
Uma investigação sobre importância e uso da informação gerencial nas empresas do Polo Gastronômico de Santa Felicidade, Curitiba [PR]

A research on the importance and use of management information in companies of Gastronomic Pole Santa Felicidade, Curitiba [PR]

Lauro Brito de Almeida¹
Moacir Carneiro Júnior²
Luiz Panhoca³
Wesley Vieira da Siva⁴

RESUMO

Este estudo relata os achados da pesquisa sobre a importância e uso das informações gerenciais pelas empresas do segmento restaurantes do polo gastronômico Bairro de Santa Felicidade, Curitiba, Paraná. Compõe a população 28 restaurantes de pequeno e médio porte. A amostra, não probabilística e intencional, é formada por 20 empresas e somente 16 participaram. A coleta dos dados foi por meio de um questionário fechado. As assertivas formuladas com escala de três pontos: “muito importante”, “importante” e “pouco importante”. Os achados relevantes evidenciam (i) grande número de empregados com baixa escolaridade, predomina estilo de gestão dos negócios baseado na experiência, (ii) informações gerenciais externas: (a) “muito importante” para “clientes” e “econômicas”; (b) principais fontes de informações “jornais e revistas” e “contador da empresa”; (iii) informações gerenciais internas: (a) “muito importante” para “gerencial de custos” e (b) o “contador da empresa” é principal fonte de informação. O proprietário centraliza a avaliação de desempenho, a participação no planejamento e controle financeiro e prioriza o uso do faturamento e saldo de caixa como indicador de desempenho.

Palavras-chave: Informações gerenciais internas. Informações gerenciais externas. Gerencial de custos.

ABSTRACT

This study reports the findings of research on the importance and use of management information by the companies polo gastronomic Santa Felicidade, Curitiba, Paraná. Population makes up 28 restaurants small and medium sized businesses. The sample is probabilistic and not intentional, consists of 20 companies and only 16 participated. Data collection was via a closed questionnaire. The assertions made with three-point scale: "very important", "important" and "unimportant". The relevant findings demonstrate (i) the large number of employees with low education, management style predominates business based on experience, (ii) external information management: (a) "very important" to

¹ Doutor em Controladoria e Contabilidade EACIFEAIUSP, e-mail: gbrito@uol.com.br

² Mestre em Administração PPADIPUC PR e Mestrando em Contabilidade UFPR, e-mail: moacircarneirojunior@yahoo.com.br

³ Doutor em Controladoria e Contabilidade EACIFEAIUSP, e-mail: panhoca.luiz@gmail.com

⁴ Doutor em Engenharia de Produção UFSC, e-mail: wesley.vieira@pucpr.br

"customers" and "economic" (b) main sources of information "newspaper" and "accountants", (iii) internal management reporting: (a) "very important" to "management costs" and (b) the " accountants" is the main source of information. The owner centralizes performance evaluation, participation in financial planning and control and prioritize the use of revenue and cash balance as an indicator of performance.

Keywords: Internal management information. External management information. Management costs.

1. Introdução

A importância das pequenas e médias empresas (PMEs) na economia brasileira tem sido evidenciada em pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. As PMEs, naturalmente ou fruto de políticas governamentais, em determinados espaços geográficos constituem polos e exploram atividades no mesmo segmento econômico. Caso comum e mais conhecido é o Bairro Santa Ifigênia, na cidade de São Paulo, com lojas de equipamentos de informática e eletrônicos, principalmente. Na cidade de Curitiba [PR], com forte apelo turístico, há o polo gastronômico no Bairro de Santa Felicidade, composto em sua maioria por pequenas e médias empresas, estas com média de vida superior a quinze anos.

As empresas instaladas em Santa Felicidade, assim como as em outras localidades, são também objeto de preocupação com taxa de mortalidade. A preocupação com a mortalidade precoce das PMEs não é recente. Estudo conduzido por Chér [1991] no início da década de 90 evidenciou um ciclo de vida de apenas cinco anos para 92% das organizações de pequeno porte.

Pesquisa do SEBRAE (2008:60) sobre a mortalidade e sobrevivência das empresas paulistas evidenciou que as deficiências na gestão do negócio, após a abertura, continuam presentes e pendentes de solução, entre elas o fluxo de caixa e a gestão de custos. Em geral, o pouco conhecimento das técnicas de gestão por parte do proprietário-dirigente é muito frequente nas pequenas e médias empresas. Para Minozzi (1987 *apud* ALBUQUERQUE 2004) o dirigente da PME não domina a tecnologia de gestão e que os poucos com formação escolar adequada ou que buscam encontram nas escolas uma realidade de ensino específica de grandes organizações.

Por outro lado, há PMEs longevas e ativas em seus segmentos de atividade. Cabe investigar nas empresas que quebram o paradigma de tempo de vida limitado, seu

diferencial, os fatores associados ao “sucesso” e a capacidade de sobrevivência. Poder-se-ia argumentar que estas empresas dão uma atenção especial as suas informações gerenciais, ainda que para subsidiar a gestão utilizem um modelo informal e não estruturado para a produção de informações gerenciais, quer de custos, contabilidade, finanças, planejamento, orçamento e controle.

Em geral, o foco dos textos de contabilidade gerencial, contabilidade societária, estratégia e gestão em geral é a empresa de grande porte. As PMEs são singulares em vários aspectos e por isso, nem sempre é viável aplicar os modelos propostos nos livros textos (PINHEIRO, 1996). Contribui para a falta de uso e disseminação das práticas de contabilidade gerencial e outras práticas de gestão na PMEs, o desconhecimento sobre as informações gerenciais e seu papel na gestão dos negócios. Diante disso, esta investigação é orientada pela questão de pesquisa: **Qual a importância das informações gerenciais e quais são utilizadas na gestão das PME’s do polo gastronômico Bairro de Santa Felicidade?**

Além desta introdução, este texto está organizado nas seções de (i) Marco teórico, (ii) Metodologia, (iii) Resultados e discussão e (iv) Considerações finais. Os textos consultados e citados estão listados em Referência.

2. Marco teórico

2.1 Informações gerenciais e contabilidade gerencial

Usualmente dado e informação são confundidos e equivocadamente tratados como se iguais fossem em seus significados. Apenas coletar e simplesmente organizar uma série de dados quantitativos financeiros e não financeiros relativos às atividades de uma empresa, não significa produzir e tampouco disponibilizar informação [MacGee e Prusak, 1994]. Nessa linha de argumentação, para Frezatti *et al* [2009:70] “[...] um dado apenas, isoladamente, não é útil, pois não ajuda as pessoas a tomar decisões [...]”. Logo, para MaGee e Prusak [1994:23-24] a informação:

[...] não se limita a dados coletados; na verdade informações são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto os dados absolutamente não tem essa missão. [...] Para que os dados se tornem úteis como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório é preciso que sejam apresentadas de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.

Nesse contexto, Frezatti *et al* [2009:70] afirmam que “[...] a informação é uma descrição ou mensuração de um objeto ou evento que: (a) provoca uma surpresa em quem a recebe; (b) reduz suas incertezas; e (c) ajuda-o a tomar decisões. [...]”.

Por outro lado, quando especificamos “informação gerencial”, esta diz respeito a objetos ou eventos relativos à gestão de uma empresa. Em se tratando da gestão de uma empresa, os objetos e eventos descritos ou mensurados devem ter significados no contexto do mundo dos negócios. Logo, a informação gerencial deve estar ancorada em diversos ramos do conhecimento, entre eles, contabilidade, contabilidade gerencial, finanças, marketing e teorias organizacionais. A informação gerencial, para Blocher *et al* [2007:3] é:

[...] um conceito abrangente. É a informação de que o gestor precisa para efetivamente gerenciar uma empresa com ou sem fins lucrativos e abrange tanto informações financeiras, sobre custos, receitas, como também relevantes informações não financeiras, sobre produtividade, qualidade e outros fatores críticos de sucesso da empresa.

Também integram as informações gerenciais as informações sobre o fluxo de caixa e a análise das demonstrações financeiras. Para Garrison, Noreen e Brewer [2013:635]:

A **demonstração do fluxo de caixa** ressalta as principais atividades que causam impacto sobre os fluxos de caixa e, logo, afetam o saldo de caixa geral. Os gerentes se concentram no caixa por um ótimo motivo – sem caixa suficiente nos momentos certos, uma empresa pode perder excelentes oportunidades de investimentos ou mesmo ir à falência. (grifo no original)

Ainda que as demonstrações financeiras sejam documentos históricos e resumem o acontecido durante determinado período, o interesse da maioria dos usuários é no que acontecerá no futuro. Os acionistas, por exemplo, estão interessados nos lucros e dividendos futuros e, os credores na capacidade da empresa de pagar suas dívidas. Portanto, a **análise de demonstrações financeiras** examina as tendências dos principais dados financeiros, compara-os entre as empresas e investiga indicadores financeiros para avaliar a saúde financeira e as perspectivas futuras da empresa [Garrison, Noreen e Brewer, 2013].

Considerando a abrangência das informações, a contabilidade gerencial, no contexto da gestão dos negócios, estabelece as bases teóricas e conceituais para a geração de informações demandadas pelos gestores no processo de gestão e tomada de decisão nas empresas, independente de seu porte. Nesse sentido, para Garrison, Noreen e Brewer [2013:2]:

A contabilidade gerencial envolve o fornecimento de informações a gerentes para uso na própria organização. [...] enfatiza as decisões que afetam o futuro, a relevância, o fazer as coisas em tempo e o desempenho no nível do segmento.

No entanto, a contabilidade gerencial para produzir e disponibilizar informações gerenciais no apoio a gestão, para Atkinson *et al* (2008, p. 81) dependem de um sistema de contabilidade gerencial que:

[...] não pode ser esboçado sem considerar o contexto organizacional no qual ele deve operar e ser usado. Assim, é impossível desenvolver um sistema padrão de contabilidade gerencial para todas as empresas.

A premissa é que as informações gerenciais de natureza financeira e não financeira são críticas para o sucesso do empreendimento, independente do porte. Entre os diversos tipos de informações gerenciais, as de custos, por exemplo, são críticas para a escolha de uma estratégia. Por exemplo, para Porter (1986) a liderança no custo total é uma vantagem competitiva. No entanto, além de conhecer com profundidade o negócio, é necessário que o gestor tenha compreensão das singularidades e conceitos dos métodos de custeio, o potencial de suas análises gerenciais, como requisito para implementar estratégia de liderança de custos. Em geral, os métodos de custeio mais comuns são (i) método de custeio por absorção, (ii) método de custeio direto e (iii) método de custeio baseado em atividades (Blocher *et al*, 2007).

No entanto, pesquisas sugerem que a gestão das SMEs não é suportada por informações gerenciais. Nessa linha, pesquisa SEBRAE (1990 *apud* JULIATTO *et al* 1996) relata os gestores de muitas PMEs, apoiando sua gestão e tomando decisão baseado na intuição. Para Resnik (1990), o desinteresse dos proprietários-gerentes, ignorando os números, pode ser atribuído ao fato de que no mundo das PMEs há uma sutil aversão alimentada pelo entendimento de que as funções contábeis e de controle são não produtivas.

Além dos aspectos expostos por Resnik (1990), os proprietários das PMEs de Santa Catarina listam os motivos e dificuldades para não utilizarem informações gerenciais produzidas de maneira formal. A pesquisa de Monte Carmello *et al.* (1968) relata que os dirigentes das PMEs, sobre a apuração inadequada de seus custos, alegam: [i] falta de pessoal preparado tecnicamente no campo de custos; [ii] despesa elevada de instalação e manutenção de um sistema de custos e [iii] dificuldade de ordem legal, em face das exigências normativas do fisco para a contabilidade oficial. Decorridos quase cinquenta anos, permanece a escassez de estudos com profundidade sobre assunto.

2.2 Planejamento, gestão orçamentária e avaliação de desempenho

Parisi *et al* [2003] argumentam que o modelo de planejamento e controle orçamentário tradicionalmente utilizado nos dias de hoje, foi desenvolvido na década de 20, para ajudar os gerentes financeiros a controlar os custos das grandes organizações como a Dupont, General Motors, ICI e Siemens. Para Garrison, Noreen e Brewer [2013:337]:

O planejamento envolve o estabelecimento de metas e a preparação de vários orçamentos para alcançar essas metas. [...] O orçamento é um plano detalhado do futuro que em geral é expresso em termos quantitativos formais. [...] Em geral, os orçamentos são utilizados para planejamento e controle.

Considerando o papel do orçamento na gestão das empresas, Garrison, Noreen e Brewer [2013:337], argumentam que:

As organizações obtêm vários benefícios com a criação de orçamentos, como:

1. Os orçamentos forçam os gerentes a pensarem e planejarem o futuro. Na ausência da necessidade de se preparar um orçamento, muitos gerentes passariam todo o seu tempo lidando com emergências do dia a dia.
2. O processo orçamentário fornece um meio de alocar recursos às partes da organização onde possam ser usados de maneira mais eficaz.
3. O processo orçamentário pode revelar possíveis gargalos de produção antes de eles ocorrerem.
4. Os orçamentos coordenam as atividades de toda a organização, integrando os planos de suas várias partes. A criação de orçamentos ajuda a assegurar que todos na organização sigam a mesma direção.
5. Os orçamentos definem metas e objetivos que podem servir como parâmetros de avaliação de desempenho subsequente.

Ainda que haja críticas sobre os custos de elaboração do orçamento, tempo consumido, entre outras, no entanto continua vivo e útil. Abdel-Kader e Luther (2006) relatam que na indústria britânica de alimentos e bebidas, a despeito das limitações do orçamento convencional, ele permanece como um pilar central e frequentemente utilizado nas análises “e se”. Além disso, é uma peça chave para a avaliação de desempenho. Para Blocher *et al* (2007:599):

A avaliação de desempenho é o processo pelo qual os gerentes em todos os níveis obtêm informações sobre o desempenho das tarefas dentro da empresa e avaliam esse desempenho em relação a critérios definidos em orçamentos, planos e metas.

Há vários instrumentos e abordagens para avaliação de desempenho, quer do gestor, quer da unidade de negócio, segmento ou empresa como um todo. Para fins de eficiência no uso dos recursos, usualmente é recomendado nos livros textos o custo padrão. O orçamento é mais amplo, permitindo avaliar o desempenho pelas óticas da eficiência e eficácia, por meio de análises de variações, quer de uma unidade ou empresa como um todo.

3. Metodologia

A população desta investigação é composta pelas empresas de alimentação, especificamente restaurantes, instaladas no Polo Gastronômico de Santa Felicidade, Curitiba, Estado do Paraná. O bairro de Santa Felicidade - tradicional e conhecido pela forte presença italiana, culinária, vinhos, chocolates, doces e *souvenirs* - abriga vinte e oito restaurantes, predominando pequenos e médios empreendimentos. A amostra de restaurante para esta pesquisa é de vinte restaurantes, todos localizados na Avenida Manoel Ribas, não probabilística e intencional (Martins e Theóphilo, 2007).

Para coleta das informações foi desenvolvido um questionário dividido em quatro blocos: [i] *Características da Empresa* (de preenchimento opcional): o objetivo é coletar informações como nome/razão social da empresa, responsável pelo preenchimento do questionário, faturamento e data de fundação; [ii] *Organização da Empresa*: coletar dados sobre a estrutura administrativa da empresa, quantidade e escolaridade dos empregados e o processo de comunicação interna na empresa; [iii] *Informações Gerenciais e Estilo de Gestão*: o objetivo é coletar dados sobre (a) quais informações gerenciais - internas e externas - são importantes para o processo de gestão e as fontes utilizadas, (b) o papel da contabilidade, o desempenho do contador no atendimento as necessidades gerenciais, (c) estilo de gestão do administrador/proprietário (informação, intuição ou experiência) na gestão da empresa; [iv] *Avaliação e Desempenho*: o objetivo é coletar dados quanto (a) as práticas de avaliação de desempenho - financeiro e não financeiro - ; (b) responsável pela avaliação e (c) instrumento gerencial utilizado; e (v) *Planejamento e Controle Financeiro*: o objetivo é coletar dados quanto (a) responsável pelo planejamento e controle financeiro, (b) métodos e critérios adotados nas decisões de investimentos e financiamentos.

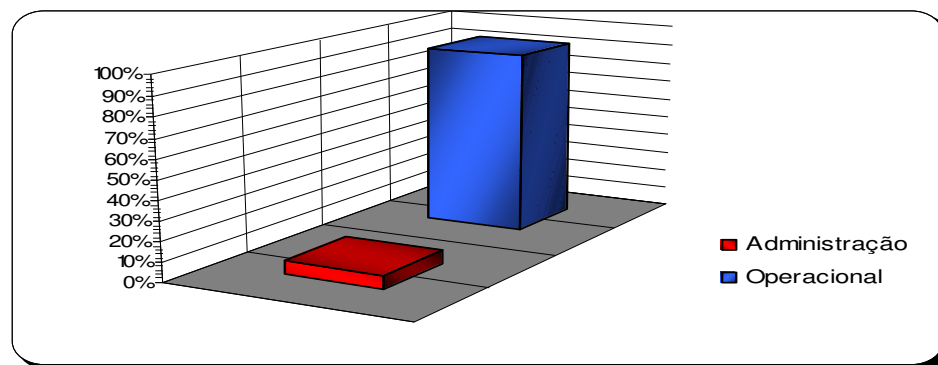
O questionário é do tipo fechado e as assertivas com escala de três pontos - “pouco importante”, “importante” e “muito importante” - foram elaboradas para capturar a percepção dos respondentes. A elaboração das assertivas foi fundamentada em livros textos de contabilidade de custos, contabilidade gerencial, contabilidade financeira e finanças. As entrevistas serão, em princípio, com o proprietário-gestor ou gerente do restaurante. Dada das singularidades e particularidades das empresas PMEs, em especial as familiares, a entrevista será conduzida pessoalmente. De uma amostra de 20 empresas, somente 16 concordaram em atender os pesquisadores.

4. Resultados e discussão

4.1 Características gerais das empresas e dos respondentes

As empresas que exploram restaurantes são, por sua natureza, tradicionais empregadoras de mão de obra. As empresas pesquisadas apresentam o seguinte perfil, quanto ao número de empregados: (i) 75% [$n=12$] das empresas empregam entre 11 a 30 funcionários; (ii) 12,50% [$n=2$] empregam 31 a 50 funcionários e (iii) 12,50% [$n=2$] empregam acima de 50 funcionários. A contabilidade é terceirizada por 56% [$n=9$] das empresas, e o restante – 44% [$n=7$] mantém um contador, não informando se prestador de serviço autônomo ou funcionário.

Figura 1 – Total de funcionários por área de atuação

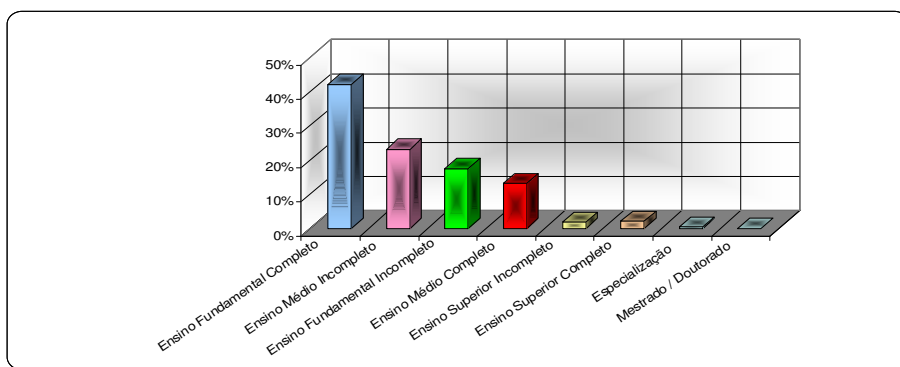


Fonte: elaborado pelos autores.

A **figura 1** evidencia que as PMEs pesquisadas mantêm uma estrutura administrativa enxuta, alocando 92% dos funcionários nas atividades operacionais (cozinha, salão e atendimento) do restaurante. Mais de 90% das empresas pesquisadas relataram não adotarem formalmente um organograma. No entanto, informalmente as PMEs pesquisadas adotam uma estrutura organizacional, em geral, contemplando áreas específicas como: Cozinha, Salões, Compras e Administração.

A **figura 2** detalha a quantidade de funcionários por seus respectivos níveis de escolaridade. É significativa a quantidade de funcionários com baixa escolaridade.

Figura 2 – Escolaridade dos funcionários



Fonte: elaborado pelos autores.

Estes, em geral estão alocados em atividades que não exigem escolaridade e tampouco qualificação. Os funcionários com maior nível de escolaridade executam atividades administrativas. Ainda que, em sua maioria, os restaurantes investigados não mantenham um organograma formal, a estrutura enxuta e a cultura existente nesse tipo de atividade criam as bases adequadas para uma comunicação interna com poucos ruídos entre os diversos níveis hierárquicos. Prevalece, para a maioria dos respondentes, a preferência pela comunicação verbal e individual entre chefia e funcionários. As reuniões com os funcionários são eventuais e quando ocorrem não é frequente o uso de recursos eletrônicos.

Por fim, dadas as características e singularidades das PMEs, investigamos e resumimos na **tabela 1** a frequência que os gestores-proprietários utilizam para gestão e tomada de decisão (i) experiência, (ii) intuição e (iii) informação gerencial.

Tabela 1 – Estilo do gestor proprietário na condução dos negócios

	Muito utilizado	Utilizado	Pouco utilizado
Experiência	69,0 %	31,0 %	0
Intuição	56,0 %	31,0 %	13,0 %
Informações gerenciais	19,0 %	81,0%	0

Fonte: Dados da pesquisa

Estes achados estão, em princípio, alinhados com as pesquisas do SEBRAE que apontam a falta da utilização de um arcabouço gerencial na gestão das PMEs.

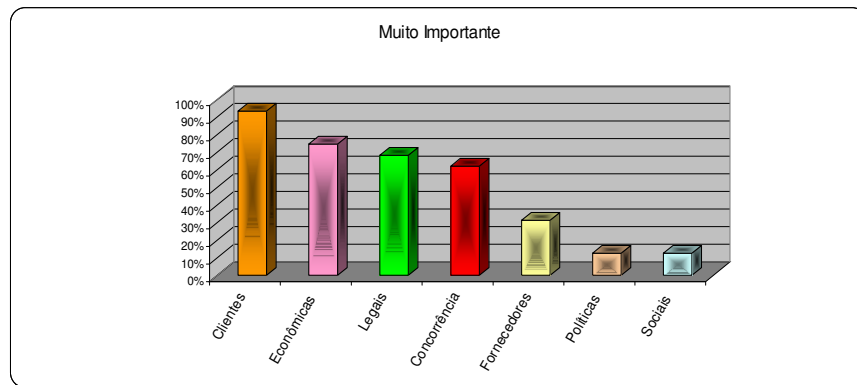
4.2 Informações gerenciais externas e internas

4.2.1 Informações gerenciais externas

De uma forma estruturada ou não, as empresas coletam diversos tipos de informações por meio de variadas fontes e mecanismos. As fontes das informações são

segregadas em “informações gerenciais internas” e “informações gerenciais externas”. Na categoria de “informações gerenciais externas”, a **figura 3** detalha, na percepção dos respondentes a importância atribuída as informações externas sobre (i) clientes, (ii) econômicas, (iii) Legais, (iv) concorrência, (v) fornecedores, (vi) políticas e (vii) sociais.

Figura 3 – Importância das informações gerenciais externas



Fonte: elaborado pelos autores.

Para 90% dos respondentes as informações coletadas sobre os clientes – principalmente a opinião a respeito dos serviços e bens ofertados e/ou consumidos – são “muito importantes”. Ainda que cada restaurante mantenha o mesmo cardápio, com poucas variações no dia-a-dia, o principal diferencial e vantagem competitiva é a qualidade do atendimento. Na realidade, quando coletam dados sobre os clientes, um dos objetivos é implementar alguma estratégia de marketing de relacionamento. Hoffman e Bateson (2003) ponderam que o marketing de relacionamento é a pedra angular para desenvolver um relacionamento de longa duração com os clientes. Gerenciar o nível de satisfação dos clientes justifica e compensa investimentos – às vezes significativos - em marketing para atração e retenção. Clientes satisfeitos, além de retornar, são agentes da propaganda “boca-a-boca” e muitas vezes se traduz em novos clientes.

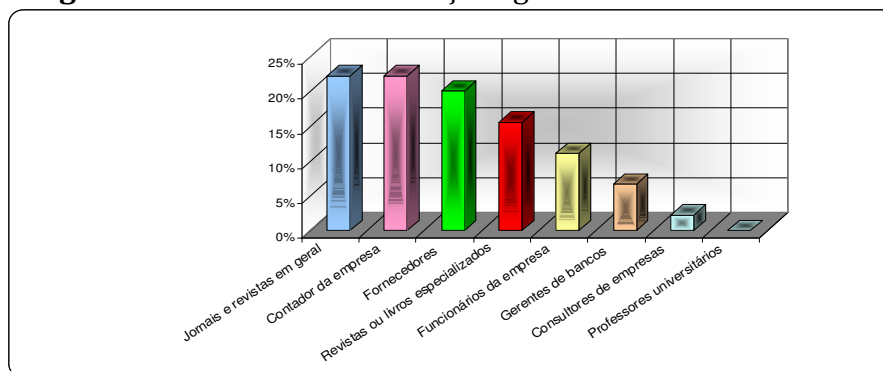
Pouco mais de 70% dos respondentes consideram as informações de cunho econômico como “muito importantes”. Ainda que não especificadas quais os tipos de informações, este achado sugere a preocupação com os rumos e desempenho da economia, em especial com relação como esta impacta o poder aquisitivo dos consumidores.

Terceiro mais importante tipo de informações, as “legais” são objeto de atenção de 70% dos respondentes. O marco legal é ponto crítico em todas as atividades, por

resguardar direitos e definir responsabilidades de todos os agentes envolvidos. Neste caso, não poderia ser diferente em uma atividade com forte atenção de órgãos da saúde, da vigilância sanitária e intensivo de mão de obra, além dos detalhes tributários e fiscais. As informações sobre concorrência, ainda que consideradas “muito importantes” por mais 60% na percepção dos respondentes, pode estar refletindo o pouco grau de concorrência entre as empresas.

A **figura 4** resume quais são as fontes de informações utilizadas pelas empresas pesquisadas. A fonte “Jornais e revistas em geral” é utilizada por cerca de 20% dos respondentes. Para 20% dos respondentes o “Contador da empresa” é uma importante fonte de informação. Nesse contexto, Nandan (2010) argumenta que o contador como fornecedor de informações, apesar de ter *expertise*, conhecimentos e habilidades, ainda não se envolve com intensidade como provedor de informações aos proprietários-gestores da PMEs.

Figura 4 – Fontes das informações gerenciais externas



Fonte: elaborado pelos autores.

Os “Fornecedores”, por atenderem os concorrentes e outros segmentos econômicos e, portanto, em princípio, de uma visão abrangente é a terceira maior fonte de informações para os empresários.

4.2.2 Informações gerenciais internas

As “informações gerenciais internas” são aquelas geradas internamente, quer informalmente, ou quer formalmente por sistemas de informações e/ou contabilidade. A **tabela 2** detalha o grau de importância atribuído pelos respondentes para as informações (i) Gerencial de custos, (ii) Finanças”, (iii) Controles e (iv) Planejamento e orçamento. De um modo geral, com intensidades variadas, essas informações são percebidas como importantes pelos respondentes.

Tabela 2 - Importância das informações gerenciais internas

Informações	Muito Importante	Importante	Pouco Importante
Gerencial de custos	94,0 %	6,0 %	0
Finanças	81,0 %	19,0 %	0
Controles	56,0 %	44,0%	0
Planejamento e orçamento	44,0 %	44,0 %	12,0 %

Fonte: Dados da pesquisa

Para 94% das empresas respondentes a informação “Gerencial de custos” é “muito importante”, apesar de não ser claro, por parte dos entrevistados, como é entendida conceitualmente pelos usuários e quais são os métodos de custeio adotado na sua apuração. Apesar da defasagem temporal, estes achados estão alinhados com os da pesquisa SEBRAE (1990 *apud* JULIATTO *et al* 1996) de que 45% das empresas pesquisadas não utilizavam sistema de apuração de custos.

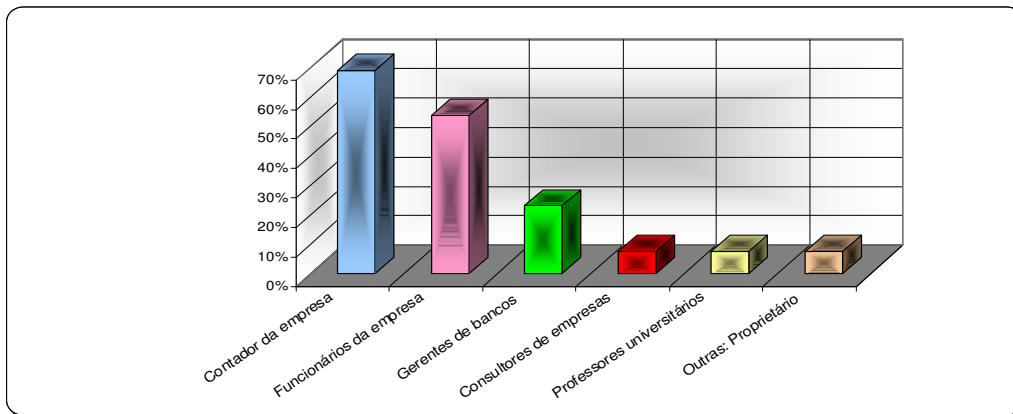
Preocupante é que a situação continua nos moldes dos achados da investigação de Guimarães (1990) que constatou que cerca de 40% das PMEs em Santa Catarina não possuíam um sistema de custos. As empresas com sistema de custos utilizavam somente para fins de contabilidade societária e fiscais. Guimarães [1990], também constatou que os respondentes não estavam preocupados em calcular discriminadamente os custos. Durante a entrevista, foi dito aos pesquisadores por um respondente – representante de um dos mais tradicionais restaurantes da região - que o tema “custos” ainda está em uma fase embrionária em relação às outras áreas dos restaurantes. Para o respondente, a região cresceu e alcançou *know-how* em muitas áreas, porém, ainda não conseguiu estabelecer um modelo de custeio dos produtos que atenda as reais necessidades de informações demandadas.

Quanto à precificação dos produtos, geralmente é orientada pelos preços praticados pela concorrência. A situação das empresas investigadas, apesar de já se ter passado mais de 20 anos, é similar a de suas congêneres catarinenses, conforme os achados de Guimarães (1990). Nas PMEs de Santa Catarina, o autor constatou que a prática de precificação era (i) de acordo com o preço do mercado, (ii) aplicação de percentual sobre a mão de obra direta empregada no produto ou sobre a matéria-prima utilizada na fabricação deste. Nestes casos, o percentual aplicado era baseado na experiência do gestor proprietário, na crença que preço estipulado deveria ser suficiente para cobrir todos os custos incorridos e ainda gerar lucro. Ao que parece, a experiência e intuição orientam os gestores na apuração e decisões sobre custos. Enfim, uma enorme lacuna a ser preenchida.

Com relação às finanças, para 81% dos respondentes a informação financeira é “muito importante”, sugerindo preocupação com a gestão do fluxo de caixa. É sabido que a gestão das PMEs é orientada pelo fluxo de caixa. A importância atribuída pelos respondentes as informações sobre “controles” e “planejamento e orçamento” sugerem que nas empresas investigadas não há estrutura e cultura e formalização dessas práticas de gestão. É interessante que 56% dos respondentes percebem as informações de “controle” como “muito importante” e 44,0% como “importante”. No entanto, as informações sobre “planejamento e orçamento”, para 44,0 % dos respondentes, respectivamente “muito importante” e “importante”. Somente para 12,0% é “pouco importante”. Pelas respostas, ao que parece os “controles” praticados são decorrem de qualquer atividade formal de planejamento e gestão do orçamento.

Os níveis medianos de importância atribuídos às informações de “controles” e “planejamento e orçamento”, nestas circunstâncias, podem estar relacionados com a falta de profissionalização na gestão dos negócios e da cultura arraigada de rejeição existente em empresas familiares a adoção de determinadas práticas de gestão. Ainda com relação ao controle, durante a coleta de dados, um dos respondentes manifestou sua preocupação, argumentando que o principal risco do negócio era justamente o de não se planejar. Fica evidente, pela manifestação do entrevistado, a clara percepção de que a adoção das práticas de planejamento e orçamento contribui para gerenciar e, contribui para decidir sobre estratégias com o objetivo de mitigar o risco do negócio.

A **figura 5** detalha como fontes de informações gerenciais internas (i) Contador da empresa, (ii) Funcionários da empresa, (iii) Gerentes de bancos, (iv) Consultores de empresas, (v) Professores universitários e (vi) proprietários: outros. Para 69,0 % dos respondentes, o “Contador da empresa” é a fonte de informação “mais importante”. Coincidentemente, 69% dos entrevistados declararam utilizar as informações contábeis para gerenciamento do negócio e listam como principais fontes a Demonstração de Resultado e a Demonstração do Fluxo de Caixa.

Figura 5 – Fontes das informações gerenciais internas

Fonte: Dados da pesquisa

Os funcionários da empresa ocupam a segunda posição como fonte mais importante de informação interna. Porém, não ficou claro como é esta participação uma vez que a estrutura administrativa destas empresas é bem reduzida e menos de dez por cento do quadro funcional está na área administrativa. Talvez decorrente das especializações dos bancos em nichos específicos e da preparação dos seus gerentes, é que 23% dos respondentes declaram utilizar esta fonte informação.

4.3 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho pressupõe que haja, anteriormente, um planejamento e orçamento com participação dos responsáveis pelas diversas áreas da empresa. A avaliação de desempenho, nestes termos, pode ser do gestor, das áreas e da empresa como um todo. No entanto, em muitas organizações, a prática de avaliar desempenho, quer da empresa, das áreas e dos gestores ocorrem em bases precárias e informais.

Tabela 3 – Agentes avaliadores de desempenho

	Resultados	
	Financeiro	Não Financeiro
Proprietário	75 %	38 %
Contador	13 %	0
Gerente	12%	44 %
Funcionários	0	13%
Clientes	0	5 %

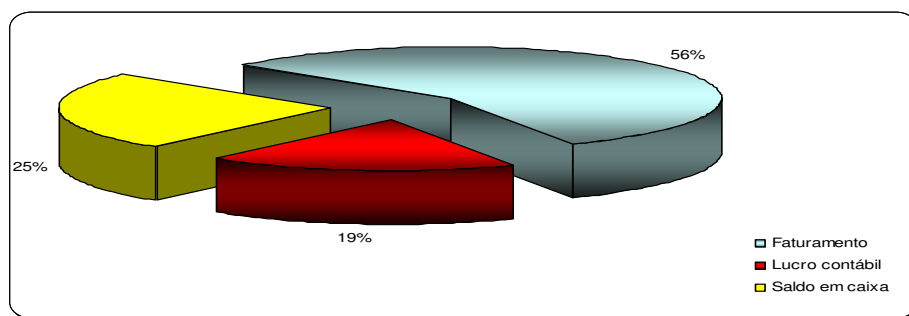
Fonte: Dados da pesquisa

A **tabela 3** evidencia que na avaliação de resultado, em geral, a maior participação como avaliador é do proprietário, sugerindo uma centralização no processo de gestão como característica própria das empresas familiares.

McKenna (1998) abordou em seu estudo questões sobre a gestão na empresa familiar, e entre elas, o medo de tornar-se vítima coloca o proprietário sempre à procura de evidências que confirmem sua “predisposição a suspeita”. Para o autor essa predisposição se manifesta de duas maneiras: (i) protegendo-se contra “comportamentos indevidos” (considerados prejudiciais) e (ii) contra a contestação da autoridade. Os achados de McKenna são explicações plausíveis para os achados de nossa pesquisa com relação a concentração no proprietário na avaliação dos resultados, quer nos aspectos financeiros como não financeiros.

Os principais indicadores financeiros utilizados para avaliação de desempenho são (i) faturamento, (ii) saldo de caixa e (iii) lucro contábil. A **figura 6** detalha o grau de utilização de cada indicador.

Figura 6 – Indicadores do desempenho financeiro



Fonte: Dados da pesquisa

A maioria das empresas pesquisadas são sociedades por quotas de responsabilidade limitada. Nestes tipos de sociedade não há rigor nem regras que obriguem a elaboração detalhada dos relatórios financeiros. A contabilidade, de uma maneira geral, é para fins fiscais. Os demonstrativos financeiros não são usualmente utilizados. Dessa forma, os achados da pesquisa sugerem que o faturamento é uma *proxy* válida e sua evolução mensura satisfatoriamente o sucesso ou insucesso da atividade, da empresa e do gestor.

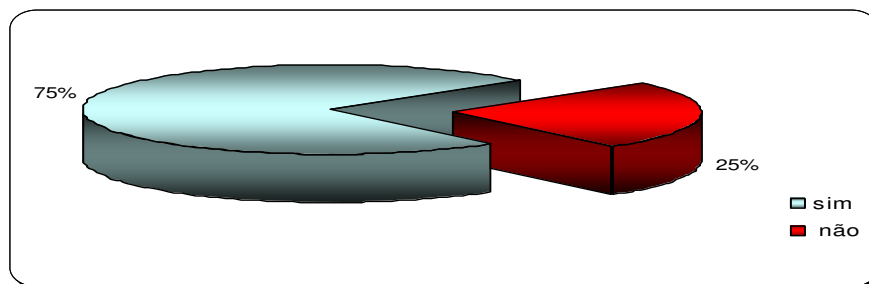
Como não poderia deixar ser, os respondentes enfatizam o foco no *core business* e que busca pela diferenciação por meio da excelência no atendimento e qualidade do produto. Apesar de afirmarem que avaliam o desempenho não financeiro, não foi possível verificar se ocorre de maneira formalizada e tampouco a frequência. Os dados coletados indicam que a “satisfação do cliente”, para 70 % dos respondentes, é o principal indicador (70%). Para 19% das empresas investigadas, o indicador utilizado é

o “número de funcionários treinados”. Por fim, para 6%, respectivamente, são os indicadores “dias de trabalho sem acidente” e “desperdício”.

4.4 Planejamento e controle orçamentário

A **figura 7** detalha os usuários ou não do artefato “Planejamento e controle orçamentário.”

Figura 7 – Utilização do orçamento



Fonte: Dados da pesquisa

Das empresas pesquisadas, 75 % [n=12] dos respondentes relatam que utilizam o artefato “planejamento e orçamento”. No entanto, apesar de afirmarem, não o fazem formalmente e tampouco estruturado em termos de relatórios. Dessa forma, esses achados sugerem que não há efetivamente planejamento e gestão do orçamento. No máximo, há previsões sem muito rigor conceitual da demonstração de resultados. Mesmo sendo precária a atividade de “planejamento e orçamento”, a responsabilidade e participação na sua execução é evidenciado na **tabela 4**.

Tabela 4 – Responsabilidade e participação no planejamento e controle financeiro

	Participação
Proprietário	50 %
Gerente	31 %
Funcionários	13 %
Contador	6 %

Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes, quando solicitados a especificar os tipos de controles financeiros, relataram, em sua maioria, que consistia em acompanhar o saldo bancário e os pagamentos de fornecedores. Em resumo, a maior preocupação era acompanhar e controlar o saldo de caixa. Em resumo, não há efetivamente por parte das empresas pesquisadas planejamento e controle orçamentário.

As decisões de financiamentos e investimentos, além de importantes, são necessárias, em especial em situações de expansão dos negócios. Quando perguntados

captam recursos de terceiros, cerca de 40 % dos respondentes informaram utilizar essa fonte de recursos. Com relação a escolha da melhor alternativa, 83% dos respondentes utilizam experiência para decidir.

5. Considerações finais

Como relatado na pesquisa SEBRAE (2008) sobre a mortalidade e sobrevivência das empresas paulistas, as deficiências na gestão das PMEs permanecem não resolvidas. A premissa é que os instrumentos gerenciais e as informações gerenciais geradas são chaves para o sucesso de um empreendimento. Apesar disso, o paradoxo é que há um número de empresas familiares e longevas. No bairro gastronômico de Santa Felicidade, Curitiba, Paraná, há inúmeros exemplos.

Os achados de nossa pesquisa relatam que a gestão das PMEs investigadas, apesar de entenderem como importantes as informações gerenciais não as utilizam adequadamente. Tampouco há um processo formal de geração dessas informações.

No contexto dessa investigação, as **implicações para a academia e gestores/proprietários e prestadores de serviços de consultoria** é um campo em aberto. A **academia** perde oportunidade por não ver o segmento como promissor, tanto como campo de pesquisa, como atividade profissional para seus egressos. Por outro lado, os **gestores/proprietários**, pecam por relutarem em, ao menos, procurar entender os mecanismos de gestão. Muitos restaurantes utilizam recursos sofisticados para aspectos operacionais (pedidos, recebimentos dos clientes etc.), os quais não são integrados para a produção de informações gerenciais financeiras ou não financeiras. Nesse sentido, há espaço para prestadores de serviços que mostrem a potencialidade do uso dessas informações, integrando-os.

Os achados dessa investigação tem que ser interpretados considerando as limitações da pesquisa, mesmo para o ambiente de negócios do polo gastronômico de Santa Felicidade. No entanto, serve, também, de diagnóstico para o encaminhamento de pesquisas futuras que, entre outras, investiguem a adequação, utilização e aceitação por parte dos gestores-proprietários das PMEs de instrumentos gerenciais e respectivas informações.

6. Referências

ABDEL-KADER, Magdy; LUTHER, Robert. Management accounting practices in the British food and drinks industry. **British Food Journal**, 2006, v. 108, n.5, p. 336-358.

ALBUQUERQUE, Alexandre Faria. **Gestão Estratégica das Informações Internas na Pequena Empresa**. 2004. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

BLOCHER, Edward J.; CHEN, Kung H.; COKINS, Gary; LIN, Thomas W. **Gestão estratégica de custos**. 3. ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2007.

CHÉR, Rogério. **A Gerencia da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Maltese, 1991.

FREZATTI, Fábio, ROCHA, Welington, NASCIMENTO, Artur Roberto, JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. Tradução Christiane de Brito; revisão técnica: Luciane Reginato. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GUIMARÃES, R. **Adaptabilidade das técnicas integradas de gestão da produção às pequenas e médias empresas industriais**. 1990. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1990.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESOM, John E.G.: **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos** – Tradução da 2ª edição Norte Americana. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2003.

JULIATTO, D. L. *et al.* Sobrevivência x Tecnologia: o caso das micro e pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 16.,1996. Piracicaba. **Anais...** Piracicaba: Unimep, 1996.

MARTINS, Gilberto; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

McGEE, James V., PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McKENNA, S. D. O lado sombrio do empresário. **HSM Management**, São Paulo, n. 7, p. 52-56, mar./abr. 1998. Disponível em: <www.hsmmanagement.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2005.

MONTE CARMELLO, Milton H.; SCHOEPS, Wolfgang. **Administração Contábil e Financeira na Pequena Empresa Brasileira**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1968.

NANDAN, Ruvendra. Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: a renewed research agenda. **Journal of Applied Management Accounting Research**, Clayton North Vic Australia, v. 8, n. 1, p. 65-78, jan. 2010

PARISI, Cláudio et al. **A Proposta do Modelo Beyond Budgeting: Modelo Coerente de**

Gestão, sem Orçamentos. 2003. Disponível em:
<www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead>. Acesso em: 12 dez. 2006.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 1996. 269 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1996.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: Makron, MacGraw-Hill, 1990.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade da empresa**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

Recebido em: 10/04/2013
Aprovado em: 15/05/2013