

SIMONE DAMASCENO

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE  
DECISÕES PARA EMPRESA DE PEQUENO PORTE  
ESTUDO DE CASO MS INDÚSTRIA LTDA.**

**CURITIBA**

**2014**

SIMONE DAMASCENO

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE  
DECISÕES PARA EMPRESA DE PEQUENO PORTE  
ESTUDO DE CASO MS INDÚSTRIA LTDA.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Turma 2013.

Orient.: Prof. Dr. Vicente Pacheco

**CURITIBA - PR**

**2014**

## RESUMO

**Damasceno, Simone. CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÕES PARA EMPRESA DE PEQUENO PORTE - ESTUDO DE CASO MS INDÚSTRIA LTDA..** A presente monografia explora inicialmente definições e contextualização da pequena empresa, evidenciando sua importância econômica e social. Contudo, o índice de fechamento dessas empresas é comprovadamente alto, demonstrando aplicação no planejamento e controle. Com base nesta afirmação, entende-se que o direcionamento para galgar o êxito empresarial passa pela aplicação de alguns ensinamentos que existem na literatura sobre gestão e contabilidade. O trabalho mostra ferramentas contábeis, simples, práticas e de baixo custo que podem auxiliar empresários na gestão do seu negócio. Demonstra que Contabilidade Gerencial, por sua vez, para atender as necessidades dos seus gestores abrangendo os vários outros campos do conhecimento para satisfazer as necessidades estratégicas e operacionais, com informações objetivas, úteis e relevantes. A contabilidade gerencial disponibiliza ferramentas, que fornecem dados e indicadores que são de grande valia para os gestores. Documentando melhor a dinâmica que envolve as atividades de sua empresa. Para melhor compreensão da proposta, a opção foi retratar um estudo de caso. Após a escolha do tema, foi selecionada a bibliografia para leitura, pesquisa e recolhimento de dados junto ao estabelecimento estudado. A organização objeto deste estudo atua há oito anos no setor Mobiliário Infantil oferecendo produtos voltados à segurança e bem estar da criança. Sua abrangência de mercado está voltada ao Paraná, caminhando para uma expansão a nível Brasil. De maneira prática e real, o trabalho se apresenta em forma de proposta de pesquisa para desenvolvimento de modelo de construção de Business Intelligence (BI) e controle administrativo a ser aplicado à área Contábil Gerencial. A pluralidade que este tipo de sistema proporciona facilitará não só os controles internos de referida área como também o processo de tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial; Ferramentas; Controle; Empresa Pequeno Porte; Tomada de Decisões.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMO.....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                       | <b>5</b>  |
| <b>2 CONCEITUAÇÃO TEÓRICA .....</b>                           | <b>8</b>  |
| 2.1 CONCEITO DE EMPRESA.....                                  | 8         |
| 2.2 CONCEITUANDO PEQUENA EMPRESA .....                        | 9         |
| 2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL .....                             | 10        |
| 2.4 PEQUENAS EMPRESAS E A CONTABILIDADE GERENCIAL .....       | 12        |
| <b>3 HISTORICIDADE E ANÁLISE INICIAL DA MS INDÚSTRIA.....</b> | <b>13</b> |
| 3.1 HISTORICIDADE DA MS INDÚSTRIA.....                        | 13        |
| 3.2 ANÁLISE SETORIAL .....                                    | 14        |
| 3.2.1 Ambiente Geral .....                                    | 14        |
| 3.2.2 Sócio - Cultural.....                                   | 14        |
| 3.2.3 Econômico .....   | 15        |
| 3.2.4 Tecnológico.....  | 15        |
| 3.3 AMBIENTE OPERACIONAL .....                                | 16        |
| 3.3.1 Mercado-Alvo/Cliente .....                              | 16        |
| 3.3.2 Delimitação geográfica do mercado da MS .....           | 17        |
| 3.3.3 Sazonalidade .....                                      | 17        |
| 3.4 MÃO DE OBRA.....  | 17        |
| 3.5 ANÁLISE DE SWOT .....                                     | 18        |
| 3.6 ANÁLISE DOS CONCORRENTES.....                             | 19        |
| <b>4 ESTUDO DE CASO MS INDÚSTRIA LTDA. ....</b>               | <b>21</b> |
| 4.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O MAPEAMENTO DE DADOS.....      | 21        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.2 DIAGNÓSTICO DO TRATAMENTO DOS DADOS CONTÁBEIS.....          | 21        |
| 4.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA CONTABILIDADE GERENCIAL .....   | 23        |
| 4.4 SOFTWARE.....   | 23        |
| 4.5 GESTÃO DE DADOS E INFORMAÇÃO .....                          | 28        |
| 4.6 INTERPRETAÇÃO DE INDICADORES E O GERENCIAMENTO CONTÁBIL ... | 28        |
| 4.7 EXEMPLIFICAÇÃO DE SOFTWARE NA CONTABILIDADE GERENCIAL ..... | 30        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                               | <b>33</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                         | <b>36</b> |

## INTRODUÇÃO

O atual cenário brasileiro conta com cerca de 6 milhões de empresas, sendo que aproximadamente 99% das empresas são de pequeno ou micro porte e economicamente grandes empregadoras do país contribuindo com uma geração de PIB próximo a 20%.

Segundo dados do SEBRAE - SP (*on line*, 2013), apesar de tamanha importância econômica, o índice de mortalidade ou estagnação das mesmas chega a 27% ainda no primeiro ano de funcionamento.

Tais índices demonstram a necessidade de uma gestão eficaz, principalmente no tocante à contabilidade, deixando de lado o conceito de que contabilidade é apenas registros dos fatos ocorridos na empresa.

Hoje, contabilidade é, de fato, uma ferramenta essencial no processo de tomada de decisão. A qualidade da análise contábil, associada a softwares de gestão, igualmente importantes, oferecem um embasamento mais preciso diante das problemáticas.

O estudo está centrado na problemática de como a contabilidade gerencial pode auxiliar os empresários no processo de tomada de decisão, objetivando analisar as vantagens e os benefícios que uma pequena empresa do setor moveleiro do segmento infantil pode obter com a utilização de um sistema de contabilidade gerencial integrado, possibilitando o controle interno das atividades, indicando a substituição antigos controles ou ausência destes um sistema informatizado propiciando clareza no processo de tomada de decisão, tornando o processo mais preciso e diminuindo os riscos.

Para atender este objetivo principal, os pontos mais específicos são - Identificar a importância da implantação de um sistema de contabilidade gerencial integrado na empresa demonstrando os benefícios oferecidos; descrever as vantagens competitivas da empresa diante aos concorrentes e, por fim, propor um sistema online para melhoria no relacionamento entre representantes e empresa

propiciando ao empresário uma informação mais objetiva, direcionada, melhorando o cenário informacional e a tomada de decisão.

Trata-se de um estudo de caso. Após a escolha do tema, foi selecionada a bibliografia para leitura, pesquisa e recolhimento de dados junto ao estabelecimento a ser estudado.

Segundo Yin (2005, p.33), no estudo de caso realiza-se uma pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos.

O estudo de caso é um método bastante utilizado no segmento de Contabilidade, pois viabiliza a descrição de uma dada realidade. Antônio Carlos Gil o define como "estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento" (GIL, 2004, p. 54).

Por excelência, a teoria será fundamental para inter-relação com o levantamento dos dados coletados na realidade operacional e na sua interpretação.

O enfoque da pesquisa será com base em uma realidade delimitada, em que o estudo de caso contribui para compreendermos os fenômenos particulares, os elementos organizacionais, bem como, para detectarmos a forma e os motivos que levaram a determinada tomada de decisão.

Por não possuírem como departamento integrante um setor de contabilidade faz-se necessário que o microempresário se dote de noções sólidas de contabilidade e, quando for o caso, se cerque de produtos contábeis que auxiliem nas tomadas de decisão, reduzindo o risco de a empresa chegar a uma situação crítica, que poderá levá-la a falência. E, melhor, propiciem análises que determinem possibilidades de crescimento.

O objeto deste estudo atua há oito anos no setor Mobiliário infantil oferecendo produtos voltados à segurança e bem estar da criança. Sua abrangência de mercado está voltada ao Paraná, caminhando para uma expansão a nível Brasil.

Como todo empreendimento que alavanca uma abrangência maior de mercado, a empresa necessita de uma estrutura que possa atender a demanda gerada. Neste cenário mercadológico de oferta e demanda é que será analisado a organização, como a empresa se consolidou no setor, o produto, os insumos

utilizados, os fornecedores, o processo produtivo, a concorrência, as leis e políticas incidentes sobre o mercado atuante, as necessidades executivas e a proposta de melhorias para o Negócio.

## 2 CONCEITUAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONCEITO DE EMPRESA

Por se tratar de um organismo inserido fortemente na sociedade, há diversos autores com variadas conceituações possíveis para Empresa. O conceito mais utilizado define empresa como segue:

Empresa é a unidade econômica organizada, que combinando capital e trabalho, produz ou faz circular bens ou presta serviços com finalidade de lucro. Adquire personalidade jurídica pela inscrição de seus atos constitutivos nos órgãos de registro próprio, adquirindo dessa forma capacidade jurídica para assumir direitos e obrigações. A empresa deve ter sua sede, ou seja, deve um domicílio, local onde exercerá seus direitos e responderá por suas obrigações. (FABRETTI, 2003, p.36).

Uma vez classificada como uma unidade econômica que tem por finalidade o lucro, é fato a necessidade de serem utilizadas ferramentas que ampliem as possibilidades de sucesso em seu objetivo. Pode-se colocar, ainda, como partes desse sucesso elementos como: obtenção do lucro esperado, o retorno do capital investido, redução das possibilidades de fracasso, ou evitar que a tomada de uma decisão de modo equivocado possa prejudicar a continuidade da organização.

O conjunto de elementos faz com que haja necessidade da adoção de estratégias específicas e seus rols de ações interligadas determinando decisões bastante seguras propiciando aos gestores maior possibilidade de acerto, para tanto se empregam os mais variados recursos.

Do ponto de vista jurídico, baseado no novo Código Civil (artigo 966), empresa é uma atividade econômica organizada com fim o lucro e continuidade. Na mesma linha jurídica, Gomes e Gottschalk (1998) definem: "as empresas são organizações nas quais há certo número de empregados desenvolvendo uma atividade comum, sob a autoridade de um chefe investido no poder de direção".

Um conceito integralizado pode ser obtido na citação de Beiler (2009, p. 67 *apud* Demac 1900, p.13) onde:

[...] a empresa é um lugar onde se cria riqueza e que permite pôr em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços, de acordo com objetivos fixados por uma administração. De maneira geral, estes objetivos se relacionam, em maior ou menor grau, com a ambição de ganho e com o benefício social.

Nesse mesmo tom, Chiavenato (2000, p. 19) diz que "uma organização é uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum".

Considerado os conceitos anteriormente descritos sobre empresa, conclui-se que é uma unidade econômica com a finalidade de lucro. Para tanto, há a necessidade de serem utilizadas ferramentas associadas a ações estratégicas que ampliem as possibilidades de sucesso na obtenção do lucro, retorno do capital investido e redução/minimização das possibilidades de fracasso.

## 2.2 CONCEITUANDO PEQUENA EMPRESA

Há diversidades consideráveis quanto ao conceito de pequena empresa. Os critérios utilizados podem ser o número de empregados, o capital social, a receita bruta, a receita operacional líquida, o grau de sofisticação tecnológica, etc., considerados de forma isolada ou em conjunto (BRASIL; FLEURIET, 1979).

A partir de 2006 foi instituída a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte que trata da regulação do tratamento específico e favorecimento às pequenas empresas (Lei Complementar Federal 123/2006), complementada por mais quatro leis complementares - LC 127/2007, 128/2008, 133/2009 e 139/2011. Esta lei tem como objetivo acelerar e contribuir para o desenvolvimento das EPP (Empresas de Pequeno Porte).

Foram criados: regime tributário específico, benefícios para as pequenas empresas em diversos aspectos do dia a dia, como a simplificação e desburocratização, as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e a justiça, o estímulo à inovação e à exportação.

Foi uniformizado o conceito de Micro e Pequena Empresa ao enquadrá-las com base em sua receita bruta anual. Se a receita bruta anual for superior a R\$

360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como Empresa de Pequeno Porte. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 3.600.000,00. As faixas de receita bruta variam nos estados que adotam sub-limites, por contribuírem com menos de 5% do PIB.

### 2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Informação, esse é o elemento base da Contabilidade, ou seja, é o fornecimento de informação econômica contribuindo para que o empresário tome decisões embasadas em segurança. Silva (2010 *apud* American Accounting Association, 1966) indica que a Contabilidade é “o processo de identificação, mensuração e comunicação de informação econômica para permitir a realização de julgamentos bem informados e a tomada de decisões por usuários da informação”.

Ainda citando Silva,

"Ao tratar especificamente da tomada de decisão, Hendriksen e Breda (1999, p. 135) explicam que ela desempenha papel decisivo na Teoria da Contabilidade. Quanto ao estudo da tomada de decisão e o impacto dessas decisões sobre o fornecimento de informações, eles ensinam que podem ser utilizadas duas abordagens: a normativa, quando trata de como as pessoas devem tomar decisões e a positiva quando se busca entender como as pessoas tomam decisões."(Silva, 2010)

Dentro da Contabilidade, neste estudo, é dado destaque à Contabilidade Gerencial, pois é através dela que poderão ser sugeridos direcionamentos ao empresário e empresa pesquisada.

Crepaldi (2004, p. 20) estabelece a contabilidade gerencial como o ramo da contabilidade que objetiva fornecer instrumentos aos administradores que os auxiliem em suas funções gerenciais.

Apontando para essa linha de raciocínio, a contabilidade gerencial encarrega-se de coletar e produzir uma gama de informações operacionais e financeiras para utilização intraempresa, que deve ser direcionada pelas necessidades de

informações dos atores internos da empresa orientando-os em suas decisões operacionais e de investimento (ATKINSON *et al.*, 2000, p.36).

Em Ching (2003, p. 4-6) verifica-se que:

“[...] para poder trabalhar de maneira efetiva, as pessoas em uma organização precisam constantemente de informação a respeito do montante de recursos envolvidos e utilizados [...] a natureza das informações da contabilidade gerencial é mais subjetiva, interpretativa e relevante”.

Nesse contexto pode-se concluir que a contabilidade gerencial diferencia-se da contabilidade financeira, por ser mais interpretativa enfoca a real situação da organização e não a elaboração de demonstrativos financeiros dirigidos ao público externo. Citando Cardoso e Lima (2011, p. 11) o conceito geral da contabilidade financeira é:

A contabilidade financeira tem por objetivo principal elaborar as demonstrações financeiras, para que se possa passar ao público externo as informações que demonstrem a situação financeira e as consequências das decisões e das melhorias do processo executadas por seus administradores. O público externo em que a contabilidade financeira se destina são os acionistas, os credores (bancos, financeiras e fornecedores) e também as autoridades reguladoras e autoridades governamentais tributárias.

Além de direcionada a públicos distintos Segundo Sant'Anna (*on line*, 2014), apesar de interligadas, seus princípios são diferentes:

Os princípios contábeis geralmente aceitos são um conjunto de regras geralmente aceitas nos meios contábeis que norteiam o profissional contador. Os princípios administrativos são princípios aplicados a contabilidade gerencial que permitem aos diversos tipos de gestores a utilização dos demonstrativos contábeis gerenciais em tomada de decisão, por meio de análises, em função do conhecimento dos critérios adotados na elaboração dessas demonstrações.

Segundo Kaplan (2000, pág. 5) uma das diferenças básicas entre a Contabilidade Financeira e a Gerencial é que: a financeira mostra o resultado referente a decisões passadas e a contabilidade gerencial, por sua vez, trabalha os dados que servirão de base para decisões que se refletirão no futuro empresarial.

## 2.4 PEQUENAS EMPRESAS E A CONTABILIDADE GERENCIAL

Por se tratar de um enfoque mais técnico, a contabilidade não é vista pelas empresas de menor porte como instrumento básico e eficaz na tomada de decisões e progressão das mesmas. Considerada um tanto burocrática e de função unicamente oficial, os empresários geralmente afirmam que o contador externo trata desse assunto e não a incluem como ferramenta de tomada de decisão.

Contudo, em diversos pontos da vida da empresa, os gestores se obrigam a optar por decisões de relevante importância. Logo, os dados apresentados pela contabilidade não podem ser ignorados. Não se pretende que os empresários se constituam em experts no assunto contábil, mesmo porque não é sua função essencial, mas que o utilizem a seu favor.

Longenecker *et al* (1997, p. 515-516) diz que:

"os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões; quando se refere à necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa [...] poucos administradores de empresas pequenas podem esperar tornar-se peritos em contabilidade".

Verdadeiramente os pequenos empresários com a devida observação e entendimento de seus dados podem identificar o desempenho de sua empresa no passado, frente à concorrência. Segundo Chér (1991, p.47), "[...] os insumos básicos para a utilização dos índices são a Demonstração de Resultado e o Balanço Patrimonial, ambos preparados pela contabilidade".

### 3 HISTORICIDADE E ANÁLISE INICIAL DA MS INDÚSTRIA.

#### 3.1 HISTORICIDADE DA MS INDÚSTRIA

Com suas atividades iniciadas em 2003, a MS Indústria Ltda., é uma empresa de capital fechado, sediada na cidade de Curitiba no segmento de artefatos infantis voltados a segurança e lazer da criança, dentre os produtos oferecidos, a cadeira de mesa suspensa para alimentação de bebês com idade entre 06 (seis) meses até aproximadamente 02(dois) anos ou 16 kg é o carro chefe de produção.

O quadro inicial de recursos humanos era de seis dispostos em dois administradores/empreendedores, duas costureiras e dois montadores.

O produto principal foi criado com inspiração em um modelo italiano devidamente adaptado às necessidades brasileiras, que, apesar de toda a qualidade e inovação oferecida e um setor atuante em fase de crescimento, encontrou um cenário de resistência e dúvida no primeiro ano mercadológico, por não ter precedentes no país.

Um ponto essencial na timeline da empresa foi que em 2004 a empresa realizou a certificação junto ao INMETRO visando a consolidação do produto que ainda “engatinhava” para a aderência e reconhecimento. Após participar de uma feira voltada ao público Infantil no ano de 2005, teve a oportunidade de participar do Programa Pequenas Empresas & Grandes Negócios e a tão procurada expansão de fato, ocorreu. A partir dessa divulgação, a empresa conquistou uma área geográfica maior de atuação, a demanda triplicou e o faturamento da empresa alavancou novas parcerias com representantes do Brasil foram firmadas para atender a demanda.

Entretanto com o aumento da produção, a empresa necessitava de um espaço mais estruturado, em 2010 a transição para um novo endereço atendeu a necessidade de estrutura, mas refletiu em queda do faturamento, as projeções para este período ficaram abaixo das expectativas.

Atualmente a empresa enquadra-se no modelo pequeno porte, conta com a colaboração de 21 funcionários e já estuda propostas para expansão mercadológica internacional.

### 3.2 ANÁLISE SETORIAL

É fato que a análise e acompanhamento constante das variações do setor, demais influências incidentes, logística inovadora, entre outros pontos relevantes para o negócio, contribuem para que a empresa se mantenha em bom posicionamento mercadológico, manutenção e melhoria na qualidade oferecida pelo produto e as para novas oportunidades.

Logo, a análise apresentada permeia dados da empresa, órgãos oficiais, entidades de classe e publicações relativas ao setor tais como: ambiente geral, ambiente operacional, mão de obra e análise de swot.

#### 3.2.1 Ambiente Geral

A dinamicidade da sociedade atual desenha uma nova configuração das famílias brasileiras mesclando a família dita tradicional com a de configuração mais contemporânea onde há a presença de apenas um responsável (pai ou mãe). Diante desse novo perfil familiar observam-se impactos sobre os hábitos desta família que exige mais praticidade, flexibilidade e mobilidade, fazendo com que a avaliação custo-benefício dos produtos aumente.

Para explicitar tais conceitos será analisado o produto cadeirinha suspensa para alimentação infantil, comparando os benefícios oferecidos ao comportamento do mercado.

#### 3.2.2 Sócio - Cultural

Diante das modificações pelas quais passou o perfil das famílias brasileiras, novas configurações familiares se formaram, para o mercado a consequência foi a necessidade de buscar por produtos que ofereçam maior praticidade, comodidade e

usabilidade. Segundo Lida (2005), usabilidade é a facilidade e comodidade no uso dos produtos os produtos devem ser “amigáveis”, fáceis de entender, fáceis de usar.

Na comparação de usabilidade, praticidade e comodidade, um exemplo dessa mudança são os formatos atuais de cadeiras para alimentação de bebês, antes cadeirões em madeira ou plástico que ocupavam espaço, demandavam mais tempo na limpeza e ofereciam menor segurança na utilização. E o produto estudado, cadeiras para alimentação suspensas, demonstrando alto grau de usabilidade, uma vez que não ocupa espaço, tem mobilidade doméstica, no lazer e comercial (muito acessível atualmente em restaurantes e hotéis).

### 3.2.3 Econômico

Após um momento de crise enfrentado em 2009 diante da crise internacional, o Setor da Indústria da Transformação Paranaense vem retomando o cenário de expansão (IBGE, *on line*, 2010) apresentando índices positivos de crescimento atingindo no período de janeiro a outubro 15,8%.

Outro aspecto importante é a crescente do trabalho formal e aporte no poder aquisitivo da classe C alavancado pelo crédito facilitado, os quais tornam mais viável a aquisição de bens de consumo por esse segmento da sociedade.

Os reflexos dessas variáveis favoreceu o principal mercado geográfico da empresa – o estado do Paraná – e ampliou as prospecções no mercado nacional.

### 3.2.4 Tecnológico

Os incrementos tecnológicos têm por função agregar valor produtivo, ou seja, se dá condição de continuar o processo produtivo existente incrementando maior rapidez e de modo mais confiável. Segundo Beal (p.1, 2004),

A tecnologia está gerando grandes transformações, que estão ocorrendo a nossa volta de forma ágil e sutil. É uma variação com consequências fundamentais para o mundo empresarial, causando preocupação diária aos empresários e executivos das corporações, com o estágio de desenvolvimento tecnológico das corporações e/ou seus processos internos.

Quando bem aplicados os recursos tecnológicos causam um efeito direto no consumidor, se aplicados aos produtos, e influencia diretamente no tempo e na precisão se direcionados aos processos produtivos e administrativos.

Com visão expansionista a MS Indústria investiu em seu processo produtivo, atualizando tecnologicamente sua produção. Alguns dos equipamentos implantados foram: serra de policorte (para o corte dos tubos), dobradeira, (dobrar os tubos de 5/8 e 3/4 utilizados), máquina para fixar o botão na cadeirinha, furadeira de bancada (furos nos tubos), máquina para cortar tecido, (permite cortar um volume maior de peças em menos tempo), máquinas de costura (reta, de braço, overloque).

Na área de TI (tecnologia de informação) a empresa conta com um servidor para armazenamento de dados, aplicativos e demais informações da empresa e na integração entre os setores são utilizados 09 microcomputadores. Contudo, não apresenta ainda, um sistema online que integre o representante (vendedor) ao processo através de pedidos.

### 3.3 AMBIENTE OPERACIONAL

O ambiente operacional não é simplesmente a fabricação, mas um todo, compreendendo seu modo de produção, recursos utilizados e posicionamento no mercado. Para Kotler (p. 33, 2000): “O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor.”

#### 3.3.1 Mercado Alvo/Cliente

O segmento da empresa é delimitado, como segue: artefatos infantis de faixa etária de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos aproximadamente limitados a criança de até 16kg. Atuante desde 2003, a empresa oferta produtos que oferecem conforto e segurança, além do produto base dessa análise - cadeirinha de mesa suspensa para alimentação do bebê - ainda há no portfólio cadeira de balanço e regulador de cinto de segurança para crianças a partir de 23 kg.

### 3.3.2 Delimitação geográfica do mercado da MS

A sede da MS é na capital paranaense, estrategicamente posicionada em relação à economia do Mercosul e às principais cidades do Sul e Sudeste do Brasil com facilidade(transporte) de entrada e saída de matéria prima e de produtos prontos para consumo.

O estado do Paraná conta com uma população de 10 dez milhões de habitantes, sendo 704.809 crianças na faixa etária de 1 a 4 anos, uma fatia significativa do público alvo do produto, o estado apresenta, ainda, um favorável crescimento nos índices de nascimento que em 2010 apontou 151.9776 contra 149.179 em 2009, conforme dados do Censo 2010 (IBGE, *on line*, 2010). A empresa atua numa fatia de aproximadamente 1,6% do mercado.

A produção anual aproximada é de 2.400 peças/ano e atende a cerca de 80 clientes em carteira com destaque para grandes redes Americanas, Walmart, Carrefour, Magazine Luiza.

Impulsionada pela procura pelo produto fora do mercado base, a MS está em expansão pelo mercado nacional. Visto que os índices se refletem pelos demais estados brasileiros pode-se ter como acertada a decisão de absorver esse mercado potencial.

### 3.3.3 Sazonalidade

A empresa afirma não haver períodos de sazonalidade com maior relevância de produção, deve ser considerado apenas o mês de setembro onde há um acréscimo de 10% devido ao subsequente mês da criança – outubro. Apesar dos outros produtos inseridos no mercado, a cadeirinha suspensa é a que detêm a maior demanda de produção.

## 3.4 MÃO DE OBRA

Não diferente do restante do Brasil e áreas de produção, a empresa enfrentou e enfrenta dificuldade com mão de obra em determinada etapa da

produção, portanto, a empresa pretende investir em uma maior automatização na produção visando minorar os problemas de mão de obra.

A empresa não apresenta índices de turnover há cerca de dois anos. Conta com 21 colaboradores para o processo total desde a compra da matéria-prima até o recebimento (financeiro).

### 3.5 ANÁLISE DE SWOT

As empresas não simplesmente existem, elas fazem parte de um cenário composto por elas próprias, seus concorrentes, clientes e ambiente. Nesse sentido, foi criada a Análise SWOT que permite ao empresário realizar um diagnóstico holístico do cenário interno e externo da empresa. É realizado um processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras. O propósito é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e adaptar-se às mudanças.

A análise SWOT é uma das práticas mais comuns em todas as empresas voltadas para o pensamento estratégico e o Marketing. Sua sigla, que significa strengths, weakness, opportunities e threats, pode ser traduzida como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (MARTINS, 2006, p. 36).

| PONTOS FORTES  | PONTOS FRACOS   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• O produto é Inovador praticamente único no mercado;</li> <li>• Controle de qualidade do processo de produção medido do início ao fim, dentro das normas exigentes para o público infantil;</li> <li>• Produto com índice 0 de reclamações;</li> <li>• Produto com excelente custo/benefício;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de pedidos (online) dos representantes, processo de produção perde agilidade;</li> <li>• O uso do produto requer uma sustentação boa (ex: uma mesa com 4 pés e não uma com pé central) e também não aconselhável em mesa de vidro;</li> <li>• Transportadora (nem sempre atende a empresa - prazo);</li> </ul> |

| OPORTUNIDADES  | AMEAÇAS  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto índice de insatisfação dos clientes com produtos convencionais da concorrência;</li> <li>• Fácil acesso à crédito, IPI reduzido, possibilitando o aumento do consumo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrente com Produto que possui características semelhantes;</li> <li>• A alta do preço do aço, que numa média entre dezembro2010 e janeiro de 2011</li> <li>• A Utilização do Marketing indireto; subiu 35% pressionado a inflação junto com o alimento e fontes de energia poderá incorrer em aumento do processo produtivo, conseqüentemente encarecimento do produto.</li> </ul> |

### 3.6 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

A MS Indústria Ltda. atua no mercado concorrendo com dois outros modelos de cadeiras para alimentação de bebês, o primeiro possui características similares ao da empresa, entretanto o produto não oferece a segurança garantida pela qualificação INMETRO, além do seu preço ser superior ao da MS Indústria Ltda. O outro modelo concorrente são as cadeiras tradicionais com estrutura em madeira ou plástica, seu modelo requer um espaço maior para utilização e armazenamento, nem sempre possibilita uma higienização correta e o custo assim como a anterior é elevado.

Para ilustrar a análise, descrevemos alguns pontos relevantes das empresas supracitadas com relação aos produtos comercializados no mesmo segmento da MS Indústria Ltda..

A concorrente “A” tem sede no Rio Grande do Sul e atua no segmento infantil como atividade secundária, visto que seu segmento principal é calçadista. Oferta ao mercado a cadeira de mesa suspensa para alimentação de bebê, com similaridades confirmadas ao produto original da MS. O produto é voltado a crianças com até 16kg

e apesar de não possuir a qualificação Inmetro que garante a segurança do mesmo, a empresa oferece as mesmas garantias da cadeira comercializada pela MS Indústria Ltda.

A concorrente “B” com sede no estado de São Paulo atua no segmento infantil a mais de meio século com produtos como cadeiras para alimentação e carrinhos para carregar bebês. Apresenta modelos muito diversos do fabricado pela MS.

A concorrente “C” também com sede no estado de São Paulo e atuante no segmento infantil há mais de 50 anos, tem com um dos principais produtos inseridos no mercado a Cadeira de refeição Alta Standard sendo um produto de fácil limpeza e armazenamento, permitindo a desmontagem. O produto é direcionado a crianças com idade entre 01 e 03 anos ou 18 kg.

Numa visão geral, notaram-se semelhanças entre as concorrentes como, o valor elevado do produto e a qualidade dos mesmos. No modelo convencional proposto pela “B” e “C” identificou-se índices consideráveis de reclamações ocasionados por defeitos de estrutura que provocaram algum dano ao consumidor e/ou suporte da empresa para com o problema apresentado.

Diante desse quadro, entendemos que há muitas oportunidades a serem exploradas pela MS, uma empresa que possui um forte marketing indireto, um produto qualificado, inovador e um mercado econômico favorável.

Para tanto é necessário que a empresa possua uma estrutura negocial que lhe permita estipular estratégias mais eficazes, convertendo seus pontos fracos em oportunidades.

## **4 ESTUDO DE CASO MS INDÚSTRIA LTDA.**

### **4.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O MAPEAMENTO DE DADOS**

Na composição do Ambiente Organizacional da MS há uma divisão em duas macro áreas de gerenciamento estratégico: Administrativo/Financeiro e Comercial, gerenciada por um diretor em cada área. O setor operacional interno é composto por 19 colaboradores.

Há duas etapas distintas na área fabril: interna e externa – terceirizada.

Os estoques de matéria-prima tem uma margem de segurança para produção de forma ininterrupta por 30 dias e um estoque de produtos acabados para 10 dias, medida de prevenção à eventuais contratempos com os processos terceirizados.

Na área de TI – tecnologia da informação – o suporte utilizado pela empresa é simples: sistema administrativo em ambiente Windows ferramentas do pacote Office, sendo os mais utilizados: Word para cartas comerciais e o Outlook para comunicação interna e externa. Com relação ao armazenamento, a empresa optou por fazê-lo em um servidor, como forma de otimização do uso das máquinas e facilidade do acesso em ambiente externo à empresa, geralmente utilizado pelos gestores. Um ponto a se considerar é o fato do sistema estar recebendo incrementos, pois os módulos iniciais do mesmo não abrangeram toda a necessidade comercial da empresa.

### **4.2 DIAGNÓSTICO DO TRATAMENTO DOS DADOS CONTÁBEIS**

Ao atentar para utilização dos dados das empresas nas tomadas de decisão amparada pela Contabilidade Gerencial, é praticamente inexistente, pois o sistema utilizado para controle de movimentações da empresa MS Indústria não contempla de forma ampla as necessidades e resultados da companhia, trabalhando com relatórios individuais, sem a capacidade de fazer comparação e consistência dos mesmos, fato essencial se para conseguir informações precisas balizando a tomada de decisões.

Premissa da Contabilidade Gerencial eficaz é de a administração do negócio necessita visualizar informações não somente do faturamento mensal, mas também

o status dos pedidos, estoque de mercadorias acabadas, estoque de insumos e local onde tem melhor venda. Essas informações são de alta relevância para gerenciar o processo produtivo, o atendimento e o resultado, tornando tais informações elementos estratégicos de expansão.

A possibilidade de ter um Sistema informacional voltado para a Contabilidade Gerencial, tornando-se mais abrangente que um ERP (Enterprise Resource Planning – sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema), proporcionará a empresa um gerenciamento mais estratégico, uma vez que é tão importante garantir o controle interno quanto acompanhar as mudanças externas de mercado que influenciam diretamente no processo interno da companhia.

Contudo, tratando-se de um ERP temos um sistema que controla uma ou mais partes da empresa. Logo, o mais indicado é a adoção de um BI (*Business Intelligence* - refere-se ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios.), pois torna-se possível lapidar dados extraídos do sistema atual trazendo informações rápidas e seguras a atual situação de negócio da empresa.

Para se melhorar e explicitar as experiências da empresa visando a implantação da observação de dados referentes à Contabilidade Gerencial, a proposta é de que seja utilizada uma modelagem informacional que possibilite ao gestor melhor estudo dos cenários internos e externos, conforme estrutura do tópico.

Internamente a necessidade atual é um sistema que ofereça maior agilidade na abertura de pedidos e que reflita para o usuário externo um atendimento personalizado, transparente, mais rico em informações do processo fabril.

Detecções:

- 1. Problemática** *Não existi um sistema de pedidos.*
- 2. O que afeta na empresa** *A qualidade de atendimento.*
- 3. Resultado do impacto** *Lentidão no atendimento dos pedidos.*
- 4. Possível solução** *Sistema online para pedidos.*

- O “sistema” utilizado para pedidos é o e-mail, o representante solicita a quantidade e especificação desejada e o setor de vendas imputa as informações no sistema de uso interno, dessa forma não existe rapidez na solicitação.
- O tempo que a informação leva para ser gravada no sistema de uso interno e ser gerado o pedido torna o processo de requisição lento, além de retardar os ajustes de dados necessários para garantir que a produção aconteça da forma desejada.
- E-mails com dúvidas impactam diretamente para registrar as solicitações, dessa forma é preciso fazer filtros de e-mails para saber o que já foi informado ao sistema interno, o que muitas vezes pode ocorrer duplicidade de pedidos ou perda de controle de informações.
- Uma melhoria e também solução para agilizar os pedidos é um sistema online que permita o acesso direto do representante para confecção do produto, contendo campos de preenchimento obrigatório e que são indispensáveis para que aconteça a produção sem gastos com retrabalhos ou insatisfação de tempo ou qualidade para o cliente.

#### 4.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA CONTABILIDADE GERENCIAL

Com base nas informações levantadas junto a MS Indústria Ltda., a empresa conta com um processo sistêmico que atende a demanda rotineira e as solicitações diárias de representantes. Se determinado que o foco é direto no cliente a companhia visa não apenas manter a qualidade do produto no mercado como também aprimorar de maneira que sempre exista mais de um diferencial, carecendo, assim de mudanças. Para essas mudanças a MS Indústria conta com segurança nas informações levantadas, estudos de mercado, certificações e aceitação, entre outras que garantem o diferencial e a qualidade MS Indústria Ltda.

#### 4.4 SOFTWARE

Atualmente, o software de controle administrativo utilizado para atender as necessidades internas da MS Indústria inter-relaciona os setores envolvidos garantindo que a produção da cadeirinha aconteça de forma segura e dentro dos prazos, além de manter o giro de informações entre as áreas que suportam a produção. O referido sistema foi desenvolvido por empresa do ramo de TI, apresentou uma proposta que aparentemente atenderia a demanda, o que não é

realidade. Foi necessário customizar e implantar de maneira que a companhia não sofresse impacto negativo na produção. Os módulos foram implantados unitariamente na seguinte ordem:

- ✓ Cadastro de Clientes.
- ✓ Cadastro de Fornecedores.
- ✓ Cadastro de Produtos.
- ✓ Pedidos.
- ✓ Faturamento.
- ✓ Caixa.

Ainda seguindo a ideia de se utilizar dados de Contabilidade Gerencial como diferencial estratégico, a empresa admite a implantação de site, disponibilizando um campo de “acesso de pedidos”, dessa maneira o cliente acessa com login e senha, exclusivo certificando tanto a empresa quanto o usuário sobre a segurança nas informações e a garantia de pedido e pagamento do produto solicitado, essa melhoria conta com um software free que não depende de gastos adicionais com software facilitando a implantação.

A popularização no meio empresarial da utilização de dados contábeis como ferramenta estratégica, tem se tornado possível, em grande parte, devido à existência de softwares livres.

Não obstante das discussões e debates relativos aos escopos e fundamentos da propriedade intelectual, especialmente no contexto das modificações legais sofridas por esta nas últimas décadas. Vê-se o software livre como, também, responsável por novas perspectivas de desenvolvimento econômico e social, em que a produção econômica é descentralizada e apresenta incentivos globais diferentes dos incentivos que historicamente sempre foram tidos como mais importantes para o uso.

Em pesquisa na web (World Wide Web) foram selecionados dois softwares importantes: Ocomon e Joomla.

O Ocomon surgiu em Março de 2002 como projeto pessoal do programador Franque Custódio, tendo como características iniciais o cadastro, acompanhamento, controle e consulta de ocorrências de suporte. Em Maio de 2003 surgiu a primeira

versão do módulo de inventário (Invmon), e a partir daí todas as informações de atendimentos ficaram vinculadas ao respectivo equipamento, acrescentando grande praticidade e valor ao sistema de atendimento. E novas etapas foram sendo desenhadas e disponibilizadas. O Ocomon é uma ferramenta desenvolvida para o uso dentro da informática trabalhando com solicitações de suporte voltadas para o ramo de TI, A cada alteração no pedido o cliente e a MS Indústria recebem um e-mail com a alteração realizada.

Mas, nem tudo é excelência. O Ocomon apresenta pontos fracos, tais como:

- ✓ O cliente pode não conseguir fazer cadastro por erro de conexão ou falha no servidor que impossibilite a conclusão do mesmo e desistir.
- ✓ Pode precisar de informação rápida e precisar preencher campos obrigatórios para pular a etapa, informação que poderia ser repassada por telefone.

Em contrapartida, o Joomla, ferramenta permite também moldar de acordo com as necessidades do cliente, mas requer mais tempo para sua implantação, uma vez que é preciso desenvolver todos os campos. Inviável para o caso em análise.

Passo a passo de utilização do Ocomon:

- ✓ Cliente acessa o portal da MS Indústria Ltda. [www.msindustria.com.br](http://www.msindustria.com.br)
- ✓ Acessa o menu solicitação de pedidos;
- ✓ Informa usuário e senha disponibilizados pela companhia MS Indústria Ltda. que só libera após validação da companhia;
- ✓ Preenche os campos que são obrigatórios;
- ✓ O Ocomon permite que o cliente consiga interagir com a MS Indústria Ltda. para negociar prazos, valores e saber o status da produção.

A ferramenta Ocomon se encarrega de alimentar o sistema de controle interno de pedidos e segue o fluxo de produção, dessa forma não depende de um colaborador focado para receber e-mail filtrar e alimentar o sistema para dar start a produção. Demonstrando facilidade, praticidade e aplicabilidade como software auxiliar da Contabilidade Gerencial.

As telas são claras em suas informações solicitadas e na resposta ao gestor no momento de análise gerencial.

Exemplos de telas da implantação da ferramenta Ocomon.

Tela Login

The screenshot shows the login interface for Ocomon at MS Indústria Ltda. The header is purple with the text 'Ocomon' and 'MS Indústria Ltda.' in white. The main area is light green and contains a 'Login' label above a text input field, a 'Senha' label above another text input field, and a 'Cadastre-se' link below them. At the bottom, a purple bar displays the website URL 'www.msindustria.com.br' and the timestamp '10/09/2013 16:30'.

Solicitação de Pedido:

The screenshot shows the 'Solicitação de Pedido' (Request Order) screen. The header is purple with 'Ocomon' and 'MS Indústria Ltda.' in white. Below the header is a navigation bar with tabs: 'INÍCIO', 'STATUS', 'CADASTRO', and 'SAEVAR'. The main content area is light green and contains the following information:

- Cliente: Lojas Americanas
- CNPJ: 99.999.999/9999-99
- Endereço: Av. São Paulo Número 3000
- Data da entrega: 04/12/2013
- Quantidade: 300 (dropdown menu)
- Produto: STANDARD (dropdown menu)
- Forma de pagamento:
  - Primeira parcela p/ 28 dias
  - 28/42 - 1 parcela para 28 dias e a segunda para 42 dias
  - 28/42/56 - 1 parcela para 28 dias, a 2 parcela para 42 dias e a terceira para 56 dias
- Concordo com a forma de pagamento acima escolhida
- Observações: Bom dia, Segue pedido 2033. Obrigada.
- Código Pedido 2033
- Rep: ALFREDO PAES
- Enviar button

Status do pedido

| Ocomon   |                          | MS Indústria Ltda.                    |        |
|--|--------------------------|---------------------------------------|--------|
| INÍCIO   | STATUS                   | CADASTRO                              | SALVAR |
| <b>Data Prevista Entrega: 04/12/2013</b>   |                          | Código Pedido 2033                    |        |
| Cliente: Lojas Americanas  | CNPJ: 99.999.999/9999-99 | Rep: ALFREDO PAES                     |        |
| Observações:<br>Boa tarde,<br><br>Gostaria de saber se é possível enviar o pedido antes das 18:00 no dia 04/12/2013 ?<br><br>Obrigada.   |                          | <input type="button" value="Enviar"/> |        |
| Companhia Sapeca Kids  |                          | CNPJ: 88.888.888/8888-88              |        |
| Observações:<br>Caro cliente,<br>Pedido 2033 encontra-se na expedição.<br>Estaremos agendando com a transportadora o horário de entrega para as 17:00hr do dia 04/12/2013 , porém a taxa de troca de entrega será adicionada a nota! Valor de R\$20,00.<br><br>Dúvidas estamos a disposição. |                          | <input type="button" value="Enviar"/> |        |

Tela cadastro:

| Ocomon   |  | MS Indústria Ltda.                           |        |
|--|--|--|--------|
| INÍCIO   | STATUS   | CADASTRO                                     | SALVAR |
| Dados Cdastrais da Loja:   |  | <input type="button" value="Alterar Senha"/> |        |
| LOJA   | Lojas Americanas   |  |        |
| CNPJ   | 99.999.999/9999-99   |  |        |
| Endereço   | Endereço: Av. São Paulo Número 3000  |  |        |
| Telefone   | 3014 - 2323 Ramal 25   |  |        |
| E-MAIL   | <a href="mailto:compras@lojasamericanas.com.br">compras@lojasamericanas.com.br</a> | <input type="button" value="SALVAR"/>        |        |
| Dados Cadastrais do Representante:   |  |  |        |
| Nome   | ALFREDO PAES   |  |        |
| Telefone   | 41-99812342  |  |        |
| E-mail   | <a href="mailto:alfredo.paes@revenda.com.br">alfredo.paes@revenda.com.br</a>       |  |        |
| Endereço   | Av. Getulio Vargas 3456  | <input type="button" value="SALVAR"/>        |        |
| Observações:   |  |  |        |
| Atenção:<br><br>Na ausência do Sr. ALFREDO PAES falar com Marilda Jaleski. |  | <input type="button" value="Enviar"/>        |        |

#### 4.5 GESTÃO DE DADOS E INFORMAÇÃO

Para cada informação imputada no Controle Administrativo é preciso ter o cuidado com os dados informados, assim como em qualquer outro sistema ou ferramenta de controle, pois é através disso que o gestor analisa relatórios e faz levantamento das necessidades e faz seleções para as tomadas de decisões, desde o controle de estoque até a saída do produto acabado.

No trato de dados relativos à relação com os clientes, a MS Indústria deseja garantir a satisfação do mesmo. O cliente é mantido informado sobre o Status de seu pedido. Cada cliente possui um cadastro com todas as informações necessárias para efetuar o pedido de qualquer lugar do Brasil. Trimestralmente as validações e análise de situações adversas minorando as possíveis fontes de qualquer tipo de prejuízo, bilateralmente.

#### 4.6 INTERPRETAÇÃO DE INDICADORES E O GERENCIAMENTO CONTÁBIL

A correta interpretação de dados contidos nos indicadores oferece à empresa a possibilidade de melhorar determinada tarefa ou processo que apresente ou possa apresentar falha, resultando em um caminho de execução mais seguro e estratégico. Em breve análise do processo produtivo da MS Indústria Ltda., foram observados e identificados alguns indicadores relevantes de impacto monetário:

- ✓ Matéria prima com defeito na entrega = Esse indicador apontou que de 1000 tubos metálicos comprados, 2 tubos apresentaram defeito.
- ✓ Nota fiscal de industrialização não baixada = Esse indicador apresentou pouca relevância de impacto no processo, uma vez que raramente ocorre, uma em 200 notas de industrialização.
- ✓ Ordens de compra baixadas com atraso = As ordens de compra baixadas com atraso apresentou um índice de 5 em 50 notas de compra, relatado como esquecimento, falta de tempo.

- ✓ Dispensa do tecido com corte errado = A dispensa do tecido por corte errado é muito baixo, foi nos relatado que numa média de 200 moldes cortados somente em cinco houve erro e em três destes foi possível reaproveitar o tecido na mesma produção.
- ✓ Dispensa do tubo com corte errado = A frequência de ocorrência para este indicador é baixa, numa média próxima de 4 para cada 300 cortes.
- ✓ Ordem de produção pendente não verificada = Indicador com baixa ocorrência.
- ✓ Condições de Pagamento do fornecedor = Indicador com relevante número de ocorrências. Apresentando 5 em cada 10 compras realizadas.
- ✓ Cadastro errado do fornecedor = Baixa ocorrência deste indicador. A cada 10 cadastros, um apresenta algum erro.
- ✓ Notas fiscais de compra não enviadas para o departamento Financeiro = Indicador com índice elevado de ocorrências, 10 em 30 das notas fiscais.

Dos indicadores acima apresentados, dois deles foram considerados críticos: as condições de pagamento oferecidas pelo fornecedor e as notas fiscais paradas no almoxarifado com atraso no lançamento sistêmico e envio ao Departamento Financeiro. O indicador de condições de pagamento do fornecedor implica para a empresa a confiança e fidelização daquele, uma vez que precisa buscar mais de uma opção de fornecimento dentro de condições favoráveis ao negócio.

Para o indicador de notas fiscais de compra lançadas com atraso e paradas no almoxarifado sem envio ao Departamento Financeiro implica em atraso no processo produtivo e financeiro, além de comprometer o saldo de estoque físico, uma vez que por motivo de lançamento o estoque sistêmico difere do físico.

Apesar da baixa relevância, consideramos que a matéria prima como o tubo que apresentou defeito (amassamento) na entrega é possível obter melhor qualidade exigindo do fornecedor um acondicionamento capaz de eliminar essa perda. Mesmo sem uma análise aprofundada se utilizadas as ferramentas de Contabilidade Gerencial seriam facilitadas as tomadas de providências com respaldo documental.

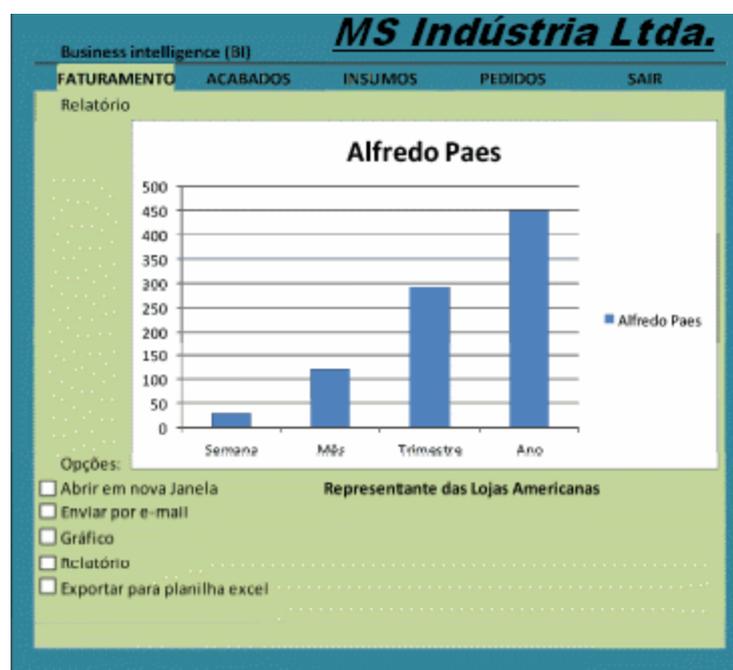
#### 4.7 EXEMPLIFICAÇÃO DE SOFTWARE NA CONTABILIDADE GERENCIAL

Com a implantação do BI (Business Intelligence) abre-se a interface onde é possível conflitar resultados de dados para informações de tomadas de decisão.

Nessa tela, por exemplo, é possível filtrar em tempo de venda, representante, quantidade fornecida, região de maior venda, tipo de produto e até que tipo de informação precisa, se as vendas trazidas em peças, valores ou porcentagem. Com esse apoio se torna mais fácil saber onde e o que aplicar para garantir a venda.

The screenshot shows the 'Business intelligence (BI)' interface for 'MS Indústria Ltda.'. It features a navigation bar with tabs: FATURAMENTO, ACABADOS, INSUMOS, PEDIDOS, and SAIR. The main area is divided into three columns: Tempo, Representantes, and Quantidade. Under 'Tempo', there are checkboxes for 'Semana', 'Mês', 'Trimestre', and 'Ano'. Under 'Representantes', there is a dropdown menu for 'Alfredo Paes' and another for 'Loja' set to 'Lojas Americanas'. Under 'Quantidade', there is a dropdown menu for 'Adm de 300 Pcs'. Below these are sections for 'Região' (with checkboxes for 'Cidade', 'Estado', 'País'), 'Filtrar Por' (with checkboxes for 'Moeda', 'Peças', 'Porcentagem'), and 'Produto' (with checkboxes for 'Lisa', 'Standard', 'Com Bolsa', 'Geral'). At the bottom, there are 'Opções' (checkboxes for 'Abrir em nova Janela', 'Enviar por e-mail', 'Gráfico', 'Relatório', 'Exportar para planilha excel') and a 'GERAR' button.

Conforme opção escolhida o relatório abre em uma nova janela oferecendo, por opção, anexar o mesmo para mandar via e-mail ou até mesmo exportar para uma planilha em excel para fazer outras tratativas conforme necessário.



Um dos quesitos citados como muito importante por parte da MS Indústria é a verificação de status de pedidos. Nessa tela verifica-se os pedidos em aberto, pedidos parados por alguma inadimplência, pedidos agendados, pedidos encerrados, pedidos aguardando algum retorno do cliente. Com isso o grupo MS Indústria consegue administrar de maneira segura a produção de novos pedidos sem que atrás e outros que já estão em produção ou por entrar.

**Business intelligence (BI)** **MS Indústria Ltda.**

FATURAMENTO ACABADOS INSUMOS **PEDIDOS** SAIR

Status de Pedidos:

Aguardando atendimento  
 Em processo de produção (na fábrica)  
 Pedidos Inadimplêntes  
 Pedidos encerrados  
 Aguardando retorno do representante  
 Pedidos agendados

Produto

Lisa  
 Standard  
 Com Bolsa  
 Geral

Período

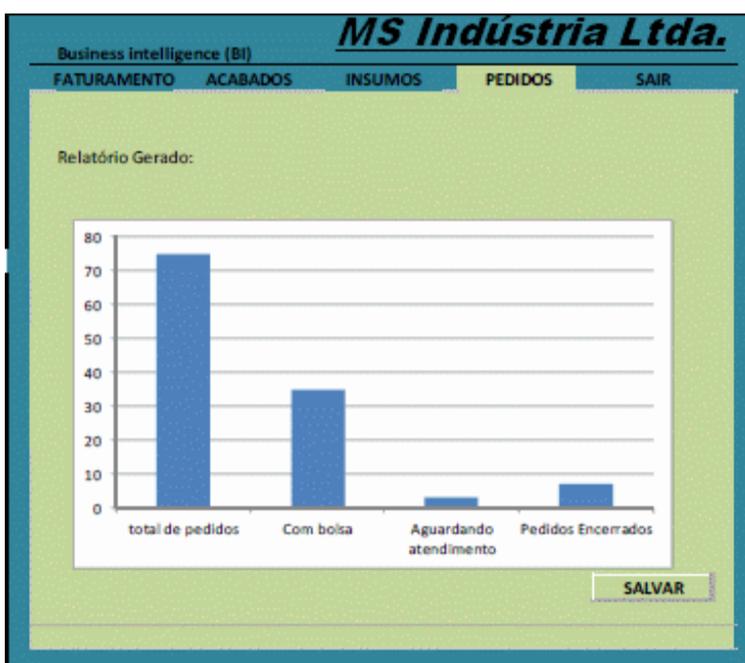
3 semanas

Opções:

Abrir em nova Janela  
 Enviar por e-mail  
 Gráfico  
 Relatório  
 Exportar para planilha excel

Marcar outras opções:

GERAR



Na exemplificação acima, fica claro que a utilização da ferramenta Business na Contabilidade Gerencial torna acessível aos gestores dados de modo quase didático, bastando o mesmo ter domínio de seus processos para que a leitura das conjunturas internas sejam determinadas e problemas sanados mais rapidamente contribuindo para alavancar o crescimento da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa bibliográfica é nítido que a contabilidade gerencial pode auxiliar na gestão das micro e pequenas empresas, pois seu gestor pode moldá-la de acordo com a sua necessidade de informação possuindo, assim, uma visão real da empresa. Vale lembrar que citamos a taxa de sobrevivência das MPE's e uma das causas da baixa taxa de está ligada à maneira como são geridos os seus negócios. Conclui-se que esses empreendimentos fazem pouco uso da Contabilidade.

O presente trabalho se apresenta em forma de proposta de pesquisa para desenvolvimento de modelo de construção de Business Intelligence (BI) e controle administrativo ser aplicado à área Contábil Gerencial. A pluralidade que este tipo de sistema proporciona facilitará não só os controles internos de referida área como também o processo de tomada de decisão. A pesquisa se encontra em fase de aplicação prática junto à Ms Indústria Ltda.

A proposta do estudo foi apresentada de modo estrutural, na qual o mesmo foi desenvolvido:

- ✓ Identificação de informações
- ✓ Identificação dos objetivos estratégicos relacionados à cadeia de valor
- ✓ Determinação de vantagem competitiva empresarial para a definição de aplicações de Sistemas de Informações na empresa estudada.
- ✓ Identificação dos sistemas gerenciais existentes de apoio à contabilidade gerencial na empresa.
- ✓ Pesquisa e escolha do modelo de BI Business Intelligence e Sistema Administrativo envolvendo módulos de visualização da informação para a área de Contabilidade Gerencial da empresa, abrangendo os principais subsistemas e para a tomada de decisão.

Se aplicado até a presente data, o projeto proposto neste estudo contaria com aceitabilidade por parte da MS Indústria Ltda. A diretoria da empresa aponta para visão estratégica e adesão à Contabilidade Gerencial como ferramenta na

tomada de decisões. Tal direcionamento garante que as informações seriam 100% reais, e suas atualizações constantes.

Um facilitador para a implantação é a criação da empresa/produto momento em que foi realizado um bom plano de negócios e cada uma das ações foram comandadas diretamente por um de seus principais sócio-diretor.

Contudo, há riscos a serem considerados para a implementação do sistema ou obstáculos de impacto negativo. Tais como:

- Se o diretor acima mencionado deixar o quadro da empresa o impacto negativo seria direto e importante, pois este diretor centraliza os conhecimentos de todo o cenário da estrutura do negócio e suas necessidades atuais da MS Indústria Ltda. A solução seria a escolha de novo administrador geral do qual dependeria verificar a possibilidade de apoio para ao projeto, o tempo que ele poderá nos disponibilizar para ceder as informações necessárias;
- O planejamento atual para controle de produção atende de forma sustentável os pedidos, toda e qualquer mudança na regra de negócio deve ser avaliada para verificar os possíveis impactos em prazos de entregas ou controle de modelos solicitados, como toda alteração requer tempo para estudo e adaptação do novo cenário, este poderá causar impacto direto nas informações já listadas, resultando em atraso, necessidade de revisão e alteração no projeto.
- Esse ponto, afeta diretamente o objeto analisado pelo Projeto, uma vez que se a empresa necessitar alterar o segmento atuante, o contexto mercadológico poderá alterar, necessitando uma nova análise. Este cenário resultará em cancelamento do Projeto ou adaptação segmentada e por consequência, lenta do projeto base.

Descartados os impedimentos acima citados os dados obtidos forneceram subsídios e, como resultado dessa estruturação foi possível determinar quais as informações necessárias a disponibilizar para o gestor responsável pelo Setor

Contábil Gerencial para a tomada de decisão como também a fim de aperfeiçoar os controles internos da empresa estudada.

O mercado apresenta um altíssimo grau de competitividade exigindo que todas as empresas, sem distinção ou classificação porte, consigam responder, rápida e acertadamente, às solicitações do mundo mercadológico. Consequentemente, todas precisam dispor de instrumental que contribuam para melhor identificar custos, analisar fatores que impactam na rentabilidade dos negócios, a partir da sensibilização das margens e giros dos estoques, juntamente com análises de tendências do mercado e os hábitos dos consumidores.

A imposição do mercado, na direção de ajustes às novas regras negociais, surge alicerçada a Contabilidade Gerencial, aceita como conjunto de informações que agrega valor, não se restringindo aos prestadores de serviços contábeis, mas como um instrumento balizador de auxílio na Gestão Estratégica, passando de meros registros de variação patrimonial para indicadores analisáveis e determinantes.

Por não ser do tipo de informação engessada por requisitos legais, ou seja, por ser desregulamentada, não está limitada pelas normas e princípios contábeis, mas é produzida de modo a satisfazer necessidades estratégicas e operacionais dos gestores. Fato que esclarece que não é necessário que os gestores compreendam profundamente as técnicas contábeis legais para gerir sua empresa. O cenário comercial atual aponta que precisam se adaptar ao uso de ferramentas gerenciais disponíveis adaptadas para atender suas necessidades informacionais. Contudo não se leia nesse ponto a dispensa do profissional Contador, sua intervenção é importante na continuidade e no sucesso do empreendimento.

No cenário econômico nacional, as micro e pequenas empresas tem relevante importância, logo a utilização da Contabilidade Gerencial é essencial, pois o uso de suas ferramentas objetiva acabar com suas fragilidades e aumentando sua taxa de sobrevivência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony et al. **Contabilidade Gerencial**. Trad. André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica de Rubens Fama. São Paulo: Atlas, 2000.

BEAL, Adriana. **Introdução à gestão da tecnologia da informação**. Vydia Tecnologia. 5. ed. Brasília: 2003.

BEILER, GRAZIELE. **Estudo das Características, Visão e Estratégias dos Dirigentes Proprietários da Cadeia Produtiva Têxtil da Região de Blumenau: Ações Tomadas com a Inserção de Produtos Chineses**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau - FURB, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração. Blumenau, 2009.

BRASIL, H. V.; FLEURIET, M. **Planejamento financeiro das pequenas e médias empresas: um modelo integrado**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1979.

CARDOSO, Aline de Oliveira; LIMA, Aline Fernanda. **As fronteiras existentes entre a contabilidade financeira e Contabilidade gerencial**. Revista Científica Semana Acadêmica. 5. ed, vol. 1. São Paulo, 2011.

CHÉR, Rogério. **A gerencia das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**, 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Prática Tributária da Micro, Pequena e Média Empresa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004

GOMES, Orlando; GOTTSCHALK, Elson. **Curso de direito do trabalho**. Rio de Janeiro: Forense, 1995.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home>. Acesso em: 22 de agosto de 2013.

IIDA, Itiro. **Ergonomia Projeto e Produção**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo. Edgard Blücher, 2005

KAPLAN, R. S., *et all*. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000

LONGENECKER, Justin G. *et all*. **Administração de pequenas empresas**. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti, revisão técnica: Roberto L. M. Gliangani. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, Leandro. **Marketing**: como se tornar um profissional de sucesso. São Paulo: Universo dos Livros, 2006.

SANT' ANNA, Roberto de Oliveira. **Apostila de contabilidade gerencial**: UNISA. Disponível em: [www.unisa.br/conteudos/6402/f1603556549/apostila/apostila.pdf](http://www.unisa.br/conteudos/6402/f1603556549/apostila/apostila.pdf) . Acesso em: 07 de abril de 2014.

SEBRAE - SP. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sebrae mais gestão**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/>. Acesso em: 13 de novembro de 2013.

SILVA, Vandenir Albuquerque. **Contabilidade gerencial estratégica**: um estudo da percepção dos discentes em contabilidade sobre a importância da gestão estratégica e da teoria dos jogos, como suporte à tomada de decisões. 2010. 189 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

Yin, Robert K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre, Brasil: Bookman, 2005.