliográfica, desenvolve-se através de matérias já elaborados proporcionando o pesquisador a desenvolver o seu estudo com base nos livros artigos entre outros.

1.4.3 Quanto aos Fins

A presente pesquisa denota-se como exploratória, pois procura informações de determinado assunto, com maior profundidade para facilitar e torná-los mais claros para a sociedade.

Para Andrade (2009, p.114):

Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

De acordo com Gil (1999, *apud* Beuren, 2008, p.80) "a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. (...) quando o tema

escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

Nesse sentido, este estudo busca através da pesquisa exploratória, informações que proporcionem o conhecimento sobre práticas gerenciais e processo de gestão, mediante estudo realizado nas micro e pequenas empresas do varejo alimentar da Cidade de Pombal - PB.

O presente estudo combina com o conceito de pesquisa descritiva, pois trata de relatar as características apresentadas através da pesquisa, como também a relação existente das variáveis obtidas.

Para Gil (2009, p. 42)

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. (...) uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Conforme trata Andrade (2009, p. 114)

A pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Desta forma, podemos entender que a pesquisa descritiva tem como finalidade a obtenção de técnicas que orientem ao pesquisador de forma científica, para a delimitação de sua população e à amostra.

1.4.4 Instrumentos de Coleta de Dados

Para a realização desse estudo foi desenvolvida uma pesquisa de campo, com uma coleta de dados, sendo utilizado como instrumento, um questionário dividido em três partes.

Beuren (2008, p. 130) afirma que “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador.”.

O questionário está dividido em três partes. A primeira parte traz questões sobre o perfil dos entrevistados. A segunda, busca traçar a caracterização das empresas pesquisadas e as informações contábeis das mesmas. A terceira, visa trazer as informações pertinentes às práticas de gerenciamento utilizadas pelas empresas do estudo bem como à maneira pela quais os gestores administram as suas atividades.

1.4.5 População e Amostra do Estudo

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de campo, onde teve como universo 119 MPE'S do setor de varejo alimentar da Cidade de Pombal – PB, registrada na Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL). Tais informações foram disponibilizados pela CDL de Pombal - PB.

Para Gil (2009, p. 53) “No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo”.

As MPE'S são definidas através da sua receita bruta de acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, em seu Artigo 3º consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresarial, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II - no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

A amostragem selecionada é do tipo não probabilística por acessibilidade, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2009, p.112) “(...) não fazendo uso de uma forma aleatória de seleção, não pode ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico, o que diminui a possibilidade de inferir para o todo os resultados obtidos para a amostra”. Utilizando-se uma amostragem por acessibilidade, como trata Gil (1999, apud Beuren, 2008, p. 126) “o pesquisador possui maior acesso a coleta de dados, possibilitando uma melhor representação populacional”.

No que se refere ao questionário aplicado nas MPE'S do setor de varejo alimentar da Cidade de Pombal – PB foram escolhidas 30 empresas representando a amostra do estudo.

1.4.6 Tratamento de Dados

O tratamento dos dados obtidos foi realizado através da utilização do programa *Microsoft Excel* e o *Microsoft Word*, onde se deu a tabulação dos dados colhidos através de tabelas e gráficos.

1.4.7 Limitações da Pesquisa

As limitações da pesquisa se caracterizam principalmente pela dificuldade de levantamento de dados e informações, sobretudo no que se diz respeito à restrição que o entrevistado tem em responder a determinados questionamentos. Cabe ressaltar, que o receio destes em fornecer informações se justificava principalmente pelo receio de ser prejudicado junto aos órgãos fiscalizadores do governo. Esse fato inibiu algumas das respostas dos entrevistados, o que de certa forma, limita a análise dos dados e consequentemente seus resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade

A contabilidade tem sido uma das ferramentas essenciais para o desenvolvimento das organizações, como forma de gerir informações aos seus gestores.

Ludícibus et al (1990, p.66), entendem a contabilidade como “um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização”.

Marion (2008, p.26) relata que:

A Contabilidade é um instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisão dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões. Com o passar do tempo, o governo começa a utilizar-se dela para arrecadar impostos e torna obrigatória para a maioria das empresas.

Diante do exposto, observa-se que a contabilidade tem o objetivo de fornecer informações que auxiliam seus usuários externos e internos, mesmo sabendo que o seu foco principal consiste em registrar o que ocorreu, oferecendo subsídios para formulação de projeções futuras.

2.2 Contabilidade gerencial

Diante da competitividade no mercado e o acirramento da concorrência, as entidades necessitam cada vez mais, de um suporte de informações suficientes para acondicionarem suas atividades, dessa forma, a contabilidade gerencial desempenha fundamental importância para empresas nesse processo, uma vez que, fornece informações úteis aos gestores no processo de tomada de decisão.

Para Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.8):

A contabilidade gerencial pode ser entendida como um equilíbrio entre os custos e os benefícios da informação contábil, acoplado a um conhecimento da importância dos efeitos comportamentais. Mais do que a contabilidade financeira, a contabilidade gerencial vincula-se a disciplinas relacionadas, como a economia, as ciências de decisão e as ciências comportamentais.

Dessa forma, entende-se que a contabilidade gerencial está diretamente relacionada ao processo de informação contábil juntamente com o conhecimento dos resultados comportamentais da entidade, sendo importante avaliar os custos e os benefícios advindos da informação prestada.

Diante do contexto, percebe-se que a contabilidade gerencial se envolve diretamente com a administração da entidade, uma vez que, as informações auferidas aos gestores estão relacionadas ao processo de direção e controle das atividades, já a contabilidade financeira fornece informações aos agentes fora da organização.

A contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação financeira usada pelos gestores para planejamento, avaliação e controle. A informação financeira possibilita aos gestores, de um lado, o uso apropriado de recursos, de outro lado, a prestação de contas (accountability) decorrente desse uso (Anderson, Needles e Cadwell, 1989).

De acordo com Braga (1999, p. 166):

O objetivo da análise das demonstrações contábeis como instrumento de gerência consiste em proporcionar aos administradores da empresa uma melhor visão das tendências dos negócios, com a finalidade de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados, efetiva e eficientemente, na realização das metas da organização.

Por sua vez, os sistemas de informações gerenciais estão voltados para o desenvolvimento da organização, bem como a positivação de seus resultados, através de um maior controle sobre seus recursos.

Para Oliveira (2008, p.24) "a informação gerencial é o desenvolvimento e consolidação do processo administrativo representado pelas funções de planejamento, organização, direção gestão de pessoas e controle, voltado para a otimização dos resultados da empresa. "

Entretanto, entende-se que a contabilidade gerencial, está voltada para determinação do maior valor dos resultados organizacionais, auxiliando nos processos de gestão e controle das atividades, gerando informações com o intuito de contribuir para as organizações atingirem seus objetivos.

Segundo Iudicibus (1998, p. 21):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

De acordo com Santos et al (2005), "a contabilidade gerencial é um processo que identifica, analisa, interpreta e comunica as informações úteis para auxiliar os administradores no planejamento de seus objetivos."

Dessa maneira, a contabilidade gerencial, possui ferramentas que auxiliem os gestores a elaboração de projeções presentes e futuras necessária em uma organização.

De acordo com Padoveze (2004, p.38):

A função-objetivo da Contabilidade Gerencial de criação de valor para os acionistas é um conceito objetivo, pois pode ser mensurado economicamente. A criação de valor para o acionista centra-se na geração de lucro empresarial, que, por sua vez, é transferido para os proprietários da entidade, que genericamente estão denominando de acionistas.

Contudo, através da contabilidade gerencial, desenvolve-se o planejamento estratégico, sendo importante para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações, tendo em vista que, auxilia aos gestores nos processos organizacionais e na tomada de decisões.

2.2.1 Ferramentas Gerenciais da Contabilidade Gerencial

No processo de gerenciamento, toda e qualquer organização independente do seu tamanho, faz-se necessário a utilização de informações que possam contribuir de forma assistencial aos gestores na tomada de decisão, sendo as ferramentas gerenciais que lhes dão suporte nesse processo.

Muitas são as ferramentas gerenciais, que estão ao alcance dos gestores, dentre elas estão os demonstrativos contábeis, pois de acordo com a Lei 11.638 de 28 de Dezembro de 2007, Balanço Patrimonial (BP); Demonstração do Resultado do Exercício (DRE); Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA); Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR); que deixa de ter obrigação contábil sendo substituída pela

Demonstração do Fluxo e caixa (DFC); foi incluído também pela mesma lei a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) entre outras ferramentas, que serve para auxiliar e trazer a real situação financeira e contábil da empresa.

Para Bueno et al (2001, p. 92):

Várias são as soluções para a aplicação de estratégias visando à manutenção do conhecimento organizacional. Ferramentas como reuniões, discussões, conversas informais, editais, mapas do conhecimento, intranet, extranet e bancos de dados são as mais tradicionais. Porém, grande produtividade vem sendo alcançada com a aplicação de soluções e ferramentas de tecnologia da informação como iniciativas de Business Intelligence (BI).

Tendo em vista que, as ferramentas são um dos fatores essenciais para que as empresas possam garantir sua continuidade, é necessário que elas busquem inovação em diversos aspectos, procurando sempre o aperfeiçoamento e a melhoria na utilização dessas práticas, necessárias na administração dessas organizações.

Em estudos desenvolvidos em relação às práticas de gerenciamento, observa-se que, os gestores necessitam acompanhar o processo de aperfeiçoamento de suas estratégias gerenciais, podendo assim contribuir para a continuidade das organizações.

“Toda organização - pequena e grande – possui administradores. Alguém precisa ser responsável pela elaboração de planos, pela organização de recursos, pela direção de pessoas, e pelo controle de operação.” (Garrison, Noreen e Brewer 2007).

Nesse sentido, entende-se que as organizações, seja ela pequena ou grande necessitam de administradores que sejam responsáveis por todas as operações da organização.

2.2.2 Importância do conhecimento para o desenvolvimento das organizações

Vale salientar que as organizações dos diversos setores precisam acompanhar o desenvolvimento global, tendo como base as informações gerenciais, colocando em prática suas estratégias, e principalmente dando foco ao cliente.

Com o desenvolvimento das economias dos diferentes países e a alta competitividade, surge uma imensidade de novas operações na vida das

empresas. Sendo a contabilidade uma ciência social, é razoável supor que ela acompanhe as principais necessidades de seus usuários. Nesse sentido, cada transação inovadora ou um fato econômico inédito, faz com que esta ciência tenha que se adequar as mais diversas situações, em busca de uma solução cabível no que diz respeito a critérios de reconhecimento, mensuração e divulgação (CARVALHO et al 2007).

Nesse sentido, entende-se que a contabilidade necessita se adequar as mudanças que acontecem nas organizações, devido ao desenvolvimento da economia e principalmente de seus usuários.

“As empresas da era da informação devem combinar as eficiências e a agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais.” (KAPLAN et al, 1997, p.5).

Diante da era da informação, as empresas necessitam adequar-se a competitividade e a seu público local, gerando eficiência e agressividade no mercado.

De acordo com Bueno et al (2001, p. 92)

A gestão do conhecimento envolve gerir o conhecimento dos processos de negócio da empresa, buscando promover a melhora constante dos mesmos através da utilização do seu capital humano e estrutural, aumentando continuamente a competência organizacional.

Dessa forma, percebe-se que as informações gerenciais dão suporte ao processo de modificação e inovação das práticas nas organizações, tendo como resultado o desenvolvimento e a continuidade das mesmas.

2.2.3 Contabilidade de Custos

Com o nascimento da contabilidade e as inovações que o mercado submete, fez necessário que as empresas tivessem disponíveis informações minuciosas que só poderiam ser fornecida através da contabilidade de custo. Assim sendo a contabilidade de custos e uma ferramenta da contabilidade gerencial.

A contabilidade de custos nasceu da contabilidade financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria, tarefa essa que era fácil na empresa típica da era do mercantilismo. Seus princípios derivam dessa finalidade primeira e, por isso, nem sempre conseguem atender completamente a suas outras duas mais recentes e importantes tarefas: controle e decisão. Esses novos campos deram nova vida a essa área que, por sua vez, apesar de já ter criado técnicas e métodos específicos para tal missão, não conseguiu ainda explorar todo o seu potencial. (MARTINS 2003, p.23 apud DINIZ 2008 P.32).

De acordo com Leone (2004, p. 80 apud CARREIRO 2008 p.23):

Contabilidade de custos é o ramo aplicado da Ciência Contábil que fornece aos administradores as informações quantitativas (físicas e monetárias) que eles precisam para se desincumbirem de suas funções de determinação da rentabilidade operacional, de avaliação dos elementos patrimoniais, do controle das operações, do planejamento e da tomada de decisões tanto a curto como a longo prazo, tanto decisões operacionais, táticas como estratégicas.

Diante disso, a utilização da contabilidade de custo vem agregar informações úteis aos gestores, tanto físicas como monetárias para auxiliar na avaliação de patrimônio, e planejamento do processo decisório nas organizações.

2.3 Processo de Gestão

Faz-se necessário que, todo empreendimento possua um processo de gestão onde sejam estabelecidos diversos métodos de administração que possam impulsionar regras para atingir seus objetivos.

O processo de gestão pode ser sintetizado como um processo de controle do desempenho da empresa como um todo, cujo objetivo é de garantir o cumprimento da missão e a continuidade da empresa. Nesse processo, é determinado o desempenho esperado das diversas unidades de negócio que compõe a empresa. Schmidt et al 2006, p.12).

Dessa forma, entende-se que o processo de gestão está relacionado a favorecer ao cumprimento dos objetivos empresariais promovendo sua continuidade, uma vez que fornece suporte aos controles, almejando a continuidade das atividades empresariais.

Para Catelli (2007, p.58) "o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduza-a efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessário para sua continuidade."

Para melhor entendimento deste processo Horngren, Sundem e Stratton, (2004, p.8) afirmam que:

O processo de gestão compreende uma série de atividades em um ciclo de planejamento e controle. Tomada de decisão – a decisão com o propósito de selecionar entre um conjunto de cursos alternativos de ação projetados para atingir algum objetivo – é o núcleo do processo de gestão. As decisões variam entre rotineiras (programar a produção diária) e não-rotineiras (lançar uma nova linha de produtos).

Contudo, o processo de gestão fornece informações úteis que auxiliem os gestores nos processos de tomada de decisão para que a entidade possa alcançar seus objetivos de forma eficaz.

“O sistema de gestão é o conjunto de partes interligadas para atingir um objetivo específico, que produz resultados traduzindo a estratégia em operação.” (Panegalli 2004, p.47)

Carvalho et al (2007, p. 3-4) enfoca que:

[...] o processo de gestão pode ser sintetizado como um processo de controle de desempenho da empresa como um todo, cuja finalidade é a de garantir o cumprimento da missão e a continuidade da empresa. Nesse processo, é determinado o desempenho esperado das diversas unidades de negócio que compõem a organização.

Sabendo que no processo de gestão faz-se necessário um sistema operacional, que ofereça suporte ao administrador para uma análise concreta dos resultados conduzindo-a, a uma decisão e continuidade da empresa.

2.4 Modelos de gestão

Para um modelo de gestão se faz necessário observar que existem alguns fatores que influenciam para organização de uma empresa, e isso acontece através da cultura dos gestores e proprietários.

Como afirma Guerreiro (1989, p. 62), “é uma representação simplificada da realidade com o objetivo de facilitar a compreensão de estruturas e relações complexas, através da segregação aos aspectos fundamentais relativos ao problema enfocado”

Esta influencia se dá pelo poder que estes detém, na empresa por meio do modelo de gestão que é que representa as principais determinações, vontades e expectativas do proprietário de como as coisas devem acontecer na empresa. (CATELLI, 2001).

Diante disso, as empresas só têm a aumentar seus lucros com um modelo de gestão, pois, é a partir deste que os proprietários ou gestores têm responsabilidades não somente sobre as decisões internas, mais também sobre as externas.

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007, p. 138) "o modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle".

Cameron e Quinn (1996, p.12) dizem que: "As empresas devem sempre buscar um maior nível de congruência de seus valores com os valores do ambiente externo".

Neste sentido, observa-se que as empresas devem se adequar a diferentes culturas, ou de acordo com sua movimentação deve se instalar onde seus índices de aceitação sejam viáveis.

Martins (1997,p.28): diz "ser interessante que toda empresa brasileira ou de cultura de orientação latina possua seu modelo de gestão explicitamente formalizado em documentos distribuídos a todos gestores, pela responsabilidade e poder de tal documento exerce na empresa".

Todas as empresas apresentam estilos particulares que determinam sua maneira de operar. Tais características é uma resultante da cultura situada nas empresas, observa-se ainda que, no Modelo de Gestão outra característica se destaca e estabelece as principais formas de ações da empresa brasileira, determinada desde as linhas de poder, para que isto aconteça faz-se todo controle da empresa em suas ações.

2.5 Gestão estratégica

Devido à grande complexidade dos processos organizacionais, se faz necessário nas organizações a adoção de métodos de planejamento a fim de desenvolver a gestão estratégica, inseridas nas atividades operacionais, nesse sentido, estando considerada importante para o cumprimento da missão e continuidade da empresa.

Para Hunger e Wheelen (2002) apud Pietrangelo (2005, p.32):

Gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo e inclui a análise profunda dos ambientes internos e externos, a formação da estratégia (planejamento estratégico) implementação da estratégia, avaliação e controle.

Para Pietrangelo (2005, p.33)

O ambiente interno leva em conta a estrutura organizacional, a cultura e os recursos, e sua análise permite detectar quais pontos fortes e pontos fracos, podem ser determinados se a empresa será capaz de tirar vantagem das oportunidades, enquanto evita as ameaças e será desenvolvida a partir da cultura empresarial que serve como quadro de referência para os funcionários entender as atividades da organização, da estrutura organizacional e dos recursos financeiros, físicos e humanos de cada área, e a capacidade de as pessoas formularem objetivos, estratégias e políticas adequadas a situação.

Contudo, entende-se que a gestão estratégica compreende as ações que norteiam o rumo das organizações em determinado período, onde serão analisados os fatores internos e externos que influenciam a organização.

2.6 Planejamento Estratégico

Para se entender o planejamento estratégico é necessário saber quais as formas que estão inseridas no processo de gestão, delimita-se as metas e diretrizes que fundamentam os domínios de atuação da instituição, podendo descrever as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma como modificá-lo.

Para Nicolau (2001, p. 2):

A estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente presente quer na literatura da especialidade, quer nos textos mais comuns, mesmo de âmbito jornalístico. À primeira vista parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se ser escusada a sua definição.

Ackoff (1979 apud Schmidt et al 2006, p.12):

Afirmam que o planejamento é um tipo especial de tomada de decisão; e, já que acontece antes da ação, envolve um conjunto de decisões interdependentes e provoca um estado futuro que somente acontecerá se as decisões forem bem-sucedidas.

O planejamento estratégico a partir de sua elaboração cria-se antecipadamente a decisão do que irá acontecer por isso se faz necessárias informações concretas que influenciam as decisões futuras.

A necessidade de planejar surgiu no início dos anos 60, em resposta a ansiedade das empresas em saber em que nível de competitividade e atuação perante seus competidores no mercado ela se posiciona. (KWASNICKA, 2007, p.199).

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007, p.39):

Conceitua planejamento estratégico como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planas para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Para Nakagawa (1993, p.51)

O planejamento é necessário porque a realização da missão dos propósitos da empresa requer um conjunto de decisões seqüenciais e interdependentes, isto é, as decisões de uma etapa deverão ser consideradas na etapa seguinte [...] o planejamento tem como objetivo produzir um ou mais resultados futuros desejáveis, que não ocorrerão a menos que se pratique uma ação, ou seja, o planejamento se preocupa tanto em evitar ações inadequadas, quanto em reduzir a frequência dos insucessos.

Baseando-se no processo de gestão, é possível compreender que as séries de atividades são enfocadas em um ciclo que possa ser planejado e controlado os projetos de produção.

Vale salientar que as organizações dos diversos setores precisam acompanhar o desenvolvimento global, tendo como base, as informações gerenciais, colocando em prática suas estratégias, e principalmente dando foco ao cliente.

Segundo Chiavenato (2001, apud Bueno et al 2004, p. 91):

A visão estratégica implica pensar e raciocinar em relação ao futuro, destacando metas e objetivos em longo prazo. Trata-se de uma maneira diferente de ver partes internas e externas do mercado, a partir de uma visão do todo uma visão holística, e não apenas das partes integrantes, procurando coordenar ações futuras que solucionem problemas da empresa.

“A responsabilidade pela elaboração do plano é da alta administração, a qual será assessorada pelos níveis intermediários, que fornecerão informações e sugestões” (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA 2007, p. 49).

De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.300)

Os sistemas de controle gerencial é uma integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle, motivar o comportamento de empregados e avaliar o desempenho. Os objetivos de um controle gerencial são:

- Comunicar claramente os objetivos da organização.
- Assegurar que os gestores e empregados entendam as ações específicas exigidas deles para alcançar os objetivos organizacionais.
- Comunicar os resultados das ações e toda organização.

- Assegurar que os gestores possam adaptar-se às mudanças no ambiente.

Diante do exposto, entende-se que, o planejamento estratégico é importante para as organizações, haja visto que, impulsiona-a para determinado rumo através dos objetivos traçados para o alcance da missão da empresa, além de fornecer motivação, bem como informações sobre o desenvolvimento das atividades.

2.7 As Micro e Pequenas Empresas (MPE'S)

Como o estudo está direcionado para as práticas de gerenciamento do setor do varejo alimentar, mais especificamente nas micro e pequenas empresas, buscou-se enfatizar um pouco este aspecto.

Segundo Brasil e Fleuri (1979, apud Lacerda 2006, p.41):

Existem vários critérios utilizados para definições das MPE's. Vemos definições que se baseiam no número de empregados, no capital social, na receita bruta, na receita operacional líquida no grau de sofisticação tecnológica etc., considerados de forma isolada ou em conjunto.

Diante do exposto, as micros e pequenas são definidas por mensuração de capital, receitas, números de empregados, e desenvolvimento na utilização de tecnologia.

Segundo Welsch (1981 apud CARVALHO 2004, p. 52):

Durante muito tempo se pensou que a gestão da pequena empresa deveria ser semelhante à das grandes organizações, pois estava em vigência o paradigma da "pequena grande empresa": a pequena empresa seria uma grande que ainda não teria crescido. Portanto, "a pequena empresa deveria utilizar os mesmos princípios administrativos que as grandes empresas, só que em menor escala".

Desse modo, entende-se que os micros empreendedores devem despertar para o desenvolvimento do seu negócio, uma vez que eles podem adquirir ferramentas gerenciais que proporcione capacidade de suporte ao processo de gestão. Sendo estas organizações importantes para a economia.

Carvalho (2004, p.52) considera que:

A gestão da pequena empresa acontece a partir de algumas especificidades decorrentes das características advindas, principalmente, do seu tamanho reduzido. Assim, por força destas especificidades, as pequenas empresas são gerenciadas de maneira diferente das grandes corporações.

Diante disso, verifica-se que a forma de gerenciamento de uma micro e pequena empresa é diferente de uma grande organização, devido as especificações distintas, principalmente no seu patrimônio.

De acordo com Terence (2002, p.49):

O confronto ou mesmo a comparação das grandes com as pequenas empresas é algo complexo, pois ambas são necessárias para o desenvolvimento socioeconômico de uma nação, embora se diferenciem por diversas características, como o perfil do fundador, a estrutura administrativa, que produtividade, o nível tecnológico, entre outras.

O controle nas Micros e Pequenas Empresas segundo Felisbino (2003, p.35), “devem observar o bom funcionamento de uma empresa, seja ela uma micro pequena ou grande empresa, é importante o controle; desde um simples controle de estoque ou contas a pagar até um grande controle com vários indicadores”.

Desse modo, entende-se que, é essencial para qualquer empresa independente de qual seja seu porte, que haja um controle, por mais simples que seja, o mesmo ajudará na organização.

2.8 Conceito de varejo

Com o desenvolvimento das Cidades e a expansão do mercado em geral, tem surgido no varejo cada vez mais, a necessidade de inserir formas de ofertar produtos e serviços que esteja ligado ao cliente final.

De acordo com Kotler e Armstrong (2010, p. 330) “o varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal, e não organizacional.”

Para Kotler e Keller (2007, p.500):

Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo. Qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou varejista – está fazendo varejo. Não importa como os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet) ou onde eles são vendidos (em uma loja, na rua, na casa do consumidor).

De acordo com Las Casas (2010, p.330) “A American Marketing Association define varejo como uma unidade de negócios que compra mercadorias de fabricantes, atacadista e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores.”

Dessa forma, entende-se que o varejo é essencial para desenvolvimento do mercado, pois propõem ao cliente final a oportunidade de adquirir produtos e serviços de diversos tipos, com diferentes meios de aproximação ao consumidor.

2.8.1 Tipos de varejo

Com a necessidade em estar cada vez mais perto dos clientes e poder ofertar produtos e serviços de diversas formas, é que o varejo tem se expandido de diferentes maneiras surgindo vários tipos.

São apresentados no varejo, diferentes características, como o volume de serviços ofertados, as diferentes linhas de produtos apresentadas, os preços praticados de acordo com a maneira que os serviços são ofertados, surgindo assim diversos tipos de varejo variando em diversos tamanhos e formas. (KOTLER E ARMOSTRONG, 2010, p.330)

De acordo com Las Casas (2010, p.320) são diversos os tipos de varejistas como: supermercados, lojas de departamentos, lojas independentes, lojas em cadeia, cooperativas, lojas especializadas.

Para Kotler e Keller (2007, p.501)

Hoje, os consumidores podem adquirir produtos e serviços em uma ampla variedade de organizações de varejo. [...] “os principais tipos de varejo são as lojas de especialidades, lojas de departamentos, supermercado, loja de conveniência, loja de descontos, varejista *off-price* (de liquidação), superloja e showroom de vendas por catálogo”.

Dessa forma, entende-se que o varejo possui vários tipos, que ofertam produtos e serviços de diversas maneiras podendo variar de tamanhos e formas, com características diferentes de proporcionar o atendimento aos clientes.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo foi apresentado a Análise dos Resultados da pesquisa, para proporcionar um melhor entendimento, resgatar-se-á os objetivos específicos do trabalho a fim de apresentar de forma mais clara os resultados. Assim, este capítulo está dividido em quatro subseções correspondente a cada objetivo específico do trabalho.

3.1 Caracterização das MPE's do setor de varejo alimentar da cidade de Pombal – PB.

Em relação à natureza jurídica das empresas do gráfico 01 apresentou um total 100% de todos os entrevistados, que optam por ser empresário individual, verificando-se assim a escolha dos gestores a essa modalidade de organizações, pois de certa forma, retrata uma questão cultural, pois uma grande parte das empresas são constituídas a partir de um pequeno empreendimento, na maioria deles familiares, sendo essa a opção que melhor descreve a realidade das MPE'S desse setor na cidade de Pombal - PB.

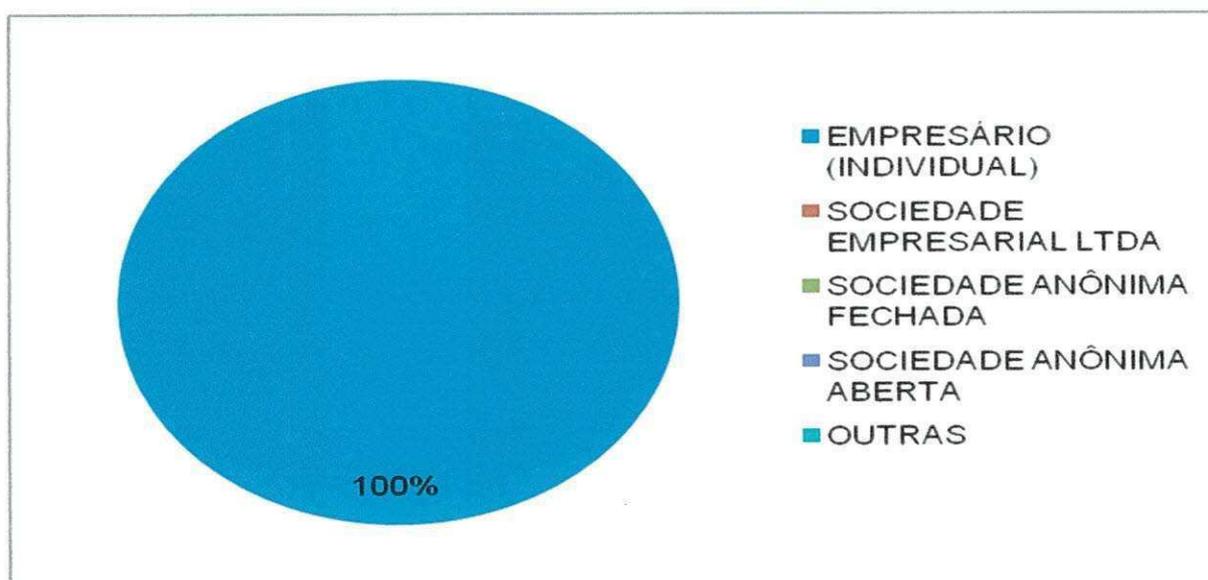


GRÁFICO 01 - NATUREZA JURÍDICA
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

No que trata sobre o regime de tributação das empresas estudadas, segue o gráfico 02, onde 100% dos entrevistados optaram pelo Simples Nacional. Nesse caso, os proprietários escolhem esse tipo de tributação, devido à simplificação para pagamento dos impostos, pois de acordo com Ministério da Fazenda, o Simples Nacional possui varias características que facilitam a forma de recolhimento por parte do contribuinte, como a unificação dos tributos formando um único documento de arrecadação.

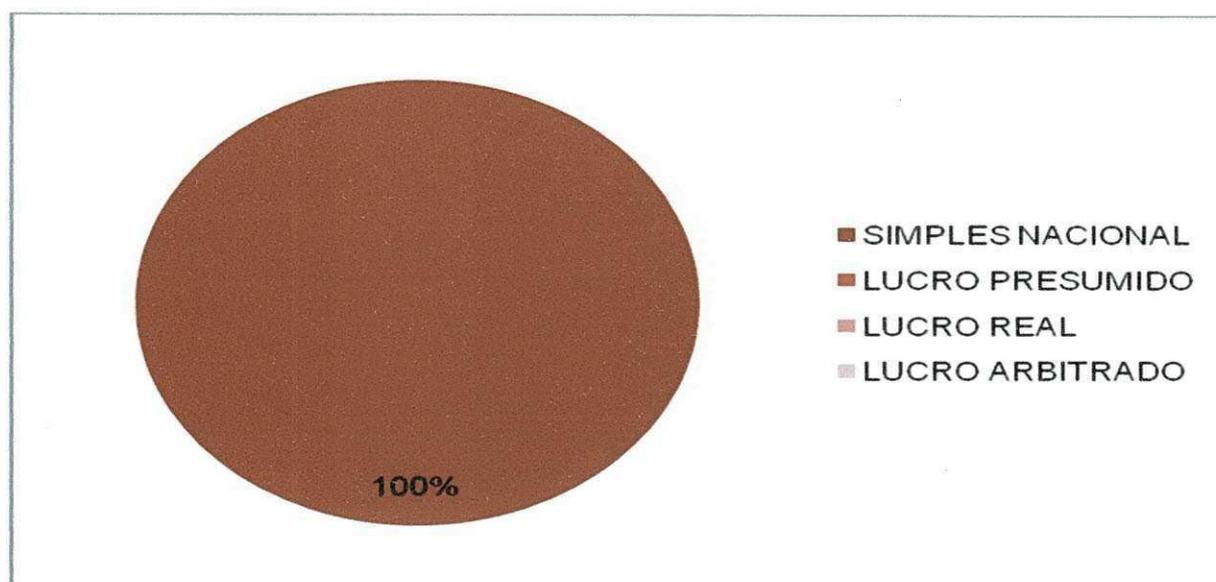


GRÁFICO 02 - REGIME DE TRIBUTAÇÃO

Fonte: Dados da pesquisa. 2011.

A fim de diminuir qualquer dúvida sobre a forma de tributação e a natureza jurídica, o gráfico 03 apresenta o faturamento dos entrevistados no ano-calendário, onde indica que 30% dos entrevistados faturam entre R\$ 180.000,01 e 240.000,00, em seguida com 27%, faturam entre R\$ 120.000,01 e 180.000,00, verificando ainda, 23% faturam até R\$ 60.000,00. Esses faturamentos estão enquadrados na LEI Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, onde “trata que as MPE’S são definidas de acordo com sua receita bruta de 240.000,00 no ano-calendário e abrangendo um regime tributário diferenciado que o Simples Nacional”. O faturamento dessas empresas também está relacionado à opção pelo regime de tributação, pois elas são equiparadas pelo faturamento para que se enquadre no Simples Nacional.

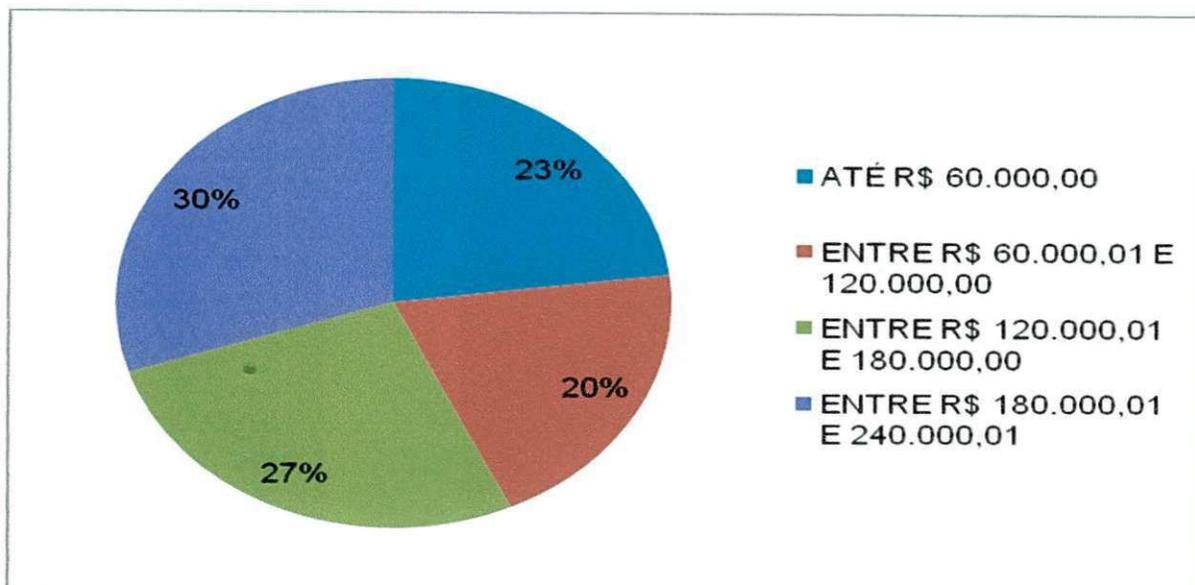


GRÁFICO 03- FATURAMENTO DA EMPRESA ANO-CALENDÁRIO

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O gráfico 04, destaca o tempo de exercício das empresas. Verifica-se que 30% dos participantes da pesquisa possuem entre 6 e 10 anos de atividades, 27% estão os que atuam entre 11 e 15 anos, valendo ressaltar que 20% exerce esta atividade há mais de 15 anos. Dessa forma nota-se que as MPE'S de varejo alimentar da Cidade de Pombal – PB possuem um tempo de experiência, havendo uma representatividade acima de 15 anos, como mostra o gráfico abaixo, superando o tempo da média nacional que segundo o SEBRAE (2010), a maioria das empresas abre falência há menos de quatro anos de atividades.

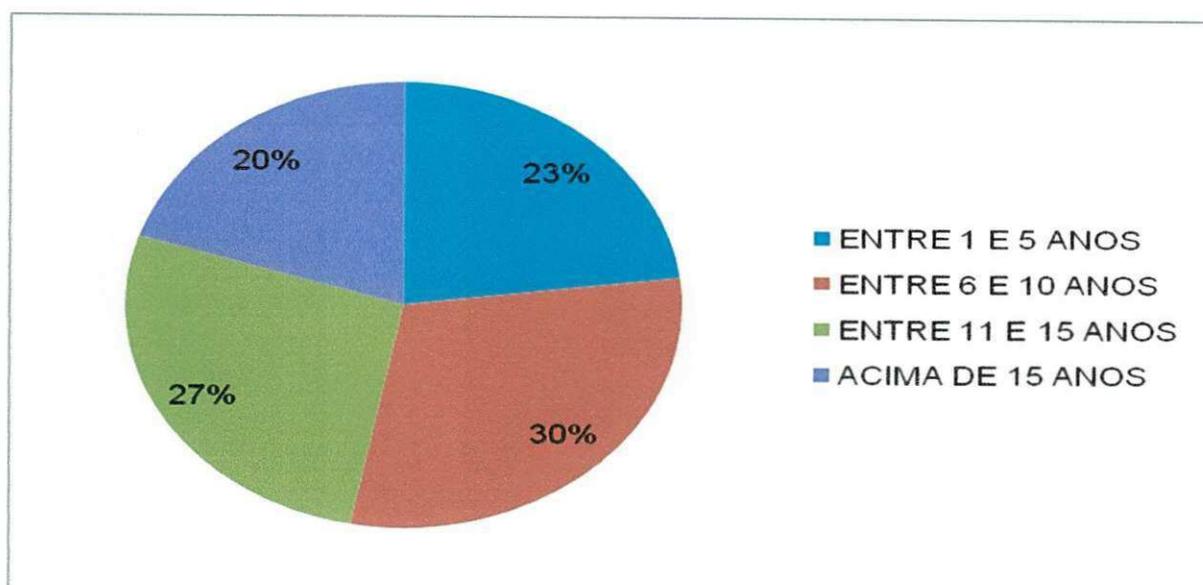


GRÁFICO 04 – TEMPO DE EXERCÍCIO DA EMPRESA

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A tabela 01 apresenta os demonstrativos contábeis que as empresas utilizam no seu gerenciamento. Nessa questão foi disponibilizada mais de uma opção de escolha para os entrevistados, que responderam da seguinte forma: 53,33% utilizam balanço patrimonial, 33,33% responderam que não tinham conhecimento dos demonstrativos, e apenas 10% usam DFC. Sendo que o maior destaque da pesquisa foram os que optaram com 100% por não utilização de DRE E DOAR, em seguida com 96,67% não utilizam DLPA e DVA, como também 90% não utilizam a DFC. De acordo com a Lei 11.638 De 28 De Dezembro de 2007 “a obrigação de utilizar esses demonstrativos”, que servem de ferramentas para dar suporte e auxiliar os gestores na tomada de decisão. Devido o pouco uso dessas ferramentas de gestão nas empresas em estudo, torna-se mais difícil para os administradores identificar qual a melhor opção a ser tomada para a organização.

TABELA 01 – DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS	SIM	%	NÃO	%	TOTAL	%
BALANÇO PATRIMONIAL	16	53,33	14	46,67	30	100,0
DLPA	1	3,33	29	96,67	30	100,0
DRE	-	-	30	100,0	30	100,0
DOAR	-	-	30	100,0	30	100,0
DFC	3	10,00	27	90,00	30	100,0
DVA	1	3,33	29	96,67	30	100,0
NÃO TENHO CONHECIMENTO	10	33,33	20	66,67	30	100,0
TOTAL					30	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Na tabela 02, estão representados os livros fiscais e contábeis. Nesta questão foram disponibilizadas varias opções e a escolha de mais de uma alternativa caso necessário. Destacaram-se pela não utilização os livro razão (96,67%), livro de inventário (96,67%), livro diário (93%), livro de apuração do ICMS (90%). Na pesquisa destaca-se que a maioria dos entrevistados não utilizam ou não tem conhecimento dos livros contábeis o que representou um percentual elevado de 73%. Os livros contábeis servem de auxílio as empresas, pois geram informações contábeis e fiscais. As MPE'S de varejo alimentar da cidade de Pombal – PB demonstram pouca utilização e conhecimento acerca desses livros, uma vez que estes poderiam dar subsídios aos gestores na tomada de decisão.

TABELA 02 – LIVROS CONTÁBEIS

LIVROS CONTÁBEIS	SIM	%	NÃO	%	TOTAL	%
Livro diário	2	7,00	28	93,00	30	100,0
Livro razão	1	3,33	29	96,67	30	100,0
Livro caixa	15	50,00	15	50,00	30	100,0
Livro de inventário	1	3,33	29	96,67	30	100,0
Livro de entradas de mercadorias	13	43,33	17	56,67	30	100,0
Livro de saídas de mercadorias	12	40,00	18	60,00	30	100,0
Livro de apuração do ICMS	3	10,00	27	90,00	30	100,0
Não tenho conhecimento	8	27,00	22	73,00	30	100,0
TOTAL					30	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O gráfico 05, representa o número de funcionários das empresas pesquisadas. Destacando-se com 100% dos empresários consultados afirmam que possui de 1 a 3 funcionários. De acordo com pesquisa do SEBRAE (2010) em relação às MPE'S, "percebe-se que essas organizações que empregam até 4 funcionários, representam 74% dos empregos total gerados por empresas privadas no estado da Paraíba – PB." Isso demonstra que o perfil da MPE's em estudo condiz com a realidade do estado.

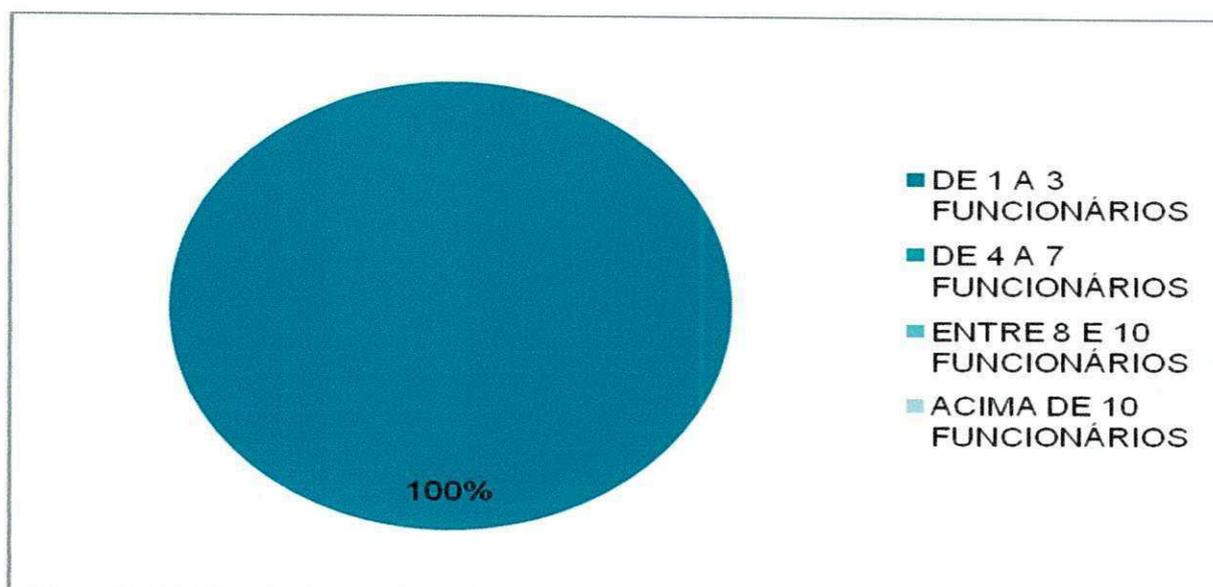


GRÁFICO 05 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Com relação o número check-outs ou caixas utilizados nas empresas, o gráfico 06 demonstra que 100% dos proprietários tem de 1 a 3 check-outs. Ficando evidenciado o tamanho dessas organizações, que devido o seu faturamento não sentem a necessidade de utilizarem muitos caixas. Igualmente que o número de check-outs é um elemento para dimensionar o tamanho da empresa varejista o que se percebe pela natureza jurídica da mesma.

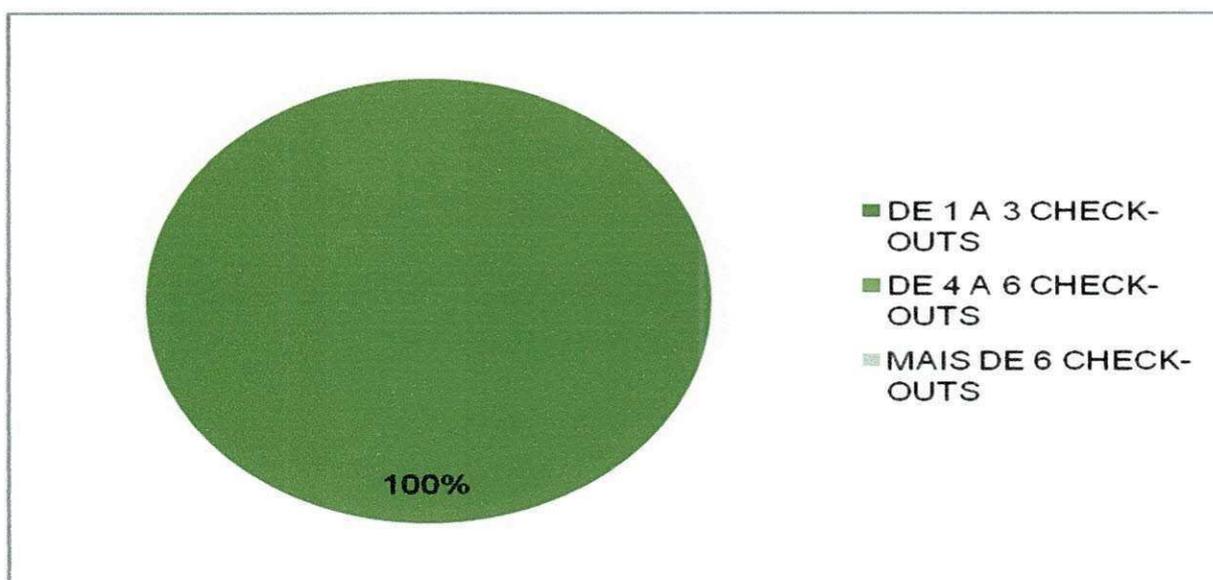


GRÁFICO 06 – NÚMERO DE CHECK-OUTS DA EMPRESA

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O gráfico 07, apresenta a quantidade de itens comercializados pelas empresas. Destacando-se com 87% dos questionados comercializam entre 1.000 e 5.000 itens, em seguida com um percentual pequeno de 6% comercializam entre 5.000 e 10.000 itens. Isso demonstra que a quantidade de itens comercializados ainda é pequeno, devido a dificuldade de espaço em relação à área total das empresas e a área de exposição de mercadorias, e ainda um certo receio dos proprietários em ariscar na compra de produtos que ainda não desenvolveram um trabalho em sua loja.

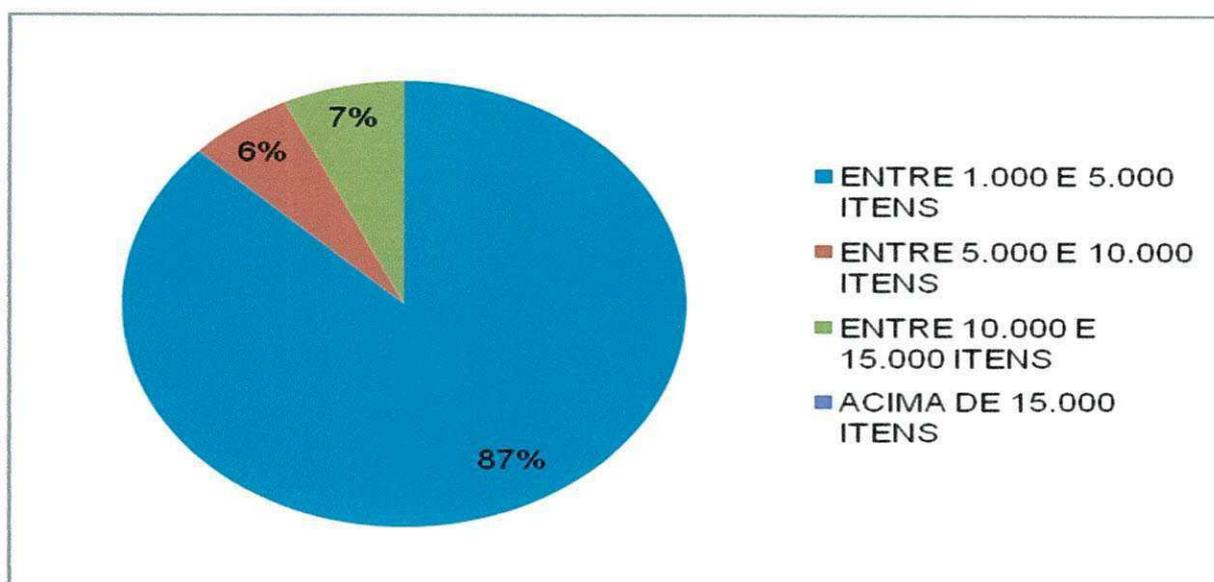


GRÁFICO 07 – QUANTIDADE DE ITENS COMERCIALIZADOS PELA EMPRESA
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O raio de atuação das MPE'S de Pombal – PB em relação a localização de seus clientes é destacado no gráfico 08, onde 93% das empresas atuam apenas na cidade de Pombal, e com o percentual de 7% atuam em cidades vizinhas. Mostrando uma pequena expansão em captar clientes de outras localidades. Isso acontece devido o custo de locomoção por parte de seus clientes que optam por demandar suas compras na cidade de origem.

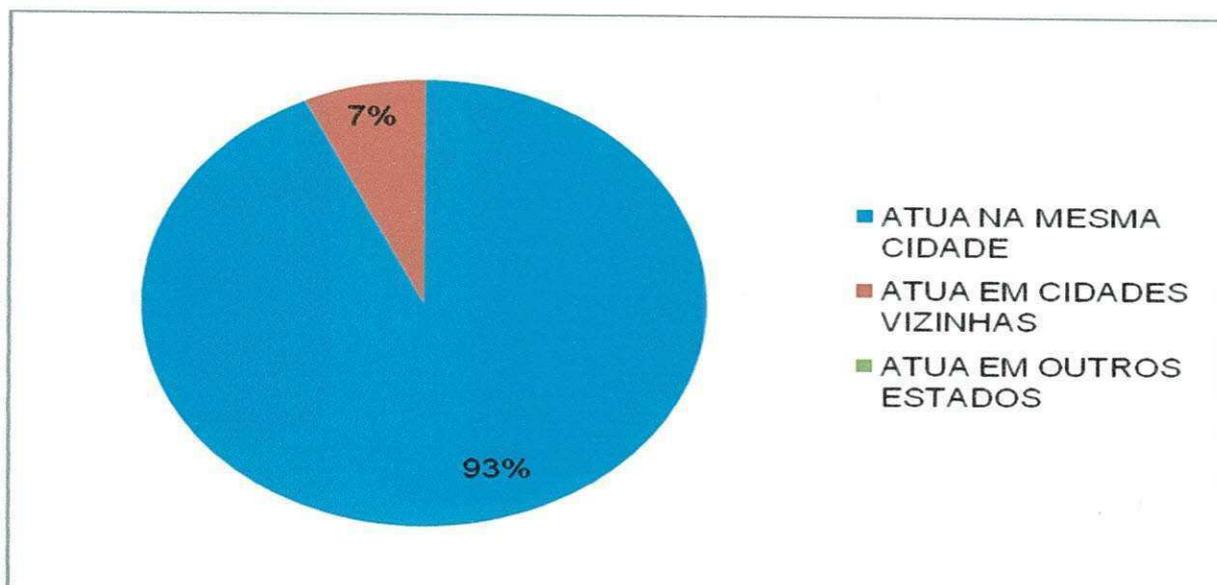


GRÁFICO 08 – RAIOS DE ATUAÇÃO DA EMPRESA
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O gráfico 09, destaca qual o tipo de fornecedor que a empresa efetua suas compras. Os resultados demonstram que 76% dos entrevistados responderam que as compras são realizadas junto a atacados distribuidores, logo em seguida foi apresentado um percentual de 15% do total que optaram por fazerem compras aos atacados, e apenas 9% da pesquisa apresentou que compra direto da indústria. Isso mostra que os atacados distribuidores estão cada vez mais presentes nesses mercados, haja vista, que as indústrias concedem essas distribuições aos atacados devido o grande poder de compra e de prestação de serviço junto ao cliente, aumentando cada vez mais a ligação do atacado distribuidor com o seu público alvo.

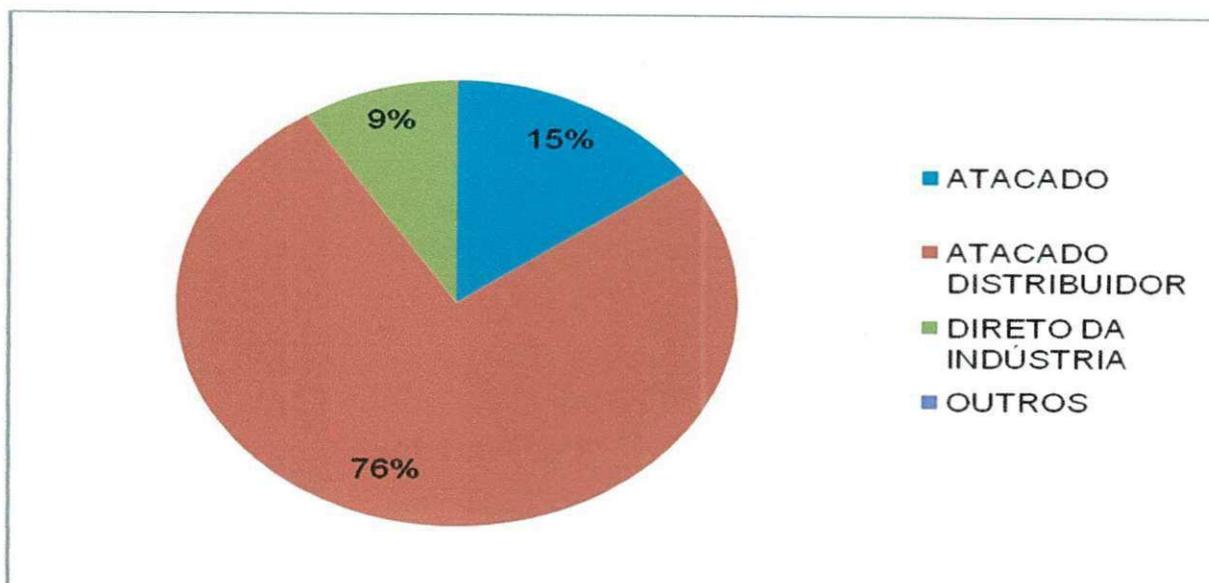


GRÁFICO 09 – QUAL O TIPO DE FORNECEDOR QUE A EMPRESA COMPRA

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

De acordo com as informações geradas pelos gráficos e tabelas em relação à caracterização das MPE'S de varejo alimentar da Cidade de Pombal – PB contata-se que os entrevistados são na maioria proprietários, pois devido essas empresas serem de pequeno porte não há necessidade de utilização de outros administradores. Possuem nível médio completo e estão entre a faixa etária de 34 a 41 anos. Apesar de esses proprietários serem jovens, muitos não tiveram tempo ou oportunidade de tentar um curso superior ou até mesmo uma pós graduação, devido as suas atividades desenvolvidas na empresa. Destaca-se que as maiorias são de empresários individuais e são optantes pelo regime de tributação simples nacional. A maioria dessas empresas fatura entre 180.000,01 e 240.000,00, e possuem o tempo de exercício entre 6 e 10 anos, tem entre 1 e 3 funcionários, utilizam-se de 1 a 3 checkouts, comercializam entre 1.000 e 5.000 itens, atuam na mesma Cidade e em relação aos fornecedores são atendidos por atacados distribuidores.

3.2 As ferramentas da Contabilidade Gerencial utilizadas pelas MPE'S em estudo.

Nesta subseção serão apresentadas as ferramentas da Contabilidade Gerencial utilizadas pelas MPE's em estudo. O questionário foi elaborado para que os respondentes escolhessem entre várias opções as que efetivamente utilizam em seus negócios.

Os resultados, apresentados na tabela 03 demonstram as ferramentas da contabilidade gerencial e práticas gerenciais utilizadas pelas empresas, dando ênfase aos que representaram 100% dos questionados que responderam sim a utilização de controle de contas a pagar, empresário com persistência e perseverança e capacidade de liderança do empresário. Com 96,67% dos entrevistados afirmaram que possuem bom conhecimento do mercado que atua e 93,33% declaram boas estratégias de vendas, 90% dizem usar o capital próprio da empresa e ter criatividade. Sendo que 86,66% das empresas diz ter controle de contas a receber, observação nos prazos de vendas, aproveitamento e revestimento dos lucros na própria empresa. Observou-se que a maioria dessas empresas teve um percentual de destaque na utilização de Práticas de Gerenciamento, isso mostra que essas empresas possuem ferramentas de gestão basta utilizá-las de forma correta.

TABELA 03 – FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL E PRÁTICAS GERENCIAIS

Controle de gestão	SIM	%	NÃO	%	TOTAL	%
Controle de contas a pagar	30	100,0	-	-	30	100,0
Controle de contas a receber	26	86,66	4	13,34	30	100,0
Controle de caixa	23	76,66	7	23,34	30	100,0
Controle de vendas	15	50,00	15	50,00	30	100,0
Controle de estoques	18	60,00	12	40,00	30	100,0
Evolução do número de vendas	16	53,33	14	46,67	30	100,0
Potencialidades e fraquezas dos concorrentes	17	56,67	13	43,33	30	100,0
Previsão de vendas e despesas	22	73,33	8	26,67	30	100,0
Observação nos prazos de vendas	26	86,66	4	13,34	30	100,0
Bom conhecimento do mercado que atua	29	96,67	1	3,33	30	100,0
Aproveitamento das oportunidades de negócios	26	86,66	4	13,34	30	100,0
Empresário com persistência e perseverança	30	100,0	-	-	30	100,0
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	26	86,66	4	13,34	30	100,0
Uso do capital próprio	27	90,00	3	10,00	30	100,0
Criatividade do empresário	27	90,00	3	10,00	30	100,0
Boa estratégia de vendas	28	93,33	2	6,67	30	100,0
Capacidade de liderança do empresário	30	100,0	-	-	30	100,0
Capacidade do empresário para assumir riscos	25	83,33	5	16,67	30	100,0
TOTAL					30	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Podem-se destacar no estudo diversas ferramentas da contabilidade gerencial. Dentre elas estão o controle de vendas, de estoque e evolução no número de vendas, entre outros citados pela tabela 03. Com relação a utilização dessas ferramentas nas MPE'S de varejo alimentar, observa-se que a maioria faz uso desses recursos que auxiliam de forma assistencial no controle de gestão das empresas.

3.3 As práticas de gestão adotadas por essas empresas.

A tabela 04 representa os percentuais de Práticas de Gerenciamento relacionadas à tomada de decisão das empresas pesquisadas. 96,67% destes afirmaram que, as características e benefícios dos produtos influenciam na venda, que a empresa substitui imediatamente os produtos com defeitos. Já 93,33% responderam que a empresa oferece seus produtos melhores que seus concorrentes, a empresa busca melhorar a venda em relação à qualidade na apresentação dos produtos. Em seguida com 86,67% dos entrevistados asseguram que os planos elaborados pela administração são desenvolvidos pela empresa, que a empresa observa a mudança no estilo de vida de seus clientes e que as atividades desenvolvidas por seus colaboradores são satisfatórias. Representando 83,33% do total dos questionados ressaltam que, os funcionários cooperam com a empresa, pois sabem se existir resultados positivos serão recompensados. Para os entrevistados que foram pesquisados com relação à existência do acompanhamento do número de venda representaram 80% do total.

Entretanto alguns entrevistados que representaram 63,33% responderam que as empresas não fazem pesquisa de satisfação com seus clientes e não realizam reuniões na empresa visando à melhoria no desempenho profissional de seus colaboradores. A análise permite concluir que o uso dessas Práticas de Gerenciamento auxilia os gestores a tomada de decisões, levando em consideração que existe uma ausência do uso de ferramentas importante, como é o caso citado das reuniões e pesquisa junto aos consumidores.

TABELA 04 – PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO RELACIONADA A TOMADA DE DECISÃO

Práticas de gerenciamento	SIM	%	NÃO	%	TOTAL	%
Os planos elaborados pela administração são desenvolvidos pela empresa.	26	86,67	4	13,33	30	100,0
A empresa analisa o seu desempenho em relação às outras empresas.	23	76,67	7	23,33	30	100,0
A empresa oferece seus produtos melhor que os concorrentes.	28	93,33	2	6,67	30	100,0
A empresa observa as mudanças no estilo de vida de seus clientes.	26	86,67	4	13,33	30	100,0
Existe acompanhamento na evolução do número de clientes.	24	80,00	6	20,00	30	100,0
As características e benefícios dos produtos influenciam na venda.	29	96,67	1	3,33	30	100,0
A empresa substitui imediatamente produtos com defeitos.	29	96,67	1	3,33	30	100,0
A empresa realiza pesquisa de satisfação com seus clientes	11	36,67	19	63,33	30	100,0
A empresa avalia as mudanças mercadológicas de oferta de seus produtos.	24	80,00	6	20,00	30	100,0
A empresa busca melhorar a venda em relação à qualidade na apresentação do produto.	28	93,33	2	6,67	30	100,0
Os funcionários cooperam com a empresa, pois sabem que se existir resultados positivos serão recompensados.	25	83,33	5	16,67	30	100,0
As atividades desenvolvidas pelos colaboradores são satisfatórias a empresa.	26	86,67	4	13,33	30	100,0
Existem reuniões na empresa visando melhoria no desempenho profissional dos colaboradores.	11	36,67	19	63,33	30	100,0
TOTAL					30	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2011

Com relação aos recursos que dão suporte à gestão da empresa a tabela 05 descreve que 96,67% dos gestores afirmam que possuem intuição, em seguida 93,33% apresentam idéias e influências dos clientes. Já 70% dos questionados dizem que as informações gerenciais tentam expressar a realidade do empreendimento e apenas 66,67% utilizam as idéias e influências dos funcionários.

Destacando algumas ferramentas gerenciais ficam evidenciado os que declararam a não utilização de planilhas eletrônicas, representam 83,33% dos entrevistados, tendo em vista que essas informações geradas servem para auxiliar os gestores, como também não havendo relatórios gerenciais informatizados que representou um percentual de 80%, já 63,33% dos entrevistados foram questionados responderam que não fazem consultas a internet. Para que aconteça um bom gerenciamento o gestor necessita utilizar-se de recursos que dêem suporte a gestão.

TABELA 05 – RECURSOS UTILIZADOS PARA DAR SUPORTE À GESTÃO DA EMPRESA

Recursos utilizados na gestão	SIM	%	NÃO	%	TOTAL	%
Intuição do gestor.	29	96,67	1	3,33	30	100,0
Ideias e influências dos clientes.	28	93,33	2	6,67	30	100,0
Ideias e influência dos funcionários.	20	66,67	10	33,33	30	100,0
Planilhas eletrônicas.	5	16,67	25	83,33	30	100,0
Consultas à internet	11	36,67	19	63,33	30	100,0
Relatórios gerenciais preparados manualmente	14	46,67	16	53,33	30	100,0
As informações gerenciais tentam expressar a realidade do empreendimento.	21	70,00	9	30,00	30	100,0
Relatórios gerenciais informatizados.	6	20,00	24	80,00	30	100,0
Banco de dado da empresa.	7	23,33	23	76,67	30	
TOTAL					30	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Fica evidenciado no resultado da pesquisa que maior parte desses proprietários utiliza-se das práticas de gerenciamento. Sendo necessário um maior aperfeiçoamento e uso desses recursos de forma correta, tornando-se cada vez mais difícil para os empresários tomar as decisões que sejam mais viáveis para essas organizações. Essas empresas precisam perceber a importância dessas práticas no gerenciamento tornando-as aliadas na formulação de informações aos gestores.

3.4 Relação entre as práticas adotadas com as ferramentas da Contabilidade Gerencial existentes.

Em síntese a relação existente entre as ferramentas da contabilidade e as práticas de gerenciamento fica evidenciada a necessidade de conhecimento por parte dos entrevistados, em relação aos demonstrativos contábeis e a utilização de livros fiscais, onde apresentou que muitos não usavam ou não tinham conhecimento dessas ferramentas gerenciais necessárias para auxiliarem os gestores na tomada de decisão. Pode-se destacar que muitos se utilizam de práticas gerenciais como o controle de caixa e de contas a pagar, o empresário tem persistência e possui uma grande capacidade de liderança, tem um bom conhecimento no mercado em que atua, utiliza-se de boas estratégias de vendas.

É notório saber diante da pesquisa realizada que a maioria das empresas não utiliza recursos que deem suporte aos gestores, como relatórios gerenciais informatizados,

consultas a internet, utilização de planilhas eletrônicas, mostrando a dificuldades de acesso as novas tecnologias.

Portanto, as MPE'S de varejo alimentar da Cidade de Pombal- PB utiliza-se de práticas de gerenciamento, sendo necessário um melhor aperfeiçoamento dessas práticas por parte dos seus gestores, havendo a necessidade de um maior aprofundamento de conhecimentos sobre as ferramentas que geram informações gerenciais e auxiliam os proprietários na escolha da melhor decisão para a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia teve como objetivo Identificar qual a relação existente entre as ferramentas da Contabilidade Gerencial e as práticas de gestão utilizadas pelas MPE'S do varejo alimentar da Cidade de Pombal – PB.

Diante dos resultados obtidos pela pesquisa, mostra que a maioria das empresas utiliza-se de ferramentas gerenciais. Sendo necessário um melhor aprimoramento e uso dessas ferramentas, no que se refere a evolução do número de vendas, controle de estoque e de vendas. Vale ressaltar a falta de conhecimento contábil, como as demonstrações e livros contábeis, ambos necessário para gerar informações aos gestores para uma melhor administração de suas empresas.

Na pesquisa constatou-se que a maioria das MPE'S de varejo alimentar da Cidade de Pombal – PB se apropriam de práticas de gestão, ficando evidente a falta de sistemas informatizados necessários ao gerenciamento das empresas, como relatórios gerenciais, planilhas eletrônicas e banco de dados. Nessa perspectiva, surge a necessidade de implantação desses sistemas, que agregam informações gerenciais necessárias aos proprietários dessas organizações.

Percebe-se na maior parte da pesquisa a necessidade de conhecimento desses gestores em relação as várias áreas abordadas. Pois quando questionados sobre algumas perguntas, não foram claros nas suas respostas gerando contradições. Seria interessante a busca por parte dos proprietários por cursos de capacitação, palestras entre outros recursos, existindo uma maior disponibilização por partes de órgãos competentes que facilitem esses acessos a informações necessárias a esses gestores.

Devido a dificuldade de informações em relação às MPE'S de varejo alimentar da Cidade de Pombal – PB, propõe que esse estudo sirva de abertura para novas pesquisas no setor. Visto que a necessidade de conhecimento e estudos sobre as MPE'S ainda são pouco exploradas, podendo obter resultados que possam contribuir de forma assistencial aos gestores na tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Henry R.; NEEDLES, Belverd E.; CALDWELL, James C.. **Managerial Accounting**. Boston: Houghton, 1989.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEUREN, Ilse Maria (Org.) et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRAGA, Hugo Rocha, **Demonstrações Contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BUENO, Giovatan de Souza et al. **Gestão estratégica do conhecimento**. Revista FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.101-102, jan./jun. 2004.

BUENO, G. S., et al. **Gestão estratégica do conhecimento**. Revista FAE, p. 92, 2001

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnóstico das organizações culturais: [S. L.: s.n.]1996. P.12.**

CARREIRO, keynes alves da silva. **A formação do preço de venda no processo de decisão: um estudo de caso em uma empresa de autopeças na Cidade de catolé do rocha-pb**. Universidade federal de campina grande campus de sousa 2008.

CARVALHO, Kristiane Cera. **Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa: um modelo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP**. São Carlos, 2004, 235 p., Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.usp.br>. Acesso em 25 de abril de 2010.

CARVALHO, J. R.M., et al. **Uma contribuição ao estudo das práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor de confecções da Cidade de Pombal, PB**. Anais do XIV Congresso Brasileiro de Custos. João Pessoa, 2007.

CATELLI, A. **Controladoria uma abordagem da gestão econômica- GECON**. São Paulo: Atlas, 2007.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DINIZ, Josélia Alves Rafael. **O planejamento de vendas como instrumento de gestão e diferencial competitivo de mercado: um estudo nas micros e pequenas empresas do município de catolé do rocha - paraíba**. Universidade federal de campina grande campus de Sousa, 2008.

FELISBINO, Samuel Carlos. Orçamento como ferramenta de Controle para Micro e Pequenas Empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano XXXII, n. 141, p.31-37, maio/jun. 2003.

FIEP- Federação das Indústrias do Estado da Paraíba, SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. Campina Grande: **Perfil Socioeconômico da Paraíba**, 2010. p.175.

GARRISON, R. H., et al. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas 2009.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria na comunicação da Contabilidade**. São Paulo. 1989. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

HORNGREN, C. T., et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

KAPLAN, R. S., et al. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2010

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

KWASNICKA, E. L. **Introdução a Administração**. 6 ed. – 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LACERDA, Joabe Barbosa. **A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPEs):** necessidade e aplicabilidade. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano XXXV, n. 160, p. 39-53, jul/ago, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi **Administração de Marketing.** Conceitos, Planejamento e aplicações À Realidade Brasileira. 1.ed.São Paulo: Atlas, 2010.

LEI ORDINÁRIA Nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. lei das sociedades anônimas. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm acesso em 11/11/2011 às 15:01.

LEI COMPLEMENTAR nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível: em <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm> acesso em 05/09/2011 às 22:25 hs.

LUCENA, Wenner Gláucio Lopes. **Uma contribuição ao estudo das informações Contábeis geradas pelas micro e pequenas Empresas localizadas na Cidade de Toritama no Agreste Pernambucano.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília/ Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Nilton Cano. Da Contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista de Contabilidade e Finanças – USP.** São Paulo, n. 28, 1997.

MARION, Carlos José. **Contabilidade Básica.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTÉRIO DA FAZENDA, Simples Nacional. Disponível em:<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/sobre/caracteristicas.asp> Acesso em 16/11/2011.

NAKAGAWUA, M. **Introdução à Controladoria.** São Paulo: Atlas, 1993.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia.** Instituto para o desenvolvimento da gestão empresarial. INDEG/ISCTE. Campo Grande. Setembro, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R., **Sistemas de Informações Gerenciais.** São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, L. M., et al. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria básica** / Clovis Luiz Padoveze. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADUAN, Roberta. **Classes A e B: o mercado que mais cresce**. Revista Exame, Edição 995, ano 45, nº 12 – 29/06/2011.

PITRANGELO, P. P., **Planejamento estratégico em organizações não governamentais: um estudo de caso**, 2005. Tese (Doutorado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). São Paulo.

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

SANTOS, A. R. et al. Um novo conceito para Contabilidade Gerencial. In: XIII Congresso Brasileiro de Custos. **Anais Eletrônicos**. Belo Horizonte, 2005.

SCHIMIDT, P., et al. **Avaliação de Empresas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE, **Doze anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas** 2010. Disponível em:
<http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx#bottom>
Acessado em: 06/11/2011

SEBRAE, **Estudo de atividade empresarial: minimercados: lojas de vizinhança** 21/03/07
[/http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/07A20539FFEBA1B0832572A50050F69E/\\$File/NT000350C6.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/07A20539FFEBA1B0832572A50050F69E/$File/NT000350C6.pdf) acesso em 06/11/2011 às 18h45min.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro pratico para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, 2002, 238p. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.usp.br>. Acesso em 25 de abril de 2010.

APÊNDICES



Universidade Federal da Paraíba
 Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
 Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis
 Coordenação do Curso de Ciências Contábeis



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Pesquisa:

PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO: ESTUDO SOBRE AS MPE'S DO COMÉRCIO DO VAREJO ALIMENTAR NA CIDADE DE POMBAL-PB

I-CARACTERIZAÇÃO DO REPRESENTANTE DA EMPRESA:

01. Qual é o seu cargo/função na empresa?

- () Gerente
- () Administrador
- () Proprietário

02. Qual o seu grau de instrução?

- () Nível Médio Completo
- () Nível Superior Completo
- () Nível Médio Incompleto
- () Nível Superior Incompleto
- () Pós Graduação
- () Outros

03- Qual a faixa etária?

- () Entre 18 e 25 anos
- () Entre 26 e 33 anos
- () Entre 34 e 41 anos
- () Entre 42 e 49 anos
- () Mais de 50 anos.

II-CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS.

04. Natureza Jurídica

- () Empresário (Individual)
- () Sociedade Empresarial Limitada
- () Sociedade anônima fechada
- () Sociedade anônima aberta
- () Outra

05. Regime de Tributação

- () Simples Nacional
- () Lucro Presumido

- Lucro Real
- Lucro Arbitrado
- MEI

06. Qual o faturamento da empresa no ano-calendário?

- Até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais)
- Entre R\$ 60.000,01 e 120.000,00
- Entre R\$ 120.000,01 e 180.000,00
- Entre R\$ 180.000,01 e 240.000,00

07- Quais os demonstrativos contábeis que a empresa utiliza no processo de gestão? Marque mais de uma alternativa se for necessário.

- Balanço Patrimonial
- Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados
- Demonstração do Resultado do Exercício
- Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos
- Demonstração do Fluxo de Caixa
- Demonstração do Valor Adicionado
- Não tenho conhecimento

08. Quais os Livros contábeis que a empresa utiliza-se? Marque mais de uma alternativa se for necessário.

- Livro Diário
- Livro Razão
- Livro Caixa
- Livro de Inventário
- Livro de Entradas de Mercadorias
- Livro de Saídas Mercadorias
- Livro de Apuração do ICMS
- Não tenho conhecimento

09. Há quanto tempo a empresa exerce as atividades?

- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Acima de 15 anos

10. Qual o número de funcionários da empresa?

- De 1 a 3 funcionários
- De 4 a 7 funcionários
- Entre 8 a 10 funcionários
- Acima de 10 funcionários
- Nenhum funcionário

11. Qual o número de check-outs/caixa que a empresa utiliza?

- De 1 a 3
- De 4 a 6
- Mais de 6

12. Qual a quantidade de itens comercializados pela empresa?

- Entre 1.000 e 5.000
- Entre 5.000 e 10.000
- Entre 10.000 e 15.000
- Acima de 15.000

13. Qual o raio de atuação da empresa em relação à localização de seus clientes? Marque mais de uma alternativa se for necessário.

- () Na mesma Cidade.
 () Cidades vizinhas
 () Outros estados

14. Na compra de mercadorias qual o tipo de fornecedor você é atendido? Marque mais de uma alternativa se for necessário.

- () Atacado
 () Atacado distribuidor
 () Direto da indústria
 () outros

III – ASPECTOS RELATIVOS ÀS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO UTILIZADAS PELA EMPRESA

15. Marque com um **X** as opções abaixo em relação às práticas de gerenciamento utilizadas por sua empresa.

Controles de Gestão	Sim	Não
Controle de contas a pagar		
Controle de contas a receber		
Controle de caixa		
Controle de vendas		
Controle de estoques		
Evolução do número de vendas		
Conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes		
Previsão de vendas e previsão de despesas		
Observação dos prazos de vendas		
Bom conhecimento do mercado onde atua		
Aproveitamento das oportunidades de negócios		
Empresário com persistência ou perseverancia		
Reinvestimentos dos lucros na própria empresa		
Uso de capital próprio		
Criatividade do empresário		
Boa estratégia de vendas		
Capacidade de liderança do empresário		
Capacidade do empresário para assumir riscos		

16. Nas afirmativas que seguem, em relação as práticas de gerenciamento em relação à tomada de decisão assinale a opção que mais se identifique com a empresa.

Assertivas	Sim	Não
Os planos descritos e elaborados pela administração direcionam as atividades desenvolvidas pela empresa.		
A empresa analisa e comprara o seu desempenho em relação ao desempenho de outras organizações de características similares.		
A empresa oferece seus produtos de modo diferente e melhor que os concorrentes.		
A empresa observa as mudanças que ocorre no estilo de vida de seus clientes.		
Existe acompanhamento da evolução do número de clientes.		

As características e benefícios dos produtos ofertados influenciam na venda.		
A empresa responde rapidamente a reclamações e substituições de produtos com defeitos, caso o cliente apresente descontentamento.		
A empresa realiza pesquisa de satisfação de seus clientes.		
A empresa avalia as mudanças mercadológicas de oferta de seus produtos.		
A empresa continuamente busca melhorar a venda em relação aos aspectos de apresentação e qualidade do produto.		
Os funcionários da empresa empenham-se na realização de suas tarefas, pois sabem que são recompensados com o aumento de seus rendimentos quando a empresa apresenta resultados positivos.		
Percebe-se que as atividades desenvolvidas na empresa são realizadas com presteza e atenção por todos os colaboradores.		
Existem reuniões na empresa visando melhoria no desempenho profissional dos colaboradores.		

17. Marque com um **X** as opções abaixo (Sim ou Não) em relação aos recursos utilizados para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios em sua empresa.

Recursos utilizados na gestão	Sim	Não
Intuição do gestor.		
Idéias e influências dos clientes.		
Idéias e influências dos funcionários.		
Planilhas eletrônicas.		
Consultas à internet.		
Relatórios gerenciais preparados manualmente.		
As informações gerenciais tentam expressar a realidade do empreendimento.		
Relatórios gerenciais informatizados.		
Banco de dados da empresa.		

Desde já agradecemos pela sua valiosa contribuição na realização desse estudo.

Questionario adaptado apartir do estudo: Lucena (2004).