

**1ºCONTECSI Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação**  
*21-23 de Junho de 2004 USP/São Paulo/SP - Brasil*

**A CONTABILIDADE COMO FONTE DE INFORMAÇÕES PARA A GESTÃO DAS  
ATIVIDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS INDUSTRIAIS ALIMENTARES DO  
RIO GRANDE DO SUL**

**Carin Raquel Liczbinski**

**Mestre em Engenharia de Produção – Graduada em Ciências Contábeis**

**Gicélia Barbosa Carvalho**

**Graduada em Ciências Contábeis**

**Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ**

**Rua Andrade Neves, 308**

**Cruz Alta – RS – 98025-810**

**(55) 3321 1614 – [carin@unicruz.edu.br](mailto:carin@unicruz.edu.br)**

**Palavras-chaves: informação, pequenas empresas industriais alimentares, contabilidade.**

**Resumo:** O artigo a seguir pretende apresentar a contabilidade como o centro do processo de informação para fins gerenciais e importante instrumento para a tomada de decisões, dando subsídios para a comprovação da importância da informação no processo decisório, inclusive de definição e amparo na execução da estratégia, com vista a obter vantagens competitivas às organizações. Nesse sentido, o presente artigo busca identificar a origem dos dados, sugerir a forma de processá-los, para a formação da informação necessária, julgada fundamental, à gestão das atividades das pequenas empresas industriais gaúchas de produtos alimentares – especificamente do ramo de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal – divididas através do modelo da Cadeia de Valor de Porter (1986 e 1990).

# **A CONTABILIDADE COMO FONTE DE INFORMAÇÕES PARA A GESTÃO DAS ATIVIDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS INDUSTRIAIS ALIMENTARES DO RIO GRANDE DO SUL**

## **Introdução**

Segundo Arend e Greco (1996) a contabilidade surgiu pela necessidade de o homem ter informações econômicas e financeiras a respeito dos seus negócios. As informações geradas pela contabilidade tiveram uma mudança de "foco" a partir do momento em que elas passam a privilegiar os seus usuários externos. Esta mudança foi conseqüência da crise de 1929, na Bolsa de Valores nos EUA. Nesta época, surgiram os princípios de contabilidade, que se generalizaram, e que, com algumas modificações, continuam em vigor até hoje.

O grande objetivo da contabilidade, hoje, pode ser definido como o de planejar e colocar em prática sistemas de informações para os mais diversos tipos de organizações e o moderno ensino da ciência contábil, ao aliar avançadas ferramentas gerenciais à contabilidade tradicional, contribui de maneira altamente eficiente no sentido de tornar as micro, pequenas e médias empresas competitivas em uma economia globalizada.

Desde o início dos anos 80, começaram a surgir evidências empíricas de um aumento da importância econômica das firmas de menor porte na economia mundial e, de forma muito acentuada, na brasileira. Em diversos países, essas unidades respondem pela grande maioria das unidades empresariais existentes, são as principais criadoras de postos de trabalho e desempenham um papel relevante na renovação da economia (SEBRAE, 2001).

Segundo Najberg e Puga (2002) em determinados setores, essas unidades têm demonstrado ser estruturas ágeis e flexíveis, com forte capacidade de responder a uma demanda que prioriza inovações. Por outro lado, as organizações de menor porte enfrentam maiores dificuldades em decorrência de fatores como inexperiência ou falta de planejamento por parte do empresário, incertezas quanto à demanda do produto (no caso de novas empresas) e baixa capitalização. Tais fatores fazem com que essas firmas sejam percebidas como bastante vulneráveis a oscilações na economia e como tendo uma taxa de sobrevivência baixa nos primeiros anos de atividade. Isso acaba por inibir a obtenção de financiamento, agravando ainda mais o quadro citado.

Neste panorama, os pequenos negócios enfrentam dificuldades de adaptação à constante mudança do mercado e de competitividade, embora estejam fortemente presentes no cenário mundial e brasileiro, particularmente.

Alguns dados comprovam o potencial destes negócios menores: de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2001), em 1994, 96,04% das empresas industriais, comerciais e de serviços do Brasil eram classificadas como micro e pequenas empresas, sob o critério de receita anual. Especificamente, na indústria 75,07% eram microempresas e 16,74% eram consideradas pequenas empresas, atingindo mais de 91% do total de empresas do setor.

No entanto, existe outro dado que ofusca estes índices. Uma pesquisa, por amostragem, feita em 1997 pelo Sebrae, em 12 Estados, mostrou que o índice de falência das empresas varia entre 47% e 73% em três anos, de acordo com o estado em que se situa. No mundo inteiro toma-se como base uma estimativa segundo a qual 80% das empresas fracassam em três anos de vida (COHEN, 2000). Isto quer dizer que aproximadamente a metade das micro e pequenas empresas industriais que representam os 96% do total do setor em 1994 não serão as mesmas em três anos. Embora sejam em grande número, há um ciclo constante de nascimento e morte de pequenas empresas.

Neste contexto são necessárias medidas para tentar minimizar os problemas nestas organizações, e para isso inúmeros conceitos e recursos podem ser utilizados, objetivando a redução das incertezas no processo de gestão e uma busca pelo aumento da competitividade das mesmas.

Um dos recursos pode ser obtido através do uso efetivo da contabilidade. A contabilidade pode dar sua grande e valiosa contribuição ao desenvolvimento da pequena empresa, ao adotar uma função consultiva e preditiva, auxiliando os empresários a especificarem suas necessidades de informação antecipadamente, ao invés da mera função interpretativa sobre relatórios pensados e preparados pelo contabilista, sem a participação do empresário (AREND e GRECO, 1996).

## **Fundamentação Teórica**

Frente ao avanço tecnológico e a um ambiente cada vez mais competitivo, torna-se difícil gerir qualquer negócio, pequeno ou grande, sem ter informações que auxiliem o empresário no processo decisório (LICZBINSKI, 2002). Diante disso, a contabilidade gerencial surge para atender a todos os setores e segmentos hierárquicos das organizações, revelando a forma de utilização da informação contábil, como importante ferramenta de auxílio à administração, em todas as suas fases operacionais.

É importante ressaltar que as informações são importantes na medida em que os gestores consigam identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece às empresas. Um dos desafios da contabilidade gerencial é tentar contribuir para o aperfeiçoamento da interpretação desse ambiente empresarial. Esse desafio passa pelo processo de coleta de dados, mensuração, interpretação e culmina no processo de geração de informação.

A contabilidade gerencial pode ser a base de informações para qualquer decisão da empresa, é uma fonte rica em informações no processo decisório. No entanto, ela é facultativa, isto é, pode ou não fazer parte da administração da empresa. As ferramentas desenvolvidas por esse ramo da contabilidade suprem a gerência com dados sobre a situação da empresa visando a melhor escolha dentre as alternativas existentes.

Nesse sentido, Warren et al (2001) fortalecem esta idéia de que um sistema de contabilidade gerencial pode e deve ser projetado em apoio às operações e estratégias da organização. É inoportuno que as informações contábeis, mais especificamente as gerenciais, utilizem-se apenas de índices e indicadores financeiros como únicos parâmetros para comparação e medição do quanto à empresa foi boa ou rentável em um determinado período.

A contabilidade gerencial precisa prover, além dos dados históricos apurados nos registros contábeis, dados qualitativos e quantitativos que possibilitem alimentar um sistema de informações que reúna e consolide todas as informações relevantes e necessárias para gerir a organização, considerar o controle como um meio de se pensar novas possibilidades ou de se estudar novos caminhos que possibilitem redução de custos, agilidade operacional, maximização de lucros e manutenção da qualidade do produto e do serviço prestado pela empresa.

No que tange à modelagem da informação contábil, esta deve estar voltada, especialmente, ao atendimento das necessidades do seu usuário principal, o gestor.

Neste sentido, tanto gestores de grandes como de pequenos negócios precisam estar amparados pelos recursos ora existentes, como a informação. Segundo Vasconcelos & Cyrino (2000) a importância do conhecimento da informação bem como da tecnologia para a performance das empresas tem sido reconhecida por diversas correntes teóricas. Para que as pequenas empresas sobrevivam e evoluam, é necessário gerir efetivamente seus recursos e buscar sempre algum tipo de vantagem.

Atualmente as pequenas empresas têm o acompanhamento de suas atividades feitas por um profissional da contabilidade. Este acompanhamento pode ser superficial, apenas para

atender a interesses fiscais, ou representar um suporte efetivo, mais profundo, à tomada de decisão do empresário.

Ocorre, em muitos casos, que estas informações são fornecidas sem o devido esclarecimento e interpretação, de maneira que possam auxiliar na gestão da empresa, ainda mais quando o empresário não possui nenhuma formação específica em gestão, o que pode atrapalhar na utilização e, portanto, validação da informação nas organizações.

Mas, independente da formação dos gestores, dada a representatividade da pequena empresa no contexto econômico, há necessidade de se dar uma atenção especial a este segmento, pois, conforme o Banco de Dados do SEBRAE/RS, 80% das pequenas empresas fecham antes de completar um ano de atividades (SEBRAE, 2002).

As pequenas empresas, no contexto do desenvolvimento regional, têm um papel decisivo. Segundo o Banco de Dados do SEBRAE do estado do Rio Grande do Sul (SEBRAE, 2002), no Brasil, as pequenas empresas industriais, comerciais e de serviços, entre outros fatos:

- a) são responsáveis por 59,6% da oferta de empregos;
- b) respondem por 42% dos salários pagos;

Longenecker et al (1998:34) discutem a sua contribuição econômica para a nação:

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica é similar àquela das grandes empresas. As pequenas empresas, no entanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniaturas das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

Todavia auxiliar organizações de menor porte não é um processo simples, pois envolve inúmeros fatores, alguns deles bastante imprevisíveis. Atualmente, vive-se momento de efervescência econômica, político, social e cultural, fazendo com que as decisões seguras e certas sejam transformadas. Fatores como o sentimento, a intuição, o pressentimento, o *insight*, de natureza subjetiva, estão cada vez mais presentes no processo decisório. À

contabilidade cabe perceber esse momento por qual passam as organizações e as novas necessidades dos gestores, para tentar enriquecer as suas informações, dotando-as de características qualitativas, a fim de poderem efetivamente auxiliar no processo decisório organizacional.

Mas gerência de um negócio é uma atividade complexa, tanto nas grandes quanto nas pequenas organizações. É um contínuo processo que envolve inúmeras atividades e ações, tais como administração de pessoal, de recursos financeiros, de infra-estrutura, entre inúmeras outras. Mas como está sendo a gestão das atividades nas organizações de pequeno porte? Em que se baseiam para tomar decisões visando sua sobrevivência? Usam as informações que são importantes ou valem-se de dados do acaso?

Neste contexto, resumidamente pode-se definir a Contabilidade como um sistema de controle, informação e avaliação destinado a suprir informações precisas aos seus usuários, através de livros de controle, demonstrações, análises e avaliações de natureza econômica, financeira, física e de produtividade das entidades, sejam elas físicas ou jurídicas (BIO, 1985).

Segundo Riccio (1989), a Contabilidade é uma ciência exata, que registra os atos e fatos de gestão da administração das entidades, tais como: empresas, união, estados, municípios, organizações sem fins lucrativos, profissionais liberais e outras pessoas físicas (autônomos), sendo, portanto, muito amplo o campo de sua atuação de aplicação.

A contabilidade tem um potencial enorme de informação, pois todos os fatos que são passíveis de expressão monetária podem ser agrupados dentro dessa área, objetivando a uma visão sistêmica da situação da empresa.

Marion (1993), quando trata da questão da utilização das informações contábeis para gestão, afirma:

A função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da Contabilidade para a tomada de decisões. Ressalte-se, entretanto, que, em nosso país, em alguns segmentos da nossa economia, principalmente na pequena empresa, a função do contador foi distorcida (infelizmente), estando voltada exclusivamente para satisfazer às exigências legais.

Em algumas ocasiões, o desvio do foco da informação contábil fez com que alguns contabilistas perdessem a noção do que representa a contabilidade. Este desvirtuamento da

informação contábil faz, algumas vezes, com que o contabilista não se preocupe em buscar sistemas tecnologicamente mais avançados e abrangentes para subsidiar a contabilidade, pois, para alguns dos profissionais, a informação deve ser solicitada e não oferecida. Mas, numa visão mais gerencial, é necessário estar consciente de que não basta saber atender pedidos de informações. Além disso, é necessário saber oferecer informações que possam ser úteis para a gestão da empresa (AREND e GRECO, 1996).

Neste sentido, a eficiência na utilização do recurso informação é medida pela relação do custo para obtê-la e o valor do benefício derivado do seu custo.

Algumas características ideais de uma informação podem ser assim apresentadas, segundo Cautela e Polloni (1996):

- a) Clara → apresentar o fato com clareza, não o mascarando entre os fatos acessórios.
- b) Precisa → deve ter um alto padrão de precisão e nunca apresentar termos como: "por volta de ...", "cerca de ..." , "mais ou menos..." .
- c) Rápida → chegar ao ponto de decisão em tempo hábil para que gere efeito na referida decisão. Uma informação pode ser clara e precisa mas chegar atrasada, perdendo a sua razão de ser.
- d) Dirigida → a quem tenha necessidade dela e que irá decidir com base nessa informação.

O número de veículos (meios) de informação influencia de maneira fundamental na qualidade da informação. A qualidade tende a decrescer à medida que se aumenta o número de veículos de informação.

Por sua vez, um sistema de informação é um conjunto de elementos interdependentes (subsistemas), logicamente associados, para que de sua interação sejam geradas informações necessárias à tomada de decisões (CAUTELA & POLLONI, 1996). Os SI's (sistemas de informações) são a forma de originar as informações.

Todo sistema de informações consiste de três componentes principais: entradas, processos e saídas. A entrada em um sistema pode ser dados ou informações. Dados são elementos identificados em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de um determinado fato ou situação, enquanto informações são um conjunto de caracteres (dados) trabalhados que permitem a tomada de decisão.

Entre os SI's, temos os Sistemas de Informações Contábeis, que trabalham justamente com dados e informações que advém da contabilidade.

Para que o Sistema de Informação Contábil - SIC - possa dar adequado suporte ao processo de decisão é necessário, segundo a literatura, que:

1. a contabilidade tenha seus limites ampliados para os limites do sistema empresa, apresentando de forma quantitativa as mutações nas variações patrimoniais, relacionadas à estratégia da empresa, incluindo clientes, fornecedores, mercado, governo e empregados. E, também, armazenando e apresentando de forma qualitativa o conhecimento absorvido das transações com clientes, fornecedores, mercado, governo e empregados;
2. a contabilidade tenha o conceito de sistema aberto operando em tempo real; a contabilidade deve ser orientada para ser a base do armazém de dados (*datawarehouse*) da empresa; e os registros de todas as transações devem estar disponíveis para acesso de todos usuários, tanto das informações contábeis como das não contábeis;
3. se desenvolvam modelos contábeis para a contabilidade estratégica, com a participação do *controller* na definição das estratégias da corporação; com o uso efetivo do orçamento e do custo padrão, com análise das variações de volume, preço e eficiência; e com o desenvolvimento de ferramental que ligue os planos estratégicos à operação real.

Só assim as informações geradas pelos Sistemas de Informação Contábeis poderão ser utilizadas como um sistema de suporte às decisões em sua plenitude (BIO, 1985).

A fim de proporcionar um gerenciamento efetivo nas empresas de menor porte, é necessário que sejam apoiadas, tenham a ajuda de pessoas e organizações que dominem as práticas administrativas e de produção. É uma das maneiras de dar-se suporte a essas empresas é, então, através da percepção e domínio de informações realmente úteis e relevantes que devem ser consideradas na análise e gerenciamento de suas atividades (LICZBINSKI, 2002).

Dada a representatividade dos negócios menores na economia, há necessidade de se dar uma atenção especial a este segmento, pois, a competição acirrada é, hoje, desigual. É preciso tentar proporcionar competitividade também aos negócios menores, sendo a informação um importante instrumento para tal.

Porter (1990:31) aponta:

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Todas estas



atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores.

Porter (1990) registra ainda, que as cadeias de valores diferem de indústria para indústria e de empresa para empresa, refletindo suas história, estratégias e sucesso na implementação.

Diante disso, afirma-se que a contabilidade tem um potencial enorme de informação, pois todos os fatos que são passíveis de expressão monetária podem ser agrupados dentro dessa área, objetivando a uma visão sistêmica da situação da empresa.

Para subsidiar a discussão analisam-se os resultados da pesquisa realizada por Liczbinski (2002), onde foi abstraída a opinião do gestor, que é o principal usuário da informação, bem como do especialista, acerca das informações julgadas mais importantes (FUNDAMENTAIS) na administração das atividades da Cadeia de Valor de pequenas empresas industriais de produtos alimentares – especificamente as do ramo de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal – do RS.

Liczbinski (2002) identificou quais as informações fundamentais ao processo de gestão das atividades dos pequenos negócios industriais alimentares, divididas através da Cadeia de Valor de Porter (1986 e 1990), sob a ótica do administrador destes negócios e de especialistas no assunto. Seu propósito foi levantar um conjunto de informações consideradas muito importantes para a administração das atividades das pequenas indústrias gaúchas de produtos alimentares em busca da competitividade – especificamente do ramo de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal.

Segundo Porter (1990) a empresa tem que possuir um posicionamento estratégico, escolher fazer algo que temos muita competência e que os clientes valorizam, usar isso como diferencial competitivo exclusivo e sustentável. Não correr a corrida dos outros, mas definir a sua corrida.

A Cadeia de Valor (Porter, 1990:31) é uma estrutura que divide a empresa de acordo com suas atividades.

A Cadeia de Valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando

estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Porter (1990) explica que a Cadeia de Valor de uma empresa está dentro de um conjunto maior de atividades, definido como Sistema de Valores. As Cadeias de Valores diferem de indústria para indústria e de empresa para empresa, mas se relacionam continuamente através das compra/venda/troca de produtos e serviços, formando o Sistema de Valores (com cadeias de valores de fornecedores, compradores, canais...).

Neste estudo pode-se vislumbrar uma relação direta entre a vantagem competitiva e a informação. Visto que a vantagem competitiva é obtida através da prática de estratégias definidas e amparadas por um processo decisório que, por sua vez, se baseia em informações obtidas em sistemas de informações, que, nesse caso, se estrutura de modo a apresentar e permitir o gerenciamento das atividades da Cadeia de Valor das organizações (LICZBINSKI, 2002). E é a contabilidade uma das fontes de informações que pode auxiliar diretamente no gerenciamento destas atividades.

## **Metodologia**

O trabalho se constitui uma pesquisa quali-quantitativa de caráter descritivo, buscando gerar conhecimento acerca das informações fundamentais ao processo de gestão das atividades da cadeia de valor das pequenas empresas industriais de produtos alimentares, com vistas à futura utilização desses novos conceitos, principalmente na melhoria da gestão das organizações, por exemplo, através da modelagem de um sistema de informações a partir da contabilidade.

A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população, ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Vários estudos utilizam a pesquisa descritiva para análise e descrição de problemas de pesquisa na área contábil. Podem ser questões, por exemplo, relacionadas às características próprias da profissão contábil em instrumentos contábeis utilizados na gestão das organizações. Fica evidente a importância da pesquisa descritiva em Contabilidade para esclarecer determinadas características e/ou aspectos inerentes a ela.

O público alvo para utilização dos resultados desta pesquisa são os gestores das pequenas empresas industriais de produtos alimentares, especificamente do ramo de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal (assim caracterizadas pelo número de funcionários que empregam), da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

O trabalho usa como população o trabalho desenvolvido por Liczbinski (2002), onde sua amostra era composta pelos dirigentes de pequenas empresas industriais de produtos alimentares, especificamente do ramo de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal, assim caracterizadas pelo número de funcionários que empregam, da região noroeste do Rio Grande do Sul. A amostra dessa população comporta 15 (quinze) empresas (ou seja, 12,9% das pequenas empresas do estado deste ramo). Quanto aos peritos que igualmente participaram da pesquisa, o grupo é formado por professores de ensino superior da área administrativa, das universidades da mesorregião noroeste do estado do Rio Grande do Sul, bem como por consultores, especializados em sistemas de informações, do SEBRAE do estado. Inicialmente o questionário foi enviado para 80 peritos, no entanto, participaram da Técnica 15 profissionais.

A coleta de dados diz respeito aos procedimentos que foram utilizados para se obter os dados necessários para responder ao problema. O processo de coleta foi através de consultas bibliográficas, que foi utilizada para a montagem do referencial teórico, que dá suporte a etapa prática do trabalho, e de coleta de informações (pesquisa documental).

Em relação ao procedimento adotado para a coleta de dados, este foi composto de uma pesquisa bibliográfica e de levantamentos. Inicialmente os dados foram coletados através de uma revisão bibliográfica, que compõem a base teórica da pesquisa, oferecendo subsídios para o desenvolvimento da parte prática. Estes dados são interpretados e dispostos na fundamentação teórica do trabalho, através da interpretação de obras de autores reconhecidos nacional e internacionalmente.

A presente pesquisa teve como base as informações consideradas fundamentais ao processo de gestão das atividades dos pequenos negócios industriais alimentares, na visão de gestores e especialistas segundo Liczbinski (2002), e teve como finalidade identificar dentre estas quais a contabilidade pode gerar, caracterizando-se então, uma análise qualitativa, com análise de dados através da análise de conteúdo. Este método busca classificar palavras, frases e parágrafos em categorias de conteúdo, que, segundo Beuren (2003) “é um método de análise de dados que pode ser aplicado tanto para estudos qualitativos como nas investigações quantitativas”.

## **Descrição e Análise dos Resultados Obtidos**

A partir da lista apresentada por Liczbinski (2002), objetivou-se detectar dentre as informações apontadas como fundamentais quais as que a Contabilidade pode gerar, buscando suas origens e a forma de processar os dados contábeis, arquitetando-se um Sistema de Informações que possa disponibilizar aos gestores das pequenas empresas industriais regionais, tomando por base as atividades apresentadas no modelo proposto por Liczbinski (2002), que considerou a Cadeia de Valor (Porter, 1990) das organizações, bem como, o que poderá se traduzir em importante ferramenta para a tomada de decisão e um suporte estratégico na disputa pela concorrência e/ou sobrevivência destas organizações.

A lista de informações, consideradas fundamentais na visão de empresários e de especialistas, pode ser assim apresentada:

### **LOGÍSTICA INTERNA**

- |  |   |
|--|---|
| <b>1) Recebimento de Matéria-Prima</b> | a) Qualidade laboratorial<br>b) Evolução das despesas com a atividade<br>c) Ganhos/perdas de produtividade  |
| <b>2) Armazenagem de Matéria-prima</b> | a) Controle quantitativo de estoques<br>b) Controle qualitativo de estoques<br>c) Evolução perdas (\$) de qualidade<br>d) Evolução Custos estocagem e reposição |

### **LOGÍSTICA EXTERNA**

- |  |  |
|--|--|
| <b>3) Armazenagem de Produtos Acabados</b>   | a) Evolução dos custos com a armazenagem<br>b) Perdas (\$) por problemas de validade   |
| <b>4) Distribuição dos produtos acabados</b> | a) Avaliação roteiros (otimização)<br>b) Satisfação clientes (pesquisa)<br>c) Prazos médios de entrega x prazos (concorrência)<br>d) Evolução custos de transporte<br>e) Perdas (\$) por problemas de transporte |

## OPERACÕES

### **5) Produção (a transformação)**

- a) Satisfação clientes
- b) Quantidade programada x produzida
- c) Evolução custos (\$) da empresa e concorrentes
- d) Produtividade/desperdícios e ociosidade

### **6) Embalagem dos produtos**

- a) Índice de problemas com qualidade - evolução
- b) Perdas (\$) devido problemas
- c) Evolução custos

### **7) Conservação, manutenção e troca de equipamentos**

- a) Perdas (\$) por retrabalho
- b) Custos de manutenção – evolução

## MARKETING E VENDAS

### **8) Propaganda**

- a) Reconhecimento da marca (pesquisa)
- b) Clientes conquistados (pesquisa/evolução)
- c) Evolução das vendas (\$)

### **9) Força de vendas**

- a) Vendas (\$) – orçado x executado
- b) Crescimento de vendas por cliente
- c) Crescimento parcela de mercado

### **10) Fixação de preços**

- a) Evolução vendas (quantidade)
- b) Evolução vendas (\$)
- c) Satisfação consumidor (pesquisa)

### **11) Canais de distribuição**

- a) Evolução dos custos com a distribuição
- b) Evolução do faturamento por canal
- c) Valor (\$) da inadimplência

## **SERVICOS**

### **12) Serviços**

- a) Satisfação clientes (pesquisa)
- b) % Clientes estáveis (fiéis)
- c) % Clientes atendidos, mas insatisfeitos

## **INFRA-ESTRUTURA DE APOIO**

### **13) Gerência Geral**

- a) Metas atingidas
- b) Imagem da empresa (pesquisa)
- c) Satisfação clientes internos e externos
- d) Crescimento real da empresa
- e) Resultado final (lucro) – evolução

### **14) Gerência Financeira**

- a) Satisfação sócios/acionistas
- b) Situação do fluxo de Caixa
- c) Liquidez da empresa
- d) Lucratividade

### **15) Contabilidade**

- a) Satisfação do usuário com as inf. Geradas

### **16) Qualidade**

- a) Adequação aos padrões legais
- b) Índice de devoluções
- c) Perdas/ganhos (\$) com qualidade (ou falta de)

## **GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS**

### **17) Recrutamento de funcionários**

- a) Rendimento (produtividade)

### **18) Treinamento de funcionários**

- a) Incremento na produtividade
- b) Evolução qualidade/defeitos/falhas
- c) Retorno sobre o investimento (\$)

### **19) Satisfação dos funcionários**

- a) Absenteísmo
- b) Rotação de pessoal

## **DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS**

### **20) Desenvolvimento e adoção de novas tecnologias**

Novas tecnologias em eqptos/processos

- a) Produtividade
- b) Custos de manutenção
- c) Retorno sobre investimentos

Novos Produtos

- a) Atendimento necessidades dos clientes
- b) Vendas = orçado x executado

## **FUNÇÃO DE AQUISIÇÃO**

### **21) Aquisição**

- a) Qualidade aquisições
- b) Evolução reflexo nos preços de venda

Foram analisadas as fontes de dados para chegar-se a cada uma das 65 informações, identificadas como fundamentais na gestão das atividades das empresas, dentre estas se concluiu que 18 informações (28%) vêm da contabilidade tradicional, 20 (31%) vêm da contabilidade gerencial, e 27 (41%) provém de outras fontes.

É possível, perceber que em 15 sub-atividades, das 21 identificadas nas empresas, há grande probabilidade da contabilidade gerar as informações úteis. Observando-se os estudos relativos a mensuração de Ativos Intangíveis, este número elevar-se-ia para 19.

É notável, que, das 65 informações, consideradas como fundamentais na gestão das atividades da cadeia de valor das empresas industriais alimentares de pequeno porte, na visão dos gestores e especialistas, conforme modelo de Liczbinski (2002), em 38 (58,46 %) a contabilidade pode servir como fonte da informação. Levando-se em consideração os Ativos Intangíveis, seriam 42 (64,61%), das 65, as informações fundamentais oriundas da contabilidade.

Analisando as sete informações fundamentais das duas sub-atividades da Logística Interna encontramos três (56%) informações que partem da Contabilidade Tradicional (Plano de Contas), uma (11%) da Contabilidade Gerencial, duas (22%) de outras fontes, e uma (11%) que além da Contabilidade vêm de outras fontes.

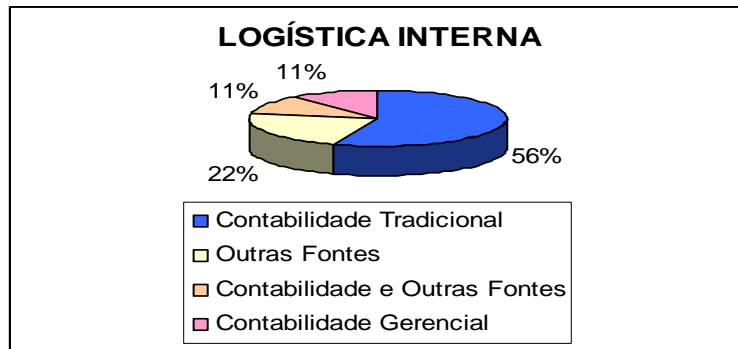


Figura 1 – Fonte de Informações na Gestão de Atividades da Logística Interna

Fonte: Autor

No organograma que segue, é possível ter-se uma noção mais clara das fontes das informações identificadas como fundamentais na gestão das atividades, no caso exemplificando-se apenas a atividade de logística interna. Nas demais atividades, o mesmo organograma é elaborado.

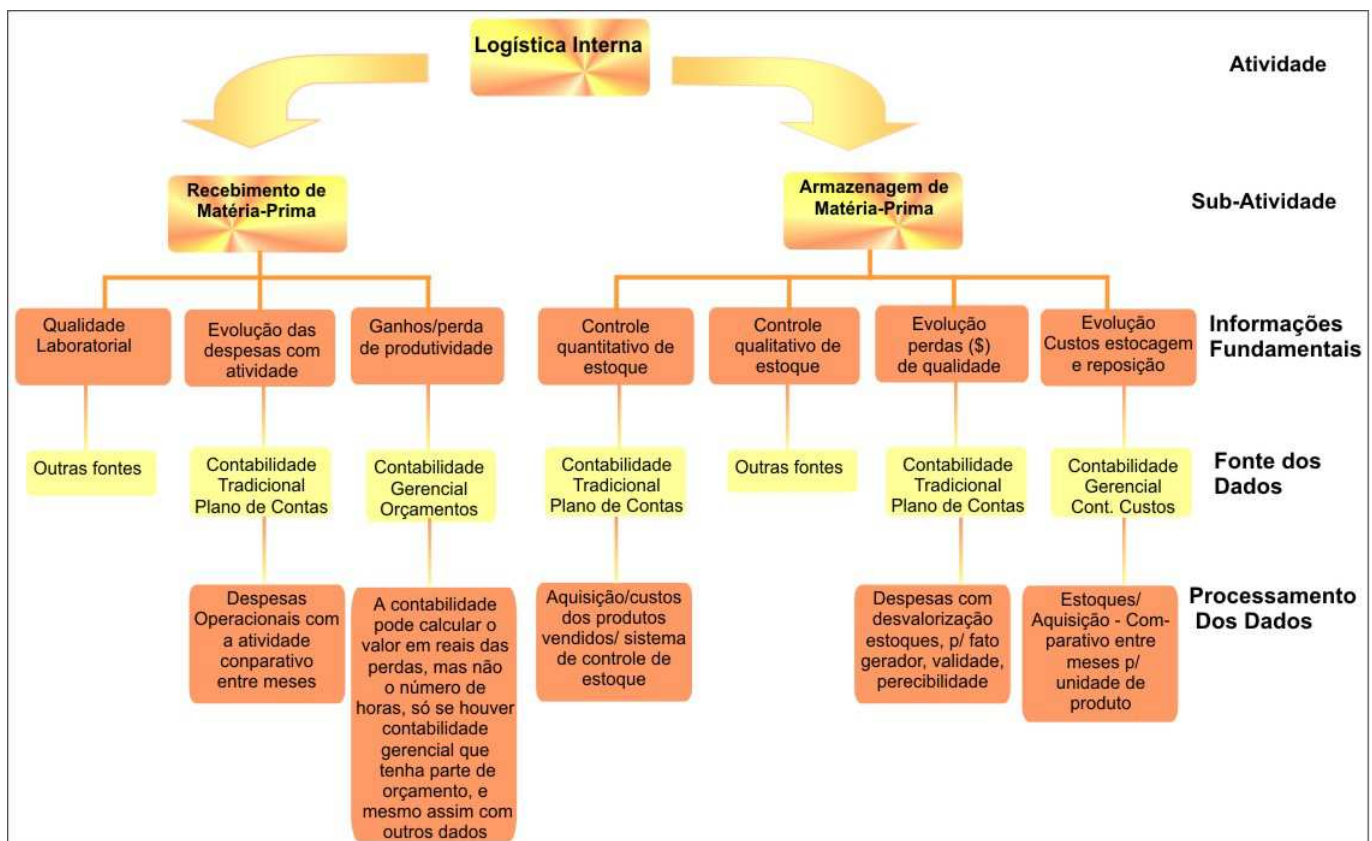


Figura 2 – Organograma de Fonte, Processamento e Informações na Gestão de Atividades da Logística Interna

Fonte: Autor



Dentro da Logística Externa foram analisadas duas Informações Fundamentais na sub-atividade a Armazenagem de Produtos Acabados, e cinco Informações Fundamentais na sub-atividade de Distribuição dos produtos acabados. Foram encontradas quatro informações (43%) provenientes de outras fontes, três (29%) da Contabilidade Tradicional, e uma (14%) da Contabilidade Gerencial.

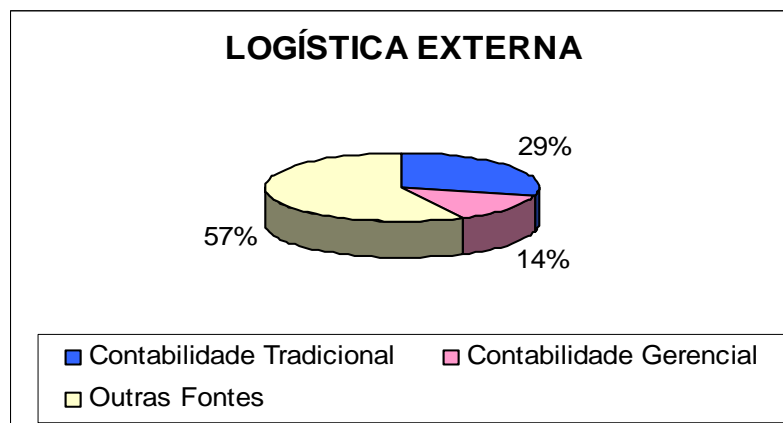


Figura 3 – Fonte de Informações na Gestão de Atividades da Logística Externa

Fonte: O autor

Dentro da atividade de Marketing e Vendas foram analisados nove Informações Fundamentais provenientes de quatro sub-itens Propaganda, Força de vendas, Fixação de preços e Canais de distribuição. Concluiu-se que seis (50%) desta informações vêm da Contabilidade Tradicional, duas (17%) da Contabilidade Gerencial, enquanto que quatro (33%) de outras fontes.

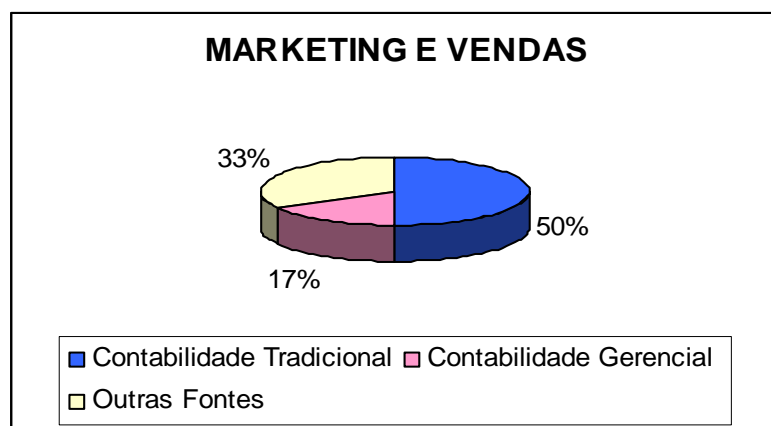


Figura 4 – Fonte de Informações na Gestão de Atividades de Marketing e Vendas

Fonte: O autor

Percebe-se que a contabilidade tradicional pode ser instrumento de fundamental importância, e a contabilidade gerencial é uma grande referência complementar à tradicional.

Ao adotar uma função consultiva e preditiva, a contabilidade pode contribuir para o crescimento da pequena empresa, auxiliando os gestores na obtenção de informações antecipadas, simulando cenários, em troca da simples função interpretativa sobre relatórios contábeis, preparados somente pelo contador, sem a participação do empresário.

No que tange à modelagem da informação contábil, esta deve estar voltada ao atendimento das necessidades do seu usuário principal, o gestor. Para tal, recomenda-se que se desenvolvam estudos sobre um sistema contábil, que contemple não somente informações econômico-financeiras, mas também dados que demonstrem o lado social e humano das empresas.

Considerando os dados apresentados na pesquisa, sugere-se uma discussão em torno do resgate do valor da contabilidade como um sistema de informações para a gestão, junto aos empresários e também com os contadores, pois somente uma parte dos empresários utiliza a contabilidade para a gestão.

Os dados analisados servem de alerta para toda a classe contábil a cerca da necessidade de produzir informações que contribuam para o processo decisório da pequena empresa, considerando, para isso, as particularidades do modelo decisório de cada empresário.

Percebeu-se também, que algumas das informações fundamentais precisariam de dados externos, o que a contabilidade nem sempre consegue atender individualmente, como, por exemplo, a pesquisa de satisfação de clientes, sejam eles internos ou externos. Em algumas das sub-atividades para chegar-se à informação considerada muito importante, a resposta vem apenas da contabilidade, em outras, necessita-se de outras fontes de informação.

Registra-se, também, que de acordo com a identificação da fonte, a contabilidade gerencial precisa estar presente, especialmente no que se refere a custos e orçamento, não bastando ter a contabilidade tradicional ou fiscal.

Enfim, nota-se que, para que a contabilidade não esteja isolada na organização, é preciso considerá-la como um banco de dados, ou seja, o centro do processo de informação para fins gerenciais. Para isso, é necessário registrar as operações realizadas pela organização para efeitos gerenciais, societários e fiscais. Informar, com eficiência, eficácia, rapidez, fidedignidade e fácil entendimento, sobre as posições patrimoniais, financeiras e econômicas da empresa, no grau de detalhamento previamente definido em conjunto com toda a organização; os dados devem ser úteis a empresa. Isso inclui informações em moeda com

capacidade aquisitiva constante, dados físicos, dados comparativos com períodos anteriores e outros fatores que facilitem a avaliação dos fatos e o processo decisório.

A contabilidade, através de suas informações, é capaz de projetar resultados futuros, preparar fluxos financeiros, estruturar orçamentos físicos, econômicos e financeiros, criar cenários face às diversas alternativas pelas quais a empresa pode optar, por isso merece atenção para que cumpra efetivamente seu papel.

## **Conclusões**

O presente trabalho identificou a origem de dados para a formação da informação julgada fundamental, a partir da contabilidade, na gestão das atividades da cadeia de valor das pequenas empresas industriais alimentares, ratificando a relevância dos dados que a contabilidade dispõe para as empresas, que se processados podem ser valiosas informações que servem como recursos a uma gestão efetiva.

A participação dos pequenos negócios na economia brasileira é muito relevante, o enfoque dado a questão da necessidade dos mesmos serem auxiliados, para que tenham condições de sobreviver e competir no mercado, conhecendo sua estrutura, demonstra, que, assim com os grandes negócios, os pequenos podem e devem utilizar-se dos recursos disponíveis, como a informação, visando uma melhor utilização e gestão de todos os recursos possíveis.

Partindo-se da premissa que um dos valores estratégicos da tecnologia da informação é o papel que cumpre na possibilidade de melhorias importantes nos processos empresariais de uma empresa e na diminuição das possibilidades de erro, o trabalho ora apresentado contribuiu para que isto se torne viável, tendo em vista a apresentação das fontes de informações que podem auxiliar a empresa. As informações poderão ser utilizadas pelos pequenos negócios, como recursos de avaliação de suas práticas, possibilitando o acompanhamento da evolução das mesmas, bem como os possíveis problemas existentes, gerando possibilidades de melhoria da gestão das atividades das referidas organizações.

Todavia, todas as atividades desses negócios merecem atenção, pois, individualmente ou em conjunto, são responsáveis, direta ou indiretamente, pelo sucesso ou fracasso da empresa. Através das atividades e seu efetivo gerenciamento, é possível buscar e praticar formas diferentes no mercado (seja em custos, produtos ou serviços, processos), atraindo novos clientes, sendo competitivo e buscando vantagens.

No gerenciamento das atividades, dos pequenos negócios, as informações são recursos preciosos. E o presente trabalho demonstra que muitas informações fundamentais podem ser obtidas através da contabilidade, auxiliando o gestor na manutenção e evolução do seu negócio, ratificando a relevância da ciência contábil para as organizações.

## **Recomendações**

Pode-se sugerir aos administradores de micro e pequenas empresas, público alvo deste trabalho, como utilizar, melhor, as informações vindas da contabilidade.

- Desdobrar as contas por atividades, como se fossem vários sistemas.
- Colocar o sistema em prática, com auxílio de profissionais da informática.
- Complementar a pesquisa sugerindo os dados para encontrar as informações que oriundam de “outras fontes” que não a contabilidade.

## **Referências Bibliográficas**

AREND, Lauro R., GRECO, Alvíso L. **Contabilidade: teoria e prática básicas**. 6. ed. Porto Alegre: Sagra - DC Luzzatto, 1996.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

CAUTELA, Alciney Lourenço e POLLONI, Enrico Giulio. **Sistemas de Informação na Administração de Empresas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

COHEN, David. **Como se faz gente que faz?** Exame, São Paulo, ed. 721, ano 34, n. 17, p. 158-167, 23 ago. 2000.

EQUIPE DE PROFESSORES DA USP. **Contabilidade Introdutória**. São Paulo: Atlas, 1998.

LA ROVERE, Renata L. **As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: implicações para políticas de inovação** In: Lastres, H.M.M., e Albagli, S., Informação e Globalização na Era do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LICZBINSKI, Carin Raquel. **Modelo de Informações para o Gerenciamento das Atividades das Pequenas Indústrias de Produtos Alimentares do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PRETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- NAJBERG, Sheila; PUGA, Fernando. **Sobrevivência da Firms Brasileiras**. Revista do SEBRAE, n. 6. Setembro/Outubro/2000.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RICCIO, Edson Luiz. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação**. São Paulo: Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1989.
- SEBRAE. **Dados Estatísticos** (1990-1999 e 2000-2001). 2001. Disponível em: <http://200.252.248.100/site/na/conmpe.nsf> . Acesso em 07/09/2003.
- VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.