

## **Relato Técnico: Influência dos Programas de Excelência na Utilização Eficaz dos Sistemas de Contabilidade Gerencial**

Jefeson Roger Alves de Sá  
Tarcísio Afonso

### **Objetivo Geral:**

O objetivo geral da pesquisa foi **analisar como os programas de excelência das indústrias alimentícias influenciam na utilização eficaz dos SCCG (Sistema de Controle e Contabilidade Gerencial) de uma distribuidora de alimentos no Norte de Minas Gerais.**

### **Objetivos Específicos:**

Para alcançar o objetivo geral, a pesquisa estabeleceu os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os programas de excelência de uma Distribuidora de alimentos e suas empresas parceiras.
- Examinar os resultados das avaliações realizadas pelos parceiros da Distribuidora e verificar a evolução do desempenho.
- Identificar os SCCG existentes na Distribuidora e quais são oriundos dos programas de excelência.

### **Metodologia:**

A pesquisa caracteriza-se como um **estudo de caso de natureza qualitativa**, utilizando o método de **análise de conteúdo**. Foram realizadas as seguintes etapas metodológicas:

- **Estudo dos documentos internos da empresa**, incluindo um manual de excelência interno da Distribuidora (PEXD) e três manuais de excelência de fornecedores.
- **Entrevistas semiestruturadas** com 08 colaboradores de diferentes setores da distribuidora, selecionados com base em critérios como tempo de atuação e envolvimento com o Programa de Excelência. As entrevistas foram conduzidas presencialmente e online, com roteiro predefinido.
- **Observação** durante as entrevistas e análise documental.
- **Análise e interpretação dos dados** coletados, utilizando as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados da análise de conteúdo.
- Criação de categorias e identificação de padrões e temas recorrentes nas entrevistas e documentos.

## **Principais Resultados e Discussão:**

A análise dos resultados demonstrou que o **Programa de Excelência (PEXD)** se **revelou muito importante para a distribuidora**, possibilitando à alta administração, diretoria e gestores uma **visão holística dos processos**, facilitando o **controle e organização diária**. O programa abrange o entendimento de controle, organização, estratégia e capacitação.

A pesquisa identificou que o PEXD, criado em 2013 e revisado anualmente, foi desenvolvido com base nos padrões de excelência dos fornecedores. A implementação do programa interno visou aprimorar o planejamento, organização, supervisão e controle em todos os níveis da empresa.

As entrevistas revelaram um **entendimento unânime sobre o conceito de Programas de Excelência** como ferramentas para otimizar controles internos. A empresa utiliza **reuniões de alinhamento, levantamentos mensais de dados, acompanhamento diário e definição de metas** como controles gerenciais. A prática de recompensar o atingimento de metas, tanto financeiramente quanto simbolicamente, foi apontada como importante para a motivação dos colaboradores.

Os controles gerenciais mais utilizados incluem o **"tripé da distribuição (positivação, mix e venda)**. A empresa possui forte **integração e comunicação entre os setores**, facilitada pelo uso de um sistema ERP.

A maioria dos entrevistados considerou o **treinamento recebido suficiente**, embora alguns tenham apontado a necessidade de conhecimentos técnicos mais avançados na área contábil.

Houve uma percepção positiva quanto aos **impactos dos programas de excelência**, como a busca pela padronização e avaliação simultânea dos setores, além da criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs). Colaboradores contratados após a implementação do programa perceberam a organização como bem estruturada.

Os controles internos da empresa que são oriundos dos programas de excelência incluem o **QLP (Controle de Quadro de Pessoal), acompanhamento da performance de vendedores e promotores, política de faseamento e rotinas básicas dos colaboradores**.

## **Conclusões:**

A pesquisa concluiu que **um Programa de Excelência é uma importante ferramenta de gestão, que auxilia no processo de melhores práticas contábeis e gerenciais, sendo essencial no processo de tomada de decisões mais embasadas e tornando a qualidade das informações financeiras mais**

**precisas, claras e fidedignas.** A implementação do programa na distribuidora possibilitou a melhoria dos processos internos, padronização, automação e acesso à informação, resultando em maior competitividade, eficiência operacional, redução de custos e satisfação de clientes e colaboradores.

#### **Limitações do Estudo:**

Uma limitação apontada foi a **dificuldade na obtenção de dados e acesso a fornecedores distantes ou de grande porte**, o que pode ter limitado a compreensão completa do processo.

#### **Contribuições do Estudo:**

O estudo evidenciou benefícios para a organização (padronização de processos, controle estratégico), para os colaboradores (flexibilidade, pontualidade, adaptação a mudanças) e para a Contabilidade Gerencial (coleta e interpretação de informações precisas para a tomada de decisão).

#### **Recomendações para Estudos Futuros:**

A pesquisa sugere a realização de estudos futuros em outros segmentos para analisar os benefícios dos Programas de Excelência e o aprimoramento dos sistemas de controle e gestão contábil.

#### **Referências:**

- Anthony, R. N. (2023). *Contabilidade Gerencial: Princípios e Práticas*. Editora Contábil.**
- Atkinson, A. A., et al. (2000). *Contabilidade gerencial*. Atlas.**
- Boulter, L., Bendell, T., & Dahlgaard, J. (2013). Total quality beyond North America: a comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(2), 130-154.**
- Carpinetti, L. C. R. (2010). *Gestão da qualidade: Conceitos e técnicos*. Atlas.**
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2004). *Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações*. Elsevier.**
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.**
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative**

mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4), 828-853.

Jiambalvo, J. (2002). *Contabilidade Gerencial*. LTC.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7a ed.). Campus.