



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

TACIOMARIO ABRANTES MELO

**PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO EMPRESARIAL EM EMPRESAS
DO SEGMENTO DE BEBIDAS NA CIDADE DE SOUSA-PB**

**SOUSA - PB
2008**

TACIOMARIO ABRANTES MELO

**PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO EMPRESARIAL EM EMPRESAS
DO SEGMENTO DE BEBIDAS NA CIDADE DE SOUSA-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.**

Orientadora: Prof^ª. Ma. Janaina Ferreira Marques de Melo.

**SOUSA - PB
2008**

TACIOMARIO ABRANTES MELO

**PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO EMPRESARIAL EM EMPRESAS DO
SEGMENTO DE BEBIDAS NA CIDADE DE SOUSA, PB.**

Monografia apresentada em ____ de _____ de 2008, como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande, obtendo o conceito de _____, atribuído pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

Banca Examinadora:

Prof^a. Ms. Janaina F. M. De Melo
Orientador

Prof^o. Esp. Francisco Dinarte de Sousa Fernandes
Examinador

Prof^a. Ms. Josicarla Soares Santiago
Examinadora

Sousa-PB, ____ / ____ de 2008.

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO EMPRESARIAL EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE BEBIDAS NA CIDADE DE SOUSA-PB, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa, ____ / ____ de 2008.

TACIOMARIO ABRANTES MELO

Autor (a)

Dedico a minha esposa pela dedicação e apoio durante o meu percurso acadêmico, bem como, pela compreensão infinita quando muitas vezes dediquei-lhe diminutos tempos.

AGRADECIMENTOS

A Deus...

A minha esposa, pela amizade e compreensão.

Aos meus pais, por demonstrar a importância da educação.

Aos meus irmãos, que sempre estiveram me apoiando nesta etapa da vida.

Aos amigos, Marrison Alan, Maria das Dores e Érika Mayane que me ajudaram e acompanharam nessa longa jornada.

A professora Janaina F. M. de Melo por contribuir na construção desse projeto, pela sua atenção e apoio quando muitas vezes necessitei.

As empresas pesquisadas, pela oportunidade e disponibilidade de informações necessárias para a elaboração do presente trabalho.

Em especial, ao Prof^o. Francisco Dinarte e a Prof^a Josicarla Soares pela carinho e contribuição positiva dedicada a este trabalho.

Aos demais professores, pelo exemplo e aprendizado acadêmico.

“Quero que os mais iminentes médicos carreguem meu caixão, para mostrar aos presentes, que médicos NÃO têm poder de curar perante a morte; Quero que o chão seja coberto pelos meus tesouros para que as pessoas possam ver que os bens materiais aqui conquistados, aqui permanecem; quero que minhas mãos balancem ao vento, para que as pessoas possam ver que de mão vazias viemos, de mãos vazias partiremos”.

Alexandre Magno

RESUMO

O presente trabalho aborda as práticas gerenciais utilizadas por empresas do segmento de bebidas, compreendendo a importância da Contabilidade Gerencial na tomada de decisões. Desse modo, o objetivo desta pesquisa foi verificar quais as práticas gerenciais utilizadas nas tomadas de decisões pelas empresas distribuidoras de bebidas na cidade de Sousa, PB. O procedimento metodológico utilizado durante o desenvolvimento deste trabalho foi à pesquisa bibliográfica e de campo, de caráter qualitativo, descritivo – exploratório. Os dados foram obtidos com base na aplicação de entrevista e questionário. Após coletados, foram analisados, apresentados com o auxílio de tabelas e gráficos. Os resultados revelaram que as empresas pesquisadas desenvolvem práticas de gerenciamento voltadas para o controle de gestão como estratégia empresarial para a tomada de decisão e volta-se para a competitividade. Percebeu-se que as empresas pesquisadas correspondem à micro, pequenas e médias empresas com atuação de suas atividades variando entre 2 a 19 anos, por conseguinte, os gestores apresentam como perfil serem gerentes ou proprietários das empresas, terem nível médio de escolaridade e estão atuando com a função citada acerca de 2 e 8 anos. Por fim, as empresas em estudo são gerenciadas por diretores e gerentes e correspondem a MPMEs, bem como, os administradores tomam suas decisões baseadas em relatórios e indicadores de desempenho. Percebeu-se a importância atribuída pelos administradores ao fluxo de caixa o que garante os recursos como cumprir suas obrigações.

Palavras chaves: 1. Contabilidade Gerencial; 2. Tomada de Decisões; 3. Inovação.

ABSTRACT

This paper addresses the management practices used by companies in the segment of drinks, including the importance of Managerial Accounting in decision-making. Thus, the goal of this research was to verify that the management practices used in decision-making by utilities of beverages in the city of Sousa, MO. The methodological procedure used during the development of this work was the literature search and field, quality of character, descriptive - exploratory. The data were obtained on the basis of interview and questionnaire. Once collected, were analyzed, presented with the aid of charts and graphs. The results revealed that companies surveyed management practices are geared towards the control of management and strategy firm for decision-making and back up to competitiveness. It was noticed that the companies surveyed correspond to the micro, small and medium enterprises with their performance of activities ranging from 2 to 19 years, therefore, managers are presented as profile managers or owners of companies, have average level of schooling and are acting with the function said about 2 and 8 years. Finally, companies under investigation are managed by directors and managers and relate to SMEs, and administrators take their decisions based on reports and performance indicators. Understand the importance attached by administrators to the cash flow that ensures the resources to meet its obligations.

Key words: 1. Managerial Accounting; 2. Tomada of Decisions, 3. Innovation

LISTA DE GRÁFICO

**Gráfico 1 - Distribuição da amostra relacionada com o tempo de atuação das 41
empresas Distribuidoras de Bebidas da cidade de Sousa PB**

**Gráfico 2 - Distribuição da amostra relacionada ao tempo de atuação das 42
empresas distribuidoras de Bebidas da cidade de Sousa PB**

**Gráfico 3 - Distribuição da amostra relacionada com o estilo de 43
gerenciamento para a tomada de decisão**

LISTA DE TABELA

Tabela 1:Distribuição da amostra relacionada com o cargo do entrevistado	37
Tabela 2:Distribuição da amostra relacionada com o tempo de atuação do entrevistado na função de proprietário/diretor	38
Tabela 3:Distribuição da amostra relacionada com o tempo de atuação do entrevistado na função de Gerente.	39
Tabela 4:Distribuição da amostra relacionada com o grau de escolaridade do entrevistado	40
Tabela 5:Distribuição da amostra relacionada ao enquadramento empresarial.	40
Tabela 6:Distribuição da amostra relacionada com o controle de gestão	44
Tabela 7 – Distribuição da amostra relacionada à inserção no Programa de Qualidade	45
Tabela 8:Distribuição da amostra relacionada ao Método de avaliação da qualidade do crédito	46
Tabela 9:Distribuição da amostra relacionada a evolução das vendas e números de clientes.	46
Tabela 10:Distribuição da amostra relacionada ao conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes	47
Tabela 11:Distribuição da amostra relacionada a previsão de vendas e previsão de despesas	48
Tabela 12:Distribuição da amostra relacionada a observação dos prazos de vendas	48
Tabela 13:Distribuição da amostra relacionada ao uso de orçamento	48
Tabela 14:Distribuição da amostra relacionada as práticas gerenciais utilizadas pelas empresas.	49
Tabela 15:Distribuição da amostra relacionada aos recursos para dar suporte a tomada de decisões.	50

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO DO ESTUDO REALIZADO	15
<i>1.10 TEMA E O PROBLEMA</i>	15
<i>1.2 JUSTIFICATIVA</i>	16
<i>1.3 OBJETIVOS</i>	17
1.3.1 Objetivo Geral:	17
1.3.2 Objetivos Específicos:	18
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	18
1.4.1 Natureza da Pesquisa	18
1.4.2 Classificações da Pesquisa	18
<i>Classificações Quanto aos Meios</i>	18
<i>Classificações Quanto aos Fins</i>	19
1.4.3 Área da Pesquisa delimitação do trabalho	19
1.4.4 Instrumentos da Coleta de Dados	20
1.4.5 Análises e Interpretação dos Dados	20
1.5 Estrutura do Trabalho	20
Primeiro Capítulo	20
Segundo Capítulo	21
Terceiro Capítulo	21
Quarto Capítulo	21

CAPÍTULO 2	
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 Contabilidade Gerencial	22
2.2 Contabilidade Gerencial e Gestão Empresarial	23
2.3 Modelo de gestão	24
2.4 Sistema de informação contábil e gerencial	25
2.5 Práticas de Gerenciamento	27
2.5.1 Sistema de Informação	27
2.5.2 Ambiente "Empresa"	28
2.5.3 Processo decisório	30
2.5.3.1 Fase do processo decisório	31
2.5.3.2 Planejamento	32
2.5.3.3 Planejamento estratégico e operacional	33
2.5.3.4 Execução	33
2.5.3.5 Controle	33
2.6 Orçamento	34
2.7 Gestão de Qualidade Total (TQM)	35
2.8 Competitividade	36
CAPÍTULO 3	
3 RESULTADOS E DISCURSÃO	37
3.1 Caracterização da Empresa	37
3.2 Gerenciamentos das Empresas no Processo de Decisão	39
3.3 Sistemas de Controle Financeiro/Práticas Contábeis das empresas Distribuidoras de Bebidas da Cidade de Sousa PB	44

CAPÍTULO 4

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	55
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	56
ANEXO A: CARTA DE APRESENTAÇÃO	59

1 INTRODUÇÃO AO ESTUDO REALIZADO

O atual cenário econômico das empresas reflete as mudanças provenientes da globalização.

Sendo assim, o mercado competitivo e bastante desafiador requer gestores com capacidade e habilidade para permitir o sucesso de seus empreendimentos.

Nessa perspectiva, a Contabilidade Gerencial procura identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir seus objetivos organizacionais (HORNGREN, SUNDEM, STRATTON, p. 4, 2004).

Dessa forma, é relevante destacar que, as informações contábeis utilizadas no âmbito do processo decisório é fator principal na busca de melhorias gerenciais como maneira de garantir o aperfeiçoamento e qualidade da empresa.

Por meio das práticas gerenciais é possível acompanhar, agilizar e aperfeiçoar o processo decisório, fazendo com que o desempenho empresarial seja o mais satisfatório possível (PADOVEZE, 2004).

Mediante ao exposto, o ambiente econômico e social apresenta-se bastante dinâmico e complexo decorrentes da competição das empresas por um lugar de privilégio. Logo, a Contabilidade Gerencial por meio de práticas de gerenciamento corresponde a uma ferramenta necessária e importante para os gestores de empresas apoiarem seu processo decisório.

1.1 O tema e o problema

A Contabilidade Gerencial percebe as necessidades da administração com relação ao uso de informações contábeis para o planejamento e ações das entidades quanto à produção, investimentos, desenvolvimento tecnológico, estratégias de mercado objetivando uma visão de futuro (MIGIYAMA, 2003).

Assim sendo, as práticas gerenciais corresponde a uma nova estrutura de modelos de gerenciamentos oferecendo aos empresários uma abordagem consistente das melhores práticas gerenciais a serem desenvolvidas pelos mesmos, bem como, atendendo as reais necessidades dos administradores.

Por conseguinte, o crescimento das tecnologias e o rápido desenvolvimento econômico impõem rápidas transformações que refletem diretamente em todas as dimensões da vida social.

Em decorrência do exposto, o presente estudo busca elucidar o seguinte questionamento: quais as práticas gerenciais atualmente utilizadas na tomada de decisões pelas empresas do segmento de bebidas na cidade de Sousa, PB?

1.2 Justificativa

Para o desenvolvimento e crescimento das empresas torna-se evidente a atualização constante de práticas de gerenciamento para o melhor entendimento da realidade que as empresas estão inseridas, uma percepção apurada das práticas gerenciais para os processos organizacionais e as tomadas de decisão.

Assim, a contabilidade, como sistema de informações, caracteriza-se por registrar todas as transações ocorridas nas organizações obtendo dados úteis à administração, bem como representando um instrumento gerencial eficaz para o processo decisório. (OLIVEIRA, MÜLLER, NAKAMURA, 2000).

Por conseguinte, Silva e Sobrinho (2007) percebem que o gestor com o apoio de instrumentos gerenciais, obtém melhores condições de conduzir a empresa a partir de cenários e condições diferenciadas para a empresa, podendo evitar a efetivação de ações inadequadas ou que não produzam os efeitos almejados.

É cabível informar que a indústria de bebidas se constitui em importante setor da atividade econômica no Brasil. Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego de 2005 a indústria de bebidas empregou cerca de 100 mil trabalhadores em 2.387 estabelecimentos, gerando uma massa salarial anual de cerca de R\$ 1,4 bilhões. O número de trabalhadores do setor correspondia a 1,6% do total da indústria de transformação e a massa salarial a 1,8% do total da indústria (FIPE, 2008).

Nessa perspectiva, as indústrias de bebidas são de fundamental importância para geração de empregos e renda o que repercute de forma positiva no desenvolvimento e crescimento do país.

De acordo com Queiroz (2005), para uma empresa se manter no mercado necessita de informações financeiras e patrimoniais, ou seja, informações contábeis, uma vez que estas ressaltam o posicionamento dos negócios gerados pelos empreendimentos, conduzindo às técnicas de controle desenvolvidas pelos micros e pequenos empresários.

As informações contábeis atendem as necessidades específicas dos gestores, bem como incorporam conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa (GUERREIRO, 1992).

Por fim, as informações contábeis podem dar suporte à tomada de decisões dos gestores, o que pode ser pertinente para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

1.3 Objetivos

Para responder ao problema de pesquisa foram definidos os seguintes objetivos (Objetivo Geral e objetivos Específicos).

1.3.1 Objetivo Geral

- Verificar quais as Práticas Gerenciais utilizadas nas tomadas de decisões pelas empresas do segmento de bebidas na cidade de Sousa, PB.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Identificar o perfil das empresas do segmento de bebidas na cidade de Sousa/PB;
- Identificar o perfil dos gestores das empresas do segmento de bebidas na cidade de Sousa/PB;

- Analisar o modelo de gerenciamento aplicado nas empresas do segmento de bebidas na cidade de Sousa/PB.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo aborda a seguir os procedimentos metodológicos adotados durante a realização desse trabalho.

1.4.1 Natureza da Pesquisa

A referida pesquisa foi de caráter qualitativo e quantitativo visto que, Souza, Fialho, e Otani (2007), compreendem que a pesquisa qualitativa busca interpretar os fenômenos atribuindo significados aos mesmos.

Dessa forma, por meio da abordagem qualitativa foi possível correlacionar o entendimento dos sujeitos pesquisados não buscando quantificar dados de forma estatística.

1.4.2 Classificações da Pesquisa

Classificações Quanto aos Meios

A pesquisa iniciou-se através da pesquisa bibliográfica, por conseguinte, realizou-se uma pesquisa de campo para verificação de comportamento dos fenômenos na prática.

A pesquisa bibliográfica através da literatura pertinente ofereceu conhecimento para embasar o estudo, uma vez que Souza, Fialho e Otani (2007) afirmam que a mesma consiste na coleta de dados em materiais publicados, como livros, revistas, periódicos entre outros, bem como a pesquisa de campo foi desenvolvida pela observação direta das

atividades do grupo estudado e de entrevistas e questionários estruturados com informações para levantar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo.

Segundo Lopes (2006), o estudo de campo é desenvolvido nas ciências sócias, uma vez que o pesquisador através de questionários, entrevistas, protocolos verbais, observações e etc., coleta seus dados, investigando os pesquisados no seu meio.

Desse modo, por meio do estudo de campo foi possível aplicar o questionário como ferramenta para obtenção de dados necessários ao objetivo do presente estudo, uma vez que os sujeitos do estudo foram pesquisados em seu ambiente de trabalho o que facilitou a coleta de dados.

Classificações Quanto aos Fins

Esta pesquisa foi de caráter descritivo. A pesquisa descritiva objetiva a descrição das características de determinada população ou fenômeno (LOPES, 2006).

Na pesquisa descritiva, se observam, registram, analisam, classificam e interpretam os fatos, sem que o pesquisador lhes faça qualquer interferência (PRESTES, 2002, p. 26 *apud* LOPES, 2006).

Assim sendo, a pesquisa descritiva possibilitou verificar as práticas gerenciais utilizadas nas tomadas de decisões pelas empresas do segmento de bebidas na cidade de Sousa, PB.

1.4.3 Área da Pesquisa delimitação do trabalho

A pesquisa foi realizada em 10 empresas do segmento de bebidas localizadas na cidade de Sousa PB.

As empresas foram selecionadas de acordo com a atividade econômica, na qual duas das empresas pesquisadas são do ramo atacadista e as demais do ramo varejista.

1.4.4 Instrumentos da Coleta de Dados

A coleta dos dados foi realizada mediante visita *in loco* para aplicação de questionários estruturados previamente que foram aplicados aos proprietários com função de gerenciamento e ademais gerentes responsáveis pelas empresas em estudo, composto por perguntas objetivas não indutivas, uma vez que foi seguido um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas as quais esclareceram as práticas de gerenciamento das empresas de bebidas da cidade de Sousa PB. Essa ferramenta de estudo foi construída a partir de Carvalho *et al* (2007).

Na perspectiva de Longaray (2003), a entrevista estruturada é aplicada às pessoas selecionadas de acordo com um plano. Essa técnica pode ser utilizada para um grande número de elementos, seguindo a mesma ordem e redação e por fim os dados analisados estatisticamente.

1.4.5 Análises e Interpretação dos Dados

Os dados foram registrados e analisados através de análises estatísticas descritiva, sendo a pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo e os resultados apresentados em forma de gráficos, quadros e/ou tabelas.

As variáveis em estudo voltou-se para investigar o Enquadramento Funcional das empresas, Controles Financeiros, Programa de Qualidade, Avaliação de Crédito e de cliente e as Estratégias de Competitividade para se posicionar no mercado.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em capítulos a seguir:

- *Primeiro capítulo:*

O primeiro capítulo trata-se da introdução do presente estudo na qual é abordado o tema e a problemática de estudo, bem como a importância da temática para o desenvolvimento de

estudos posteriores. Por conseguinte, apresentam-se os objetivos alcançados e a metodologia utilizada para obtenção do trabalho.

- *Segundo capítulo:*

Neste momento é apresentada a revisão da literatura na qual é demonstrada a importância da Contabilidade Gerencial para o crescimento e desenvolvimento das organizações, bem como algumas práticas de gerenciamento para a tomada de decisões nas empresas.

- *Terceiro capítulo:*

Nesse momento, foram apresentados os resultados obtidos pela aplicação do questionário e visita *in loco*.

- *Quarto capítulo:*

Por fim, no quarto capítulo foram apresentadas as considerações finais apresentando os principais pontos encontrados a partir da quantificação dos resultados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Contabilidade Gerencial

A Contabilidade é umas das ciências mais antigas do mundo. Afirmam alguns estudiosos que nas civilizações antigas já existiam alguns registros, ou seja, já possuíam alguns esboços de técnicas contábeis.

Nessa perspectiva, Crepaldi (2002) afirma que a Contabilidade Gerencial é o ramo da contabilidade que objetiva fornecer instrumentos aos administradores de empresa para auxiliar em suas funções gerenciais. É voltada para melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial.

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada segundo um enfoque tratado na Contabilidade Financeira a partir de um grau mais analítico, de maneira a auxiliar os gestores das entidades no seu processo decisório (IUDÍCIBUS, 1998).

Desse modo, a contabilidade Gerencial é uma das divisões da Contabilidade Geral voltada para o registro, controle e gerenciamento dos Recursos disponíveis e das atividades da empresa, visando subsidiar, através das informações contábeis, as pessoas que tomam decisões e supervisionam as ações envolvidas.

Na perspectiva de Padoveze (2004), a Contabilidade Gerencial é voltada para o fornecimento de informações para os administradores, ou seja, para aqueles que estão dentro da organização e são responsáveis pela direção e controle das operações.

A Contabilidade Gerencial está voltada para o gerenciamento, para usuário específico que necessita daquela informação, nunca confundida com informações diferentes da realidade ou interpretações sob ângulos do leitor (SILVA, 2007).

De acordo com o Horngren, Sunden e Stratton (2006) existem três fatores atualmente que estão causando mudanças na contabilidade gerencial que são:

- Mudança de uma economia baseada em manufatura para uma baseada em serviços;
- Aumento da competição Global;

- Avanço em tecnologia, incluindo o *e-commerce*.

As informações da Contabilidade Gerencial incluem dados históricos estimados usados pela administração nas condições de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integrados.

Assim, percebe-se que a contabilidade Gerencial tem sido reconhecida com um destaque alimentar das informações utilizadas pelos gestores das empresas, assim como para tomadas de decisões e controle das mesmas.

2.2 Contabilidade Gerencial e Gestão Empresarial

No atual cenário econômico e globalizado, os empresários necessitam de uma ferramenta chamada contabilidade para a gestão de negócios, ou até mesmo para a obtenção de um resultado positivo nas empresas.

A Contabilidade Gerencial Estratégica preocupa-se com o monitoramento da estratégia na empresa através de sistemas de informações para analisá-la de forma externa e interna, bem como identifica oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos (PADOVEZE, 2008).

Para Figueiredo e Caggiano (2004), a empresa é uma instituição econômica criada para prover a sociedade de produtos e serviços necessários ou desejados, justificado ao consumidor pelo serviço que é prestado ou pelo produto que é oferecido; se esse objetivo não é alcançado, a tendência é de que a organização desapareça.

Dessa forma, a gestão estratégica corresponde a um ponto fundamental para o desenvolvimento e crescimento da empresa, na qual, sem o aporte dado pela Contabilidade seria improvável e impossível obter os objetivos traçados pelos empreendedores.

Desse modo, Marion (2007) acrescenta que a contabilidade é o grande instrumento de auxílio na administração para a tomada de decisões, uma vez que coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Segundo o entendimento de Catelli (2007) a gestão atua em nível interno na empresa procurando aperfeiçoar as relações recursos-operação-produtos/serviços, considerando as

variáveis dos ambientes externos e internos que impactam as atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Neste sentido, destacamos as interações entre contabilidade e gestão empresarial, como elementos que trabalham juntos para um resultado positivo e um desenvolvimento eficaz dos gestores e conseqüentemente da empresa.

2.3 Modelo de gestão

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007) referem que o termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerenciar, administração, bem como, administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos visando atingir determinado objetivo. É gerir e fazer as coisas acontecerem e conduzem a organização para a obtenção dos resultados desejados.

Assim, observa-se que o modelo de gestão serve como referencial para orientação dos gestores nos processos de tomadas de decisões, planejamento e controle, para obtenção de um resultado pretendido.

Já Figueiredo e Caggiano (2004) acrescentam que um modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem as idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais.

De acordo com o afirmado, o processo de gestão compreende quais atividades devem ser realizadas, da melhor maneira possível, com uma preocupação para obtenção de novos métodos e processos produtivos, para obtenção de uma segura eficiência operacional e a eficácia na obtenção de margens de contribuição positiva.

Para Padoveze (2004, p.25) “as crenças e valores são conceitos que formam a cultura organizacional, que, por sua vez, interagem e conduzem a criação do modelo conceitual a ser adotado para gerir a empresa, o que dominamos modelo de gestão”.

Padoveze (2004) acrescenta que o modelo de gestão ideal deve ser estruturado considerando os seguintes aspectos:

- Processo de gestão do sistema empresa – planejamento, execução e controle;

- Avaliação de desempenho das áreas e dos gestores – responsabilidades pelos resultados das áreas sob seu comando;
- Processo decisório – centralização ou descentralização;
- Comportamento dos gestores – motivação, empreendedores.

No entender de Catelli (2007, p.58) o modelo de gestão da empresa decorre uma série de diretrizes que impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema, como, por exemplo:

- A existência ou não de planejamento e controle, bem como suas definições básicas;
- O grau de participação dos gestores nas decisões;
- O grau de autonomia dos gestores;
- Os critérios de avaliação de desempenho;
- Os papéis e posturas gerenciais.

Sendo assim, percebe-se que o processo de gestão decorre de uma série de fatores que interagem para definir a melhor estratégia na tomada de decisão.

Figueiredo e Caggiano (2004, p.30) contribuem que um dos princípios básicos da gestão é uma clara definição de seu modelo de gestão e a integração deste com modelo de decisões, informação e mensuração, bem como compreendem o estilo de gestão; processo de gestão; os princípios da organização, de comunicação/informação; os conceitos e critérios de avaliação dos gestores, avaliação de resultados (com finalidades específicas de otimização) avaliação de desempenho e conceitos de accountability.

Nesse sentido, as empresas só têm a lucrar com um modelo de gestão, pois, é a partir deste que os gestores têm responsabilidades não somente sobre as decisões internas, mais também sobre as externas.

2.4 Sistema de informação contábil e gerencial

As empresas utilizam sistemas de informações estruturados para dar suporte nas tomadas de decisões.

Para Batista (2006), a globalização impôs um aspecto mais dinâmico aos processos de negócios devido às flutuações da economia o que pode gerar uma posição de desconfiança contínua da empresa em relação ao mercado em que opera, causando a necessidade de obter mais informações desse mercado antes da tomada de decisões.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007), percebem o sistema de informação contábil como conjunto de funções e processos estruturados para possibilitar o planejamento, a coordenação e o controle das atividades organizacionais, com a finalidade de atender aos objetivos dos gestores.

Com o avanço da tecnologia da informação e a competitividade no mercado, as informações dentro das empresas ganham espaço importante para disponibilizar informações aos seus gestores para as tomadas de decisões.

No entender de Catelli (2007) os sistemas de informação da empresa devem apoiar de forma adequada às decisões que são tomadas no processo de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle de suas atividades, bem como permitir a simulação de alternativas, a elaboração de orçamento, a avaliação de desempenho e de resultados com base em indicadores de desempenho adequados.

Sendo assim, Batista (2006), define sistema de informação como subsistema da empresa, que pode ser definido como todo e qualquer sistema que possuem dados ou informações de entrada que tenham a finalidade de gerar informações de saída para suprir determinadas necessidades.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007) referem que sistema de informação é a combinação de um conjunto de dados sobre os quais se aplicam determinada rotina de trabalho, manual e/ou com a utilização dos recursos computacionais, para a obtenção de informação de saídas.

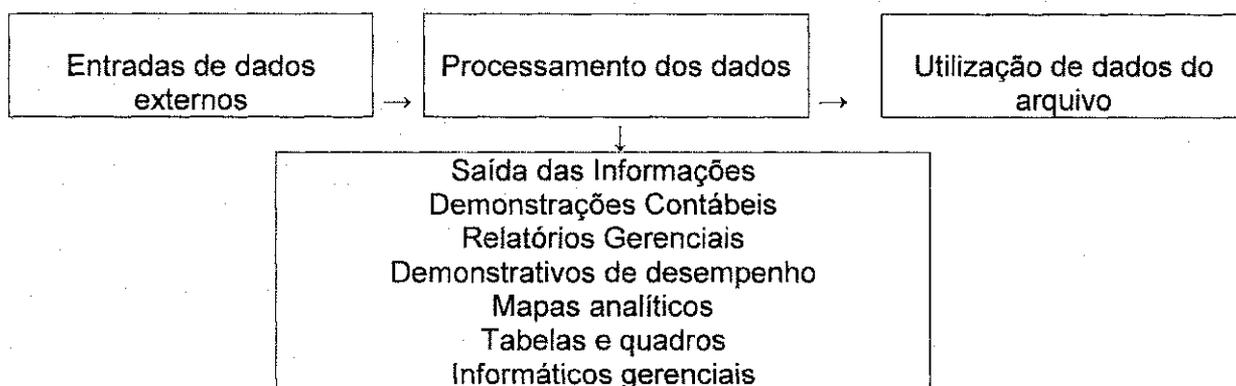
Por conseguinte, a Contabilidade é um sistema de informação, avaliação destinada a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e produtividade, com a relação à entidade objeto da contabilização (PADOVEZE, 2004, p. 41).

Assim, Sistema de informação Contábil consiste de partes manuais e de computador, inter-relacionadas, usando processos como coletar registrar, resumir, analisar e gerenciar dados para fornecer informações aos usuários (HANSEN, MOWEN, 2001, p.56).

Batista (2006, p. 22) "percebe Sistema de Informação Gerencial como conjunto de tecnologia que disponibilizam meios necessários à operação do processo decisório em qualquer organização por meio de um processamento dos dados disponíveis".

O supracitado afirma que Sistema de Informação Gerencial está voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa por otimizar os resultados esperados.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007, p.65), apresentam a partir da figura abaixo as etapas de transformação de dados em informações utilizadas no processo decisório.



2.5 Práticas de Gerenciamento

2.5.1 Sistema de Informação

A informação pode ser considerada uma necessidade relevante e elementar para que uma empresa se manter no mercado competitivo.

Assim, sendo, o Sistema e Informação correspondem a um subsistema da empresa, definido como todo sistema que possui dado ou informações de entrada que tenham a

finalidade de gerar informações de saída para suprir determinadas necessidades (BATISTA, 2006).

O mesmo acrescenta que a empresa depende de informações precisas e confiáveis para a tomada de decisões. Por conseguinte, os Sistemas de Informação Gerencial compreende um conjunto de tecnologias que disponibilizam os meios necessários à operação do processo decisório em qualquer organização.

Nesse entendimento, Figueiredo e Caggiano (2004), acrescentam que o modelo de informação objetiva adequar o Sistema de Informação ao processo decisório, fornecendo informações que levem a tomada de decisões ótimas com relação ao resultado econômico.

Para Crepaldi (2002, p. 65), o que distinguem as empresas bem sucedidas é a qualidade da informação de que dispõem os responsáveis pela tomada de decisões, logo:

- A informação deve ser suficientemente detalhada para permitir identificação das operações "fora da linha" ou possíveis problemas;
- Os relatórios devem conter informação relevante para os usuários;
- A forma de apresentação deve destacar a informação de maior importância;
- A informação deve ser distribuída conforme as responsabilidades atribuídas;
- A informação deve ser usada pelos que tenham competência e tempo necessários para compreender seu significado e adotar medidas corretivas, se necessária.

Logo, a informação é uma das práticas de gerenciamento utilizadas pelos gestores, quando bem aplicada à informação torna-se decisiva para a tomada de decisão e desenvolvimento das empresas ou organizações.

2.5.2 Ambiente "Empresa"

Segundo o entendimento de Catelli (2006), as empresas para se adaptarem a realidade imposta pelo mercado competitivo adotam comportamento flexível e dinâmico. Assim, a mesma pode ser classificada como um sistema aberto e dinâmico, ou seja, como um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si em constante inter-relação

com seu ambiente, como um sistema dinâmico, realiza uma atividade ou um conjunto de atividades, que a mantém em constante mutação e requerem que seja constantemente orientadas ou reorientadas para a sua finalidade principal.

Enfocando Horngren, Sundem e Stratton (2004), os contadores nem sempre foram responsivos as necessidades de mudanças, a maioria das empresas progressistas, entretanto, tem mudado seus sistemas de contabilidade para reconhecer as realidades do complexo mundo de negócios, técnico e global de hoje.

Referenciando Catelli (2006), o ambiente externo da empresa compreende o conjunto de entidades que de forma direta ou indireta impactam ou são impactados por sua atuação. O ambiente próximo é composto por entidades que atua e compete como fornecedores, concorrentes, clientes, consumidores. Logo, o mesmo, propõe a caracterização de ambiente remoto e ambiente próximo. O ambiente remoto é formado por entidades que possuem autoridade, domínio sobre variáveis conjunturais como é possível perceber na figura abaixo.

Variáveis políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Regime de governo • Governo atual/futuro • Relacionamento com outros países
Variáveis econômicas	<ul style="list-style-type: none"> • PIB • Inflação • Distribuição de renda • Taxa de juros • Prazo de operações financeiras • Credito • Inadimplência
Variáveis sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de Trabalho • Mudanças culturais • Capacitação Técnica Educação
Variáveis tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia de produção • Tecnologia de vendas • Tecnologia de transporte • Tecnologia de administração • Tecnologia de comunicação • Tecnologia de informática
Variáveis ecológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Restrições de Exploração • Comprometimento da empresa com reposição/ou restauração • Fiscalização

Variáveis regulatórias	<ul style="list-style-type: none"> • Limites Operacionais • Tributos • Prazo de Financiamentos • Incentivos Fiscais
------------------------	---

Fonte: Catelli (2006, p.42).

2.5.3 Processo decisório

As informações válidas, seguras, e disponíveis em tempo hábil proporcionam decisões corretas, bem como, controlo estratégico com sucesso, auxiliando os gestores no processo de tomadas de decisões, afastando-os da subjetividade e refletindo as diversas medidas de desempenho organizacional.

Segundo Peleias (2002) a partir do entendimento de Bass (1983) e Chiavenato (1987) o processo decisório pode ser definido como ações orientadas, julgamentos que afetam diariamente um curso de ação que envolve pensamento, ação, culminando num ato de escolha. Por conseguinte ainda entende Decisão como uma opção dentre várias alternativas mais adequadas ao processo decisório.

Como apresentado, percebe-se que o processo de decidir corresponde à melhor alternativa a ser tomada visando atingir os objetivos almejados.

Enfim, o processo decisório tem finalidade de auxiliar os gestores pelos usos de estruturas formais e organizadas para obtenção de resultado esperado e positivo aos problemas.

2.5.3.1 Fase do processo decisório

O estudo acerca do processo de tomadas de decisões ajuda a compreender o gerenciamento e as atividades dos gestores.

Dessa forma, Peleias (2002), compreende as fases do processo decisório em:

- Identificação do problema ou da necessidade da decisão devido à importância de determiná-lo com precisão, examiná-lo e avaliar as possibilidades de resolução;

- Formulação do objetivo e das alternativas de ação, na qual o gestor utiliza sua criatividade, experiência e conhecimento;
- Coleta e análise de informações relevantes, nessa etapa levantam-se todas as informações relativas ao problema ou necessidade de decisão;
- Avaliação e classificação das alternativas de solução, por meio do retorno econômico trago a empresa;
- Escolha da melhor alternativa de ação, visando a melhor alternativa para o processo decisório;
- Implantação da alternativa, nessa fase, as ações acontecem, é executada as decisões;
- Avaliação dos resultados, que consiste na comparação entre ação executada e padrão decisório anterior,
- Implantação e controle de medidas corretivas, uma vez que objetiva solucionar o problema desde a sua origem.

2.5.3.2 Planejamento

Figueiredo e Caggiano (2004) referem que planejamento são funções gerenciais básicas, e que a habilidade em desenvolver essa função determina o sucesso de todas as operações. É o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisões agora com vista no futuro.

Segundo Catelli (2007) planejar é decidir antecipadamente. O planejamento corresponde a uma série de decisões tomadas anteriormente ao momento da ação, correspondendo a um conjunto de decisões tomadas em um momento inicial para implementação posterior, considerando-se as incertezas na cadeia de alternativas a serem implementadas.

Neste sentido, Peleias (2002), compreende planejamento como etapa do processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações, e que tem como escopo garantir o cumprimento da missão da empresa, assegurar sua continuidade, aperfeiçoar os resultados de suas áreas componentes, aumentarem a probabilidade de alcance dos

objetivos estabelecidos e manter o controle sobre os vários aspectos de sua gestão econômica.

Assim, por meio do planejamento é provável perceber os acontecimentos passados e, por conseguinte, estabelecer planos para o futuro para obter um resultado final positivo e eficaz para a empresa.

2.5.3.3 Planejamento estratégico e operacional

O processo de planejamento corresponde a uma estratégia de gerenciamento eficiente frente o mercado acirrado.

Dessa maneira, Padoveze (2004), enfoca que planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios com mudanças constantes. Planos estratégicos não são garantias de sucesso. O Planejamento Estratégico será tão eficaz quanto às premissas que foram neles incluídas.

De acordo com Peleias (2002), planejamento se divide nas etapas a seguir:

- Planejamento Estratégico: etapa de análise conjunta dos ambientes externos e internos, objetivando definir diretrizes estratégicas que assegurem o cumprimento da missão da empresa.
- “Pré-planejamento operacional: etapa de identificação e escolha de alternativas operacionais que viabilizam as diretrizes estratégicas” (p. 23).
- Planejamento Operacional: etapa de detalhamento das alternativas selecionadas no pré-planejamento operacional é a programação elaborada no momento mais próximo da realização dos eventos, com base no conhecimento mais seguro das variáveis envolvidas.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007) conceituam planejamento estratégico como planejamento voltado para a interação da empresa com seu ambiente externo, compreendendo as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes estratégicas.

2.5.3.4 Execução

Nessa fase, os planos são implementados, as ações se concretizam e as transações ocorrem. Porém, é possível realizar ajustes para a melhoria do planejamento operacional.

Catelli (2007) compreende execução como à fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Nessa fase, podem ser necessários às alterações e ajustes no programa com conseqüente identificação de alternativas operacionais, seleção e implementação dos ajustes.

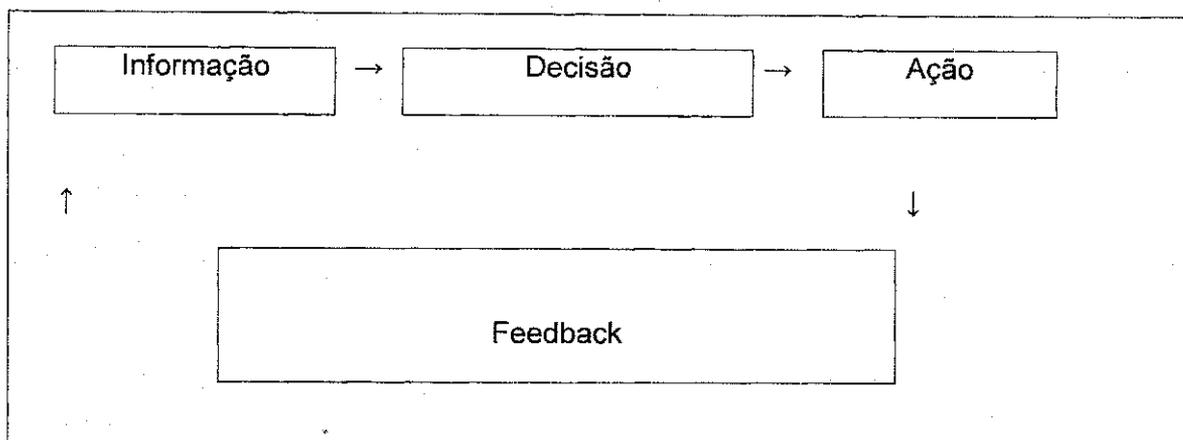
São possíveis que planejamento e execução se sobreponham, uma vez que a evolução dos planos se desenvolve conforme a execução avança, sendo sempre analisada e modificada, para reunir novas decisões e implementados ações corretivas.

2.5.3.5 Controle

O controle está associado a todas as fases do processo, ocorrendo no planejamento, na execução e em si própria.

Peleias (2002) relata que o controle é a etapa do processo de gestão contínua e recorrente, que avalia os planos e sua execução, analisando os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam elas internas ou externas, direcionando as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, para alcançar os objetivos propostos.

Figueiredo e Caggiano (2004) afirmam que a função de controle está ligada à função de planejamento por um sistema de feedback que informa o resultado de decisões passadas. por meio desse sistema é possível avaliação a qualidade do processo decisório para seu aperfeiçoamento, como percebido na figura abaixo.



Adaptado de Figueiredo e Caggiano (2004, p.47).

Então, a fase do controle corresponde à programação de ações corretivas no sentido de garantir que os objetivos esperados sejam atingidos.

2.6 Orçamento

Para Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 230) o orçamento é uma ferramenta que apóia os gestores em suas funções de planejamento e controle.

Crepaldi (2002) corrobora que após a elaboração do orçamento, os valores apresentados pela demonstração de resultados e pelo balanço projetado devem ser objeto de análise, visando otimizar os resultados ou detectar possíveis distorções geradas por premissas e objetivos considerados em sua elaboração.

Segundo Catelli (2007), os orçamentos expressam quantitativamente os planos de ação, refletindo as diretrizes, os objetivos, as metas, as políticas estabelecidas para a empresa, para determinado período, servindo também para a coordenação e implantação desses planos.

Referenciando Horngren, Sundem e Stratton, (2004), existem três benefícios principais do orçamento que são:

- Compelem os gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar;

- Fornecem expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho subsequente;
- Ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2004, p.37) o orçamento pode ser classificado em orçamento de longo prazo e orçamento de curto prazo. O orçamento de longo prazo é de grande importância, considerando crescimento e expansão estabelecida na caracterização dos modelos próprios, com relação ao orçamento de curto prazo, este, traduz e quantifica os planos da empresa por meio de metas operacionais determinando o que fazer, quando, quanto, como fazer e quais recursos utilizarem.

Por tanto, orçamento é uma ferramenta moderna e eficiente que projeta a atividade empresarial, para a busca de atingir as metas e os objetivos desejados, com a finalidade sempre de melhorar.

2.7 Gestão de Qualidade Total (TQM)

A Gestão da Qualidade Total é caracterizada a partir do enfoque voltado ao atendimento ao cliente e a partir do enfoque sistemático dos problemas de equipes constituídos de empregados da linha de produção (GARRISON, NOREEN, 2001).

Por conseguinte, para solucionar os problemas encontrados numa Gestão de Qualidade Total é possível desenvolver o ciclo planejar – executar – checar – implantar visando uma melhora contínua e sistemática dos fatos. Segundo este ciclo, a fase de planejamento há análise dos dados para identificar prováveis causas dos problemas e assim tentar solucioná-los. Nas fases executar e checar é inicialmente feito um experimento para analisá-lo posteriormente. Assim, é possível implantar os resultados favoráveis implantados e remova novamente (GARRISON, NOREEN, 2001).

Sendo como apresentado, a Gestão de Qualidade Total prioriza atender ao cliente a partir da identificação de suas reais necessidades para por seguida obter instrumentos com base na melhoria contínua de seus produtos, serviços e assim evitar problemas organizacionais.

2.8 Competitividade

As empresas precisam se adaptar e rever suas decisões e modelos de gestão devido a competitividade que enfrentam.

De acordo com Porter (1998), existem cinco forças competitivas que determinam um ramo de negócios como: novos participantes; poder de barganha dos compradores; poder de barganha dos fornecedores; produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre competidores.

Com relação a empresas como novos participantes existem barreiras para o seu ingresso visto que competir com marcas estabelecidas, o grande capital adiantado, o custo alto da troca de produtos, o acesso ao canal de distribuição entre outros, dificulta a entrada das empresas. O poder de barganha dos compradores é outro ponto importante, uma vez que quanto mais volumes de compras, maior fração de custos (baixos custos de troca que aumentam o poder do comprador), quanto mais informações um comprador tiver, melhor será a sua barganha (Porter, 1998).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados quantificados nessa pesquisa através do questionário próprio, e entrevista *in loco* no momento da visita a empresa, serão expostos e comentados a diante.

Este questionário, utilizado nesta pesquisa, foi respondido pelo diretor presidente da empresa ou gerente financeiro.

3.1 Perfil da empresa

De acordo com a Tabela 1, as empresas do segmento de Bebidas da cidade de Sousa PB pesquisadas correspondem em 60% a Microempresas; 30% a Empresas de Pequeno Porte, e 10% Empresa de Médio Porte, levando em consideração a classificação do SEBRAE (2004) que classificam as empresas de acordo com o número de funcionários.

Tabela 1 – Distribuição da amostra relacionada ao enquadramento empresarial.

Enquadramento	Frequência	%
Microempresa	6	60%
Empresas de Pequeno Porte	3	30%
Empresas de Médio Porte	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Logo, Romero (1999), embasado no SEBRAE, existem três milhões e meio de MPMEs no Brasil, das quais 1,9 milhões são microempresas. As estatísticas sobre constituição de firmas individuais nos últimos dez anos permitem estimar também que pelo menos metades das empresas registradas no Brasil são de pequeno porte o que corrobora com os dados apresentados na Tabela 1, no qual 60% das empresas pesquisadas correspondem a microempresas e 30% a empresas de pequeno porte.

É possível que as empresas queiram seja, micro, pequeno ou de médio porte contribua de forma importante para evolução da sociedade considerando sua contribuição econômica ou social.

O SEBRAE adota o critério de números de empregados para classificar as empresas, além de diferenciá-las por ramo de atividades (indústria, comércio e serviço). Sendo assim, as empresas estudadas apresentam os seguintes critérios de classificação:

Tabela 2 – Distribuição da amostra relacionada com o número de funcionários das empresas.

Nº de funcionários/Porte	Frequência	%
Até 09 funcionários/ME	6	60%
Até 10 funcionários/PE	3	30%
Acima de 10 funcionários/MDE	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

A Tabela 2 revela que 60% das microempresas têm no seu quadro funcional até 09 empregados, 30% nas empresas de pequeno porte têm até 10 funcionários e 10% das empresas de médio porte têm acima de 10 empregados.

Como é possível perceber, e correlacionando os dados acima com o quadro a seguir que classifica as empresas segundo o porte e de acordo com o número de funcionários, as empresas do segmento de bebidas pesquisadas correspondem à micro, pequenas e média empresas, visto que apresentam no seu quadro funcional até 09 nove funcionários, entre 10 e acima desse valor.

Classificação das Empresas pelo porte segundo metodologia adotada pelo SEBRAE.

PORTE	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇO
ME	Até 19 empregados.	Até 09 empregados.
PE	De 20 a 99 empregados.	De 10 a 49 empregados.
MDE	De 100 a 499 empregados.	De 50 a 99 empregados.
GE	Acima de 499 empregados.	Mais de 99 empregados.

Fonte: MEDEIROS (2008).

3.2 Perfil do entrevistado

De acordo com o apresentado na tabela 3, a seguir, as empresas do segmento de Bebidas pesquisadas na Cidade de Sousa PB são gerenciadas em 50% por seus proprietários na qual desempenham função de direção e gerenciamento, 30% das empresas pesquisadas assumem a função de gerente administrativo e 10% ou apresentam a função de gerente financeiro ou gerente de vendas.

Tabela 3 – Distribuição da amostra relacionada com o cargo do entrevistado.

Cargo	Frequência	%
Proprietário/Gerente	5	50%
Gerente Administrativo	3	30%
Gerente Financeiro	1	10%
Gerente de Vendas	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Verifica-se que a função de gerenciamento é realizada em grande maioria pelos proprietários destas empresas estudadas. É interessante relatar que o gestor quer sejam proprietários ou desempenhe apenas a função de gerenciamento é responsável pela gestão da empresa.

Para Carmo e Pontes (2006) a gestão de empresas, em alguns casos, baseia-se mais na percepção dos seus dirigentes, que nem sempre possuem o conhecimento necessário para concretizar essa tarefa a contento. "Em geral, nas MPE's, a tomada de decisão para a formulação de uma estratégia empresarial está a cargo de uma pessoa, o seu dono".

Como afirmada acima, é cabível que proprietários com função de gerenciamento de suas próprias empresas tenham acesso a instrumentos gerenciais consistentes que permitam um melhor direcionamento na gestão da organização, adequado a empresa e sua continuidade no mercado em que atua.

A tabela 4, abaixo, evidencia que dentre os entrevistados, 50% que ocupam a função de Proprietário/Gerente estão 20% atuando no mercado a 3 anos; 10% estão ocupando o cargo referido ou no período de 2 anos, ou de 5 anos ou ainda no período de 8 anos. Com relação à atuação na função de gerente, 50% da amostra referiram estar atuando como Gerente no

qual, 20% tem função de gerente a 10 anos e 10% estão atuando ou no período de 2 anos, ou de 10 anos ou ainda no período de 19 anos como gerente de vendas.

É cabível acrescentar, que dentre os administradores pesquisados, o maior percentil afirmaram estar atuando como proprietário/gerente no mercado do segmento de bebidas a 3 anos apenas, porém, os administradores com função de gerente estão nessa função num período bastante significativo como revela os dados acima.

Tabela 4 – Distribuição da amostra relacionada com o tempo de atuação do entrevistado na função de proprietário/gerente ou gerente.

Tempo de atuação/anos	Frequência	%
Função proprietário/gerente		
2 anos	1	10%
3 anos	2	20%
5 anos	1	10%
8 anos	1	10%
Total:	5	50%
Função Gerente		
2 anos	1	10%
5 anos	1	10%
10 anos	2	20%
19 anos	1	10%
Total:	5	50%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Com relação à variável escolaridade, a pesquisa revelou bastante diversificada, uma vez que a Tabela 5 a seguir demonstra que 50% da amostra têm como nível de escolaridade Ensino Médio Completo; e 10% têm formação em: Técnico em Contabilidade, ou Superior Completo ou ainda Superior Incompleto.

Tabela 5– Distribuição da amostra relacionada com o grau de escolaridade do entrevistado.

Grau de Escolaridade	Frequência	%
Ensino Médio Completo	5	50%
Ensino Médio Incompleto	2	20%
Técnico em Contabilidade	1	10%
Superior Completo	1	10%
Superior Incompleto	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

O grau de escolaridade dos gestores dos segmentos de Bebidas pesquisados pode ser um fator preocupante, uma vez que Petroni (2001), Romero (2007) referem que o nível de escolaridade pode ser decisivo a qualquer atuação profissional.

Nessa perspectiva, Petroni (2001), em estudo realizado percebeu que os administradores parecem estar conscientes de que somente conseguirão bons resultados se puder contar com talentos e habilidades a favor de objetivos comuns, uma vez que as empresas esperam encontrar profissionais com visão estratégica, visando alcançar os resultados. Acrescenta que o profissional precisa deixar de agir no enfoque técnico-operacional e adquirir comportamento pró-ativo, relacional, tem que trabalhar em equipe, decidir, obter resultados através de contatos e negociações, correr riscos e ter a capacidade de se sentir parte do sucesso ou do insucesso do negócio no qual participa.

“O grau de escolaridade é fator determinante de produtividade e conquista de funções de maior responsabilidade dentro da empresa” (ROMERO, 2007).

As pessoas tecnicamente aptas para gerenciar empresas e atender às necessidades mecânicas das relações de trabalho podem não enfrentar dificuldades de gerenciamento quanto ao desenvolvimento da empresa.

O gráfico 1, abaixo, apresenta a atuação das empresas dos segmentos de Bebidas pesquisadas na cidade de Sousa PB, na qual 30% estão no mercado ou no período de 2 anos ou no período de 5 anos; 20% estão atuando acerca de 3 anos e 10% estão no mercado ou no período de 6 anos ou no período de 8 anos.



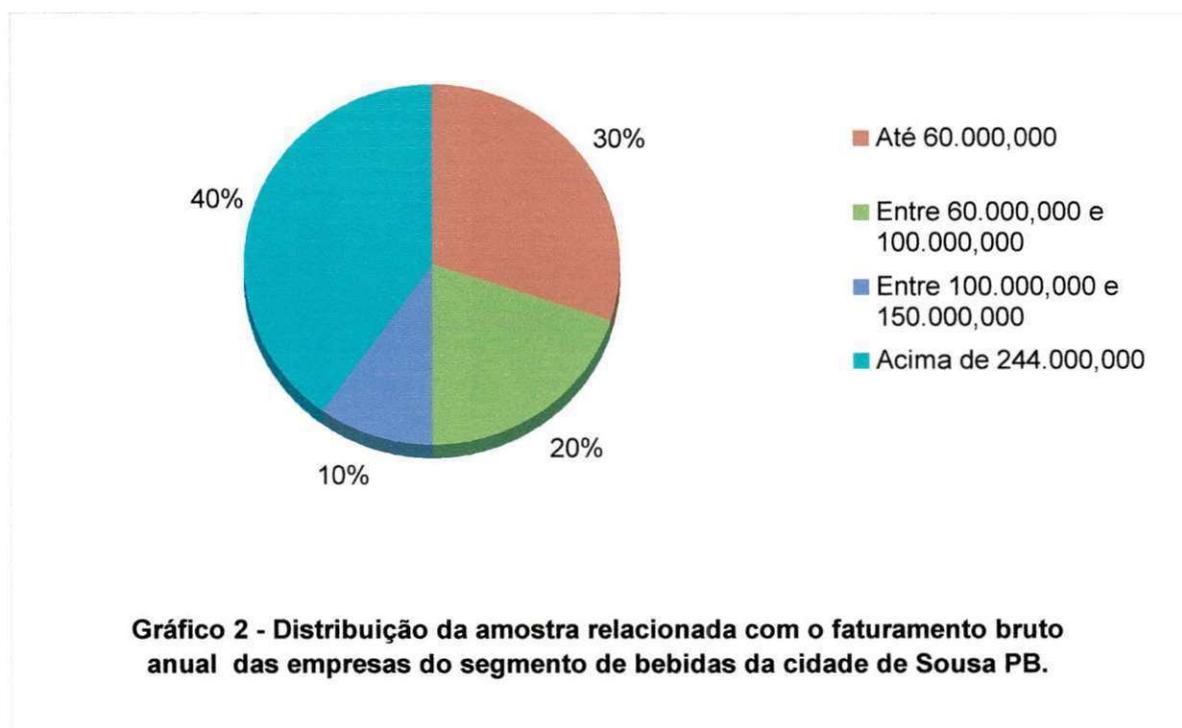
Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Referenciando Medeiros (2008) é cabível acrescentar que:

“a taxa de mortalidade na região Nordeste para empresas constituídas e registradas de 2000-2002 com 4, 3 e 2 anos de constituição em relação a 2004 é de 46,7% para encerramento de suas atividades em apenas 2 anos, 53,4% encerram suas atividades com 3 anos de constituição e 62,7% encerram suas atividades com 4 anos de constituição”.

Os dados relatados a partir de Medeiros (2008) e correlacionando-os com os dados obtidos no presente estudo permitem refletir que as empresas em estudo estão desenvolvendo suas atividades podendo ficar fora da triste realidade apresentada pela supracitada autora, uma vez que 30% das empresas estão atuando no mercado acerca de 5 anos e 10% entre 6 e 10% acerca de 8 anos.

De acordo com o gráfico 2, abaixo, as empresas do segmento de Bebidas estudadas apresentam faturamento anual diversificado, visto que 40% das empresas tem faturamento anual acima de 244.000,000; 30% faturam por ano até 60.000,000; 20% até 100.000,000 e os 10% restantes entre 100.000,000 e 150.000,000.



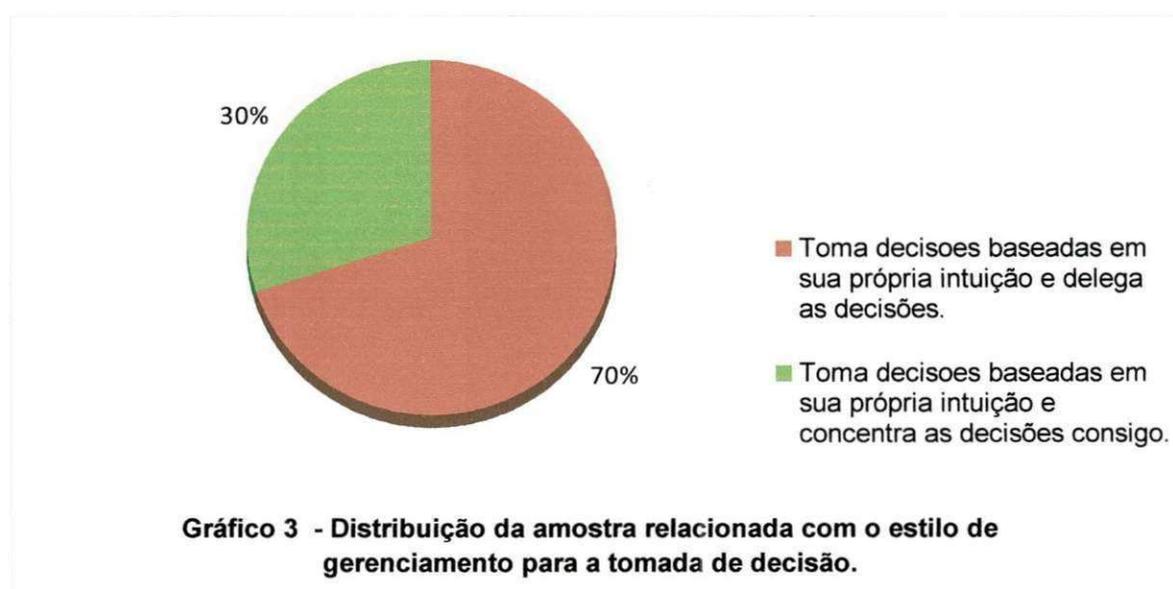
Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Através do valor bruto anual representado na tabela acima, foi verificado que 60% das empresas estudadas são classificadas como microempresas e que 40% como pequenas empresas, classificação esta, definido pelo SEBRAE que também classifica as empresas de acordo com o faturamento anual.

3.3 Gerenciamentos das Empresas no Processo de Decisão

A seguir será demonstrado o gerenciamento das empresas no processo de decisão dos segmentos de Bebidas pesquisadas na cidade de Sousa PB.

De acordo com o gráfico 3 a seguir, os proprietários/gerentes das empresas do segmento de bebidas pesquisadas tomam em 30% as decisões baseadas na sua própria decisão e a concentra consigo e 70% dos pesquisados afirmaram apoiarem-se em relatórios e indicadores de desempenho empresarial, bem como afirmam delegar decisões, porém, a referida pesquisa identificou que as empresas em estudo utilizam-se de orçamentos de formas mensal e anual, contudo, não sendo especificados quais tipos de orçamentos. Com relação aos indicadores de desempenho, os pesquisados relatam ter o fluxo de caixa e controles de despesas financeiras como relatórios de desempenho.



Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Massoni (2002) acrescenta que a competitividade passou a determinar a sobrevivência de qualquer empreendimento, levando as empresas a questionarem os seus métodos tradicionais de gerenciamento, as estratégias de posicionamento no mercado, o desenvolvimento de novos produtos e serviços e o controle de qualidade.

3.3 Sistemas de Controle de Gestão/Práticas Contábeis das Empresas do Segmento de Bebidas da Cidade de Sousa PB

Mediante aplicação e obtenção dos resultados a partir do questionário aplicado nos segmentos de Bebidas da cidade de Sousa PB, verificou-se o uso de um Sistema de Controle Financeiro pelos diretores/gestores pesquisados para o gerenciamento das empresas.

Assim sendo, a amostra em estudo revelou que os diretores/gestores utilizam:

Tabela 6 – Distribuição da amostra relacionada com o controle de gestão.

Controle de Gestão	Sim	%	Não	%	Total	% Total
Controle de contas a pagar	10	100%	0	100%	10	100%
Controle de contas a receber	10	100%	0	100%	10	100%
Controle de caixa	5	50%	5	50%	10	100%
Controle de vendas	7	70%	3	30%	10	100%
Controle de estoques	4	40%	6	60%	10	100%
Controle de custos	8	80%	2	20%	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

De acordo com a Tabela 6, 100% das entidades entrevistadas utilizam o controle de contas a pagar e o controle de contas a receber. Com relação ao controle de caixa, 50% das MPMEs realizam esse controle e os 50% restantes não o utilizam. O controle de vendas é praticado em 70% das empresas entrevistadas. Por sua vez, o controle de estoques é praticado em 40% e o controle de custos em 80%.

Do mesmo modo, foi possível perceber que os diretores/gestores realizam o acompanhamento sistemático das necessidades de Caixa, Controle das Despesas Financeiras e Orçamento mensal e trimestral.

De acordo com Resnik (1991) uma das principais causas dos desastres com pequenas empresas é não manter os registros e controles contábeis apropriados, precisos e atualizados constituindo num problema administrativo.

É possível que sem o acompanhamento da empresa por meio de registros e controles financeiros adequados não é provável compreender a empresa o que leva ao risco iminente de não obter os objetivos traçados pelos empreendedores. Sendo assim, os gestores através da administração financeira podem utilizar-se dos instrumentos que oferecem para o sucesso de seu negócio.

Desse modo, Gitman (1997) compreende o estoque como ativos circulantes necessários que permitem o funcionamento dos processos de produção e vendas, o que corresponde a um investimento significativo por parte da maioria das empresas.

Para Marion (1990), o custo é o consumo de bens e serviços ligados à operação produtiva da empresa.

A referida pesquisa demonstrou a partir da Tabela 7 que dentre as empresas em estudo apenas 20% estão inseridas no Programa de Qualidade, dentre estes apenas 10% citou o Programa de Excelência – PEX.

Tabela 7 – Distribuição da amostra relacionada à inserção no Programa de Qualidade

Utiliza	Freqüência	%
Sim	2	20%
Não	8	80%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Desse modo, Medeiros (2008, p. 43) refere que a “Gestão de Controle de Qualidade (GCQ) compreende um conjunto de fatores que interagem para atender as necessidades das partes interessadas, sendo deste modo um conceito complexo e amplo”. De acordo com o citado pela autora, um programa de qualidade pode beneficiar a empresa, uma vez que contribui para atender as necessidades de todos envolvidos.

Padoveze (2007) *apud* Medeiros (2008) contribuem que os Conceitos de Qualidade Total estão em expansão e geram outros conceitos e estes expandem o controle de qualidade por

toda a empresa permitindo que a mesma se apresente "externamente como detentora e produtora de qualidade assegurada mundialmente".

Sendo assim, os mesmos acrescentam que um Programa de Controle de Qualidade é complexo por enfatizar que o projeto de um produto deve ser integrado no qual a qualidade deste deve satisfazer o consumidor e o custo deve nascer com o produto, compreendendo o cliente como objetivo.

De acordo com a Tabela 8 a seguir, 100% das empresas pesquisadas adotam métodos de avaliação da qualidade do crédito, refletindo a preocupação dos gestores em buscar a fidelidade dos seus clientes o que repercute de forma positiva no beneficiamento das empresas.

Tabela 8- Distribuição da amostra relacionada ao método de avaliação da qualidade do crédito.

Utiliza	Frequência	%
Sim	10	100%
Não	0	0%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Como apresentado na Tabela 9, 50% dos entrevistados referiram que realizam a evolução das vendas e do número de clientes e que os 50% não realizam esse tipo de controle na empresa.

Tabela 9 – Distribuição da amostra relacionada à evolução das vendas e números de clientes.

Opções	Frequência	%
Sim	5	50%
Não	5	50%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Segundo Carvalho *et al* (2007, p. 08), "esse indicador pode detectar possíveis falhas dos gestores em relação às atividades financeiras da organização". Assim sendo, os gestores das empresas que não portam dessa estratégia para auxiliá-los na tomada de decisão podem como afirmou o supracitado, não conseguir identificar falhas financeiras dentro das empresas o que vai repercutir significativamente no sucesso, desenvolvimento e novos empreendimentos pelos gestores.

A Tabela 10 demonstra que 90% dos entrevistados conhecem as fraquezas e potencialidades dos concorrentes, em contrapartida, apenas 10% desconhecem.

Tabela 10 – Distribuição da amostra relacionada ao conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes.

Opções	Frequência	%
Sim	9	90%
Não	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Diante do apresentado, Oliveira, Muller e Nakamura (2000) colaboram ao afirmarem que nos últimos anos, e ao longo da década de 90, o crescimento da competitividade global e do processo de globalização ampliou de forma significativa o dinamismo da economia das empresas à concorrência externa. Logo, as empresas brasileiras vêm sendo forçadas a se adaptar e a rever suas estratégias competitivas e seus modelos de gestão.

Sendo assim, Davi (1997) *apud* Carvalho *et al* (2007), refere que o conhecimento acerca dos pontos fortes e fracos dos concorrentes corresponde a uma importante ferramenta de auxílio aos gestores, uma vez que podem ser montadas estratégias SO que usa a força interna da empresa para tomar vantagem nas oportunidades externas; estratégia WO que objetiva melhorar as fraquezas internas com base em vantagens nas oportunidades externas; estratégia ST que usa a força da empresa para evitar ou deduzir o impacto das dificuldades externas e estratégia WT que utiliza táticas direcionadas para redução das fraquezas internas e evitar dificuldades ambientais.

Da mesma forma, é de importante valia para o desenvolvimento e crescimento de empresas, independente do setor que esteja atuando, avaliar os seus concorrentes e utilizar das informações adquiridas como ferramentas de apoio aos processos de controle e tomada de decisão.

A Tabela 11 a seguir, revela a situação das empresas pesquisadas com relação à previsão de vendas e previsão de despesas.

Tabela 11 – Distribuição da amostra relacionada a previsão de vendas e previsão de despesas.

Opções	Frequência	%
Sim	7	70%
Não	3	30%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Assim sendo, de acordo com a Tabela 11, 70% dos entrevistados preocupam-se em antecipar recursos para atender as exigências com relação a vendas e despesas, bem como que apenas 30% não realizam esse tipo de controle.

A pesquisa revelou a partir da Tabela 12 que 90% dos entrevistados realizam a análise de prazos das vendas a prazo o que permite o controle de contas a pagar.

Tabela 12 – Distribuição da amostra relacionada a observação dos prazos de vendas.

Opções	Frequência	%
Sim	9	90%
Não	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Por conseguinte, a Tabela 13 a seguir demonstra que 90% dos entrevistados utilizam a ferramenta orçamento nas respectivas empresas do quais 60% praticam o orçamento mensal, 20% orçamento trimestral, 10% utilizam na sua organização orçamento mensal e anual e apenas 10% não fazem uso desta ferramenta.

Tabela 13 – Distribuição da amostra relacionada ao uso de orçamento.

Opções	Frequência	%
Mensal	6	60%
Trimestral	2	20%
Mensal e Anual	1	10%
Não usa	1	10%
Total	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Através da análise do orçamento é possível que os gerentes realizem o planejamento da empresa, bem como conhecendo a questão financeira da organização resultando em uma intervenção gerencial que propicia um melhor controle sobre os recursos existentes.

De acordo com Silva e Sobrinho (2007), o planejamento financeiro das empresas inicia-se com o orçamento de vendas, considerando as receitas que poderão ser concretizadas em determinado período. As estimativas considerarão não somente os dados da empresa, mas informações relativas ao próprio mercado, favorecendo a análise real do potencial de vendas da empresa. Com o orçamento de vendas o próprio gestor terá condições de perceber a necessidade de elaborar outros orçamentos, em função das informações a que terá acesso.

Logo, por meio dos orçamentos o gestor poderá projetar custos e despesas, bem como estimar a margem de lucro e metas de investimento podendo planejar melhor o desenvolvimento de suas ações.

A Tabela 14 apresenta as principais práticas gerenciais desenvolvidas pelos gestores nas empresas investigadas. Percebeu-se que dentre as práticas de gerenciamento, o uso de capital próprio pelos gestores corresponde a 100%. Com relação o bom conhecimento de mercado 90% dos entrevistados afirmou desenvolver esta prática, ficando em segundo lugar das práticas utilizadas pelos gestores, em seguida, 80% dos entrevistados referem terem boas estratégias de vendas e 70% afirmam terem persistência e perseverança. Em contrapartida, 90% dos pesquisados não tem acesso a novas tecnologias como fator importante, 70% dos entrevistados não têm capacidade para assumir riscos como práticas desenvolvidas. Com relação à criatividade 50% afirmam utilizar como prática de gerenciamento e 50% não a aplicam.

Tabela 14 – Distribuição da amostra relacionada as práticas gerenciais utilizadas pelas empresas.

Práticas	Sim	%	Não	%	Total	(%)
Capacidade do empresário para assumir riscos	3	30%	7	70%	10	100%
Aproveitamento das oportunidades de negócio	8	80%	2	20%	10	100%
Bom conhecimento do mercado onde atua	9	90%	1	10%	10	100%
Capacidade de liderança de empresário	6	60%	4	40%	10	100%
Uso de capital próprio	10	100%	0	0%	10	100%
Criatividade do empresário	5	50%	5	50%	10	100%
Reinvestimentos dos lucros na própria empresa	6	60%	4	40%	10	100%
Boa estratégia de vendas	8	80%	2	20%	10	100%
Ter acesso a novas tecnologias	1	10%	9	90%	10	100%
Empresário com persistência/perseverança	7	70%	3	30%	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Mediante ao apresentado, percebe-se que as empresas em estudo desenvolvem as práticas acima referidas buscando melhores condições de estabelecer-se no mercado, além de poder projetar seu próprio crescimento, constituindo-se, assim, numa opção pela gerência baseada num mercado cada vez mais competitivo.

Os dados apresentados na Tabela 15 demonstram que 90% das empresas têm as ações dos concorrentes como recurso para dar apoio à tomada de decisão. Percebeu-se que 60% utilizam da sua intuição para decidir, 40% usam de pesquisa de mercado, relatórios feitos manualmente e bancos de dados estatísticos como ferramenta para a tomada de decisão, em contrapartida, 60% não utilizam a pesquisa de mercado para dar suporte a tomada e decisão. Em seguida, 80% não utilizam sistema de informação gerencial e 70% não fazem uso da internet como ferramenta para a tomada de decisão.

Tabela 15 – Distribuição da amostra relacionada aos recursos para dar suporte à tomada de decisões.

Recursos utilizados	Sim	%	Não	%	Total	(%)
Intuição	6	60%	3	30%	10	100%
Pesquisa de mercado	4	40%	6	60%	10	100%
Ações dos concorrentes	9	90%	1	10%	10	100%
Idéias e influências de clientes	6	60%	3	30%	10	100%
Relatórios preparados manualmente	4	40%	6	60%	10	100%
Relatórios informatizados	2	20%	8	80%	10	100%
Banco de dados da empresa	4	40%	6	60%	10	100%
Sistema de informação gerencial	3	30%	7	70%	10	100%
Planilhas estatísticas	4	40%	6	60%	10	100%
Consultas à internet	3	30%	7	70%	10	100%

Fonte: Pesquisa realizada, 2008.

Sendo assim, percebeu-se que as práticas desenvolvidas pelos gestores para a tomada de decisão têm como perspectiva amparar o processo de decisão dentro da realidade vivenciada pela organização buscando a melhoria das condições da instituição, principalmente no aspecto administrativo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo versou sobre as práticas de gerenciamento para tomada de decisões desenvolvidas por segmentos de bebidas da cidade de Sousa PB, bem como buscando identificar as ferramentas da Contabilidade Gerencial para o crescimento e desenvolvimento das empresas e perceber as informações contábeis utilizadas no processo decisório.

Desse modo, o estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa e descritiva a partir de estudo de campo, uma vez que foram feitas visitas *in loco*. As metodologias utilizadas e aplicadas por meio de questionário corroboraram para a obtenção dos resultados a seguir apresentados.

O presente estudo revelou que as Empresas do Segmento de Bebidas da cidade de Sousa PB pesquisadas são gerenciadas por diretores e gerentes financeiros e correspondem a MPMEs. Com relação à atuação no mercado, estas estão entre 2 a 8 anos de atuação e fatura anualmente entre 60.000,000 a 244.000,000 mil reais.

É interessante enfatizar que o estudo demonstrou que os administradores das empresas pesquisadas tomam suas decisões segundo Relatórios e Indicadores de Desempenho empresarial bem como delega suas decisões. Por conseguinte, utilizam o controle de gestão como prática ideal para tomada de decisão, tais como: controle de contas a pagar e receber, controle de custos, dentre outros, bem como se voltam para a estratégia de vendas.

Sendo assim, percebeu-se a importância atribuída ao Fluxo de Caixa para garantir recursos e cumprir suas obrigações, resumir e refletir todas as atividades da empresa para a tomada de decisão.

Assim, é possível que as empresas em estudo possam apresentar problemas para enfrentar a concorrência e garantir seu posicionamento no mercado, visto que uma parcela significativa dos entrevistados não percebe o uso de sistema de informação contábil, a informatização e pesquisa de mercado para apoiá-los na tomada de decisão.

Ao final espera-se, assim, ter contribuído no sentido de oferecer a essas empresas alternativas para que possam mensurar os seus negócios de forma adequada.

REFERÊNCIAS

BATISTA, E. De O. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CARVALHO, J. R. M. de. *et al.* Uma contribuição ao estudo das práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor de confecções da cidade de Pombal, PB. **XIV Congresso Brasileiro de Custos**, João Pessoa, PB, Brasil. 05 a 07 de dezembro, 2007.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CORDEIRO, J. V. B. de M. Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard. **Rev. FAE**, Curitiba, v.5, n.2, p.61-76, maio/ago. 2002.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
FIGUEIREDO, S; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GUERREIRO, R. **Um Modelo de Sistema de Informação Contábil para Mensuração do Desempenho Econômico das Atividades Empresariais**. Caderno de Estudos nº4, São Paulo, FIECAFI – Março/1992.

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo – IPT. **UMA AGENDA DE COMPETITIVIDADE PARA A INDÚSTRIA PAULISTA SETOR DE BEBIDAS**. São Paulo, Fevereiro/2008.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade Gerencial**. 9. Ed. Trad. José Luiz Paravato. Rio de Janeiro: LTC 2001

GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo : Harbra, 1997

HANSEN, D. R. **Gestão de Custos – Contabilidade e controle**. Trad. TAYLOR, R. B. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

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

HORNGREN, C. T; SUNDEM, G. L; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LOPES, J. **O Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASSONI, E. **Segmentação de Mercado como Estratégia Competitiva: um estudo de caso na empresa Distribuidora De Bebidas Oeste Ltda**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis.

MEDEIROS, S. M. **Práticas Contábeis Gerenciais: estudo de caso em uma empresa de calçados, na cidade de Sousa -PB**. 2008. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Departamento de Contábeis, Universidade de Campina Grande, Campus de Sousa – PB.

MIGIYAMA, T. K. da C. **Sistema de Informação Contábil, Gerencial ou Financeira**. **ADCONTAR**, Belém, V.4, Nº 2, p.73-6. Nov, 2003.

OLIVEIRA, L. M de; PEREZ JR, J. H; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria Estratégica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, A. G. de; MÜLLER, A. N; NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Rev. FAE, Curitiba**, v.3, n.3, p.1-12, set./dez. 2000

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva 2002.

QUEIROZ, L. M. N. de. **Investigação do Uso da Informação Contábil na Gestão das Micros E Pequenas Empresas da Região Do Seridó Potiguar**. Dissertação (Mestrado; Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis do convênio UnB, UFPB, UFPE, s UFRN). Natal, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

PETRONI, C. E. G. **A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA PERSPECTIVA DOS GESTORES DAS EMPRESAS**. 2001. Dissertação (Mestrado; Programa de Pós-Graduação em Educação) – UFSCar.

PIVETTA, G. A Utilização do Fluxo de Caixa nas Empresas: Um Modelo Para A Pequena Empresa. **Revista eletrônica de contabilidade**, curso de ciências contábeis UFSM60 VOLUME I. N.2 DEZ/2004-FEV/2005.

PORTER, M. E. Competitive atrategy: techniques for analyzing indudtries and competitors. New York: Free Press, 1998.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena e média empresa**. São Paulo : Makron Books, 1991.

ROMERO, C. O Primeiro Passo. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 25 de **SIMELGO** E d i t o r i a l. Escolaridade e cidadania. A n o 1 1, N ° 8, A g o s t o de 20 07.

SILVA, S. B. da; SOBRINHO, R. S. - A Relevância da Contabilidade Gerencial como Instrumento de Gestão em Micro e Pequenas Empresas. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 2, nº1, julho de 2007.

SILVA, S. **Gestão de pessoas no contexto do trabalho colaborativo à distância**. 2007. Monografia (Graduação em Ciências da Computação), Departamento de Informática, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul.

SILVA, J. Z. da. Economia da cultura micro, pequenas e médias empresas culturais. **IV ENECULT** - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura 28 a 30 de maio de 2008. Faculdade de Comunicação/UFBa, Salvador-Bahia-Brasil.

SOUZA, A. C. de; FIALHO, F. A. P; OTANI, N. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

VELOSO, R. F; FERNANDES, F. B; BARIONI, L. G. A importância do controle financeiro em um sistema de informações gerenciais numa fazenda familiar. **Anais do IV Congresso Brasileiro da Sociedade Brasileira de Informática Aplicada à Agropecuária e à Agroindústria**, (sem data).

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

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

**PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO EMPRESARIAL EM EMPRESAS DISTRIBUIDORAS
DE BEBIDAS NA CIDADE DE SOUSA, PB.**

GRADUANDO: MELO, TACIOMÁRIO ABRANTES.

E-mail: tasiomario@hotmail.com

Esta pesquisa é sobre PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO EMPRESARIAL EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE BEBIDAS NA CIDADE DE SOUSA, PB e está sendo desenvolvida por TACIOMÁRIO ABRANTES DE MELO (a) do Curso de Contabilidade da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do (a) Professor (a) JANAÍNA F. M. de MELO.

Os objetivos do estudo são verificar quais as práticas gerenciais utilizadas nas tomadas de decisões pelas empresas distribuidoras de bebidas na cidade de Sousa, bem como identificar quais as inovações que as empresas do setor de bebidas na cidade de Sousa, PB, usam para a tomada de decisões.

A sua participação na pesquisa é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador (a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

Solicito sua permissão para que a entrevista como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de contabilidade e publicar em revista científica. O(s) pesquisador (es) estará(ão) a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Assinatura do Participante da Pesquisa ou Responsável Legal

Assinatura do (a) Pesquisador (a) Responsável

Endereço do Pesquisador Responsável:
Rua Valdemar B. da Silva, 06 Sousa – PB, Telefone: (83) 3521 1922



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



APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO EMPRESARIAL EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE BEBIDAS NA CIDADE DE SOUSA, PB.

Pesquisador: Taciomário Abrantes Melo

Orientador: Janaina F. M. de Melo

Razão Social: _____

Atividade Econômica: () Varejista () Atacadista

1) Função que ocupa na empresa.

Qual? _____

Há quanto tempo está na função? _____

2) Grau de escolaridade do entrevistado

- () Superior completo
 () Pós-graduado
 () Até o Ensino Médio
 () Entre o Ensino Médio e o Ensino Superior
 () Outro _____

3. Sua empresa se enquadra em que categoria?

- () Microempresa () Pequena Empresa () Média () Grande

4. Há quanto tempo existe a empresa? _____ anos

5. Qual o número de empregados da empresa?

- () Até 10 empregados
 () Acima de 10 empregados

6. Qual o faturamento bruto anual da empresa (em reais)?

- () Até 60.000,00
 () Entre 60.000,00 e 100.000,00
 () Entre 100.000,00 e 150.000,00
 () Entre 150.000,00 e 200.000,00
 () Mais de 200.000,00 e menos de 244.000,00
 () Acima de 244.000,00

7. Qual seu estilo de gerenciamento?

7.1 Base para tomada das decisões:

- () Gerencio com base na minha intuição
 () Gerencio com base em relatórios e indicadores de desempenho empresarial (informações úteis ao processo de gestão)

7.2 Estilo gerencial:

- () Concentro as decisões comigo
 () Delego bastante às decisões

8. Qual desses controles de gestão a empresa utiliza? (pode marcar mais de uma opção).

- () Controle de contas a receber
 () Controle de contas a pagar
 () Controle de estoques
 () Controle de caixa
 () Controle de custos

- Controle de vendas
 Outros. Quais? _____

9. A empresa está inserida em algum programa de qualidade?

- Sim Não

Se positivo. Qual? _____

10. A empresa adota métodos para avaliação da qualidade do crédito, ou seja, busca informações sobre a honestidade, o potencial, as garantias e as condições financeiras do cliente, assim como as tendências econômicas que podem influir na venda a crédito?

- Sim
 Não

11. Existe acompanhamento da evolução do número de clientes (base de clientes) e das vendas nos últimos doze meses?

- Sim
 Não

12. A empresa tem conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes e as utiliza para obter vantagem competitiva (ser melhor que a concorrente)?

- Sim
 Não

13. A empresa faz o acompanhamento sistemático das necessidades de caixa (previsão de vendas e previsão de despesas) visando antecipar recursos para atender as exigências de fundos (dinheiro)?

- Sim
 Não

14. Há controle de despesas financeiras (despesas bancárias e/ou juros pagos a fornecedores)?

- Sim
 Não

15. A empresa usa de um orçamento?

- Mensal
 Trimestral
 Anual
 Plurianual
 Outros. Quais? _____

16. Quais fatores relacionados nos itens abaixo você pratica em sua empresa?

- Capacidade do empresário para assumir riscos
 Aproveitamento das oportunidades de negócio
 Bom conhecimento do mercado onde atua
 Capacidade de liderança do empresário
 Uso de capital próprio
 Criatividade do empresário
 Reinvestimentos dos lucros na própria empresa
 Boa estratégia de vendas
 Terceirização das atividades meio da empresa
 Ter acesso a novas tecnologias
 Empresário com persistência/perseverança
 Outro _____

17. Quais os recursos que você utiliza com maior frequência para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios da sua empresa? **Marque mais de uma alternativa se julgar necessário.**

- Intuição
 Pesquisa de mercado
 Ações dos concorrentes
 Idéias e influências de clientes

- Idéias e influências dos funcionários
- Relatórios preparados manualmente
- Relatórios informatizados
- Banco de dados da empresa
- Sistema de Informação gerencial
- Planilhas estatísticas
- Consultas a internet
- Outros. Quais? _____

Desde já agradecemos pela sua contribuição para a consecução deste estudo.

Atenciosamente,

Taciomário Abrantes Melo

Fone p/ contato: (83) 8846-9902

e-mail: tasiomario@hotmail.com



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



Sousa, PB, 29 de Outubro de 2008.

ANEXO A: CARTA DE APRESENTAÇÃO

Apresento o aluno Taciomario Abrantes Melo, matrícula 60623679, no curso de Ciências Contábeis da UFCC, tendo em vista que o mesmo está desenvolvendo sua pesquisa para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, intitulada PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO EMPRESARIAL EM EMPRESAS DO SEGEMENTO DE BEBIDAS NA CIDADE DE SOUSA, PB.

Informo que o mesmo necessita de sua valiosa contribuição para que possa responder ao seu problema de pesquisa. Declaro também que as informações que serão disponibilizadas por meio do questionário só serão divulgadas de maneira agregada e não de maneira individualizada. O mesmo ainda se dispõe ao final do seu trabalho encaminhar uma cópia por e-mail com os resultados globais das empresas.

Contando com sua colaboração fico ao inteiro dispor para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

Lúcia Silva Albuquerque
CPF: 020.314.864-97
RG: 1.871.385 SSP/PB