



## A UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERADAS PELO SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL COMO SUBSÍDIO AOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NAS PEQUENAS EMPRESAS

Antonio Gonçalves de Oliveira\*  
Aderbal Nicolas Müller\*\*  
Wilson Toshiro Nakamura\*\*\*

### RESUMO

O artigo versa sobre o uso do sistema de informação contábil aplicado à administração das pequenas empresas. Procura-se verificar como essas empresas se utilizam das informações fornecidas de forma sistêmica pela contabilidade, buscando-se apreender sobre a intensidade de tal aplicação, o estilo de administração predominante nessas empresas e como este influencia no grau de utilização de tais informações como ferramenta subsidiadora à tomada de decisões.

**Palavras-chave:** informação contábil, decisão, controle, gerenciamento, gestão dos custos.

### ABSTRACT

The present article subject is the use of the accounting information system for small company administration. It tries to assess how and to what extent such companies use the information systematically provided by accountings, in order to learn about their predominating administration style and the way it influences the use of such information as an input tool for the decision-making process.

**Key words:** accounting information, decision-making process, control, management, cost administration.

\*Contador, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie/SP. Professor da Business School FAE, Professor e Coordenador do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Santa Cruz, em Curitiba. E-mail: antonio@santacruz.br

\*\*Contador, Mestre em Contabilidade pela FACEPAL/PR. Professor e Coordenador do Curso de Ciências Contábeis da Business School FAE. E-mail: amuller@bomjesus.br

\*\*\*Contador, Doutor em Administração pela FEA/USP. Professor do Programa de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: wtnakamura@uol.com.br

## INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos, e mais especificamente ao longo da década de 90, o crescimento da competitividade global e a inserção do Brasil no processo de globalização ampliaram de forma significativa o dinamismo da economia brasileira e expuseram nossas empresas à concorrência externa, compelindo-as a se comprometerem com a chamada excelência empresarial. Nesse contexto, as empresas brasileiras vêm sendo forçadas a se adaptar e a rever suas estratégias competitivas e seus modelos de gestão.

Da mesma forma, a turbulência crescente do ambiente tem levado as empresas a investir no desenvolvimento e utilização de informações, que são aplicadas como ferramentas de apoio aos processos de controle e tomada de decisão.

Tomando-se por base o levantamento desenvolvido pelo IBGE em 1994 (trata-se do último censo econômico, publicado em 1998) sobre a estrutura produtiva empresarial brasileira, é possível constatar que, segundo o critério de porte baseado no número de empregados, 99,33% dos estabelecimentos industriais, 99,68% dos comerciais e 98,67% dos prestadores de serviços eram micro, pequenas e médias empresas. Dessa distribuição, 11,11% na indústria, 6,04% no comércio e 10,25% no setor de serviços eram representados por aquelas enquadradas como pequenas empresas (PEs).

Os três setores agrupados demonstram que, em sua totalidade, as empresas enquadradas como micro, pequenas e médias representam 99,63% do total de empresas industriais, do comércio e prestação de serviços do Brasil. E aquelas consideradas como pequenas (de 20 a 99 empregados) representam 8,06%.

O censo mostra ainda que esse estrato de empresas (micro, pequenas e médias) responde por 54,87% das vendas comerciais, 38,91% da produção industrial, 35,86% da receita de prestação de serviços e 58,49% da força de trabalho do país, sendo que, na mesma ordem, somente as pequenas respondem por 22,30%, 10,30%, 14,06% e 20%, respectivamente.

Esse estrato de empresas, conforme o SEBRAE (1997, p.34), representa 4 milhões de estabelecimentos instalados, 48% da produção nacional, 60% da oferta de empregos, 42% dos

salários pagos, além de contribuir com 21% do produto interno bruto.

Essa importância econômica e social das pequenas e médias empresas não se limita a países em desenvolvimento como o Brasil. Autores como Paul RESNIK (1991), Itiro IIDA (1986), Gordon BATY (1994) e Jim SCHELL (1995), de forma convergente, têm ponderado que, independentemente do grau de industrialização ou do nível de desenvolvimento, a pequena e a média empresa têm uma substancial importância na evolução da sociedade, contribuindo do ponto de vista econômico, social e até político das nações.

Segundo os autores anteriormente citados, a experiência histórica tem demonstrado que esse estrato de empresas vem se mostrando essencial e indispensável às economias desenvolvidas ou em desenvolvimento. Conseqüentemente, acabou se tornando um dos principais alicerces do desenvolvimento econômico das nações industrializadas de nossos dias. E hoje, com o desenvolvimento tecnológico, o crescimento das organizações e a complexidade do ambiente econômico, verifica-se por parte das PEs certa dificuldade no entendimento e na gestão dos negócios. A consequência natural desse processo é a necessidade, cada vez maior, de informações que auxiliem os administradores nas tomadas de decisões e em seus controles organizacionais.

A contabilidade, como sistema de informações, caracteriza-se por registrar todas as transações ocorridas nas organizações, constituindo-se num grande “banco de dados”. Seus dados são úteis à administração, além de representarem um instrumento gerencial eficaz para o processo decisório e de controladoria. A diferenciação entre o que são dados e o que são informações é explicitada por MATARAZZO (1998, p.18), que assim os define:

Dados são números ou descrições de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor. Informações representam, para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, freqüentemente acompanhada de um efeito surpresa.

Tomando-se por base a literatura estudada, percebe-se que, na maioria das organizações, em razão principalmente da influência fiscal, ocorrem distorções relevantes nas informações contábeis.

As demonstrações contábeis legais tornaram-se de difícil entendimento gerencial. É perceptível a imagem (principalmente nas PEs) de algo que existe somente para o atendimento às exigências fiscais. E, conseqüentemente, fica relegado, ao segundo plano, o atendimento às necessidades da gestão dos negócios.

Cabe aos contadores e aos gestores, em primeiro lugar, o desafio de reverter essa situação, pois a contabilidade, vista como sistema dentro do ambiente organizacional, pode contribuir sobremaneira com o corpo gerencial das organizações.

Para cumprir seu papel como fonte de informações úteis para o processo de tomada de decisão, a contabilidade deve acercar-se de características fundamentais à administração, tais como: ser útil, oportuna, clara, íntegra, relevante, flexível, completa e preditiva (fornecer indicadores de tendências), além de ser direcionada à gerência do negócio.

Para o desenvolvimento do presente estudo, foi realizada uma pesquisa junto a empresas do ramo de retificação de motores com o objetivo de verificar a forma de utilização da contabilidade como fonte de informação e como ferramenta para o processo de tomada de decisão e controle nessas pequenas empresas.

## 1 O SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL E AS ORGANIZAÇÕES

Um dos objetivos da contabilidade é fornecer informações sobre as mutações que ocorrem com o patrimônio das empresas. Entretanto, muitos consideram a Ciência Contábil como mero instrumento de informação, quando na verdade todas as áreas do conhecimento geram informações. A contabilidade, além de gerar informações, permite explicar os fenômenos patrimoniais, construir modelos de prosperidade, efetuar análises, controlar, e também serve para prever e projetar exercícios seguintes, entre tantas outras funções.

Do ponto de vista sistêmico, a contabilidade está integrada com o meio ambiente. O ambiente se inter-relaciona com a contabilidade como um sistema aberto, ou seja, um sistema que não depende somente das informações internas, mas da ligação e filtragem de informações externas à organização.

Sobre a visão sistêmica aplicada à contabilidade elevando-a à situação de sistema, LEME, citado por KROETZ et al. (1999), diz que:

É de todos conhecida a similitude entre a empresa e um organismo vivo. Neste organismo, podemos distinguir um cérebro, encarregado das decisões; os membros, encarregados da ação; o sistema nervoso, que se incumbem de transmitir o comando do cérebro para os membros e as Informações dos sentidos para o cérebro.

Partindo desse enfoque organizacional, por analogia visualiza-se a contabilidade como um sistema nervoso, que serve de elo de ligação entre a administração e as áreas de execução e vice-versa. Na verdade, existe uma dependência das partes, uma vez que todas estão ligadas intencionalmente para manter o organismo em funcionamento.

Assim, não basta ter um bom sistema nervoso se o cérebro não responde aos estímulos ou vice-versa, ou seja, o organismo-empresa, para sua funcionalidade, depende de uma boa administração assessorada pela contabilidade como fonte de informações úteis aos processos de tomada de decisão e controle, destacando-se a necessidade de utilização, por parte dos administradores, das informações produzidas pelo sistema de informação contábil.

A contabilidade pode ser entendida como um subsistema dentro do sistema organizacional (sistema empresa). Este, por sua vez, integra um sistema maior, que é o sistema ambiental.

Entende-se como usuário das demonstrações fornecidas pelo sistema de informação contábil toda pessoa física ou jurídica que tenha interesse na avaliação da situação e do progresso de determinada entidade, seja tal entidade uma empresa, um ente com fins não-lucrativos, ou mesmo um patrimônio familiar.

Nos últimos tempos, a administração das empresas, dadas as contingências da própria vida em sociedade, tem se modificado tanto em tamanho quanto em complexidade, tornando a contabilidade cada vez mais um indispensável instrumento para sua segurança e desenvolvimento.

A existência da contabilidade decorre da necessidade de se conhecer e controlar os componentes e as variações do patrimônio, riqueza imprescindível à satisfação das necessidades humanas e da vida em sociedade.

Sempre que há um patrimônio em movimentação sofrendo variações geradas pelo trabalho humano,

desenvolvido sobre os elementos que o formam, estáse diante de uma organização econômica. Existe, ainda, além do patrimônio e do trabalho humano desenvolvido sobre ele, o sistema administrativo, que coordena o trabalho e os componentes patrimoniais; dirigindo-se ambos para o patrimônio.

Assim, a contabilidade vem a ser um componente da gestão, tendo como um dos seus principais objetivos fornecer informações para o processo de tomada de decisão e até mesmo de formulação de estratégias.

## **2 A APLICABILIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS AOS PRINCIPAIS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Toda empresa, independentemente de seu porte, encontra-se inserida num ambiente social, empresarial e econômico (OLIVEIRA, 1997, p.25), aos quais deve estar completamente adaptada para que possa cumprir efetivamente seu papel, seja na satisfação das necessidades de seus clientes seja na geração de recursos que remunerem o capital investido pelo proprietário.

Assim, para cumprir seu papel, é necessário que a empresa busque, através de seus administradores, o seu sucesso, tomando por base seus planos e objetivos e administrando eficientemente seus recursos, fazendo uso das ferramentas essenciais para a administração, das quais se destaca, na atualidade, a informação. (KAPLAN, 1996, p.3).

RESNIK (1991, p.3) trata com clareza o tema “administração na pequena empresa”, traçando um paralelo entre o sucesso e o fracasso da pequena empresa, relacionando-os às ações implementadas e decisões tomadas pela administração, afirmando inclusive:

A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso. A má administração – e não a economia, a concorrência, a inconsistência dos clientes ou o azar – é o fator que determina o fracasso.

A boa administração – capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa – baseia-se na atenção crítica do proprietário-gerente, e/ou responsáveis pela administração, aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa.

Para fundamentar sua colocação, esse mesmo autor traz ao plano o resultado de uma pesquisa feita nos Estados Unidos pela *Dun and Bradstreet*,

guardiã das estatísticas empresariais naquele país. A pesquisa indicou que nas pequenas empresas a má administração é responsável por mais de 90% dos fracassos, dos quais aproximadamente metade atribui-se à “incompetência” e metade à experiência anterior “inadequada”.

Finalmente, a arte de administrar – capacidade de entender, dirigir e controlar eficientemente as pequenas empresas, tendo em vista as colocações de Resnik, corroboradas por autores como SCHELL (1994) e PEREIRA JR. (1995) – é o fator preponderante para sua manutenção no grupo das empresas que alcançam o “sucesso”, dentro do ambiente no qual se encontra inserida, cumprindo o seu papel e alcançando seus objetivos planejados.

### **2.1 A Contabilidade e os Controles Financeiros Básicos**

Relativamente às pequenas empresas, há controles deficientes e falta de informações úteis para a tomada de decisão. Com isso, tem-se na Contabilidade o instrumento que, sendo bem utilizado, suprirá a administração dessa necessidade básica.

A função contábil pode ser encarada como um instrumento da Administração Financeira para as PEs. Sobre isso RESNIK (1991, p.136) coloca:

Uma das principais causas dos desastres com pequenas empresas é não manter os registros e controles contábeis apropriados, precisos e atualizados – e não utilizá-los para administrar a empresa.

A falta de um sistema eficaz de Contabilidade não é apenas um problema contábil – é um problema administrativo. Sem registros e controles financeiros adequados, você não consegue compreender a empresa. Fica voando e uma queda é quase inevitável.

Com base na contribuição de RESNIK (1991), pode-se então dizer que a Contabilidade desenvolve e fornece dados para o setor financeiro da empresa, uma vez que, fazendo uso de princípios legais e padronizados, prepara, principalmente, as demonstrações financeiras sobre a apuração do resultado (positivo ou negativo, ou seja, lucro ou prejuízo) e elabora o balanço patrimonial.

A partir das informações levantadas, elaboradas e fornecidas pela contabilidade, a administração da empresa – através de técnicas como as de análise e interpretação de balanços, auditoria, contabilidade

de custos e controladoria – pode tomar decisões quanto a investimentos, financiamentos, pagamento das obrigações, momento de substituição de ativos obsoletos (como máquinas, por exemplo), nível ideal de estoque, entre outras. (IUDÍCIBUS, et al., 1998, p.26).

Vale dizer que o administrador financeiro, no que diz respeito à empresa, está preocupado em manter a sua solvência e em maximizar a sua riqueza, tendo como ponto de partida as informações vindas da contabilidade. Tal afirmação encontra-se fundamentada na visão de BATY (1994, p.130), que mostra a importância da Contabilidade na administração das pequenas empresas: “(...) é mais que uma função; é uma linguagem, um meio de comunicação entre os vários segmentos dentro da comunidade financeira”.

Esses conceitos não são verificados na prática. Não é o caso de criticar a inexistência, dentro de algumas PEs, de um Departamento Contábil e de um Departamento Financeiro distintos, funcional e formalmente entre si, pois, devido às suas características, isso nem sempre é possível.

O que se deve criticar, no entanto, é a utilização limitada acerca dos objetivos da contabilidade e da área financeira. A contabilidade tem sido encarada como um instrumento necessário tão-somente para atender a uma série de exigências legais e burocráticas, e não como um instrumento de apoio ao administrador para a tomada de decisões e controle. Sobre isso, RESNIK (1991, p.137-138) mostra a visão de alguns proprietários e gerentes de pequenas empresas que consideram os dados e a função da contabilidade como “um mal necessário”. Isso porque se contentam em ver apenas os números das vendas e o lucro líquido.

O mesmo autor também descreve o grau de compreensão daqueles proprietários e/ou gerentes relativamente às funções e importância da contabilidade para o gerenciamento do negócio: “Eventualmente, porém, eles conseguem entender que superestimam a complexidade de um sistema bom e prático e subestimam sua contribuição ao desempenho administrativo.” (RESNIK, 1991, p.138).

É preciso destacar que a contabilidade não existe apenas para o cumprimento das obrigações legais. Além dessa função, que de fato existe, ela também é importante no sentido de orientar gerencialmente o

administrador, constituindo o que é chamado por vários autores de contabilidade gerencial, assim permitindo, por exemplo, que se visualize a performance operacional da empresa. Pode-se destacar a seguinte definição de contabilidade gerencial mostrada por FERNÁNDEZ (1997, p.37), citando a *American Accounting Association* (AAA):

(...) supõe a aplicação de técnicas e conceitos adequados para processar dados históricos e projetados de caráter econômico de uma entidade, com a finalidade de ajudar a direção a estabelecer planos para alcançar seus objetivos econômicos, bem como para a tomada de decisões necessárias ao alcance daqueles objetivos. Inclui métodos e conceitos necessários para o levantamento das demonstrações, a escolha entre os cursos alternativos das ações e o controle através da evolução e interpretação da atuação.

Sendo assim, conhecendo as funções da contabilidade e da administração financeira, as pequenas empresas – por intermédio de seus gestores – podem empregá-las mais proveitosamente, utilizando-se dos instrumentos que oferecem, constituindo dentro da empresa um setor contábil-financeiro ideal e importante para o sucesso de seu negócio.

## 2.2 Controle de Estoques

GITMAN (1997, p.713) define o estoque como sendo “(...) ativos circulantes necessários que possibilitam o funcionamento dos processos de produção e vendas, (...) representam um investimento significativo por parte da maioria das empresas”.

Tomando por base a contribuição desse autor, no que concerne ao vínculo do estoque com a produção e vendas, fica clara a importância de administrar eficientemente esses bens, que representam, na verdade, para as empresas, um significativo investimento.

Controlar e administrar esse ativo significa girá-lo rapidamente, de tal sorte a minimizar seu custo e mantê-lo em nível suficiente para atender às necessidades da empresa, além, é claro, de estar possibilitando, com isso, a geração de valores a receber originados pelas vendas decorrentes do aumento do seu giro.

Em outras palavras, é preciso determinar um nível “ótimo” de estoques que alcance tais objetivos, o que nem sempre é fácil. Os níveis de estoque interessam a diferentes áreas, tais como:

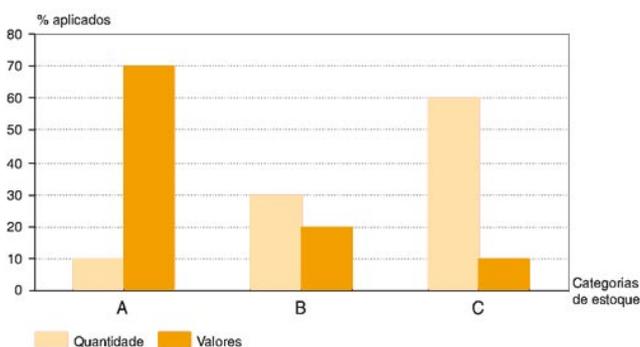
marketing, finanças, produção, vendas e compras, e tais áreas possuem diferentes pontos de vistas relacionados ao nível “ótimo” de estocagem.

Nesse sentido, faz-se necessário controlar e administrar os estoques. Para isso, o administrador das PEs pode dispor de alguns instrumentos, que são, inclusive, utilizados pelas grandes empresas. Para citar dois, têm-se, então, o Sistema ABC e o Modelo de Lote Econômico de Compra (LEC).

O Sistema ABC é aquele que prioriza itens do estoque, segregando-os em itens A, B e C. Os classificados em A são aqueles que implicam maior investimento, seguidos pelos itens B e C, nesta ordem, sendo estes de menor investimento.

A vantagem desse sistema reside no fato de que a empresa pode determinar níveis de estoques e controles diferentes sobre os itens A, B e C. Em outras palavras, os itens A, por representarem maior investimento e geralmente giro mais lento, devem estar em uma quantidade mínima e receber controle rígido. Os itens B implicam um nível de quantidade e controle normais, ao passo que os itens C podem estar em maior quantidade e demandarem controle menos intensivo. A figura 1 mostra resumidamente o conceito do Sistema ABC empregado no controle e administração de estoques.

GRÁFICO 1 - O SISTEMA ABC DE CONTROLE DE ESTOQUES



FONTE: Os Autores

Já o Modelo do Lote Econômico de compra permite determinar uma quantidade ótima de pedido de compra para um item do estoque, tendo em vista minimizar os custos totais de estocagem (por isso a denominação de Lote Econômico).

Dentro desse modelo, utilizam-se abordagens gráficas e matemáticas (fórmulas) com variáveis do tipo custo de manter estoque, a demanda do item, o custo de manter, a quantidade do pedido e o custo total.

$$LEC = Q = \sqrt{\frac{2 \times S \times O}{C}}$$

Onde:

S = a demanda, em unidades por período

O = o custo de pedir por pedido

C = o custo de manter estoque, por unidade por período

Q = a quantidade do pedido, em unidades

Utilizando-se desses e/ou de outros instrumentos mais sofisticados, as PEs poderão administrar e controlar satisfatoriamente seus estoques, não incorrendo, assim, em custos desnecessários.

## 2.3 O Planejamento Econômico Financeiro

O planejamento econômico financeiro é outro instrumento gerencial básico que não é plenamente empregado pelas pequenas empresas.

Assim, dadas as suas características, pode-se afirmar que as PEs, na sua maioria, não planejam a curto nem a longo prazo. Não planejam, dentre outros itens, as vendas, a produção, os estoques, as compras, a mão-de-obra, as despesas, as receitas, os custos, os lucros, as matérias-primas, as instalações, o caixa e a posição estratégica da empresa no mercado.

Por isso, tais empresas estarão sempre tentando resolver os problemas quando estes aparecem, não procurando prevê-los nem se programando para evitá-los, o que conseqüentemente as leva a assumir uma postura meramente reativa, ao invés de pró-ativa, não se antecipando aos fatos. Pode-se dizer então que as pequenas empresas não estabelecem metas e estratégias para alcançar as situações desejadas.

Partindo do ponto de vista financeiro, as PEs geralmente não fazem previsões orçamentárias que permitam vislumbrar quadros futuros ou buscar uma preparação para as implicações que estes poderão lhes proporcionar. Assim, por analogia, pode-se inferir que orçamentos de vendas, de caixa, de produção, de matérias-primas, de mão-de-obra, etc. são, em algumas PEs, equivocadamente dispensados por seus administradores.

Existem vários modelos orçamentários que podem ser utilizados e executados pelos administradores das PEs. Instrumentos simples, como os fluxos de caixa, por exemplo, podem auxiliá-los na confecção dos orçamentos de caixa, na medida em que planejar tais fluxos significa prever futuras entradas e saídas de dinheiro da empresa num dado espaço de tempo.

RESNIK (1991, p.5-6) enumera as dez condições decisivas para o sucesso e sobrevivência das PEs e trata da necessidade da manutenção dos registros e controles contábeis necessários à sua administração para que estas possam planejar, consubstanciadas em informações, o seu futuro.

Sendo o planejamento uma das dez condições enumeradas por RESNIK (1991), cabe ressaltar que as PEs que utilizam esse instrumento criam um diferencial importante em relação às demais no que tange à administração dos seus problemas e à própria sobrevivência no mercado.

## 2.4 O Controle e a Gestão dos Custos

Para se ter idéia da importância e necessidade da contabilidade, em toda a sua extensão gerencial, existe a contabilidade de custos, que possibilita a classificação e o controle dos custos, a formação do preço de venda e a verificação de quanto cada um dos produtos contribui para o lucro da empresa.

Tomando-se por base as características atribuídas às PEs, e dentre elas aquela referente à ausência de controles e informações, observa-se empiricamente que grande parte das PEs, através de seus administradores, reclama de seus custos, da falta de controle sobre estes, da dificuldade em estabelecer o preço de venda dos produtos e do desconhecimento que possuem em relação à contribuição desses produtos para o lucro total.

Dessa forma, ao contrário daquela visão limitada que encara a contabilidade apenas como uma exigência burocrática, e corroborando as visões de IUDÍCIBUS et. al. (1998, p.26), RESNIK (1991, p.136), FERNÁNDEZ (1997, p.63-66) e BATY (1994, p.130) tem-se, então, mais um importante instrumento para o pequeno empresário: a contabilidade e a análise de custos.

Ao se tratar da contabilidade como ferramenta para o controle dos custos, é necessária a distinção

entre custo e despesa. De forma simplista, resumindo as definições mostradas por MARION (1990, p.89), pode-se definir o custo como sendo o consumo de bens e serviços diretamente ligados à operação produtiva da empresa, enquanto a despesa, o consumo de bens e/ou serviços não empregados diretamente na atividade produtiva.

Como exemplo de custos, pode-se citar os gastos dentro da fábrica, no caso da indústria, tais como: matéria-prima, desgaste de máquinas, mão-de-obra, aluguel da fábrica, etc. Sendo a empresa uma prestadora de serviço, tem-se como custo a mão-de-obra, o material e outros gastos aplicados aos serviços prestados. E, como exemplo de despesas, pode-se citar, dentre outros: juros, aluguel da área de escritórios, mão-de-obra do pessoal administrativo, honorários da administração.

Resumindo, MARION (1990, p.89) explicita, em poucas palavras, a diferença entre custos e despesas descrevendo: "(...) portanto, os gastos identificáveis ao processo de produção são custos, enquanto os identificáveis à administração, os financeiros e os relativos às vendas, são despesas".

## 2.5 A Formação dos Preços de Venda

Saber exatamente qual é o custo real dos produtos é de suma importância para que o preço a ser cobrado proporcione uma margem mínima de lucro necessária e não seja considerado abusivo, ao ponto de colocar a empresa fora do mercado. (SEBRAE, 1997, p.48).

Não existe uma fórmula fácil e precisa para se calcular o preço de venda de produtos e serviços. Na verdade, cada produto ou serviço apresenta uma decisão única referente a preço. E determinar os níveis de preço é mais uma arte do que uma ciência. (RESNIK, 1991, p.86).

Considerando a importância da arte, como disse RESNIK (1991), de formar o preço de venda, uma vez que este vai impactar diretamente outras áreas da empresa, tais como vendas, produção, estoque, compras e financeira, este processo deve ser formulado de tal sorte que não prejudique o desempenho da empresa, afetando negativamente as áreas já relacionadas.

Assim, encontram-se na obra de RESNIK (1991) as abordagens empregadas para a formação do preço

de venda, bem como outros fatores a serem considerados, dentre eles a imagem que a empresa pretende colocar de si e de seus produtos no mercado.

Segundo RESNIK (1991), a abordagem mais empregada pelas PEs é aquela orientada para os custos, na qual existem alguns tipos de fixação de preços. Um deles é aquele que se utiliza do custeio com margem fixa, através do qual se determina o preço somando uma porcentagem fixa ao custo unitário. Essas porcentagens variam de produto para produto.

Esse método sofre algumas críticas que apontam, por exemplo, para o fato de ignorar a elasticidade da demanda na fixação de preços (ou seja, ignora a alteração percentual na demanda, em termos de quantidade vendida por período, causada por uma alteração nos preços), ao passo que, quando muda a elasticidade em função da sazonalidade ou do ciclo de vida do produto, a margem também deve ser alterada.

A abordagem orientada para a demanda atende à relação demanda/preços, de tal sorte que, quando a demanda é intensa, cobra-se um preço alto, ao passo que, quando a demanda é pequena, cobra-se um preço baixo. Os custos, no caso, acabam por assumir importância secundária.

Destaca-se, ainda, uma terceira abordagem: a orientada para a concorrência. Por essa abordagem, a empresa procura manter seus preços acima ou abaixo dos preços dos concorrentes, dependendo da situação. A política da concorrência de manter ou de alterar preços é seguida pela empresa. Como se pode notar, essa abordagem não mantém uma relação entre preços/custos/demanda, pois fica restrita às políticas de preço da concorrência.

Tendo em vista as limitações de cada abordagem, a adoção de apenas uma delas poderá até mesmo criar problemas para a empresa. É fato que a maioria das empresas dê mais ênfase aos custos, no entanto, o ideal é que se utilize de um modelo integrado que leve em conta situações de custos, demanda e concorrência.

Outras variáveis como objetivos estratégicos, necessidades de caixa, análise dos possíveis efeitos decorrentes de alterações de preços não podem ser esquecidas. Quanto mais amplo e personalizado o método a ser utilizado na precificação, tanto melhores serão os resultados.

Mais ainda, os preços a serem fixados devem ser coerentes com a imagem que se está tentando projetar dos produtos e da empresa como um todo. Sobre tal variável RESNIK (1991, p.93) de forma pertinente explica:

Se a imagem que se pretende vincular às mercadorias é uma imagem sóbria e simples, então obviamente terá de adotar preços baixos ou iguais aos da concorrência. Se, no entanto, as mercadorias forem produtos luxuosos e supérfluos, visando consumidores de alta renda, é igualmente óbvio que preços baixos sabotariam esta imagem.

Assim, tem-se que a formação dos preços de venda está intimamente ligada à estratégia da empresa de curto, médio e longo prazos. Pode-se, em dado momento, optar por lucros através de baixo volume de vendas com alta margem ou ao contrário. Tudo é questão de adaptar os preços à estratégia adequada.

## **2.6 As Análises Financeiras Básicas: o Papel dos Índices Financeiros**

Partindo das informações fornecidas pelo sistema de informação contábil, através de seus meios de comunicação, pode-se dizer que, tendo em mãos os dados levantados e preparados pela contabilidade, as PEs podem desenvolver análises financeiras para identificar o seu desempenho. E, inclusive, traçar paralelos com outras empresas de mesmo ramo de atividade, podendo tomar as decisões que se fizerem necessárias, de forma mais segura e fundamentada.

Assim, no que tange a essas análises financeiras, os índices financeiros assumem papel importante. Vale observar, mais uma vez, que a contabilidade e a administração financeira estão completamente interligadas, na medida em que os insumos básicos para a utilização dos índices são as demonstrações financeiras preparadas e fornecidas pela contabilidade, que, em suma, fazem parte de seus meios de comunicação.

Sendo os dados utilizados para os cálculos dos índices extraídos das demonstrações financeiras, é vital então que essas sejam fidedignamente elaboradas, pois não há sentido algum em se utilizar índices financeiros para a tomada de decisões se os dados eventualmente não são confiáveis.

Para se ter idéia da importância da análise a partir de índices financeiros, basta mencionar a quem tal análise interessa: fornecedores, clientes, intermediários financeiros, acionistas ou sócios, concorrentes, governos e seus próprios administradores. (ASSAF NETO, 1998, p.51).

Partindo da contribuição de Assaf Neto, verifica-se que interessa ao administrador o uso de uma análise financeira, quando esta fornece instrumentos necessários para a verificação do funcionamento da empresa, aplicando, apenas quando necessário, medidas corretivas para resolver eventuais problemas que forem detectados. Interessa, ainda, aos fornecedores da empresa, preocupados com a capacidade de esta honrar as obrigações nas datas de vencimento. Por último, além, é claro, dos intermediários financeiros, existem também os interesses de todos aqueles que investem na empresa, preocupados em identificar o grau de risco dos seus investimentos.

### 3 RESULTADOS DA PESQUISA

A metodologia empregada na pesquisa foi baseada na abordagem teórico-empírica, fazendo-se uso da análise da bibliografia mais relevante, consubstanciada com uma pesquisa de campo desenvolvida junto às empresas paranaenses de retificação de motores afiliadas à Associação das Retíficas de Motores do Estado do Paraná (Aremopar) que, em sua essência, levando-se em conta o critério de classificação por número de funcionários, são consideradas como empresas de pequeno a médio porte.

Toda a população foi abrangida pela pesquisa, o que dispensou a utilização de plano amostral e inferência de resultados partindo do observado na amostra, o que não inviabilizou a aplicação de tratamento estatístico para corroborar as conclusões apresentadas.

Para o tratamento estatístico dos dados coletados, foi utilizado o coeficiente de contingência modificado (BARBETTA, 1994, p.237), que foi aplicado na análise entre duas variáveis do tipo nominal; quando as relações analisadas incidiam sobre variáveis do tipo ordinal, utilizou-se o Coeficiente  $\gamma$  de Goodman e Kruskal.

### Coeficiente de Contingência

Segundo BARBETTA (1994, p.237), esse coeficiente é muito usado para medir o grau de associação existente numa tabela de contingência entre duas variáveis, o qual é definido a partir da estatística  $\chi^2$  e do tamanho da amostra,  $n$ . Este coeficiente foi utilizado nas análises das tabelas categorizadas com variáveis nominais. Tal coeficiente é determinado pela seguinte fórmula:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

Seguindo as recomendações de BARBETTA (1994), para facilitar a interpretação, ou até mesmo corroborar as análises, utilizou-se, então, uma outra “versão” do coeficiente de contingência, a qual esse autor denominou de coeficiente de contingência modificado, representado pela fórmula:

$$C^* = \sqrt{\frac{k \cdot \chi^2}{(k-1) \cdot (n + \chi^2)}}$$

Explicando a fórmula o autor mostra que  $k$  é o menor valor entre  $\ell$  (número de linhas) e  $c$  (número de colunas da tabela). Por exemplo, numa tabela de dimensão  $2 \times 2$ , tem-se o  $k = 2$ . Numa tabela  $3 \times 5$ , então o  $k = 3$ .

Conforme BARBETTA (1994), o valor de  $C^*$  sempre estará no intervalo de 0 (zero) a 1 (um). Será 0 somente quando houver completa independência (não há associação). Será 1 quando houver associação perfeita. Valores de  $C^*$  próximos de 1 descrevem uma *associação forte*, enquanto valores de  $C^*$  próximos de 0 indicam *associação fraca*. Os valores de  $C^*$  em torno de 0.5 podem ser interpretados como *associação moderada*.

BARBETTA (1994, p.239) alerta para o fato de que, ao se estudar a associação entre duas variáveis ordinais, pode-se não só se ter o interesse na verificação da existência da associação, mas também no seu sentido (positiva ou negativa).

## **Coefficiente $\gamma$ de Goodman e Kruskal**

O coeficiente  $\gamma$  considera a diferença entre o número de concordâncias e o número de discordâncias ( $N_c - N_d$ ), dividida pelo número total de pares concordantes ou discordantes. Tal coeficiente é demonstrado pela seguinte fórmula:

$$\gamma = \frac{N_c - N_d}{N_c + N_d}$$

Ainda, segundo o autor, o valor de  $\gamma$  estará sempre entre -1 e +1. Será +1 quando somente houver concordâncias e será -1 quando somente houver discordâncias. Quando  $\gamma$  estiver um torno de 0 (zero), indica que o número de concordâncias e discordâncias são aproximadamente iguais (ausência de correlação). Quanto mais próximo de +1 estiver  $\gamma$ , mais o número de concordâncias estará superando o número de discordâncias (correlação positiva forte). Simetricamente, quanto mais próximo de -1 estiver  $\gamma$ , mais o número de discordâncias está superando o número de concordâncias (correlação negativa forte).

### **3.1 Conclusões da Pesquisa**

Após o tratamento estatístico e da análise dos dados, foi possível concluir, através da análise univariada (análise partindo apenas do resultado de uma variável), que as empresas pesquisadas, corroborando a posição de pequenas empresas, assim como as demais, observadas empiricamente pelos autores em seus cotidianos profissionais, possuem decisões centralizadas e administração predominantemente familiar, sendo administradas, na maioria das vezes, pelo proprietário (65,5%) ou por membro da família (24,1%).

São empresas relativamente estáveis quanto ao tempo de existência, uma vez que possuem idade média de 16 anos. A rentabilidade, medida pela relação LL/PLm dos últimos três anos (96, 97 e 98) foi de 13,2%, em média.

A predominância de administradores sem formação acadêmica (62,1%) ficou também relacionada ao estilo familiar de gestão.

As empresas, de modo geral (90%), mostram-se satisfeitas com o seu nível de informatização, considerando-se possuidoras de sistemas de controles

operacionais, de controles de qualidade e de controles administrativo-financeiros, os quais classificam, em sua maioria (65,5%), como sendo bons.

Utilizando-se de seus sistemas administrativos financeiros, as empresas também fazem uso, embora não se saiba em qual nível, das técnicas de análise de balanços (97%) como medida de desempenho econômico-financeiro, além da utilização de planejamento estratégico e orçamento empresarial (41,4%).

As informações geradas pela Contabilidade e utilizadas pelas empresas como suporte às suas decisões são extraídas com maior frequência do Balancete de Verificação (talvez por contemplar o sistema patrimonial e de resultado em uma só demonstração), uma vez que este foi contemplado como sendo a demonstração contábil mais utilizada pelos profissionais responsáveis pela administração das empresas.

Ainda, ao se cruzar as variáveis estudadas (análise bivariada – cruzamento de duas ou mais variáveis), pode-se também concluir que, relativamente aos motivos que as levam fazer uso das informações geradas pelo sistema de informação contábil (SIC), em 90% das empresas ocorre efetivamente a utilização do SIC para atendimento das necessidades administrativas, tanto de cunho fiscal quanto gerencial, e que, contrariando o quase senso comum de que tal utilização era mais intensa para atendimento das necessidades de cunho fiscal, pode-se constatar que a predominância da utilização ( $16/29 = 55\%$ ) se dá para atendimento das necessidades de cunho gerencial.

Pode-se verificar também que há uma certa associação entre a forma de utilização do SIC e o tipo de administração. Já, no que concerne efetivamente à intensidade (grau) com que utilizam o sistema para atendimento das necessidades gerenciais, pode-se observar que as 16 empresas (55% das pesquisadas) que fazem tal uso estão concentradas nas categorias de empresas que quase sempre ou sempre o utilizam, independentemente do tipo de administração.

Quanto ao fato de que o grau de utilização do SIC, para atendimento das necessidades gerenciais, estar relacionado com o grau de afinidade do administrador (gestor) da empresa com os relatórios e terminologias contábeis, sendo mais intenso naquelas em que o administrador possui maior

afinidade, verifica-se que existem associações moderadas e correlações positivas entre as variáveis: forma de utilização do SIC, grau de utilização do SIC para atendimento das necessidades gerenciais e a afinidade do administrador (gestor) da empresa com os relatórios e terminologias contábeis. Os coeficientes de correlação positivos confirmam que quanto maior for a afinidade do gestor maior será o grau de utilização do SIC.

Sobre o questionamento de que as empresas administradas por profissionais com formação acadêmica na área de Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Economia ou Ciências Contábeis) utilizam com maior intensidade as informações fornecidas pelo SIC, nota-se que existe associação moderada entre as variáveis formação acadêmica e grau de utilização. Relativamente à idéia pré-concebida de que os profissionais com formação acadêmica na área de Ciências Sociais Aplicadas utilizam as informações geradas pelo SIC com maior intensidade, esta é confirmada pela constatação de que, entre aquelas empresas que são administradas por profissionais sem formação acadêmica (62,07%), 50,0% delas nunca se utilizam das informações geradas pelo SIC para fins gerenciais, enquanto entre aquelas empresas administradas por profissionais com formação acadêmica na área de Ciências Sociais Aplicadas este percentual cai para 20,0%, mostrando que estes profissionais, talvez por possuírem maior proficiência aplicada sobre a Contabilidade, realmente utilizam as informações por ela geradas, com maior intensidade do que os outros profissionais que estejam à frente da administração.

Constata-se que, em relação à suficiência ou não das informações geradas pelo SIC como ferramenta de apoio à tomada de decisão, a maioria

das empresas pesquisadas (65,5%) mostra-se satisfeita com o nível das informações obtidas para atendimento de suas necessidades.

Finalmente, traz-se ao plano as opiniões dos usuários sobre possíveis melhoras que deveriam ser acrescentadas ao SIC, para que este venha a melhor atingir o seu objetivo (ser o principal sistema de informação gerencial nas empresas). Entre todas as sugestões, a relativa à maior rapidez e eficácia aparece com maior frequência (66,7% dos respondentes).

## CONCLUSÃO

Percebidas algumas das principais variáveis de que dependem as empresas para um bom desempenho, sua análise e desenvolvimento, nota-se que a contabilidade ocupa papel fundamental. Nas organizações, a Ciência Contábil possui papel intrínseco na geração das informações necessárias às tomadas de decisões, nos mais variados modelos de gestão e com as mais diversas ferramentas gerenciais.

O controle dos dados, a geração das informações e o domínio das técnicas contábeis favorecem o gerenciamento organizacional, permitindo um melhor acompanhamento das operações da empresa e de seus resultados, em todos os níveis e mercados.

Dentro desse contexto, e de acordo com as modalidades criadas pela denominada “Nova Economia”, na era digital e na velocidade em que se desenvolvem os programas empresariais, o conhecimento de tais fatores e da relevância do contexto contábil para a administração das organizações representa a esfera de maior profundidade nos estudos aziendais, interferindo diretamente nos seus aspectos de gestão.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis : Editora da UFSC, 1994.
- BATY, Gordon B. **Pequenas e médias empresas dos anos 90** : guia do consultor e empreendedor. São Paulo : Makron Books, 1994.
- FERNÁNDEZ, Antonio F.; RODRÍGUEZ, Maria del Carmen M. **Contabilidad de gestión y excelencia empresarial**. Barcelona : Ariel Economía, 1997.
- GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo : Harbra, 1997.
- HIDA, Itiro. **Pequena e média empresa no Japão**. São Paulo : Brasiliense, 1986.

- IUDÍCIBUS, Sérgio de. et al. **Contabilidade introdutória**. 9. ed. São Paulo : Atlas, 1998.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro : Campus, 1996.
- KROETZ, Cesar Eduardo Stevens; MATOS Wilson Castro; FONTOURA, José Roberto de Araújo. Dos sistemas à contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, São Paulo, n. 1, p. 22-28, jan./mar. 1999.
- MARION, José C. **Contabilidade empresarial**. São Paulo : Atlas, 1990.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo : Atlas, 1987.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanço : abordagem básica gerencial**. São Paulo : Atlas, 1998.
- NETO, Alexandre A. **Estrutura e análise de balanços : um enfoque econômico-financeiro**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais : estratégicas, táticas, operacionais**. São Paulo : Atlas, 1997.
- PEREIRA JR, Paulo Jorge; GONÇALVES, Paulo Roberto S. **A empresa enxuta**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- PEREZ JR, José Hernandez et al. **Controladoria de gestão : teoria e prática**. São Paulo : Atlas, 1995.
- RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena e média empresa**. São Paulo : Makron Books, 1991.
- SCHELL, Jim. **Guia para gerenciar pequenas empresas : como fazer a transição para uma gestão empreendedora**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- SEBRAE. **Coletânea estatística da micro e pequena empresa**. Brasília, 1998.
- SEBRAE. Diretoria Técnica - Estudos e Pesquisa. **Administração básica para pequenas empresas**. Curitiba, 1997.