

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO:
UM ESTUDO EMPÍRICO EM RESTAURANTES NA CIDADE DE SANTA RITA-PB**

*MANAGERS' PERCEPTIONS OF MANAGEMENT STRATEGIES: AN EMPIRICAL STUDY
IN RESTAURANTS IN THE CITY OF SANTA RITA-PB*

NYEDJA CRISTINA PEREIRA
UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

EDILANE DO AMARAL HELENO
UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

ISABELLE CARLOS CAMPOS REZENDE CAVALCANTE
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

MANOEL HELENO GOMES DA SILVA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à orgão de fomento:

A UFPB.

PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO: UM ESTUDO EMPÍRICO EM RESTAURANTES NA CIDADE DE SANTA RITA-PB

Objetivo do estudo

Identificar as estratégias de gerenciamento percebidas pelos gestores de restaurantes da cidade de Santa Rita-PB.

Relevância/originalidade

Este estudo aborda uma lacuna significativa na compreensão das estratégias de gerenciamento em micro e pequenos restaurantes, especialmente em uma região específica. A originalidade reside na análise das percepções dos gestores sobre desafios gerenciais.

Metodologia/abordagem

Foi conduzida uma pesquisa descritiva e quantitativa com gestores de restaurantes em Santa Rita-PB, utilizando um questionário de pesquisa estruturado. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas, oferecendo uma visão detalhada das práticas de gerenciamento e percepções dos gestores.

Principais resultados

A pesquisa revelou que a maioria dos gestores não utiliza planos de negócios e enfrenta dificuldades significativas na gestão financeira e na retenção de funcionários. A falta de distinção entre contas pessoais e empresariais foi um dos principais desafios identificados.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo contribui para a literatura ao fornecer insights sobre a aplicação prática de ferramentas contábeis gerenciais em micro e pequenos restaurantes, além de destacar a necessidade de capacitação gerencial para melhorar a eficiência operacional e a sustentabilidade desses negócios.

Contribuições sociais/para a gestão

As descobertas podem orientar políticas de apoio e capacitação para gestores de restaurantes, promovendo práticas de gestão financeira mais eficazes e estratégias para reduzir a rotatividade de funcionários, contribuindo para o desenvolvimento econômico local e a sustentabilidade dos empreendimentos.

Palavras-chave: Estratégias, Gestores, Negócios, Restaurantes, Tomada de Decisão

*MANAGERS' PERCEPTIONS OF MANAGEMENT STRATEGIES: AN EMPIRICAL STUDY
IN RESTAURANTS IN THE CITY OF SANTA RITA-PB*

Study purpose

Identify the management strategies perceived by restaurant managers in the city of Santa Rita-PB.

Relevance / originality

This study addresses a significant gap in understanding management strategies in micro and small restaurants, particularly in a specific region. The originality lies in analyzing managers' perceptions of management challenges.

Methodology / approach

A descriptive and quantitative research was conducted with restaurant managers in Santa Rita-PB, using a structured survey questionnaire. The data were analyzed using descriptive statistics, providing a detailed view of management practices and managers' perceptions.

Main results

The research revealed that most managers do not use business plans and face significant challenges in financial management and employee retention. The lack of distinction between personal and business accounts was one of the main challenges identified.

Theoretical / methodological contributions

The study contributes to the literature by providing insights into the practical application of managerial accounting tools in micro and small restaurants, highlighting the need for managerial training to improve operational efficiency and business sustainability.

Social / management contributions

The findings can guide support policies and training for restaurant managers, promoting more effective financial management practices and strategies to reduce employee turnover, contributing to local economic development and the sustainability of businesses.

Keywords: Strategies, Managers, Business, Restaurants, Decision-Making

PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO: UM ESTUDO EMPÍRICO EM RESTAURANTES NA CIDADE DE SANTA RITA-PB

1 Introdução

Os restaurantes desempenham um papel crucial na vida cotidiana dos brasileiros, representando um setor em expansão que tem contribuído significativamente para o crescimento econômico do país, especialmente por meio da geração de empregos e arrecadação tributária. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), a maioria dos pequenos negócios no setor de alimentação compreende restaurantes e lanchonetes, que juntos correspondem a cerca de 51% dos negócios de alimentação fora do lar. Estudos como o de Carlos et al. (2022) e Caetano et al. (2022) ressaltam que, apesar de atenderem bem o consumidor, esses estabelecimentos enfrentam desafios significativos relacionados ao controle do capital de giro e gestão financeira, desequilíbrios de fluxo de caixa e concorrência acirrada, fatores críticos para a sobrevivência no mercado competitivo.

No entanto, há uma lacuna no entendimento sobre a percepção dos gestores desses estabelecimentos sobre estratégias de gerenciamento em suas operações diárias, um aspecto crucial para a sustentabilidade financeira e competitividade desses negócios. Considerando esse contexto, a questão central de pesquisa que norteia esta investigação é: **Qual a percepção dos gestores sobre estratégia de gerenciamento em restaurantes da cidade de Santa Rita-PB?** A justificativa para a realização deste estudo reside na necessidade de identificar as estratégias de gerenciamento percebidas pelos gestores de restaurantes, um setor tão vital para a economia local. Para abordar essa questão, foi conduzida uma pesquisa descritiva e quantitativa com gestores de restaurantes da cidade de Santa Rita-PB, visando identificar suas percepções sobre as estratégias de gerenciamento adotadas.

A pesquisa se faz pertinente uma vez que o domínio e a aplicação eficiente das estratégias de gerenciamento podem significar a diferença entre o sucesso sustentável e o fracasso financeiro desses empreendimentos. Os resultados esperados deste estudo incluem a identificação de lacunas no conhecimento e na aplicação de estratégias de gerenciamento, além de recomendações práticas que possam auxiliar na formulação de políticas de suporte e formação para gestores, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento do setor de restaurantes.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Pequenas e Microempresas: setor de restaurante

As Micro e Pequenas Empresas (MPE), apesar de terem grande peso na economia nacional, ainda sofrem constantemente para se manterem ativas no mercado (Sousa et al., 2023). As Micro e Pequenas Empresas no setor de restaurantes desempenham um papel fundamental no crescimento econômico e na geração de empregos no Brasil, oferecendo oportunidades de trabalho para uma ampla variedade de profissionais e contribuindo significativamente para a movimentação da economia local. Esse segmento não só atende às necessidades básicas da população, mas também aproveita a perspectiva positiva do mercado, que tende a acompanhar o crescimento populacional e as mudanças nos hábitos de consumo (Arlindo et al., 2023).

Conforme Lemes (2019), a definição de microempresa e empresa de pequeno porte (EPP) está estabelecida pela Lei Complementar n° 123, de 14 de dezembro de 2006, que rege os critérios para adesão ao Simples Nacional. De acordo com essa legislação, o enquadramento

como microempresa ou EPP depende da receita bruta anual. Especificamente, uma microempresa é caracterizada por ter uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00, conforme alteração introduzida pela Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016.

Embora existam critérios legais, Pinheiro e Ferreira Neto (2019) destacam que não há um consenso na literatura sobre a conceituação de micro e pequenas empresas, uma vez que essa definição pode variar de acordo com diversos fatores, incluindo o contexto em que os empreendimentos estão inseridos. Alves, Dias e Monsore (2015) afirmam que as pequenas empresas frequentemente enfrentam dificuldades na gestão, muitas vezes iniciando suas atividades sem um plano de negócio integrado com o planejamento estratégico deliberado. Além disso, é comum que essas organizações sejam dirigidas por uma única pessoa, que pode não ter experiência de mercado ou formação específica em gestão.

Nesse cenário, o papel do contador torna-se crucial, especialmente na fase inicial de formalização dos Microempreendedores Individuais (MEIs) e de empresas de outro porte, pois auxiliam os gestores nas tomadas de decisões. Nessa perspectiva, Sammour e Silva (2020) ressaltam a importância do contador em orientar e informar esses novos profissionais, ajudando-os a definir metas e objetivos claros para o crescimento de suas empresas. Lemes (2019) também enfatiza que, embora o empreendedorismo possa ser visto como uma característica inata em algumas pessoas, isso não garante automaticamente o sucesso nos negócios. O empreendedor deve ser capaz de reconhecer suas deficiências e trabalhar para superá-las, buscando sempre o sucesso e a continuidade do empreendimento.

Souza e Carvalho (2022), reforçam a relevância da contabilidade gerencial no contexto das MPEs do setor de restaurantes, destacando que a aplicação adequada dessas ferramentas pode ser o diferencial para o sucesso e a sustentabilidade das empresas. A contabilidade gerencial é uma ferramenta essencial para os gestores de micro e pequenas empresas, fornecendo dados relevantes e oportunos que capacitam esses gestores a tomar decisões informadas e orientadas para os resultados. A contabilidade gerencial oferece inúmeras ferramentas que podem auxiliar na tomada de decisões e no gerenciamento eficiente das empresas (Atkinson et al., 2011).

Da mesma forma, Oliveira et al. (2023) discutem como a inovação e a adaptação tecnológica são cada vez mais essenciais para a competitividade dessas empresas em um mercado em constante evolução. Essas contribuições recentes reforçam a importância de uma gestão estratégica e bem-informada para o sucesso das micro e pequenas empresas no setor de restaurantes, destacando o papel essencial da contabilidade gerencial e da orientação profissional para o crescimento e sustentabilidade desses negócios.

2.2 Estratégia de Gerenciamento em Pequenas e Microempresas

As micro e pequenas empresas enfrentam desafios únicos que requerem abordagens estratégicas de gerenciamento para garantir sua sobrevivência e crescimento em um mercado competitivo. O gerenciamento eficaz dessas empresas envolve a aplicação de estratégias adaptadas às suas características específicas, como recursos limitados, estruturas organizacionais enxutas e a necessidade de flexibilidade para responder rapidamente às mudanças no ambiente de negócios. Uma das principais estratégias de gerenciamento em MPEs é o foco na eficiência operacional. Conforme Ribeiro et al. (2023), gerenciar uma empresa de pequeno porte requer buscar resultados e conduzir continuamente seu desenvolvimento procurar ajuda especializada, como a consultoria, para absolver verdadeiramente a realidade da empresa e oferecer soluções eficazes.

De acordo com Padoveze (2012), a gestão eficiente dos recursos é crucial para maximizar a produtividade e minimizar os custos operacionais. Isso inclui a implementação de controles financeiros rigorosos e o uso de ferramentas de contabilidade gerencial para fornecer

dados precisos e oportunos, permitindo que os gestores tomem decisões informadas. Segundo Caspers et al. (2022) a contabilidade gerencial tem uma função importante para o micro e pequeno empresário, uma vez que concede acesso a informações relevante sobre a entidade, contribuindo para as melhorias constantes e fortalecendo o crescimento da empresa. Assim, na gestão empresarial, a falta de organização causa impactos negativos tanto em termos de lucratividade quanto de imagem, influenciando desta forma, no desempenho da entidade (Lizote et al., 2021).

Seguindo esta linha de pensamento, no âmbito organizacional os gestores necessitam de ferramentas confiáveis, capaz de apoiar o gerenciamento empresarial e execução dos relatórios, estatísticas, projeções, demonstrativos que proporcionem comparar orçamentos e definir preços de produtos ou serviços. Nessa circunstância, esse tipo de conhecimento é conquistado através da contabilidade gerencial que é utilizada com o objetivo de melhorar o processo de tomada de decisão (Marcelino et al., 2021; Ortiz, 2022).

Além disso, a inovação desempenha um papel vital no sucesso das MPEs. De acordo com Drucker (2016), a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, sendo um meio pelo qual as empresas podem explorar mudanças como uma oportunidade para negócios diferentes ou melhorados. As MPEs que adotam a inovação como parte de sua estratégia de gerenciamento são capazes de se diferenciar no mercado e atender melhor às necessidades dos clientes. Outra estratégia importante é o planejamento estratégico. Segundo Mintzberg et al. (1998), o planejamento estratégico ajuda as organizações a definir objetivos claros e a traçar caminhos para alcançá-los. Embora as MPEs possam não ter os recursos para elaborar planos estratégicos complexos, o estabelecimento de metas claras e a monitorização regular do progresso são essenciais para o sucesso a longo prazo.

Gestão de pessoas é outro aspecto crítico no gerenciamento de MPEs. De acordo com Chiavenato (2014), as pessoas são o principal ativo de uma organização, e uma boa gestão de talentos é fundamental para o desempenho organizacional. Nas MPEs, onde o capital humano é limitado, atrair, reter e desenvolver talentos se torna ainda mais crucial para sustentar operações e promover o crescimento. Por fim, o uso de ferramentas tecnológicas para aprimorar a gestão empresarial está se tornando cada vez mais relevante. Segundo Oliveira e Pereira (2020), a adoção de tecnologias digitais permite que as MPEs melhorem a eficiência, alcancem novos mercados e se mantenham competitivas. A digitalização de processos e a utilização de softwares de gestão podem ajudar a automatizar tarefas rotineiras e liberar tempo para que os gestores se concentrem em atividades estratégicas. Dessa forma, a busca contínua pela excelência tornou-se uma questão de sobrevivência para as empresas vencedoras, uma vez que o mercado tem exigido produtos e serviços inovadores (Crocco, 2017).

Em resumo, as estratégias de gerenciamento em micro e pequenas empresas devem ser adaptativas e centradas na eficiência, inovação, planejamento estratégico, gestão de pessoas e adoção de tecnologias. Essas abordagens são essenciais para superar os desafios típicos enfrentados por essas empresas e garantir seu crescimento e sustentabilidade no mercado.

3 Procedimentos Metodológicos

Com o objetivo geral de identificar as estratégias de gerenciamento percebidas pelos gestores de restaurantes da cidade de Santa Rita-PB, os procedimentos metodológicos adotados neste estudo foi a pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. Conforme Richardson (2017) a pesquisa descritiva busca descrever sistematicamente uma situação, problema ou fenômeno de modo a revelar sua estrutura ou comportamento. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário de pesquisa estruturado, com os gestores dos restaurantes, contendo

perguntas abertas (oferecendo ao respondente a liberdade de expressar sua opinião) e fechadas (Gil, 2017).

É importante evidenciar que foi realizado um levantamento junto à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de Santa Rita para identificar o quantitativo dos micro e pequenos restaurantes existentes na cidade. As informações obtidas indicaram a existência de 57 restaurantes cadastrados. Com base nesse levantamento e a partir das informações contidas no cadastro da CDL, deu-se início à coleta de dados, que ocorreu entre os dias 21 de março e 03 de abril de 2024, de forma presencial, *in loco*. Após a aplicação do questionário, a amostra correspondeu a 30 estabelecimentos (restaurantes), representando 53% da população.

Com relação ao questionário, ainda cabe ressaltar que, foi dividido em três partes, contendo perguntas abertas e fechadas, conforme mencionado. A primeira parte contemplou o perfil do entrevistado, a segunda parte o perfil da empresa e a terceira e última parte a percepção dos gestores sobre estratégias de gerenciamento. Não foi realizado nenhum pré-teste do questionário entre os respondentes. Após a coleta dos dados, a tabulação foi realizada a partir da planilha em *Excel*, os resultados foram analisados por meio da estatística descritiva (frequência absoluta e relativa) e organizados em Tabelas.

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Caracterização do Município de Santa Rita-PB

Santa Rita é um município de significativa importância no estado da Paraíba, destacando-se pelo seu robusto crescimento econômico e pelas novas oportunidades de negócios que oferece. De acordo com o Censo de 2022 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município possui aproximadamente 149.910 habitantes, sendo o terceiro mais populoso do estado, superado apenas por João Pessoa e Campina Grande. O município apresenta um Produto Interno Bruto (PIB) per capita de R\$ 18.672,87 (IBGE, 2024).

Posicionada estrategicamente próxima a João Pessoa, capital do estado, Santa Rita serve como um polo de alta influência para os municípios vizinhos. A cidade se destaca por sua diversificada atividade comercial, incluindo uma ampla variedade de empreendimentos no setor de alimentação, como restaurantes. Ainda em questão de economia, foi a primeira cidade paraibana a receber instalação fabril. Esse dinamismo comercial faz de Santa Rita um centro atrativo que contribui significativamente para o desenvolvimento econômico tanto do município quanto do estado da Paraíba (IBGE, 2024).

4.2 Perfil dos Respondentes

Para caracterizar o perfil dos respondentes, o questionário incluiu perguntas sobre gênero, formação acadêmica, tempo de atuação como gestor(a), realização de curso de preparação para a gestão do empreendimento e conhecimento do termo receita, despesa e fluxo de caixa. Observou-se, por meio da distribuição de gêneros entre os gestores dos restaurantes de Santa Rita, que 63% dos respondentes eram mulheres, enquanto 37% eram homens (Tabela 1). Essa distribuição indica uma predominância feminina na gestão de micro e pequenos restaurantes na região de Santa Rita, o que pode refletir tendências mais amplas no empreendedorismo feminino no setor de serviços. É importante considerar as implicações dessa predominância para a dinâmica de trabalho e as estratégias de gerenciamento desses negócios.

Tabela 1

Gênero dos respondentes

Gênero	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Feminino	19	63%
Masculino	11	37%
Total	30	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

A presença significativa de mulheres na liderança pode influenciar tanto o estilo de gestão quanto as decisões estratégicas, contribuindo para uma abordagem potencialmente mais inclusiva e diversificada nos negócios. Além disso, a análise do perfil de gênero dos gestores permite uma reflexão aprofundada sobre as oportunidades e desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança no contexto regional. Esse cenário abre caminho para futuras investigações sobre como o gênero pode impactar as estratégias de gestão e o sucesso empresarial, tanto em ambientes predominantemente masculinos quanto femininos.

Quanto à formação acadêmica dos entrevistados, a pesquisa revelou que 90% dos participantes possuíam apenas o ensino médio, enquanto apenas três haviam concluído o ensino superior – dois com formação em Administração e um em Gastronomia (Tabela 2). Os gestores com formação superior relataram que a educação que receberam os preparou adequadamente para assumir a gestão de seus negócios, proporcionando-lhes acesso a informações e habilidades relevantes para a administração empresarial.

Por outro lado, a maioria dos gestores, com apenas o ensino médio, enfrentou desafios significativos devido à falta de acesso a conhecimentos mais aprofundados em gestão e operações empresariais. Essa lacuna na formação acadêmica contribuiu para dificuldades acrescidas no gerenciamento de seus empreendimentos, impactando a eficiência e a eficácia com que lidavam com as complexidades do dia a dia empresarial. Esse cenário destaca a importância da educação formal em áreas relevantes para a gestão empresarial, sugerindo a necessidade de iniciativas de desenvolvimento profissional que equipem os gestores com as competências necessárias para superar os desafios operacionais e estratégicos de seus negócios.

Tabela 2

Formação Acadêmica

Formação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Administração	2	7%
Gastronomia	1	3%
Ensino Médio	27	90%
Total	30	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

A lacuna na formação acadêmica correlaciona-se com os resultados obtidos em relação à realização de cursos de preparação para a gestão do empreendimento (Tabela 3). Observou-se que a maioria dos gestores não participou de cursos de preparação para auxiliar na administração do restaurante, sendo essa maioria composta por gestores que não possuem nível superior. A ausência de formação acadêmica e de cursos específicos de preparação para a gestão pode ter várias implicações significativas na estratégia de gestão de um restaurante como tomada de decisão limitada, dificuldades na adaptação a mudanças, desafios em gestão financeira, menor capacidade de inovação e relação com fornecedores e clientes (Schumpeter, 1934; Mintzberg, 2009; Kotler & Keller, 2012; Barney & Hesterly, 2019).

Tabela 3

Curso de preparação para a gestão

Curso de preparação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	3	10%
Não	27	90%
Total	30	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

A Tabela 4 apresentada oferece uma visão detalhada sobre o tempo de atuação dos gestores de restaurantes em Santa Rita, evidenciando a distribuição da experiência entre os respondentes. Observa-se que a maioria dos gestores possui entre 2 e 6 anos de experiência na gestão de seus negócios. Especificamente, 27% dos gestores atuam há 2 anos, representando a maior frequência na amostra. Em seguida, temos 20% dos gestores com 6 anos de atuação, e uma porcentagem semelhante, 16%, com 5 anos de experiência. Tanto os gestores com 3 anos quanto os com 4 anos de atuação representam 14% cada um, mostrando uma distribuição relativamente equilibrada entre esses grupos intermediários.

Por outro lado, um menor número de gestores possui experiência mais longa, com apenas 10% dos respondentes relatando mais de 10 anos na gestão de seus restaurantes. Este dado pode indicar que a gestão de restaurantes em Santa Rita é predominantemente conduzida por profissionais com experiência moderada, enquanto uma minoria possui uma trajetória mais extensa no setor. Essa distribuição sugere que, embora haja um grupo significativo de gestores relativamente novos, há também uma presença considerável de profissionais com uma experiência acumulada que pode contribuir com práticas mais consolidadas e estratégias de gestão mais maduras.

Tabela 4

Tempo de atuação como gestor

Tempo de atuação como gestor	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
2 anos	8	27%
4 anos	4	14%
3 anos	4	14%
5 anos	5	16%
6 anos	6	20%
Mais de 10 anos	3	10%
Total	30	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

A predominância de gestores com experiência moderada (entre 2 e 6 anos) pode influenciar as práticas gerenciais adotadas, já que esses profissionais estão em uma fase intermediária, onde já adquiriram certa familiaridade com os desafios do setor, mas ainda estão em processo de consolidar suas habilidades e estratégias de gestão. Além disso, a menor representação de gestores com mais de 10 anos de experiência pode indicar desafios na sustentabilidade dos negócios a longo prazo ou uma renovação frequente de gestores, aspectos que merecem atenção em estudos futuros para entender melhor as dinâmicas desse setor na região.

No que se refere ao conhecimento sobre os termos receita, despesa e fluxo de caixa, a Tabela 5 revela que a maioria dos respondentes (66%) afirmou não possuir conhecimentos específicos desses conceitos ao iniciar as atividades de gestão em seus restaurantes. Muitos

relataram que o conceito de receita era frequentemente confundido com o de lucro. Um ponto interessante destacado pelos entrevistados é que, em diversas ocasiões, as contas pessoais dos gestores eram pagas com as receitas da empresa, uma vez que os próprios gestores são os proprietários, o que gera conflito no aspecto contábil e os levava a buscar auxílio de profissionais da área.

Tabela 5

Conhecimento do termo receita, despesa e fluxo de caixa

Conhecimentos sobre Receita/Despesa/Fluxo de Caixa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	20	66%
Não	10	35%
Total	30	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Essa falta de conhecimento básico em gestão financeira pode ter sérias implicações para o desempenho dos negócios. De acordo com Lizote et al. (2021), a ausência de habilidades fundamentais de gestão nas organizações pode gerar impactos negativos tanto na lucratividade quanto na imagem do negócio, influenciando, assim, o desempenho geral dos empreendimentos.

4.3 Perfil das Empresas

Esta seção apresentou as características dos empreendimentos, destacando que todos os restaurantes analisados se enquadram como microempresas. De acordo com a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, instituída pela Lei Complementar nº 123/2006 e suas alterações (Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016), uma empresa é classificada como microempresa quando sua receita bruta anual é inferior a R\$ 360.000,00 (Brasil, 2006). É importante salientar que as microempresas desempenham um papel fundamental no setor de restaurantes no Brasil, contribuindo de forma significativa para a economia e o desenvolvimento social do país. Essas empresas são responsáveis pela geração de emprego e renda, tanto no setor formal quanto no informal, além de promoverem uma grande diversidade gastronômica, especialmente em pequenos restaurantes e bares. Esses estabelecimentos desempenham um papel crucial na preservação e promoção da cultura local, mantendo tradições culinárias e oferecendo pratos regionais, o que contribui para a construção e manutenção da identidade cultural brasileira.

Observa-se que o tempo de atuação no mercado das empresas coincide com o tempo de atuação dos gestores nos empreendimentos (Tabela 4), uma vez que os gestores também são os proprietários. Nesse sentido, os restaurantes mais antigos estão em operação há mais de 10 anos, enquanto os estabelecimentos mais recentes são mais numerosos. A Tabela 6 apresenta a distribuição dos restaurantes quanto à característica de serem ou não empresas familiares. Dos 30 restaurantes pesquisados, apenas 4 (13%) se caracterizam como empresas familiares, enquanto a maioria, 26 restaurantes (87%), não possui essa característica. Esses dados sugerem que o setor de restaurantes, pelo menos na amostra estudada, tende a ser dominado por empresas que não são geridas por famílias. Isso pode indicar uma maior profissionalização e uma gestão mais formalizada, com menos influência direta de dinâmicas familiares.

Tabela 6
Empresa Familiar

Empresa familiar	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	4	13%
Não	26	87%
Total	30	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Os restaurantes que não são familiares (87%) tendem a contratar mais funcionários, com uma variação de três a nove colaboradores por estabelecimento, segundo os respondentes. Essa diferença pode ser atribuída a diversos fatores, como a necessidade de uma gestão mais complexa em empresas de maior porte, a possibilidade de expansão dos negócios, ou uma estrutura organizacional que exige mais funcionários para operar eficientemente. Empresas não familiares, por serem menos dependentes de uma estrutura familiar, podem ter mais flexibilidade para implementar mudanças organizacionais, contratar novos talentos (gestão de pessoas) e adotar novas práticas de gestão.

4.4 Percepção dos Gestores sobre Estratégias de Gerenciamento

No estudo sobre a percepção dos gestores de restaurantes da cidade de Santa Rita em relação às estratégias de gerenciamento adotadas, foi identificado que apenas 3 (10%) dos gestores elaboraram um plano de negócios antes de abrir seus empreendimentos, enquanto a maioria (90%) não realizou essa etapa inicial essencial. A elaboração de um plano de negócios é uma estratégia de gerenciamento fundamental, que pode ser classificada como parte da estratégia operacional.

Um plano de negócios é um documento estratégico que detalha os objetivos de uma empresa, as estratégias para alcançá-los, a estrutura organizacional, as projeções financeiras e o mercado-alvo. Ele serve como um roteiro para guiar o desenvolvimento e a operação do negócio, ajudando os empreendedores a planejar cada etapa, avaliar a viabilidade do empreendimento e atrair investidores (Müller et al., 2018; Osterwalder et al., 2020). A falta de um plano de negócios entre a maioria dos gestores entrevistados está alinhada com as observações de Alves (2015), que destacou que muitos negócios de pequenas empresas são iniciados sem um planejamento prévio detalhado, o que pode resultar em dificuldades significativas na gestão. A ausência de planejamento estratégico pode levar à improvisação e à falta de direção clara, aumentando os riscos de fracasso do empreendimento.

Além da importância do plano de negócios, todos os 30 (100%) respondentes ressaltaram a necessidade do suporte de um profissional contábil no processo de abertura da empresa. Isso sublinha a complexidade e a burocracia envolvidas na criação de novos negócios, especialmente em setores como o de restaurantes, que possuem regulamentações específicas e uma necessidade constante de gestão financeira eficiente. A proximidade com o contador é vista como crucial, pois esse profissional não apenas auxilia nas questões burocráticas, mas também fornece informações valiosas para a gestão, como controle de contas, estoques, fluxo de caixa e, principalmente, demandas do departamento pessoal e fiscal.

Padoveze (2010) argumenta que a informação contábil gerencial deve ser um instrumento que atenda às necessidades informacionais dos administradores, proporcionando uma base sólida para o gerenciamento eficaz da empresa. Nesse contexto, as informações contábeis gerenciais são fundamentais para a tomada de decisões, pois permitem que os gestores avaliem a saúde financeira do negócio e planejem estratégias futuras.

Os resultados da pesquisa revelaram que 21 (70%) dos entrevistados utilizam as informações contábeis gerenciais como auxílio no processo de tomada de decisão,

considerando-as adequadas para contribuir para uma gestão de qualidade. No entanto, 9 (30%) dos entrevistados relataram que não têm o hábito de usar essas informações como parâmetro para tomar decisões (Tabela 7). Essa discrepância sugere uma oportunidade para melhorar a educação e a conscientização sobre a importância das ferramentas contábeis gerenciais. Ortiz (2022) enfatiza que os gestores precisam de ferramentas confiáveis, como relatórios, estatísticas, projeções, planilhas e demonstrativos financeiros, que permitem comparar orçamentos, definir preços de produtos ou serviços e tomar decisões estratégicas informadas. A utilização dessas ferramentas pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento, especialmente em um ambiente competitivo e dinâmico como o setor de restaurantes.

Tabela 7

Utilização das informações gerenciais no processo decisório

Utilização das informações no processo decisório	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	21	70%
Não	9	30%
Total	30	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

A inovação tecnológica é uma estratégia de gerenciamento cada vez mais essencial para a competitividade das empresas, incluindo os pequenos negócios no setor de restaurantes. No estudo conduzido, os gestores foram questionados sobre a utilização de *softwares* que auxiliem na gestão dos seus empreendimentos. Conforme demonstrado na Tabela 8, 23 dos 30 entrevistados (77%) afirmaram que utilizam algum tipo de *software* de gestão, enquanto 7 (23%) ainda não adotaram essa tecnologia.

Tabela 8

Utilização de software para auxiliar na gestão

Utilização de <i>software</i>	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	23	77%
Não	7	23%
Total	30	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Os dados mostram que a maioria dos empreendimentos já reconhece o valor dos *softwares* de gestão como uma ferramenta crucial para melhorar o gerenciamento. Os gestores que adotaram essas tecnologias relataram benefícios significativos, como uma visão mais clara do faturamento e das despesas, o que facilita a organização e a eficiência operacional do restaurante. Essa mudança na percepção é um indicativo de que a tecnologia pode transformar a maneira como os negócios são geridos, proporcionando aos gestores informações mais precisas e em tempo real, essenciais para a tomada de decisões estratégicas.

Na última parte do estudo, os gestores de restaurantes em Santa Rita-PB foram questionados sobre as principais dificuldades que enfrentam na gestão de seus empreendimentos. Os resultados revelaram que apenas 3 dos 30 entrevistados (10%) afirmaram não enfrentar dificuldades significativas e se mostraram satisfeitos com a forma como estão gerindo seus negócios. No entanto, a grande maioria, 27 gestores (90%), relatou enfrentar desafios importantes, os quais podem impactar negativamente a operação e o crescimento de seus restaurantes.

Entre os desafios mais mencionados, a mistura de contas pessoais e da empresa foi

apontada por 17 gestores (57%). Esse problema reflete uma fragilidade na gestão financeira, onde a falta de separação clara entre as finanças pessoais e empresariais pode resultar em um lucro abaixo do esperado. Essa prática não só compromete a clareza financeira do negócio, mas também dificulta a implementação de melhorias e investimentos necessários para o crescimento sustentável do restaurante. A falta de distinção entre contas pessoais e empresariais é uma prática arriscada que pode levar à má alocação de recursos e a dificuldades em manter o controle financeiro.

Tabela 8

Dificuldades na gestão da empresa

Dificuldades na gestão da empresa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Declararam não ter dificuldades	3	10%
Relataram mistura de contas pessoais e da empresa	17	57%
Rotatividades de funcionário	8	27%
Estratégias para com a concorrência	2	7%
Total	30	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Outro desafio significativo relatado por 8 gestores (27%) foi a rotatividade de funcionários. A alta rotatividade impacta diretamente a gestão de pessoas, gerando custos adicionais associados a processos de demissão e contratação, além de afetar a continuidade e a qualidade dos serviços prestados. A constante entrada e saída de colaboradores dificulta a construção de uma equipe coesa e bem treinada, essencial para o bom funcionamento de um restaurante.

Por fim, 2 gestores (7%) mencionaram dificuldades em criar estratégias para lidar com a concorrência. A incapacidade de desenvolver e implementar estratégias eficazes para enfrentar a concorrência pode limitar o crescimento do negócio e diminuir sua participação no mercado. Em um setor altamente competitivo como o de restaurantes, a falta de inovação e de diferenciação pode ser um fator decisivo para o sucesso ou fracasso do empreendimento.

5 Considerações finais

Este estudo buscou identificar as estratégias de gerenciamento percebidas pelos gestores de restaurantes em Santa Rita-PB. A partir dos principais resultados pode-se concluir que há uma lacuna significativa no uso de estratégias de planejamento entre os gestores de restaurantes em Santa Rita, particularmente na falta de elaboração de planos de negócios. Essa lacuna sugere uma necessidade urgente de maior conscientização e capacitação sobre a importância do planejamento estratégico desde o início do empreendimento. Além disso, destaca-se o papel crucial do contador, não apenas como um solucionador de questões burocráticas, mas também como um consultor estratégico que fornece as informações necessárias para uma gestão eficiente.

O uso de informações contábeis gerenciais como suporte para a tomada de decisões é uma prática que ainda precisa ser mais difundida entre os gestores de MPEs. Embora a maioria dos gestores reconheça o valor dessas informações, há uma parcela significativa que não as utiliza de maneira eficaz. Isso aponta para a necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais entre os gestores, permitindo-lhes tirar pleno proveito das ferramentas contábeis disponíveis. A adoção de *software* de gestão entre os restaurantes de Santa Rita destaca uma tendência positiva em direção à inovação tecnológica, mas também revela um *gap* que ainda precisa ser preenchido. A ampla utilização de *software* entre a maioria dos empreendimentos

sugere que os gestores que investem em tecnologia estão mais capacitados para lidar com os desafios da gestão diária, otimizando processos e melhorando a tomada de decisões. Por outro lado, os negócios que ainda não utilizam essas ferramentas correm o risco de operar com menor eficiência e visibilidade, o que pode impactar negativamente seu desempenho a longo prazo.

A adoção de práticas financeiras mais rigorosas, como a separação clara entre contas pessoais e empresariais, é essencial para garantir a transparência e a sustentabilidade do negócio. Além disso, estratégias de retenção de funcionários e capacitação da equipe podem ajudar a reduzir a rotatividade e os custos associados. Por último, investir em estratégias de marketing e diferenciação pode melhorar a competitividade dos restaurantes, permitindo-lhes enfrentar a concorrência de maneira mais eficaz. Em suma, para superar os desafios relatados, é necessário que os gestores adotem uma abordagem mais estratégica e profissional na gestão de seus negócios, buscando suporte especializado quando necessário e implementando práticas de gestão que promovam a saúde financeira e o crescimento sustentável do empreendimento.

As limitações deste estudo incluem a restrição geográfica à cidade de Santa Rita-PB, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras regiões do Brasil. Além disso, a amostra de 30 restaurantes, embora representativa dentro do contexto estudado, pode não refletir a diversidade completa de práticas e percepções existentes em diferentes contextos econômicos e culturais. A falta de um pré-teste do questionário também pode ter impactado a qualidade e a clareza das respostas obtidas. Por fim, o estudo focou apenas nas percepções dos gestores, sem incluir a perspectiva de outros *stakeholders* importantes, como funcionários e clientes, o que poderia oferecer uma visão mais abrangente das práticas de gerenciamento e dos desafios enfrentados pelos restaurantes.

Dessa forma, recomenda-se que novos estudos sejam conduzidos em outras regiões e cidades do Brasil para explorar se as percepções e práticas contábeis variam significativamente em função de diferenças culturais, econômicas ou regulatórias. Além disso, é importante ampliar a pesquisa sobre a contabilidade gerencial com gestores de restaurantes, a fim de obter dados adicionais e proporcionar uma análise mais aprofundada dos resultados.

Como sugestão para futuras agendas de pesquisa, seria valioso investigar o impacto do uso de tecnologias emergentes, como softwares de contabilidade e sistemas de gestão integrada, na eficiência e precisão das práticas contábeis em micro e pequenos restaurantes. Outra linha de pesquisa relevante seria analisar o efeito de programas de educação financeira e treinamento em contabilidade para gestores de pequenos restaurantes, avaliando se esses programas contribuem para a melhoria das práticas de gestão financeira e contábil. Esses estudos poderiam oferecer insights valiosos para o desenvolvimento de estratégias que promovam a sustentabilidade e o sucesso desses negócios no competitivo setor de alimentação.

Referências

- Alves, J. C., Dias, N. T., & Monsores, G. L. (2015). Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas. In *Anais do 12º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (pp. [número de páginas se disponível]). Rio de Janeiro: Faculdades Dom Bosco.
- Arlindo Silva, E., Gabrielly Freitas Duarte, L., & Aparecida Dias Akegawa, A. (2023). Gestão de micro e pequenas empresas de alimentação “fora do lar” em contexto de pandemia de COVID-19. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 8(01), 122–139. Recuperado de <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/561>

- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2011). *Management accounting: Information for decision-making and strategy execution* (6^a ed.). Pearson.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage* (6^a ed.). Pearson.
- Brasil. (2006). Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**, seção 1, p. 2.
- Brasil. (2016). Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**, seção 1, p. 1.
- Caetano, M. J., Santos, W. J., Carvalho, J. V. C. S., & Oliveira, J. F. C. (2022). Gestão financeira: Diagnóstico e soluções financeiras para micro e pequenas empresas do município de Paulista. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(06), São Paulo.
- Caspers, C. F., & Neiverth, R. N. da S. (2022). A falta de informações contábeis gerenciais na gestão de micro e pequenas empresas luverdenses. *Epitaya E-Books*, 1(25), 71-91. <https://doi.org/10.47879/ed.ep.2022663p71>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4^a ed.). Elsevier.
- Crocco, L. (2017). *Consultoria empresarial* [E-book]. Editora Saraiva. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547219864/>. Acesso em 08 de agosto de 2024.
- Drucker, P. F. (2016). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Routledge.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7^a ed.). Grupo GEN.
- IBGE. (2024). *Santa Rita*. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/santa-rita/panorama>. Acesso em: 09 de agosto de 2024.
- IBGE. (2024). *Santa Rita*. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/santa-rita/historico>. Acesso em: 09 de agosto de 2024.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14^a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Lemes, A. (2019). *Administrando micro e pequenas empresas: Empreendedorismo e gestão* (2^a ed.). Grupo GEN.
- Lizote, S. A., Teston, S. de F., Ayres de Aguiar, D. S. F., Gaiato, G. G., & Kolassa, S. M. (2021). Controles internos e sua relação com o desempenho organizacional. *Revista Mineira de Contabilidade*, 22(2), 80-90. <https://doi.org/10.51320/rmc.v22i2.1133>

- Marcelino, J. A., et al. (2021). Contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão de pequenas empresas. *Revista Controladoria e Gestão*, 2(2), 469–485.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K. I. (2018). *Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. Technological Forecasting and Social Change*, 132, 2-17. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.019>
- Oliveira, F., Santos, G., & Ribeiro, L. (2023). Inovação e adaptação tecnológica em micro e pequenas empresas de alimentação: Um estudo de caso no setor de restaurantes. *Revista de Inovação e Gestão*, 8(2), 78-95.
- Oliveira, L. G. M., & Pereira, J. A. (2020). *A importância da contabilidade gerencial na gestão de micro e pequenas empresas*. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(84), 76-93.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Bernarda, G. (2020). *The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models*. Wiley.
- Ortiz, F. I. (2022). *A importância da contabilidade gerencial como mecanismo de gestão empresarial*.
- Padoveze, C. L. (2012). *Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil* (6ª ed.). Atlas.
- Pinheiro, J. F. D., & Neto, M. N. F. (2019). Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil / Factors contributing to mortality of micro and small enterprises in Brazil. *Brazilian Journal of Development*, 5(7), 11107–11122. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n7-239>.
- Ribeiro, A. V. A. S., et al. (2023). O papel da consultoria nas micro e pequenas empresas. *ID on line. Revista de Psicologia*, 17(68), 134-150.
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (4ª ed.). Grupo GEN. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013948>.
- Sammour, J. R., & Silva, C. R. (2020). As peculiaridades do microempreendedor individual (MEI) e a perspectiva do profissional contábil na cidade de Britânia/GO para essa modalidade empresarial. *Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia (REIVA)*, 3(01), 21-21.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2017). *Pesquisa alimentação fora do lar 2017*. Disponível em <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Pesquisa%20Alimenta%C3%A7%C3%A3o%20fora%20do%20lar%202017%20-%20vers%C3%A3o%20final%20PORTAL.pdf>. Acesso em 18 de março de 2024.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2022). *Bares e restaurantes: Um setor em expansão*. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 22 de março de 2024.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

Sousa, I. da S., Queiroz, L. M. N., Silva, C. M., & Araújo, S. B. de. (2023). Contabilidade consultiva em período pandêmico: Análise da relação entre contadores e micro e pequenas empresas de São Bento-PB durante a pandemia de COVID-19. *Contabilometria - Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting*, 10(1), 132-149.