



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

FABIANO FERREIRA BATISTA GONÇALVES

**UM ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS DE CONTABILIDADE
GERENCIAL: CUSTO/VALOR/LUCRO DAS EMPRESAS
DISTRIBUIDORAS DE ALIMENTOS DA CIDADE DE SOUSA-PB**

**SOUSA - PB
2011**

FABIANO FERREIRA BATISTA GONÇALVES

**UM ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS DE CONTABILIDADE
GERENCIAL: CUSTO/VALOR/LUCRO DAS EMPRESAS
DISTRIBUIDORAS DE ALIMENTOS DA 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.**

Orientador: Professor Me. Vorster Queiroga Alves.

**SOUSA - PB
2011**

FABIANO FERREIRA BATISTA GONÇALVES

**UM ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL:
custo / valor / lucro das Empresas Distribuidoras de Alimentos da cidade de
Sousa-PB.**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. MSc. Vorster Queiroga (orientador)

Prof. Msc. Gianinni Martins Pereira - Examinador

Prof. Msc. Marconi Araújo Rodrigues - Examinador

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Um estudo acerca das práticas de contabilidade gerencial: custo / valor / lucro das empresas distribuidoras de alimentos da 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, 13 de junho de 2011.

Fabiano Ferreira Batista Gonçalves
Autor

Dedico a Deus minha fonte de sustento e força que está presente em todos os momentos da minha vida e me guia com fé e esperança necessária para que eu possa continuar, a passos firmes, na caminhada em busca dos objetivos por ele inspirados.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que me deu forças para seguir em frente com todas as dificuldades e empecilhos que apareceram meu caminho.

À minha família que está sempre ao meu lado me protegendo e me ajudando a alcançar todos os meus objetivos, principalmente a minha mãe Luiza Luzier por depositar em mim, confiança e dedicação no meu futuro.

Ao meu primo Luciélío que faz parte da minha vida.

Aos meus amigos Petrucio, Klebinho, Dayson, Kley, Marcos, Monalisa e principalmente Dieglys por sempre me motivar e me dar coragem para enfrentar os obstáculos da vida.

Ao meu orientador Vorster Queiroga por seu compromisso, dedicação e esforço à conclusão da minha monografia.

O empreendedor é aquele que faz coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.

JOSÉ DORNELAS (2001)

RESUMO

Diante do atual cenário competitivo, o comércio está buscando alternativas que garantam sua continuidade, e para que uma empresa tenha continuidade é necessário um sistema que possua uma fonte de informações e dê suporte à tomada de decisões. Assim, torna-se necessário um entendimento das tomadas de decisões e sua implicação frente aos fenômenos no ambiente interno e externos observando o gerenciamento eficiente dos negócios onde somente se consegue utilizando as Práticas Gerenciais garantindo um posicionamento essencial para sustentabilidade e o aumento do poder competitivo frente aos concorrentes das empresas. Nesse contexto, essa pesquisa teve como objetivo geral o de analisar a importância das práticas de Contabilidade Gerencial na tomada de decisão pelos gestores das empresas alimentícias localizadas na cidade de Sousa-PB. Com o intuito de verificar quais as práticas gerenciais empregadas nas empresas sousesenses do setor de distribuição de alimentos, no qual os sujeitos da pesquisa formam os gestores que responderam a um questionário. Utilizando-se de uma metodologia descritiva e exploratória, além de bibliográfica e pesquisa de campo. Obtendo nos resultados alguns dados preocupantes quanto à qualificação do profissional responsável, observando que os mesmos não têm um conhecimento adequado para assumirem o cargo de gestor (80%). Além da falta de preocupação das empresas (80%) em não utilizar sistemas de medição de desempenho e sistema de custos. No entanto, pode-se identificar que nessas instituições existem metas a serem alcançadas com elaboração de orçamentos. Porém, deve-se provocar uma maior conscientização e comprometimento dos gestores para a realização de ações coletivas em busca de informações gerenciais e contábeis que os ajudem no processo decisório. Tornando-se necessária à adoção de um bom gerenciamento através da Contabilidade Gerencial capaz de criar e manter a eficiência e eficácia, buscando se adaptar ao novo mercado competitivo.

Palavras Chaves: Práticas Gerenciais; Contabilidade; Distribuidoras Alimentícias.

ABSTRACT

In view of the current competitive scenario, the market is seeking alternatives to ensure their continuity, and for which a company has continuity and needed a system that has a source of information and support in making decisions. Thus, it is necessary to an understanding of decision making and its implication in the face of phenomena in the internal and external observing the efficient management of business which can be achieved only using the Management Practices positioning essential to ensuring sustainability and increasing the competitive power to the front competing firms. In this context, this research had as objective generality to analyze the importance of the practical ones of countable management in the taking of decision for the managers of the located nourishing companies in the city of Sousa-PB. With the design of checking what the practices regency maid on the companies sousenses of the sector of distribution of foods, on which the subjects from research they form the handlers what they answered to a questionnaire. Using the methodology of descriptive and exploratory, in addition to the literature and field research. Getting results in some disturbing data regarding the qualification of professional responsibility, noting that even do not have adequate knowledge to assume the post of manager (80%). Besides the lack of concern for firms (80%), not to use performance measurement systems and system costs. However, it can be identified that in these institutions goals exist to be reached with elaboration of budgets. However, it should lead to a greater awareness and commitment of the managers for the achievement of collective actions in search of information managers and accounting to help in the decision-making process. Making it necessary to adopt a good management through the Managerial Accounting to create and maintain the efficiency and effectiveness, seeking to adapt to new competitive market.

Keywords: Management Practices, Accounting, Distribution Food.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMÁTICA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 METODOLOGIA	15
1.4.1 Classificação Da Pesquisa.....	15
1.4.2 Universo Da Pesquisa.....	16
1.4.3 Procedimentos De Coleta De Dados.....	17
2 REFERENCIAL TEORICO	19
2.1 O SURGIMENTO DA CONTABILIDADE	19
2.2 A CONTABILIDADE GERENCIAL	21
2.2.1 As Práticas Gerenciais	24
2.2.1.1 <i>GESTÃO ESTRATÉGICA</i>	25
2.2.1.2 <i>ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS</i>	26
2.2.1.3 <i>GESTÃO DE PESSOAS</i>	27
2.2.1.4 <i>GESTÃO DE TECNOLOGIA</i>	27
2.2.1.5 <i>ANÁLISE DO MEIO AMBIENTE</i>	28
2.2.1.6 <i>GESTÃO DE NEGÓCIOS</i>	29
2.2.1.7 <i>MEDIDAS DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO</i>	29
2.2.1.8 <i>PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO</i>	31
2.2.1.9 <i>ANÁLISE DE DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS</i>	32
2.2.1.10 <i>ANÁLISE CUSTO-VOLUME-LUCRO</i>	33
2.2.2 Dimensões Para Análise Das Práticas Gerenciais	35
2.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE MERCADORIAS	36
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4 CONCLUSÕES	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO	54

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema e problemática

Diante do atual cenário competitivo, o comércio está buscando alternativas que garantam sua continuidade, e para que uma empresa tenha continuidade é necessário um sistema que possua uma fonte de informações e dê suporte à tomada de decisões. Com isso, as organizações e seus gestores estão cada vez mais necessitando monitorar tanto seu ambiente externo como interno tendo em vista as constantes modificações impostas por esse cenário e a pressão exercida pelos acionistas com relação ao retorno dos seus investimentos.

Assim, torna-se necessário um entendimento das tomadas de decisões e sua implicação frente aos fenômenos no ambiente interno e externos observando o gerenciamento eficiente dos negócios onde somente se consegue utilizando as Práticas Gerenciais garantindo um posicionamento essencial para sustentabilidade e o aumento do poder competitivo frente aos concorrentes das empresas.

Dentro deste contexto, as distribuidoras alimentícias, atualmente, vêm buscando reorganizar suas ações no mercado com estratégias que firmem uma maior influência entre elas e seus parceiros, bem como aderindo a um intenso programa de modernização, investindo em tecnologias de informação e comunicação (MARQUES e ALCÂNTARA, 2004).

Cunha (2002) comenta que para uma gestão empreendedora, as estratégias e as práticas gerenciais devem buscar a inovação, a aceitação das mudanças e a inclusão das competências inovadoras. Ou seja, para uma gestão empreendedora é necessário a busca permanente da inovação, adotando práticas gerenciais tais como a de antecipar acontecimentos e a procura por informações relevantes que possam ajudar nos resultados positivos para a organização.

Observa-se que essa necessidade de inovar e de maior integração nas distribuidoras de alimentos estão modificando a forma de se fazer negócios, estimulando os administradores a oferecerem seus produtos ou serviços aos seus clientes de maneira mais rápida, barata e superior do que a da concorrência.

Dessa forma, é possível admitir como premissa que a presença dos conceitos, técnicas e as práticas gerenciais incorporados ao modelo de gestão de uma empresa devem permitir que ela possa ter uma gestão mais eficiente e eficaz. Diante do exposto, busca-se responder a seguinte problemática: **Quais as Práticas de Gestão Contábeis utilizadas pelas empresas Distribuidoras de Alimentos de Sousa-PB?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Verificar a importância das práticas de Contabilidade Gerencial na tomada de decisão pelos gestores das empresas alimentícias localizadas na cidade de Sousa-PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mostrar a importância da contabilidade gerencial como ferramenta para tomada de decisão;
- Identificar a influência das práticas gerenciais no desenvolvimento e crescimento de uma empresa;
- Identificar instrumentos de auto-avaliação tendo como referencial as práticas gerenciais observadas nas empresas.

1.3 Justificativa

As empresas precisam em sua administração de ferramentas que auxiliem os gestores ao desenvolvimento do seu trabalho de forma eficaz. Sabe-se que uma empresa, que

adota uma determinada prática gerencial, que contraponha os aspectos da gestão, poderá se prejudicar no mercado.

Observa-se que nos anos 90, a indústria brasileira de alimentos passou por grandes mudanças, produzida por dois fatores: a abertura às importações, que teve como consequência a criação de novos produtos e estimulou a concorrência; e o outro fator foi a estabilização monetária, pois o aumento do poder aquisitivo dos consumidores contribuiu para ampliar o mercado (CÂNDIDO e VIEIRA, 2006).

Ainda conforme os autores, a indústria alimentícia brasileira tem presença significativa no mercado. As maiores empresas do setor têm alcançado elevados níveis de produtividade e têm tido o mesmo acesso à tecnologia dos processos administrativos.

Desta forma, as distribuidoras devem ter um bom planejamento e com isso, otimizar os resultados das empresas. Na busca de oferecer produtos de qualidade e uma distribuição de mercadorias organizada, uma vez que, os gestores deste setor são conscientes de que o mercado é oscilante.

Diante disso, a cidade de Sousa-PB encontra-se amplamente diversificada, com várias empresas alimentícias, as quais são de suma importância, ao desenvolvimento econômico da cidade. Cabe esclarecer que as empresas pesquisadas geram empregos, e com isso, ajudam no desenvolvimento da cidade além de contribuir com o ICMS para o crescimento do Estado da Paraíba.

Além do que, as práticas de Contabilidade Gerencial podem proporcionar aos gestores os meios que os levam a atingir a eficácia organizacional, com o menor sacrifício de recursos possíveis, conduzindo-a efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessário para a sua continuidade. Assim, a pesquisa se justifica na medida em que permite conhecer as práticas usualmente utilizadas pelos gestores no setor alimentício.

Através disso, espera que essa pesquisa venha esclarecer e orientar a novas direções empresariais, com a intenção de fazer surgir novas estratégias contábeis, as quais possam ajudar ao desenvolvimento econômico e social do município. Por esta perspectiva, surge a importância desta pesquisa nas empresas que atuam no setor de

distribuição de alimentos, a fim de contribuir para o uso e adoção de novas práticas gerenciais por parte dos gestores.

1.4 Metodologia

Segundo Lakatos (2001, p. 106), os procedimentos metodológicos “constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicações gerais dos fenômenos menos abstratos”. Dessa forma, a pesquisa é fundamental para o desenvolvimento de um projeto, pois é através dela que poderá chegar ao conhecimento, na busca de respostas para questões propostas, utilizando-se de métodos científicos.

Para obter novos conhecimentos no campo da realidade e da prática, a pesquisa científica é um importante recurso. Gil (1999) afirma que a mesma é um processo de descoberta para problemas elencados mediante o emprego de procedimentos científicos e através de um processo formal e sistemático.

1.4.1 Classificação da pesquisa

Demo (2000) enfatiza que para que um trabalho possa ser reconhecido como científico, ele precisa ser lógico, sistemático, coerente e, sobretudo bem argumentado. Isso o distancia de outros conhecimentos, como o senso comum, sabedoria, ideologia.

Assim, quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva, uma vez que, esse tipo de estudo objetiva evidenciar as características de um objeto de estudo (GONSALVES, 2007). Sendo também de caráter exploratório, segundo Gil (1999, p. 43), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

Quanto aos procedimentos adotados será utilizada a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Para Silva (2006 p. 54):

“Pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa realizada pela maioria dos pesquisadores mesmo em seu preâmbulo. Essa pesquisa explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já

publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos etc. podem ocorrer pesquisas exclusivamente com base em fontes bibliográficas”.

Com relação à pesquisa de campo, Silva (2006 p. 57):

“A pesquisa de campo consiste na coleta direta de informações no local onde acontecem os fenômenos; é aquela que se realiza fora do laboratório, no próprio terreno das ocorrências. Não se deve confundir pesquisa de campo com coleta de dados, pois todas as pesquisas necessitam de coleta dos dados, porém, na pesquisa de campo, os dados são coletados *in loco*, com objetivos preestabelecidos, discriminando suficientemente o que é coletado.”

Diante do exposto, o pesquisador terá que estar apto de um acervo cultural, pois este terá que estar em contato direto com vários textos. Já no que se refere à uma pesquisa de campo, está norteará o pesquisador nos seus objetivos e metas almejadas, através dos dados levantados.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa, pois gera a possibilidade de interpretações dos dados coletados e identificados, bem como ajuda a esclarecer os pontos investigados. Conforme Gonsalves (2007), esse tipo de pesquisa preocupa-se com a compreensão e a interpretação dos fatos. Gil (1999) menciona que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um determinado problema, analisando a influência mútua das variáveis.

Classificando-se também como quantitativa, uma vez que o questionário aplicado tinha questões de múltiplas escolhas, dessa forma, foi necessária a tabulação e qualificação das respostas. Richardson (1999), afirma que, esse tipo de pesquisa caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

1.4.2 Universo da Pesquisa

A pesquisa analisa as práticas gerenciais empregadas nas empresas sousesenses do setor de distribuição de alimentos, que perfazem um total de 9 (nove) empresas. No qual os sujeitos da pesquisa formam os gestores, que se dispusera a responder o instrumento de

pesquisa e que expressaram as possibilidades institucionais de exercício da gestão, uma vez que estes são os responsáveis pelas tomadas de decisões dentro das organizações.

A pesquisa foi realizada com uma amostra restrita a cinco distribuidoras alimentícias atuantes na cidade de Sousa-PB. De modo que a amostra da pesquisa totalizou em 5 distribuidoras alimentícias que se dispuseram a contribuir com a pesquisa, respondendo ao questionário:

- ✓ Distribuidora de Alimentos Capanema;
- ✓ Distribuidora de Alimentos DSA;
- ✓ Distribuidora de Alimentos Vó Ita;
- ✓ Distribuidora de Alimentos AG.
- ✓ Distribuidora Somar Pau Brasil.

Todos esses gestores foram informados sobre a importância da participação voluntária na pesquisa e quais eram os objetivos da mesma. A pesquisa foi realizada com as cinco distribuidoras alimentícias atuantes na cidade de Sousa-PB.

1.4.3 Procedimentos de Coleta de Dados

No intuito de analisar as práticas de gestão utilizadas nas distribuidoras alimentícias, será aplicado um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas aos gestores dessas empresas. O período analisado será o primeiro semestre de 2011, no qual, os questionários foram aplicados entre os meses de abril e maio do mesmo ano.

Geralmente o questionário é indicado para buscar informações sobre opinião, expectativas e percepções sobre objetos ou fatos, no intuito complementar informações sobre esses fatos ocorridos que não puderam ser observados pelo pesquisador, como acontecimentos históricos ou em pesquisa sobre história de vida, sempre lembrando que as informações coletadas são versões de fatos ou acontecimentos (GONSALVES, 2007).

Diante do exposto, o questionário foi elaborado contendo critérios para averiguar quais as práticas que os gestores utilizam, de forma a obter a informação que permitisse identificar

o perfil do entrevistado, analisar quais os aspectos relacionados à tomada de decisão, além dos aspectos relacionados à contabilidade.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a aplicação de questionários nas distribuidoras, onde, alguns gestores foram analisados, podendo assim, observar por meio dos dados apurados as práticas adotadas por estes e os resultados destas. Desse modo, a análise e tratamento dos dados versaram sobre as principais características, idéias, percepções e práticas de gestão. Os dados foram organizados e analisados por meio de uma planilha Microsoft Excel ®.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 O Surgimento da Contabilidade

Marion (2005) comenta que a contabilidade é tão antiga quanto à origem do homem, de forma que antes de Cristo já existia a competição no crescimento da riqueza, que na época se tratava do rebanho de ovelhas, como o caso de Jacó e seu sogro Labão que disputavam suas riquezas, encontrado no livro de Gênesis.

Segundo Tinoco e Kraemer (2006), os primeiros registros contábeis ocorreram a cerca de 6.000 anos a.C. na região do Egito, e o surgimento da Contabilidade foi no Oriente, especialmente na China, na Índia, no Egito, e também na Grécia, ocorrendo paralelamente com o aprendizado e o desenvolvimento da matemática.

De acordo com Martins (2002, p.03):

O homem primitivo passou a evidenciar a riqueza patrimonial que detinha em inscrições pintadas nas paredes das grutas e também em pedaços de ossos, por meio de riscos ou sulcos. O desenho do animal ou do objeto representava a natureza daquilo que o homem primitivo havia conquistado e guardava. Os rabiscos que quase sempre se seguiam ao desenho da coisa ou do objeto denunciavam a quantidade existente. Os homens utilizavam a Contabilidade para definir quanto alguém possuía de um determinada mercadoria e qual o valor de troca dessa mercadoria em relação a outra.

Diante disso, entende-se que a contabilidade surgiu com o objetivo inicial de controlar o patrimônio individual. No entanto, com a globalização e as necessidades mercantis passou também a controlar o patrimônio das organizações. Foi assim que, conforme Ludícibus (2006) a Contabilidade Antiga passou para a Moderna por volta do século XII e XIII, através do grande desenvolvimento econômico.

O autor ainda menciona que grandes centros comerciais começavam a se formar na Europa, a contabilidade acompanhou toda essa evolução tendo que desenvolver métodos que facilitasse o controle e o gerenciamento dos negócios, surgindo em função disso as primeiras manifestações do Sistema das Partidas Dobradas.

No Brasil a contabilidade surgiu em 1945, através da necessidade de registro dos fatos patrimoniais das empresas, com isso, houve a publicação do decreto Lei n.º 78.938 que foi estabelecido o ensino da Contabilidade no país. Esse decreto dividiu o ensino contábil em dois níveis: o médio, para formar técnicos de contabilidade, e o superior, para formar Bacharéis em Ciências Contábeis e Atuariais (CREPALDI, 2007).

Segundo Dornelas (2007), o mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Com isso, observa-se que a contabilidade desenvolveu-se em resposta a essas transformações, buscando sempre evoluir em novos tempos.

Assim, Marion (2007, p.1), acrescenta que:

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade ela coleta todos os dados econômicos monetariamente, registrando-se em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. A contabilidade é a linguagem dos negócios. Mede os resultados das empresas avalia o desempenho dos negócios dando diretrizes para a tomada de decisões.

Diante do exposto, a contabilidade é uma ciência que estuda, orienta, controla, registra e administra uma empresa através de dados levantados de suas demonstrações, que podem ajudar no desenvolvimento do patrimônio e no processo decisório das empresas.

Tinoco e Kraemer (2008), explica que o registro, a acumulação, a mensuração, a avaliação, bem como a divulgação das atividades e operações das organizações em geral são feitos pela Contabilidade, desde há muito tempo, de forma sistemática, através de suas demonstrações contábeis.

Percebe-se que o comportamento do mercado e o acréscimo na demanda pela rapidez na tomada de decisões vêm indicando que a contabilidade acaba por ser utilizada como fonte de informação. De modo que, as informações contábeis vêm auxiliando aos gestores em seus planejamentos e suas decisões, pois com a sua utilização, os administradores podem elaborar planos para o futuro da empresa.

Neste sentido, Marion (2005), define contabilidade como o instrumento que fornece informações destinadas a prover seus usuários de dados para ajudá-los na tomada de decisões dentro e fora da organização. Para Crepaldi (2007) a Contabilidade é um instrumento da função administrativa que tem como finalidade controlar o patrimônio das entidades, apurar seus resultados, bem como prestar informações sobre esses resultados aos diversos usuários das informações contábeis.

Através dessas definições, percebe-se que a contabilidade não pode ser vista apenas para cumprimento de obrigações fiscais e determinações legais, pois a mesma é um instrumento de grande valia para as empresas, por fornecer informações aos gestores, para que estes possam analisar e tomar a decisão correta e com lucratividade.

Dessa forma, compreende-se que a Ciência Contábil torna-se um ramo da ciência, que estuda o patrimônio das organizações representando um método comum de comunicação nos negócios e que indica uma das principais ferramentas de auxílio na administração, bem como no desenvolvimento das entidades.

Por esta via, confirma-se o propósito da contabilidade junto ao processo de gestão, o que, pode evidenciar que a mesma instrumentaliza e auxilia o sistema de informação, de forma que venha a surtir elementos que facilitem a possíveis planejamentos e posteriores tomadas de decisões dentro de uma organização.

2.2 A Contabilidade Gerencial

Nas últimas décadas, o processo de gestão das organizações foi caracterizado por um conjunto de técnicas gerenciais voltadas para o fornecimento de informações contábeis que ajudassem na administração da empresa. De modo que, para Souza, Lisboa e Rocha (2003), a Contabilidade Gerencial tem sido reconhecida como um destacado alimentador das informações utilizadas pelos gestores empresariais.

Diante disso, para atender a administração de uma empresa, foram desenvolvidos estudos na busca de criar métodos contábeis voltados para o fornecimento de informações que ajudassem na tomada de decisões com agilidade e segurança.

Dessa forma, percebe-se que a Contabilidade Gerencial está relacionada a um conjunto de práticas institucionais e aceita dentro da empresa, pelo fato de fornecer informações úteis e relevantes que orientam os gestores na formulação de suas ações.

A Contabilidade Gerencial auxilia os gestores a desenvolver suas atividades, que compreendem o planejamento, direção, motivação e o controle. Ela está voltada mais para uma visão futura, dando menos importância à precisão, no qual não é limitada pelos princípios contábeis geralmente aceitos e nem é obrigatória, porém torna-se necessária dentro de uma organização (MIRANDA e SILVA, 2002).

Iudícibus (1998, p. 21), caracteriza a Contabilidade Gerencial como:

[...] um enfoque especial conferido às várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise 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.

Já Crepaldi (2007, p. 20) define Contabilidade Gerencial como:

O ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial.

Diante de tais definições, observa-se que através das ferramentas geradas pela contabilidade gerencial os empresários passam a ter melhores condições de analisar seus negócios, podendo eliminar situações futuras que podem até inviabilizar a continuidade da empresa. Com isso, obtendo um maior controle sobre as atividades que influenciam diretamente na lucratividade da empresa, através das informações financeiras e contábil o que facilita a concretização das ações dos gestores dentro da organização.

A Contabilidade Gerencial se diferencia da Contabilidade Financeira em vários aspectos. A primeira controla as operações e os custos na busca de solucionar problemas

específicos gerando informações úteis para a tomada de decisões voltadas à administração das empresas. Já a segunda, é um processo de elaboração de demonstrativos financeiros com objetivos externos da organização, tipo: os acionistas, credores e autoridades governamentais (CREPALDI, 2007).

No entanto, observa-se que na prática gerencial tais informações financeiras ajudam a identificar, mensurar e analisar os recursos da empresa, assegurando que esses recursos sejam usados com responsabilidade e apropriadamente pela administração da empresa.

Garrison e Noreen (2007) explicam que a Contabilidade Financeira está voltada para o público externo. No qual, trás informações objetivas e precisas através dos seus relatórios resumidos sobre a entidade, tornando-se uma contabilidade obrigatória e que segue os princípios contábeis. No entanto, preocupa-se com a forma de medir e comunicar eventos econômicos.

No caso gerencial, os autores mencionam que esse tipo de contabilidade serve para planejar, controlar e avaliar o desempenho da empresa. Com decisões que afetam o futuro, pois suas informações são oportunas e relevantes para dar continuidade a organização, através de relatórios detalhados sobre seus clientes, departamentos, produtos e até mesmo seus fornecedores.

Nesse contexto, a maioria das organizações contrata um profissional específico para assumir o cargo gerencial ligado a assuntos operacionais, que é o *Controller*. Que por sua vez, tem a função de preparar relatórios para o planejamento e avaliação das atividades da organização e de fornecer informações necessárias para o processo decisório, afirma Jiambalvo (2009).

Para Horngren, Sundem e Stratton (2006, p.14) "a posição de *controller* varia em estatura e responsabilidade de empresa para empresa. Em algumas, ele está confinado a compilar dados, basicamente para relatórios externos". Em outros ele ajuda no controle gerencial, tornando-se consultores internos.

A Figura 1 evidencia, através de um organograma, como um departamento de controladoria pode ser organizado, podendo ser observado que esse tipo de cargo exige

habilidades em contabilidade e comunicação, trabalhar em equipe e conhecimento nos setores em que a empresa atua.

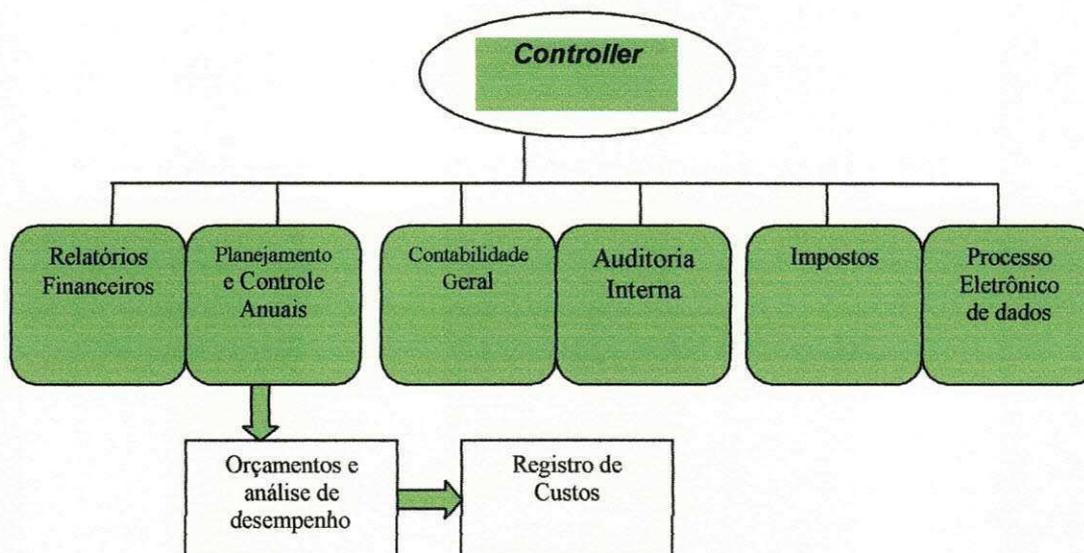


Figura 1 – Organograma do Departamento de Controladoria
Fonte: Adaptado Horngren, Sundem e Stratton (2006)

Percebe-se que o *Controller* exerce um cargo de responsabilidade dentro de uma empresa, prestando assessoria e com autônias no setor contábil. Fornecendo dados importantes como os relatórios financeiros para o planejamento e controle da organização.

Diante dos fatos, observa-se que a contabilidade gerencial está voltada ao público interno da empresa, tendo como objetivo avaliar qual o custo benefício das atividades desenvolvidas que podem influenciar nas decisões dos gestores para tomada de decisões futuras que venham a dá lucratividade a organização.

2.2.1 As Práticas Gerenciais

Nos últimos anos, o ambiente de negócios tem se caracterizado por um crescente aumento das pressões sobre as organizações, devido a um conjunto de mudanças políticas, econômicas e sociais que dificultam cada vez mais a obtenção das devidas

condições de sobrevivência e desenvolvimento das empresas (CÂNDIDO e VIEIRA, 2006).

As Práticas de Contabilidade Gerenciais são métodos adotados pelas empresas no intuito de melhorar as suas condições administrativas, com propósito a contribuir para o seu desenvolvimento e inovação. Possibilitando então um melhor posicionamento no mercado, sempre buscando a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações.

Assim, percebe-se que para uma organização obter sucesso torna-se necessário que seja estruturada de forma que esta não venha a falecer nos dois anos de vida. E para evitar que isso aconteça, é importante criar estratégia e desenvolver práticas na gestão de pessoas, de tecnologias, de parcerias, além de cuidar do meio ambiente.

Ressalta-se que por meio do estabelecimento das práticas gerenciais, é facilitado para os gestores o aperfeiçoamento no exercício de suas funções e liderança de suas equipes de trabalho. Observando, com isso, que uma empresa qualificada deve oferecer aos seus funcionários e clientes um ambiente acolhedor, no qual venha influenciar positivamente na continuidade e lucratividade da organização.

De acordo com Steven (2005), as práticas gerenciais surgem como alternativa significativa para o gestor, com capacidade de contribuir para que as entidades consigam manter-se atuantes no mercado.

Dentro dessa realidade há várias práticas gerenciais, no entanto as destacadas nessa pesquisa são: Gestão Estratégica, Estrutura Organizacional, Gestão de Pessoas, Gestão de Tecnologia, Meio Ambiente, Gestão de Negócios, Medidas de Desempenho, Análise Custo-Volume-Lucro, Planejamento, Análise de Demonstrativos Contábeis e Controle Orçamentário.

2.2.1.1 Gestão Estratégica

Na categoria Gestão Estratégica, segundo Cunha (2002, p.15):

A administração estratégica é um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação das estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao alcance dos objetivos.

Sobre a afirmativa do conceito de administração estratégica o autor quis afirmar que apesar de formulada, a mesma deve ser constantemente avaliada em virtude da dinamicidade do mercado, seja interno ou externo.

Levando sempre em consideração as constantes mudanças que ocorrem, fazendo com que certas práticas gerenciais antes estabelecidas sejam repensadas para uma melhor inserção dentro do contexto na qual a empresa encontra-se situada, uma vez que esta estará aliada a competitividade.

Segundo Cunha (2002, p. 32) “a estratégia é a determinação de metas básicas em longo prazo e os objetivos de uma empresa é a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar estas metas.”

Assim, quando se fala sobre práticas gerenciais, principalmente de continuidade das empresas frente às diversas variáveis existentes como a concorrência, a determinação de estratégias torna-se algo prioritário para o desenvolvimento da empresa. Diante disso, uma empresa deve traçar seus objetivos e metas de modo a viabilizar o alcance dos propósitos almejados.

2.2.1.2 Estruturas Organizacionais

No que diz respeito às categorias das Estruturas Organizacionais, Tachizawa e Scaico (1997 apud Cunha e Santos, 2005, p.10) afirmam:

A determinação da estrutura da empresa deve levar em conta sua complexidade. A complexidade, que se compõe em diferenciação vertical, diferenciação horizontal, hierárquica e dispersão espacial, irá influenciar a departamentalização da empresa. Esta departamentalização pode ser: funcional, territorial, por produto ou serviço, por clientes, por processos, por projetos, matricial e mista.

Sobre a questão estrutural da empresa em relação às práticas gerenciais deve-se levar em consideração o grau de complexidade, pois o mesmo determinará como será feita a alocação dos diferenciais verticais, horizontais e a hierarquia que por final atingirá a dispersão espacial, isto é, a necessidade de departamentalização dos setores para consecução dos objetivos preestabelecidos. E esta divisão viabilizará um melhor desempenho e desenvolvimento para a empresa, deixando-a mais organizada de forma que consiga conduzir melhor, as metas almejadas.

2.2.1.3 Gestão de Pessoas

Na categoria de Gestão de pessoas, segundo Cunha e Santos (2005, p.16):

Numa economia baseada na informação e no conhecimento, as pessoas tornam-se cada vez mais elemento essencial dentro da organização. Para construir o capital humano, a gestão de recursos humanos desenvolve estratégias para assegurar uma força de trabalho com superior habilidade e conhecimentos.

Com relação às práticas gerenciais torna-se essencial a Gestão de Pessoas, pois de acordo com os autores convém afirmar que a economia baseia-se na informação e no conhecimento, logo as pessoas tornam-se essencial para continuidade da empresa. Uma vez que, são as mesmas que vão por em prática as atividades gerenciais estabelecidas pelo planejamento estratégico já determinado, tendo sempre em vista os obstáculos que venham a surgir.

2.2.1.4 Gestão de Tecnologia

Já na categoria de Gestão de Tecnologia, de acordo com Cunha e Santos (2005.p.12) "Gestão de Tecnologia, neste estudo, se refere a todas as práticas relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento, bem como à aquisição de novas tecnologias, produtos ou serviços".

Entende-se com relação à categoria Gestão de Tecnologia o tempo no qual as respostas devem ser dadas de forma imediata, fazendo-se necessário o desenvolvimento e a pesquisa relacionada ao mesmo. Além da aquisição das novas tecnologias, produtos e serviços para poder competir de igualdade com os seus concorrentes, a fim de corresponder as mudanças do mercado onde atua e atender a demanda quando solicitada de forma eficiente e eficaz.

2.2.1.5 Análise do Meio Ambiente

Na categoria meio ambiente, Cunha e Santos (2005, *apud* Tibor e Feldman, 1997) explicam que:

Para tratar da questão ambiental nas empresas, foi criado o sistema de gestão ambiental. Este sistema pode ajudar a empresa a gerenciar, medir e melhorar os aspectos ambientais de seus processos. Um sistema de gestão ambiental pode ajudar a empresa a ter uma conformidade mais eficiente com os requisitos ambientais obrigatórios e voluntários. Também, pode ajudar a empresa a efetivar uma mudança cultural.

Neste sentido, torna-se oportuno evidenciar que o meio ambiente tem sido um grande desafio às empresas, pois estas têm encontrado dificuldades, na sua expansão geográfica, devido a possível agressão ao ambiente. E com isso, as mesmas têm procurado de forma sustentável a curto, médio e longo prazo adotar práticas gerenciais, as quais estejam voltadas a realidade em que estão inseridas.

No entanto, sabe-se que são muitos os que utilizam dos seus serviços, e estes se encontram cada vez mais preocupados, se o produto a que estão consumindo não está agredindo ou até mesmo danificando o meio. E para amenizar tal descaso, foi criada uma nova prática gerencial, a qual se encontra restritamente voltada a amenizar os efeitos antagônicos ao ambiente.

2.2.1.6 Gestão de Negócios

Para Valladares e Filho (2003, p.10):

Diversos estudos sobre tendências na gestão de negócios têm demonstrado que práticas gerenciais tradicionais não respondem mais às necessidades de melhor desempenho das organizações, na oferta de produtos e na prestação de serviços. As práticas burocráticas, por exemplo, ainda muito comuns, têm dificultado o gerenciamento, por não mais conseguirem acompanhar a complexidade crescente das atividades coletivas e das mudanças ambientais.

Assim, observa-se a necessidade de mudanças das práticas gerenciais tradicionais por não conseguirem corresponder a necessidade das organizações seja na oferta de produtos e na prestação de serviços. De modo que, a mesma tem se mostrado incapaz de acompanhar a complexidade crescente das atividades coletivas e das mudanças ambientais no qual estão inseridas devido à dinamicidade no qual no momento estão inseridas.

Ainda conforme Valladares e Filho (2003, p.5):

Valores que até então eram compartilhados pelas pessoas, tais como centralização administrativa, previsibilidade e estabilidade, não mais atendem às expectativas do mercado. Pelo contrário, hoje têm predominado a instabilidade, a imprevisibilidade, a incerteza e as relações complexas entre os agentes econômicos e sociais.

Faz-se necessário não o pensamento negativista sobre as incertezas, mas procurar trabalhar as práticas gerenciais não tão somente num ambiente de estabilidade, mas também de instabilidade e incertezas sejam elas as mais diversas.

2.2.1.7 Medidas de Desempenho Econômico-Financeiro

A medição de desempenho é uma operação estratégica que pode gerar informações de gestão gerencial, através de relatórios e indicadores que demonstram qual a posição da

empresa em relação às metas estabelecidas. Assim, a empresa pode controlar e conhecer seu desempenho econômico-financeiro e sua eficiência operacional. Neely (1998, *apud* Martins, 2002 p.2), comenta que:

Um sistema de medição de desempenho possibilita que decisões e ações sejam tomadas com base em informações porque ele quantifica a eficiência e a eficácia de decisões passadas por meio da aquisição, compilação, arranjo, análise, interpretação e disseminação de dados adequados.

Segundo Martins (2002) os sistemas de medição de desempenho são produtos da ação que podem ter desenvolvimento e uso. Dessa forma, os gestores tendem a concentrar seus esforços nas áreas em que o desempenho é medido e que afeta as recompensas da empresa. Assim, quanto mais objetivas forem as medidas de desempenho mais os gestores as utilizaram para obterem retorno positivo.

Logo, o uso da informação da medição de desempenho está interligado com a cultura e os princípios da organização. Sendo influenciado pelas condições institucionais de uma organização e pelas atividades de melhoria e ação corretiva (MARTINS, 2002)

Nesse contexto, Horngren, Sundem e Stratton (2006) comentam que as medidas contábeis, que fornecem avaliações objetivas de desempenho, tornam-se importantes no desenvolvimento das atividades de uma organização. De forma que, os métodos de classificação consideram aspectos financeiros e não financeiros este por sua vez, são melhores indicadores para se analisar o desempenho futuro, uma vez que as medidas não-financeiras auxiliam os gestores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo.

No ponto de vista de Jiambalvo (2009), as empresas podem escolher várias técnicas de medidas dependendo do que deseja avaliar no desempenho, entre essas opções, o autor cita: o lucro, a participação de mercado, vendas a novos clientes, tempo de desenvolvimento de um produto e até mesmo o números de entregas atrasadas.

Dessa forma, as medidas de desempenho exercem influencia sobre o comportamento dos gestores, ajudando-os a verificar se os mesmos obtêm o que medem. Uma vez que,

os funcionários direcionam sua atenção ao que está sendo medido e podem negligenciar o que não está.

Neste sentido, o uso da medição de desempenho passa a ser um desafio para muitas organizações uma vez que ela exerce um papel fundamental na implementação da estratégia. No qual, a empresa administra seu desempenho de acordo com as estratégias corporativas e funcionais, bem como seus objetivos, melhorando a eficiência dos gestores na hora de tomar uma decisão, permitindo que as organizações saibam quais os resultados de suas ações.

2.2.1.8 Planejamento e Controle Orçamentário

Crescer e permanecer no mercado são objetivos de toda e qualquer empresa, no entanto para que esses objetivos sejam alcançados é necessário que haja organização nas atividades da empresa. Dessa forma, o planejamento é o primeiro passo para as empresas que desejam crescer e obter os resultados positivos.

De acordo com Garrison e Noreen (2007) os administradores planejam suas ações com o intuito de obter um controle eficaz, no qual indique se as operações estão se desenvolvendo conforme o que foi desejado. Desse modo, para fazer um planejamento é necessário identificar as alternativas, e depois selecionar a que melhor atende aos objetivos da empresa.

Jiambalvo (2009, p. 280 e 281), explica que o processo de planejamento e controle de muitas empresas se constrói em torno dos orçamentos. Que por sua vez, são documentos formais que mensuram os planos de uma empresa para que ela possa alcançar seus objetivos. O autor ainda comenta que:

Os orçamentos são úteis no processo de planejamento porque intensificam a comunicação e a coordenação. [...] são o veículo de comunicação das informações sobre para onde a empresa está se dirigindo, além de auxiliarem na coordenação das atividades dos gerentes. [...] são úteis no processo de controle porque fornecem uma base para se avaliar o desempenho.

Nesse contexto, percebe-se que planejar significa decidir antecipadamente, ou seja, escolher alternativas que possibilitem alcançar resultados desejados, controlando dessa maneira o futuro da organização, buscando diminuir os riscos e as incertezas. Já o orçamento são as previsões quantitativas, ou seja, seus recursos apresentados de forma estruturada, identificando os possíveis valores dos projetos e dos planos que devem ser gastos.

Portanto, pode-se inferir que o planejamento é a elaboração das etapas que devem ser percorridas para atingir os objetivos. Assim, pode-se dizer que o controle visa assegurar o cumprimento do plano e acompanhar se as devidas modificações estão sendo efetuadas corretamente, de acordo com as circunstâncias.

2.2.1.9 Análise de Demonstrativos Contábeis

Existem vários motivos para se analisar um demonstrativo contábil, entre eles: avaliar a estabilidade financeira dos fornecedores e clientes, ou até mesmo controlar as atividades operacionais da empresa. Essa análise pode ser feita através do balanço patrimonial, da demonstração dos resultados dos exercícios e da demonstração de fluxo de caixa. A primeira demonstração é observada em um aspecto mais econômico, diferentemente da segunda que transparece a situação financeira (ASSAF NETO, 2006).

Segundo Jiambalvo (2009), os gestores desenvolvem planos financeiros, de acordo com as informações obtidas nas demonstrações, para verificar se seus objetivos serão alcançados. Assim, eles esperam que a implementação do planejamento esteja refletida nas informações financeiras, caso contrário, será feita uma investigação para verificar qual o setor não está sendo controlado e bem sucedido.

Dessa forma, entende-se que através dessa análise, a empresa obter informações importantes para realizar acordos como: as operações a prazo de compra e venda de mercadorias. E também quando for avaliar a eficiência administrativa (econômico-financeira), por exemplo, a comparação com concorrentes (ASSAF NETO, 2006).

Diante do exposto, observa-se que a análise das demonstrações contábeis visa obter informações financeiras e econômicas, tendo como objetivo a tomada de decisão dentro de uma organização. Assim, praticar esse tipo de análise torna-se importância para a organização que pretende crescer e gerar lucros com os seus resultados.

2.2.1.10 Análise Custo-Volume-Lucro

A análise do custo-volume-lucro determina a influência no lucro provocada por alterações nas quantidades vendidas e também nos custos, que estão relacionados ao uso de sistemas de custo e auxilia o gestor a tomar uma decisão de curto prazo. Dessa forma, Horngren, Sundem e Stratton (2006, p.42) comentam que o conhecimento de como os custos varia em relação às mudanças de volume ajuda os gestores a entender como controlar os custos. Os autores ainda mencionam que:

Às vezes, o preço unitário e os custos variáveis unitários de um produto não são conhecidos. Essa situação é comum nas empresas que vendem mais de um produto, porque nenhum único preço ou custo variável se aplica a todos os produtos. Um armazém, por exemplo, vende centenas de produtos a muitos preços diferentes. Um ponto de equilíbrio das unidades gerais vendidas pelo armazém não faria sentido. Nesses casos, você pode usar o total das vendas e o total dos custos variáveis para calcular os custos variáveis como uma porcentagem de cada unidade monetária de venda.

Diante disso, percebe-se que para realizar uma análise custo-volume-lucro o gestor precisa verificar como os custos se comportam quando há mudanças nas atividades de negócios, seja relacionada às vendas ou a produção. Envolvendo os custos variáveis, fixos, mistos e custo por degrau, devidamente evidenciados no Quadro 1 de acordo com Jiambalvo (2009).

Bornia (2002) acrescenta esse tipo de análise está relacionado com conceitos de margem de contribuição unitária e de razão de contribuição, ou até mesmo do índice de margem de contribuição. No qual, quase todas as aplicações de custos baseiam-se nesses conceitos quando se trata de uma decisão de curto prazo.

Assim, a margem de contribuição é o montante das vendas diminuído dos custos variáveis. Quando é uma margem de contribuição unitária, é o preço de venda menos os custos variáveis unitários do produto (BORNIA, 2002).

Quadro 1 - Custos da análise custo-volume-lucro

TIPO DE CUSTO	DEFINIÇÃO	EXEMPLO
Custos Variáveis	São os custos que variam de acordo com as mudanças no volume ou na atividade.	Se uma atividade aumenta 10%, considera-se que esses custos também aumentem em 10%.
Custos Fixos	São os custos que não variam em resposta a mudança nos níveis de atividade.	No caso da depreciação, salários de supervisão ou manutenção.
Custos Mistos	Contém tanto um elemento dos custos variáveis quanto dos custos fixos.	Um vendedor pode receber \$ 15000,00 anuais de pagamento(fixo) mais comissões de 1% sobre as vendas (variável), o valor total que ele recebe é considerado um custo misto.
Custos Degrau por	São fixos para um determinado limite de volume mas passam para um nível elevado quando é excedido o limite superior de volume.	Uma empresa produz 3 mil sapatos com custos fixos de \$ 150.000,00, porém para produzir entre 3001 a 5 mil a empresa necessita de um segundo turno, dessa forma os custos fixos relativos a salários dos supervisores (entre outros) aumentam.

Fonte: Adaptado de Jiambalvo (2009).

Nesse contexto, a análise de Custo/Volume/Lucro torna-se uma ferramenta gerencial das mais utilizadas pelos gerentes, por ser possível identificar qual o comportamento das receitas e dos custos totais, que estão relacionados com o lucro. Assim, às empresas de pequeno porte aplicar essa análise, como forma de otimizar o desempenho das mesmas.

2.2.2 Dimensões para análise das práticas gerenciais

Para uma empresa ganhar competitividade e ser bem sucedida, os administradores precisam trabalhar de modo cooperativo e de forma a que os processos se tornem sincronizados (ZILBER E FISCHMANN, 1999). Para isso, torna-se necessário a aprendizagem dos funcionários, já que os mesmos representam o envolvimento significativo nos processos decisórios

Diante disso, é possível para a empresa identificar um conjunto de dimensões que ajudaram os gestores na análise descritiva das práticas gerenciais, através de uma gestão participativa e de uma aprendizagem organizacional compartilhada, que podem influenciar, direta ou indiretamente, o alcance do sucesso nos negócios.



Figura 2 – Dimensões para análise das práticas gerenciais
 Fonte: Valladares e Filho (2003, p.6)

Observa-se que a aprendizagem organizacional está relacionada a dimensões como a competência, comunicação, criatividade, a ética, a percepção do desempenho e ao trabalho em equipe. Aprendizagem estas que interagem entre os funcionários com igualdade, oportunidade, diversidade, flexibilidade, responsabilidade, valores participativos, diálogo e autonomia.

Dessa forma, entende-se que a competências está relacionada às habilidades dos funcionários, com base no seu conhecimento e que refletem o capital intelectual de uma

organização, através dos canais de comunicação que concretizam os fluxos horizontais desse conhecimento (VALLADARES e FILHO, 2003). Os autores ainda mencionam que quando a empresa contribui para o aumento da auto-estima dos colaboradores e para a formulação de novas estratégias e formas mais inovadoras para lidar com a concorrência, e a criatividade favorece o desenvolvimento de um clima organizacional cooperativo interno.

Assim, estas dimensões estimulam iniciativas para a formulação de estratégias que considerem uma visão voltada para a excelência dos processos produtivos. De modo que, o aparecimento de formas inovadoras na gestão de negócios tem sido muito utilizado no meio empresarial, que ajudam os gestores a lidar com as mudanças ambientais.

2.3 Canais de Distribuição de Mercadorias

A distribuição é um processo em que a mercadoria passa até o consumidor final, ou seja, desde o instante em que a produção é finalizada até o momento no qual o cliente toma posse dela (BALLOU, 1993). Assim, o mercado é composto por intermediário, que não fica com o produto, somente presta serviço de vendas ou compra, entre o produtor e o consumidor e depois repassa esse produto para distribuidoras, varejistas e usuários finais.

Nesse sentido, observa-se que a função do intermediário é importante para as distribuidoras alimentícias, pois ele atua como um agente de compra para seus clientes, e se tornam especialistas de vendas para seus fornecedores. Desta forma, pode-se dizer que através dos canais de distribuição, o intermediário pode influenciar o consumidor na hora da compra.

Seguindo o mesmo pensamento, Kotler e Armstrong (2003, p.307), comenta que canal de distribuição é "um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial". Assim, o canal de distribuição transfere mercadoria dos fabricantes para os consumidores finais.

No entanto, os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais os produtos são colocados à disposição do consumidor, levando o que ele necessita ou deseja. Assim, observa-se duas maneiras de vender o produto, que na visão de Dornelas (2007) é através de vendas diretas e vendas indiretas. Venda direta é a maneira mais usada de distribuição, através da sua equipe de vendas. Já a venda indireta é feita através dos clientes da empresa, por isso a importância de manter os clientes sempre satisfeitos.

Nesse sentido, Ballou (1993, p. 41) corrobora quando explica que “a distribuição pode ser empregada das seguintes formas: entrega direta a partir de estoques de fábrica; entrega direta a partir de vendedores ou da linha de produção e entrega feita utilizando um sistema de depósito”. Dessa forma, a distribuição dos produtos torna-se um problema distinto da criação de demanda, não são poucas as falhas nas operações de distribuição devido à falta de coordenação entre a criação da demanda e o fornecimento físico (CHRISTOPHER, 1997).

Nesse contexto, através do processo de distribuição de alimentos, a empresa deve oferecer produtos de qualidade junto com uma entrega ágil, ou seja, entregar produtos com uma maior rapidez tendo em mente satisfazer os clientes com produtos de alta qualidade. Sendo necessário que as distribuidoras garantam a disponibilidade dos produtos solicitados pelos clientes de acordo com a necessidade de cada um.

Assim, como a distribuição pode ser realizada direta ou indiretamente, elas envolvem os custos de armazenamento, faturamento, entre outros custos administrativos. No entanto, Dornelas (2007) explica que a distribuição indireta é menos arriscada, por ser executada através de intermediários que assumem um controle sobre a oferta dos produtos.

A Figura 3 representa o modelo gerencial de distribuição direta e indireta. No entanto, para implementar de canais de distribuição o gestor deve analisar fatores relacionados ao mercado como a localização, os clientes, a concorrência, além de fatores econômicos e financeiros.

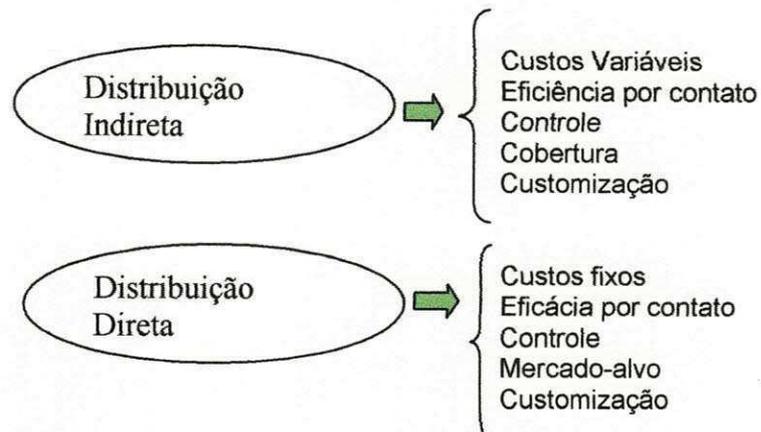


Figura 3: Modelo Geral de Distribuição direta e indireta
Fonte: Adaptado de Lodish (2002)

Diante do exposto, que a distribuição indireta que feita através de um intermediário que adquire um produto e repassa para a venda, tornando essa transação com custos variáveis, já que as vendas possui intervalos de tempo. Na direta, a qual é feita direta da distribuidora tornando o custo fixo, pois as vendas contínuas e todo mês tem um valor para paga.

Com relação à cadeia de suprimentos, que está relacionada as compras, estoque, distribuição e vendas, Christopher (1997) comenta que é necessário controlar todas as atividades de produção, de forma a reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final. No entanto, isso se torna um desafio para o gestor, daí a importância de se ter maior integração entre cada elemento da cadeia, e a logística torna-se fundamental para um melhor gerenciamento desse setor.

Neste sentido, o gerenciamento da cadeia de suprimentos está cada vez mais desafiador, uma vez que os mercados exigem sistemas logísticos capazes de manejar uma variedade maior de produtos em áreas geográficas mais extensas. Buscando evitar as possíveis falhas nas operações de distribuição e satisfazer os clientes de acordo com a necessidade de cada um.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa analisou quais as práticas gerenciais empregadas nas empresas sousesenses do setor de distribuição de alimentos. De forma que, os gestores foram os sujeitos da pesquisa, uma vez que estes são os responsáveis pelas tomadas de decisões dentro das organizações. Foi aplicado um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas no primeiro semestre de 2011, de modo que a amostra da pesquisa totalizou em 5 distribuidoras alimentícias.

Na ocasião da pesquisa, os proprietários da empresa não se encontravam ou estavam muito ocupados para responder ao questionário, delegando essa responsabilidade a outros funcionários da empresa. Isso identifica a falta de interesse dos mesmos com relação à pesquisa.

Observa-se que todas as indústrias pesquisadas, ou seja, 100% possuem um regime de tributação no Lucro Real. Uma vez que, esse tipo de regime possui incentivos Fiscais como a TARE (Tabela de Arrecadação de Receitas Estaduais) que correspondente a incentivos dados pelo Estado da Paraíba. Com a intenção de incentivar as empresas a não sonegarem impostos, além de reduzir encargos sobre os impostos incidentes no faturamento da empresa e barateando o custo de aquisição das mercadorias. Proporcionando, com isso, uma maior competitividade entre as empresas do Setor Distribuidor de Alimentos, além de beneficiar o consumidor final com preços acessíveis.

Foi identificado quanto ao cargo do gestor, que 60% dos mesmos possuem cargo de Controller/Financeiro, 20% assumem o cargo de Supervisor e outros 20% cargo de Digitador. Diante desse resultado, pode observar a falta de importância dada ao setor gerencial, uma vez que um digitador assume a responsabilidade de uma gerência para responder dados relevantes às práticas gerenciais da empresa.



Gráfico 1 – Cargo do Gestor
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Com relação ao tempo de experiência como gestor nesse setor, 80% dos respondentes informou ter de 1 a 5 anos e apenas 20% entre 6 a 10 anos, verificando na assertiva anterior que possui cargo de Controller. Percebe-se que a maioria dos gestores tem pouca experiência no setor e, isso pode refletir na hora de tomar uma decisão, causando conseqüências negativas para a organização.

Tabela 1- Tempo de Experiência como Gestor nesse Setor

Tempo de Experiência	Frequência dos Respondentes	Percentual
1 à 5 anos	4	80%
6 à 10 anos	1	20%
11 à 15 anos	-	-
Acima de 15 anos	-	-
TOTAL	5	100%

Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Dessa forma, foi questionado o grau de instrução educacional de cada gestor, obtendo como resposta que 40% possui apenas o ensino médio, outros 40% o ensino superior incompleto e apenas 20% possui uma formação superior completa (Gráfico 2).

Fazendo um comparativo com a assertiva anterior, relacionada ao cargo assumido na empresa, observa-se que apenas o supervisor possui o ensino superior completo, que corresponde a 20% do universo da pesquisa. 40% dos gestores que assumem o cargo de Controller na concluírem o ensino superior.



Gráfico 2 – Grau de Instrução Educacional
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Diante do exposto, foi verificado que 100% dos gestores reconhecem a importância de possuir conhecimento em contabilidade gerencial e administrativa dentro do cargo em que assumem. No entanto, apesar de estarem cientes da necessidade de se ter tais conhecimentos, os mesmos não possuem preparação para assumir tal cargo, por não terem uma educação adequada.

Percebe-se, nesse contexto que, a falta de interesse em investir em conhecimentos não é apenas dos gestores, mas também das próprias empresas que não investem nos seus funcionários. De forma que 80% afirmam não participar de treinamentos periódicos, isso deixa a desejar na gestão realizada por cada funcionário, uma vez que, seus conhecimentos podem refletir nos processos decisórios dentro da organização (Gráfico 3).

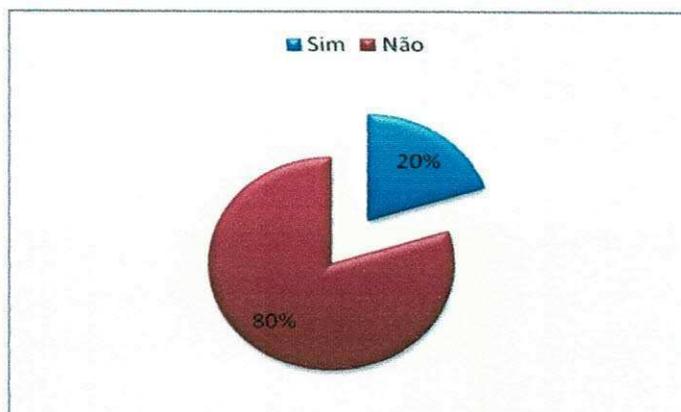


Gráfico 3 – Treinamentos Periódicos
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Questionado sobre a autonomia dos gestores, apenas 20% dos gestores tem um nível alto de autonomia dentro da organização, 80% possui um nível médio de autonomia e participação no processo decisório (Gráfico 4).

Para Chiavenato (1997), que o processo de decisão é complexo e está sujeito às características individuais do decisor quanto da circunstância em que está envolvido e da maneira como compreende essa situação. Assim, entende-se que o processo de decisão desenvolve-se em etapas, a saber, principalmente, qual a percepção da situação que abrange algum problema dentro da instituição.

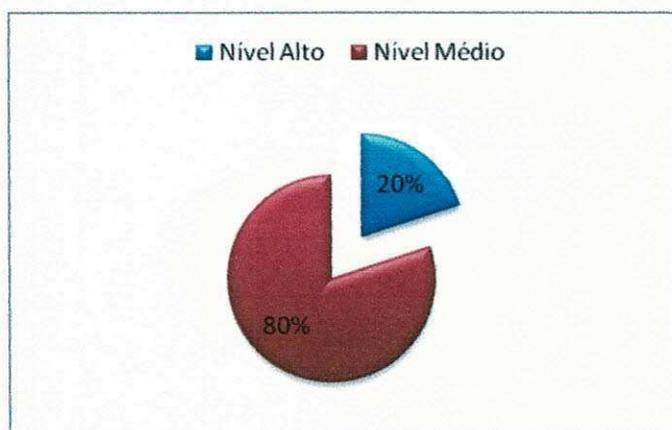


Gráfico 4 – Autonomia e Participação nas Decisões
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Identificou-se que as distribuidoras elaboram orçamento e fazem comparações entre o que se planeja e o que é executado, totalizando todo o universo da pesquisa 100%.

Se tratando das metas realizadas em cada exercício, 80% desses gestores afirmam que existe metas a serem alcançadas dentro das distribuidoras e que utilizam relatórios financeiros e não financeiros para análise de seus resultados. Sendo emitidos mensalmente, através de programas de informática, que ajudam a elaborar informações necessárias que facilitam na tomada de decisão, conforme evidenciado no Gráfico 5.

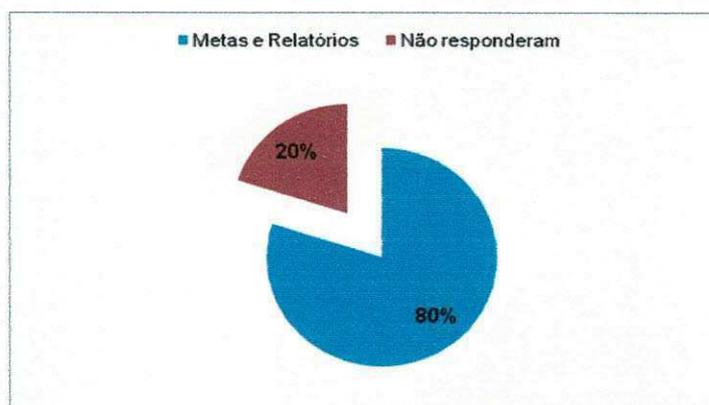


Gráfico 5 – Elaborar metas e utilizar relatórios financeiros
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Para Horngren, Sundem e Stratton (2006) os relatórios financeiros fornecem avaliações objetivas do desempenho da organização e ao mesmo tempo ajudam no desenvolvimento das atividades operacionais. Uma vez que, esses relatórios consideram aspectos financeiros e não financeiros que auxiliam os gestores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo.

Foi questionado se as distribuidoras usam sistemas de medição de desempenho e sistemas de custos, obtendo que 80% não fazem uso e apenas 20% utilizam (Gráfico 6). Na opinião desses gestores, é importante o uso do sistema de desempenho, pois monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, a organização e a direção sejam bem sucedidas, apesar de não utilizarem o sistema.

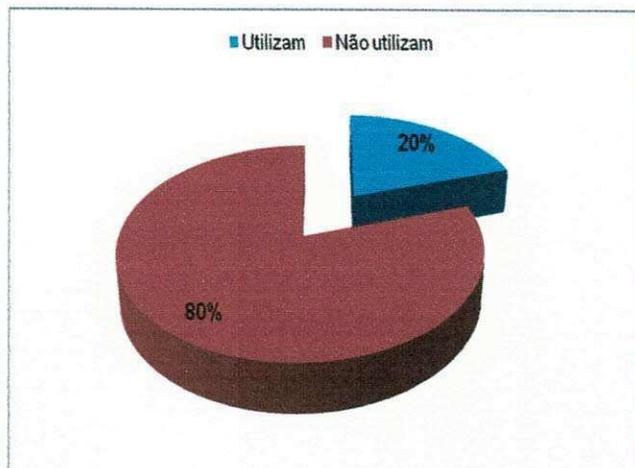


Gráfico 6 – Utilizam sistema de Desempenho e de Custos
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

A Tabela 2 evidencia a opinião dos gestores com relação à importância no uso do sistema de custos, no entanto também não utilizam do mesmo para ajudar no processo decisório. Segundo Chiavenato (1997), o processo decisório nada mais é do que a conversão das informações em ação, assim decisão é a ação tomada com base na apreciação de informações. Ou seja, é o processo pelo qual são escolhidas algumas alternativas para as ações a serem realizadas, na busca de um determinado objetivo, sendo necessário verificar quais são os efeitos futuros dessa escolha.

Tabela 2- Importância do Sistema de Custos

Grau de Importância	Frequência dos Respondentes	Percentual
É muito importante, pois possibilita não só quantificar os custos dos processos empreendidos pelas organizações, como também estabelece padres de desempenho adequados e compatíveis com as expectativas da sociedade.	2	40%
É importante, pois apura os custos das atividades desempenhadas e dos produtos gerados pela instituição.	1	20%
Não é importante	2	40%
TOTAL	5	100%

Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Diante do exposto, verifica-se que as distribuidoras não realizam uma análise de suas atividades, deixando de tomar decisões com base em informações mais precisas, sem identificar quais os efeitos podem trazer para a organização. Apesar de que, os gestores (100%) reconhecem a importância desses indicadores, tanto de desempenho como de custos, no auxílio a tomada de decisões dentro da empresa.

Foi verificado ainda que a situação financeira das distribuidoras estão relacionadas a alguns indicadores, evidenciados no Gráfico 7. Observando que 50% concentram seus indicadores no faturamento e na rentabilidade, 30% apenas nos índices de liquidez e 20% nos índices de investimentos e custos.



Gráfico 7 – Indicadores concentrados no Financeiro
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Todo o universo da pesquisa (100%) compartilham do conhecimento das melhores práticas presentes com relação ao seu desempenho e a de outras distribuidoras, ou seja, utilizam o *Benchmarking* que se baseia na filosofia da melhoria contínua. No qual, qualquer organização, seja pública ou privada, pode utilizar essa filosofia para entender e melhorar seus processos de gestão.

Realizando essas comparações através de fontes como: periódicos ou sites especializados no setor, buscando informações através de consultores ou até mesmo com os próprios concorrentes. Com o intuito de verificar a forma de trabalhar das outras empresas para saber o que elas estão fazendo para diferenciar-se frente aos seus concorrentes e saber sua participação dentro do mercado regional onde se encontra inserida.

Entende-se que Benchmarking é o processo de estudar e comparar como outras empresas desempenham atividades e processos similares. Dessa maneira ele abre caminho para novas possibilidades ao fornecer um instrumento de comparação em relação ao desempenho de uma empresa (MIRANDA E SILVA, 2002).

Foi identificado que as distribuidoras (100%) utilizam serviços de um profissional de contabilidade. No entanto, apenas 20% utilizam outras atividades desse profissional além da fiscal, relacionada ao planejamento e controle, auxiliando na tomada de decisões. 80% dos respondentes não questionaram sobre a afirmativa, com isso, conclui-se que o profissional contábil não tem nenhuma participação no processo decisório dentro das instituições (Gráfico 8).

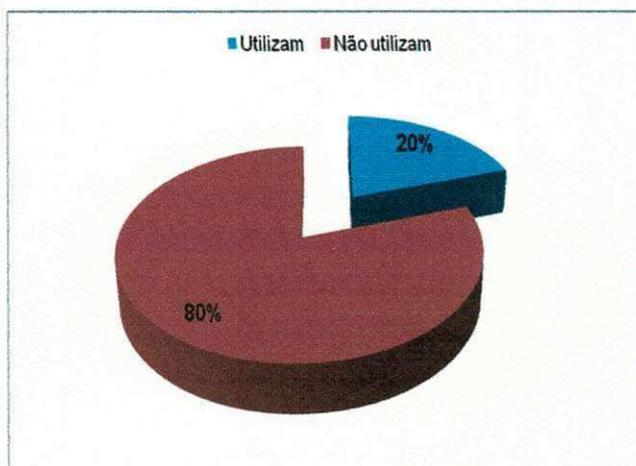


Gráfico 8 – Utilizam atividades extras do Contador
Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Nesse contexto, sabe-se que a ciência contábil traduz-se naturalmente dentro de um sistema de informação, tendo como objetivo atender seus usuários com demonstrações financeiras, econômicas e de produtividade com relação ao objeto da contabilização, devendo observar àquilo que este usuário considera como elementos importantes para o seu processo decisório (PADOVEZE, 2004).

Com relação às demonstrações contábeis que são repassadas para a organização e ajudam no processo decisório, obtendo como resultado que 60% das distribuidoras utilizam as demonstrações contábeis. No entanto, apenas 20% destes informaram qual o

tipo de demonstrativo, que são: balancetes, controle de caixa e relatórios de venda. 40% dos gestores não informaram sobre o questionamento.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a Contabilidade desempenha um papel eficiente no sistema de informação gerencias para a empresa, e que se destinam à tomada de decisões, ajudando a maximização dos lucros e a ampliação do investimento. Porém, percebe-se que nem todas as distribuidoras buscam informações necessárias que possam ajudar nas decisões administrativas, por deixarem de analisar outras demonstrações contábeis, como a DRE e o Balanço Patrimonial.

Foi questionado sobre as práticas de gerenciamento utilizadas pelas distribuidoras, no qual 100% dos gestores afirmam usar práticas como Controle de Contas a Pagar, Controle de Contas a Receber, Controle de Caixa, Controle de Estoque, Observação do Prazo de Vendas, Conhecimento do Mercado onde atua e Estratégias de vendas (Tabela 3).

80% usam ainda o Reinvestimento dos Lucros na própria distribuidora e a Persistência nos Negócios. Outros 60% afirmaram usar também a Gestão de Criatividade e a Capacidade de Liderança, evidenciados também na Tabela 3.

Tabela 3- Práticas Gerenciais

Tempo de Experiência	Frequência dos Respondentes	Percentual
Controle de Contas a Pagar	5	100%
Controle de Contas a Receber	5	100%
Controle de Caixa	5	100%
Controle de Estoque	5	100%
Observação do Prazo de Vendas	5	100%
Conhecimento do Mercado	5	100%
Reinvestimento dos Lucros	4	80%
Gestão de Criatividade	3	60%
Estratégias de Vendas	5	100%
Capacidade de Liderança	3	60%
Persistência nos Negócios	4	80%

Fonte: Dados da Pesquisa 2011.1

Esse resultado demonstra que os mesmos fazem uso das praticas gerenciais dentro das empresas e tem preocupação de utilizá-las, sendo essencial para obtenção de resultados positivos não tão somente para o ambiente interno da empresa como externo.

Assim, observa-se que para uma organização obter sucesso é importante desenvolver práticas de gestão. Dessa forma, as Práticas Gerenciais podem ser adotadas pelas empresas no intuito de melhorar as suas condições administrativas, com propósito a contribuir para o seu desenvolvimento e inovação. Possibilitando então um melhor posicionamento no mercado, sempre buscando a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações.

4 CONCLUSÕES

Essa pesquisa teve como objetivo o de analisar a importância das práticas de Contabilidade Gerencial na tomada de decisão pelos gestores das empresas alimentícias localizadas na cidade de Sousa-PB. Obtendo um resultado satisfatório no que diz respeito as práticas gerencias das empresas.

Entende-se que a prática gerencial está relacionada a diversas variáveis existentes dentro de uma empresa, como: concorrências, participação no mercado e clientes. Dessa forma, a determinação de estratégias torna-se algo prioritário dentro da organização, devendo ser desenvolvida metas e objetivos que venham viabilizar os propósitos almejados.

Tendo em vista, na análise foi identificado alguns dados preocupantes quanto à qualificação do profissional responsável pela gestão, observando que os mesmos não têm um conhecimento adequado para assumirem o cargo de gestor. Fazendo-se necessário que as distribuidoras invistam mais nos seus funcionários procurando capacitá-los melhor ao nível das novas realidades exigidas no mercado, referentes às atividades dentro da empresa e também a capacitação de uma educação continua dos profissionais.

Dessa forma, esse resultado indica que apenas uma minoria dos gestores tem pouca experiência de mercado, possuindo imaturidade por partes desses. Sendo necessária uma mudança de atitude por parte dos gestores, na busca de conhecimentos. Uma vez que as exigências do mercado sobre a qualidade, produtividade e inovação de produtos e serviços forcem as empresas a acompanhar o ritmo imposto pela concorrência na busca pela competitividade e lucratividade.

Outro ponto observado foi com relação à falta de preocupação da maioria das empresas em não utilizar sistemas de medição de desempenho e sistema de custos, deixando de obter, através desses sistemas, informações úteis e oportunas que poderiam ajudá-las nos planejamentos estratégicos, obtendo com isso, um retorno positivo e também a continuidade da empresa. Percebendo certa deficiência administrativa em buscar bases decisórias coerentes com as perspectivas da empresa.

Dessa forma, com relação ao processo decisório e as práticas gerenciais, pode-se identificar que nessas instituições existem metas a serem alcançadas com elaboração de orçamentos. No entanto, tornando-se necessária à adoção de um bom gerenciamento através da Contabilidade Gerencial capaz de criar e manter a sua eficiência e eficácia, buscando se adaptar ao mercado competitivo, procurando sempre formas de inovação dentro das novas configurações do ambiente.

Nesse contexto, verifica-se através da análise dos resultados, que o aparecimento de formas inovadoras e integradas de práticas de Contabilidade Gerencial tem ocupado lugar de destaque nas distribuidoras. Provocando uma maior conscientização e comprometimento dos gestores para a realização de ações coletivas em busca de informações gerenciais e contábeis que os ajudem no processo decisório.

REFERÊNCIAS

ASSAF, Alexandre Neto. **Estrutura e Análise de Balanço: um enfoque econômico-financeiro**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Edição. São Paulo: Atlas, 1993.

BEUREN, Maria Ilse, **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BORNIA, A.C. **Análise Gerencial de Custos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; VIEIRA, Leandro Maurício Medeiros. **Aplicação dos Conceitos de Redes Interorganizacionais no Setor Varejista**: uma proposta de aplicação dos conceitos de *brokers* e operadores logísticos em empresas distribuidoras de alimentos. Revista de Produção On Line. ISSN 1676 - 1901 / Vol. 6/ Num. 2/ Agosto de 2006. Florianópolis – SC – Brasil. Disponível em: www.producaoonline.ufsc.br. Acesso em: 15/02/2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas. 2007.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CUNHA, A. **Conhecimento organizacional e o processo estratégico dos hospitais**. Dissertação (mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2002.

CUNHA, Neila C.; SANTOS, Sílvio. **As Práticas Gerenciais e a Inovação Empresarial: estudo de empresas líderes em inovação**. 2005. Disponível em: <http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/235/221>. Acesso em: 12/02/2011.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DORNELAS, José. **Plano de Marketing no seu Plano de Negócios**. Ano de 2007. disponível em: http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp. Acesso em: 20/05/2011.

GARISSON, R. H., NOREEN, E. W. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONSALVES, E. P. **Iniciação a Pesquisa Científica**. 4ª Edição. Revisada e Ampliada. Campinas/SP: Alínea, 2007.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM Gary L.; STRATTON, Willian O. **Contabilidade Gerencial**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDICIBUS, Sergio. **Análise de Balanço**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. 3ª edição. Rio de Janeiro: LTC. 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos, Francisco J. S. M. Alvarez. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LODISH, Leonard M. **Empreendedorismo e Marketing**. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MARION. J.C. **Contabilidade Empresarial**. 11º Ed., São Paulo: Editora Atlas, S.A, 2005.

MARQUES, Érica Ferreira; ALCÂNTARA, Rosane L. Chicarelli. **O Uso da Ferramenta Gerenciamento por Categoria na Gestão da Cadeia de Suprimentos: um estudo multicaso**. Depto. de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos – SP. Revista Gestão & Produção, v.11, n.2, p.153-164, mai.-ago. 2004.

MARTINS, Roberto Antonio. **Uso da Informação dobre Desempenho como Direcionador de Projeto de Sistemas de Medição de Desempenho**. XXII Encontro

Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002.
Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR70_1160.pdf.
Acesso em: 20/04/2011.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanço: abordagem básica e gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. **Medição de desempenho**. In: SCHMIDT, P. (Org.).
Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de formação contábil**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade: orientações de estudo, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, Marcos Antonio de; LISBOA, Lázaro Plácido; ROCHA, Wellington. **Práticas de Contabilidade Gerencial Adotadas por Subsidiárias Brasileiras de Empresas Multinacionais**. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 32, p. 40 - 57, maio/agosto 2003.

STEVEN, T.H.. **Modelos de Gestão: o que e quando devem ser usados**, São Paulo, 2005

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2006.

VALLADARES, Angelise; FILHO, José. **Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais**. Revista FAE, Curitiba, v.6, n.2, p.85-95, maio/dez. 2003.

ZILBER, M. A., FISCHMANN, A. A. **Mudanças na distribuição: o papel da estratégia**. In: Seminários Em Administração (SEMEAD), 4., 1999, São Paulo. **Anais**. São Paulo, out.1999.

APÊNDICE – Questionário



Pesquisa de Campo Questionário aplicado às empresas sobre contabilidade gerencial

Senhores empresários,

Sou estudante do Curso de Ciência Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande – Campus Sousa-PB. Os dados serão utilizados para elaboração da monografia para conclusão da Graduação em Ciências Contábeis. Não há necessidade da identificação.

Questionário de pesquisa

1. Qual o Regime de Tributação dessa distribuidora?
 - () Simples
 - () Lucro Real
 - () Lucro Presumido

2. Qual o seu cargo ocupacional dentro da empresa?
 - () Proprietário
 - () Gerente Administrativo
 - () Supervisor
 - () Contador/Administrador
 - () Controller/Financeiro
 - () Outros: _____

3. Qual o seu tempo de experiência de como gestor nesse setor?
 - () 1 à 5 anos
 - () 6 à 10 anos
 - () 11 à 15 anos
 - () Acima de 15 anos

4. Qual o seu Grau de Instrução Educacional?
 - () Ensino Fundamental Incompleto
 - () Ensino Fundamental Completo
 - () Ensino Médio Incompleto
 - () Ensino Médio Completo
 - () Ensino Superior Incompleto
 - () Ensino Superior Completo
 - () Pós-Graduado

5. Caso tenha feito Ensino Superior, informe qual foi a área:
 - () Administração
 - () Economia
 - () Direito
 - () Ciência Contábeis

() Outras. Especificar_____

6. Em sua opinião, na função de gestor é preciso possuir conhecimento em Contabilidade Gerencial e Administrativa?

() Sim

() Não

7. Existem metas a serem alcançadas anualmente na empresa?

() Sim

() Não

8. Você participa de Treinamentos periódicos?

() Sim

() Não

9. A empresa elabora orçamento?

() Sim

() Não

10. A empresa faz comparações entre o que planeja e o que executa?

() Sim

() Não

11. Qual o nível de autonomia e participação dos gestores na tomada de decisão?

() Alto

() Médio

() Baixo

12. A empresa utiliza relatórios financeiros e não-financeiros para a análise de seus resultados?

() Sim

() Não

12.1 Se afirmativo na questão 12, qual o período de emissão desses relatórios?

() quinzenais

() mensais

() semestrais

() anuais

13. A empresa utiliza algum sistema de medição de desempenho?

() Sim Qual?_____

() Não

14. A empresa utiliza algum sistema de custos?

- () Sim Qual? _____
() Não

15. A empresa utiliza algum programa de informática para elaborar relatórios com informações necessárias que facilitem na tomada de decisão?

- () Sim Qual? _____
() Não

16. Na sua opinião, qual a importância de se obter um sistema de medidas de desempenho?

- () É muito importante, pois direciona a empresa para sua meta, ou seja rumo a lucratividade
() É importante pois monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o Planejamento, a Organização e a Direção sejam bem sucedidos
() Não é muito importante, pois mesmo sem utilizá-la, conseguimos quantificar a eficiência e eficácia de uma ação

17. Quanto ao sistema de custos, você acha que:

- () É muito importante, pois possibilita não só quantificar os custos dos processos empreendidos pelas organizações, como também estabelece padres de desempenho adequados e compatíveis com as expectativas da sociedade
() É importante pois apura os custos das atividades desempenhadas e dos produtos gerados pela instituição.
() Não é importante

18. Quais as dificuldades para implantação de um sistema de indicadores de desempenho?

19. Quais as dificuldades enfrentadas para implantação de um sistema de Custos?

20. Em sua opinião, os indicadores de desempenho e as informações de custos auxiliam na tomada de decisão da distribuidora?

- () Sim
() Não

21. Com relação à situação financeira da distribuidora, os indicadores estão concentrados em:

- () Faturamento
() Liquidez
() Rentabilidade
() Investimento
() Custo
() Patrimônio
() Outro.(s) Qual? _____

22. A empresa faz comparações do seu desempenho com o de outras distribuidoras alimentícias?

- Sim
- Não

23. Se afirmativa a questão 23, quais são as principais fontes de informação para se realizar essas comparações?

- Periódicos ou sites especializados do setor
- Informações de consultores
- Outros : _____

24. A Entidade utiliza os serviços de um profissional de Contabilidade?

- Sim
- Não

25. Caso a afirmativa 24 seja positiva, qual o tipo de atividade que esse profissional desempenha dentro da distribuidora?

- Planejar e Controlar as operações da organização
- Tomar as decisões, para que as operações sejam colocadas em prática
- Assessorar as decisões gerenciais
- Não tem total autonomia para tomar as decisões sozinho

26. A Distribuidora utiliza as Demonstrações Contábeis para a tomada de decisão?

- Sim Qual? _____
- Não

27. As informações contábeis fornecidas são utilizadas para a tomada de decisão?

- Sim
- Não

28. Quais das práticas de gerenciamento citadas abaixo sua distribuidora mais pratica:

- Controle de Contas a Pagar
- Controle de Contas a Receber
- Controle de Caixa
- Controle de Estoque
- Observação do prazo de vendas
- Conhecimento do mercado onde atua
- Reinvestimento dos lucros na própria distribuidora
- Gestão com criatividade
- Estratégias de vendas
- Capacidade de liderança
- Persistência nos negócios