

GESTÃO E RESULTADO: UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DO CONTADOR NA GESTÃO DAS EMPRESAS

Management and result: a study on the influence of the accountant in business management

Ana Paula Batista da Silva

Mestre em Ciências Contábeis pela UNISINOS: E-mail: 1905.paulasilva@cneec.br

Bruna Menger

Giovanni Bestetti

Rafael Bittencourt

RESUMO

Atualmente, a sobrevivência de uma empresa depende de diversos fatores. O cenário político-econômico atual é um palco difícil para a atuação de empreendedores, e alguns atribuem esta dificuldade aos seus fracassos. Mas a falta de planejamento e controle na gestão também é, inegavelmente, um grande fator nos problemas de um negócio. O presente trabalho visa analisar a influência que o Profissional Contábil exerce na gestão de empresas, através do fornecimento de relatórios contábeis. Para tanto, utilizou-se da pesquisa qualitativa, descritiva, com aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas, aplicado à duas empresas de ramos de atividades diferentes, mas do mesmo porte. Verificou-se, portanto, que os relatórios fornecidos pelo contador podem ser de extrema eficácia para um gestor dentro de uma organização, valorizando a participação do profissional na tomada de decisões de uma empresa, agindo como um gestor de resultados.

Palavras-chave: profissional contábil; relatórios contábeis; tomada de decisão.

ABSTRACT

Nowadays, the survival of a company depends on several factors. The current political-economic scenario is a difficult stage for entrepreneurs to act, and some attribute this difficulty to their failures. But the lack of planning and control in management is also undeniably a big factor in the problems of a business. The present work aims to analyze the influence that accounting professional exercises in the management of companies, through the provision of accounting reports. For that, a qualitative and descriptive research was used, with the application of a questionnaire with open and closed questions, applied to two companies from different branches, but of the same size. It was verified, therefore, that the reports provided by the accountant can be extremely effective for a manager within an organization, valuing the participation of the professional in the decision making of a company, acting as a results manager.

Keywords: professional accounting; accounting reports; decision-making.

1 INTRODUÇÃO

Segundo a pesquisa demografia das empresas, realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) com dados do ano de 2013, cerca de 47,5% das 694 mil empresas abertas em 2009 ainda estavam em andamento em 2013. Estes dados demonstram que mais da metade das empresas brasileiras fecham suas portas após quatro anos de funcionamento. Isso se deve não somente a crise econômica mundial vivida em 2008-2009, mas também à má gestão das empresas por parte dos administradores, que provavelmente não utilizaram os seus recursos da forma devida.

Resultado e planejamento são palavras que estão no plano das principais empresas em ascensão do mercado em que estão inseridas e dentre as diversas maneiras de obtenção de resultados em uma organização, esta é uma das funções do contador, profissional que será fundamental nas empresas se passarem a atuar como consultores de gestão de resultado através de seu conhecimento técnico, não só através de sua rotina de trabalho diário, mas também pela implementação de novos métodos, por meio dos quais apresentará ao gestor da empresa a melhor decisão a ser tomada. Mas de que forma o contador pode auxiliar como gestor de resultados de uma empresa?

Tendo em vista a importância da sobrevivência das empresas através de uma gestão qualificada, o presente trabalho pretende apresentar maneiras de tornar o profissional contábil um gestor de resultados capaz de auxiliar o administrador da empresa na sua tomada de decisões, visando demonstrar de que forma o profissional contador pode atuar como gestor de resultados dentro de uma empresa.

Para tanto, pretende-se: construir um referencial teórico apresentando formas de atuação do profissional contábil, visando auxiliar na tomada de decisões dentro de uma empresa; realizar uma pesquisa com duas empresas: uma que utiliza as ferramentas contábeis de forma a obter resultados e uma que não as utiliza; apresentar os resultados verificados e formas de utilizar o conhecimento do contador para contribuir na obtenção de resultados positivos no gerenciamento de uma organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ciclo de vida das organizações

Toda organização, seja qual for sua especialidade, passa por várias etapas, segundo Adizes (1998 apud HOFFMANN, 2013), as empresas passam por fases previsíveis, seguindo paradigmas semelhantes aos dos seres vivos, sendo com eles comparados. Existem diversos modelos que buscam explicar o ciclo de vida de uma organização, geralmente são divididos em fases ou etapas, sendo que cada uma requer uma tomada de decisões e recursos diferentes. (HOFFMANN, 2013).

O modelo de Estágios de Crescimento de Adizes, representa o ciclo mais completo, desde o Namoro até a Morte, por meio de dez fases.

A primeira fase de evolução de uma organização chama-se Namoro. Adizes (1998 apud HOFFMANN, 2013) acredita que a empresa nem mesmo precisa existir de fato para que comecem a progredir suas etapas, ou seja, este estágio trata-se de quando o empreendedor tem somente as ideias, mas que ainda não se efetivou. O autor acredita que durante o namoro o administrador precisa se apaixonar por sua idealização de negócio, o que é mais importante que ter dinheiro para o próprio investimento inicial, pois terá que amar sua empresa recém-nascida para enfrentar os obstáculos da infância. A Infância é a fase em que o empreendedor deve focar em obter resultados financeiros de forma a manter a empresa livre de riscos. Segundo Adizes (1998 apud HOFFMANN, 2013), é importante que neste estágio o gestor dê atenção às vendas e à administração do negócio, não perdendo tempo com novas ideias. É importante que o administrador se comprometa com a empresa, pois terá que gerenciar os novos funcionários por ele selecionados e fazer planos estratégicos em curto prazo, caso contrário, corre o risco de haver mortalidade infantil, pois o negócio estará em pleno desenvolvimento e inconsistente quanto às finanças e funções. (HOFFMANN, 2013).

Após as duas primeiras fases, a empresa entra na fase do Toca-Toca, em que há uma fixação de clientes e fornecedores, estabilizando a vida financeira e operacional da organização, assim como o fluxo de caixa e problemas administrativos. Adizes (1998 apud HOFFMANN, 2013) afirma que nesta fase o empreendimento funciona de forma plena, onde o foco principal são as vendas, mas que as dificuldades e os investimentos não devem ser esquecidos. A seguir, vem a Adolescência. Segundo Adizes (1998 apud HOFFMANN, 2013), este estágio é marcado pela busca de independência de seu criador. Fala, ainda, que há a contrariedade entre gerentes veteranos e novatos, onde existem conflitos quanto aos propósitos, metas e honorários da empresa.

Trata-se de uma fase em que somente o administrador pode delegar e tomar decisões, orientando seus funcionários segundo seu conhecimento sobre seu empreendimento. Após a

quarta fase vem a Plenitude, estágio mais favorável do ciclo de vida. Onde a empresa consegue um equilíbrio de domínio e versatilidade. Passa a ter visão estratégica, na qual possuem sistemas funcionando plenamente e domínio no atendimento ao cliente, mantendo, assim, um orçamento ávido. Nesta etapa, a organização tem uma ultrapassagem das metas estabelecidas e sua presença marcante no mercado de trabalho lhe permite a criação de novas empresas em estágio de Infância, iniciando novos ciclos. Segundo ADIZES (1998, p. 61 apud HOFFMANN, 2013, p. 107), “uma organização Plena possui a visão e a agressividade de uma Toca-Toca, mas mantém o controle e a previsibilidade da implementação adquiridos durante a Adolescência”. (HOFFMANN, 2013).

Após a quinta fase, conforme Adizes (1998 apud HOFFMANN, 2013), a empresa começa o primeiro estágio de envelhecimento denominado Estável. Nesta etapa, a empresa começa a perder suas habilidades de inovação, versatilidade e criação. A organização então passa a centrar-se na obtenção de lucros em curto prazo, sem novos investimentos em produtos e marketing, privando-se de dar maior atenção ao seu público.

Sendo assim, passa a ter uma percepção ilusória de tranquilidade. Na sexta fase, a da Aristocracia, ocorre a preocupação com o investimento em sistemas de controle, assim como nas instalações físicas como móveis, arquitetura e vestimentas de funcionários, ou seja, há maior preocupação com a aparência da empresa do que com o que ela pode oferecer de fato. Na Aristocracia, o desinteresse com investimentos em longo prazo passa a afetar carências de curto prazo, mas é através deste que o negócio ainda produz resultados. (HOFFMANN, 2013).

No estágio pré-morte chamado Burocracia Incipiente “a demanda perde sua elasticidade; a elevação dos preços reduz a receita total; e as receitas e a participação no mercado não param de diminuir” (ADIZES, 1998, p. 85 apud HOFFMANN, 2013, p. 110). A empresa começa a passar por conflitos internos devido à problemas administrativos. Adizes (1998 apud HOFFMANN, 2013) caracteriza esta fase como um verdadeiro combate.

Antecedente à morte da empresa existe a Burocracia, em que não há recursos para o seu sustento, havendo completa desordem e divergências. Neste estágio, é tarde para o gestor conseguir salvar seu negócio, visto que existem obstáculos que impedem qualquer interferência vinda de fora, fazendo com que haja demora ou que nem mesmo ocorra a solução. No momento em que ninguém dentro da organização tiver mais compromisso para com ela, é decretada sua Morte. (HOFFMANN, 2013).

Visto que uma organização pode passar por até dez fases, sendo cinco as de envelhecimento, vê-se na contabilidade a possibilidade de retardamento da ocorrência destes fatos, visto que é possível o auxílio através de diversos métodos em busca de melhores resultados e decisões.

2.2 Contador presente na tomada de decisões

As informações advindas do trabalho do profissional contábil dentro de uma instituição têm como principal objetivo fornecer dados ao seu respectivo presidente ou para demais gestores dentro de uma empresa. Os usuários desta informação podem ser internos ou externos, mas, a maneira como a utilizam é diferente. Existem gestores internos que usufruem dos dados para decisões de curto prazo, como planejamento e controle e gestores que os utilizam em longo prazo, como para a análise sobre a viabilidade da continuidade de produção de um produto. Os usuários externos utilizam os dados para tomar decisões a respeito da empresa, pois se tratam de investidores e membros do governo. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012).

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2012), uma informação contábil eficiente deve auxiliar uma organização na tomada de decisões no alcance de suas metas ao responder três questões: de registro, de direção de atenção e de solução de problemas. As questões de registro estão ligadas ao arquivamento de dados, classificando-os de forma que usuários de cada categoria utilizem-na para analisar o andamento da organização.

As questões de direção de atenção estão relacionadas à análise das informações disponibilizadas por relatórios contábeis diários, de forma que seja apresentado aos gestores, possíveis problemas e inconformidades, assim como as oportunidades de investimento. As questões de solução de problemas são responsáveis por apontar o melhor caminho a ser seguido dentro de uma empresa, que serão exibidos através de resultados avaliados dos possíveis cursos a serem percorridos. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012).

Os três tipos de questões acabam por interagir entre si, principalmente de registro e direção de atenção, visto que uma avalia o desempenho da empresa e a outra focaliza problemas e possíveis soluções. A solução de problemas, por sua vez, é comumente utilizada para decisões em longo prazo, geralmente relacionadas a mercadorias e bens, no entanto, mesmo que utilizada em prazos maiores, é indispensável a correta aplicação das três questões em conjunto, que fará com que a empresa atinja seus objetivos satisfatoriamente. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012).

2.3 Gestão organizacional e contabilidade

Toda e qualquer organização, independente de seu ramo de atuação, torna-se beneficiada pelas informações fornecidas pelo setor de contabilidade, pois terá auxílio no planejamento e controle organizacional. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012).

O planejamento “refere-se ao conjunto de objetivos e ao delineamento de como serão alcançados” (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012, p. 8), portanto, planejar trata-se de traçar metas e estipular prazos e estratégias para que as mesmas sejam alcançadas. Por outro lado, controlar trata-se da instituição de metas com a utilização da retroalimentação, conhecida como *feedback*, que é responsável por apresentar o retorno das metas instituídas, fornecendo resultados, sejam eles positivos ou negativos. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012).

Existem diversas maneiras de fonte de *feedback* úteis dentro de uma empresa, dentre elas estão os relatórios e depurações, sistemas de contabilidade internos e a avaliação e relatórios de desempenho, capazes de fornecer informações importantes e competentes para significativas decisões.

2.3.1 Relatórios e depurações

Com a implementação de métodos contábeis voltados para a gestão, nota-se uma expansão de informações dentro da empresa. Este incremento é primordial para que os gestores tomem decisões eficazes. A contabilidade gerencial entra neste processo fornecendo dados baseados em fatos, apresentando números e orçamentos na forma de relatórios. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012).

Ao preparar uma ação, o gestor tem sempre de lidar com o fator da incerteza, considerando suas opções e decidindo pelo que acredita ser melhor para o lucro ou alcance dos objetivos de sua empresa. Os relatórios contábeis diminuem esta incerteza, eles permitem ao usuário perceber onde pode estar uma possível falha, ou uma oportunidade de crescimento, considerando uma sinergia de trabalho entre o gestor e a informação contábil. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012).

É importante ressaltar que os relatórios são fornecidos pelo contador, mas o responsável pela execução das ações e planejamento será o gestor e os demais controladores

que analisarem-nos, cabendo ao profissional contábil somente a disponibilização das informações para auxílio nas decisões. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012).

O caráter das informações disponibilizadas altera-se de acordo com cada nível de função, que varia entre cargos altos e inferiores de gerência. Os altos níveis de gerenciamento comumente compreendem Presidente, Diretores e acionistas, os quais têm interesse em relatórios com dados específicos de cunho estratégico, pois, através deles, pode analisar o cumprimento de metas da empresa e comparar taxas de retorno, por exemplo. Além de fornecer dados a outros profissionais a fim de verificar resultados sobre campanhas de marketing, aplicações de recursos e produção. O nível intermediário de administração requer relatórios com informações e valores referentes à comparação “de receitas e despesas realizadas com os valores orçados” (IUDÍCIBUS, 2013, p. 284), as quais serão utilizadas por gerentes de todos os níveis, principalmente os responsáveis por despesas e receitas.

Estes relatórios permitirão a identificação referente a possíveis causas de desvios. O nível inferior de administração compreende desde supervisores de processo até capatazes, os quais utilizam relatórios detalhados sobre comparação entre o custo real e o padrão, assim como o parecer da variação; outra informação é referente à comparação entre o objetivo de produção e o que de fato é produzido. Cabe ao contador o entendimento sobre o processo e sua influência na definição de metas. (IUDÍCIBUS, 2013).

Os relatórios possuem periodicidade, ou seja, o profissional contábil é responsável por fornecer determinadas informações desde diariamente até anualmente. Os relatórios diários contam com dados bancários atualizados, duplicatas, produção e estoque. Os semanais possuem informações referentes à produção e faturamento semanal, assim como sua comparação com as metas previstas. Mensalmente são disponibilizados balancetes, balanço e demonstrativos mensais. Anualmente são realizados balanço, variações de patrimônio, análise de custos e demais informações. Existem também os relatórios quinzenais, trimestrais, quadrimestrais e semestrais. Segundo Iudícibus (2013), quanto maior for a tempestividade do relatório, menor será seu detalhamento, mas, ao mesmo tempo, a superprodução de pareceres pode prejudicar a empresa, visto que os usuários ficariam afadigados e não usufruiriam das informações. (IUDÍCIBUS, 2013).

Conforme Iudícibus (2013), o contador deve adequar-se às necessidades informativas de seus gestores, utilizando seu trabalho também como forma de influência sobre eles dentro da empresa, mas sem sobrecarregar-se. Ainda segundo Iudícibus (2013, p. 285), “uma

empresa em que o contador vive atarefado, elaborando relatórios de exceção, francamente não é de molde a utilizar os dados do sistema contábil com economia e eficiência”.

2.3.2 Sistemas de contabilidade internos

Os usuários da informação contábil podem ter acesso a dois tipos de informações, onde estão divididas em contabilidade gerencial e contabilidade financeira. A contabilidade gerencial, que é utilizada pelos gestores internos está voltada ao processo de, segundo Horngren, Sundem e Stratton (2012, p. 4) “identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações” de forma que corrobore com as tomadas de decisões dos gestores dentro de uma empresa, assim como no cumprimento de metas. Já a contabilidade financeira está ligada ao uso da informação contábil por parte dos usuários externos. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012).

Em suma, os sistemas de contabilidade referem-se a um método formal para a organização e planejamento das informações sobre as atividades da empresa, podendo ser utilizados tanto para a finalidade gerencial ou financeira. Muitas empresas utilizam sistemas de contabilidade apenas para satisfazer e cumprir obrigações legais exigidas pelos usuários externos, descuidando-se da importância das informações da contabilidade gerencial para os gestores internos, que estimulam o desenvolvimento da atividade econômica da empresa, pois atuam como verdadeiros gestores em sua função, servindo de base para a área comercial da organização, podendo dar continuidade de forma evolutiva ao fluxo de operações da firma. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012).

Os sistemas de contabilidade internos contam com o sistema de informação de apoio à decisão. Existem alguns sistemas que auxiliam os gestores na tomada de decisões gerenciais, são denominados Sistemas de Suporte da Decisão – DSS, Sistemas de Informações Executivas – EIS (Decision Support Systems e Executive Information Systems) e Business Intelligence – BI. Estes sistemas, além de auxiliar o gestor na sua administração, organizam informações para que possam servir de apoio na hora de tomar decisões dentro da empresa. (PADOVEZE, 2010).

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2012, p. 6) “os gestores poderão criar qualquer tipo de sistema de contabilidade interna que desejarem – desde que estejam dispostos a pagar o custo de desenvolvê-lo e operá-lo”, nem sempre ter mais de um tipo de registro (internos e externos) é acessível em uma organização, isso faz com que os gestores que não investem neste sistema não tenham uma base de relatórios e dados para sua tomada de decisões, sendo,

muitas vezes, prejudicial à organização, que terá seu rendimento prejudicado. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012).

2.3.3 Relatórios de desempenho

O processo de avaliação de desempenho dentro de uma empresa consiste em, inicialmente, determinar as metas e objetivos a serem alcançados, e, após seguir os processos de observação, comparação e comunicação do desempenho, e, caso haja desacordo entre o planejado e o efetuado, deve haver um procedimento corretivo seguido de seu acompanhamento, de modo que o sistema seja regulado. (HIGA; ALTOÉ, 2015).

A análise de desempenho organizacional acompanha os processos e comportamentos de uma empresa, avaliando seus resultados e cumprimento de metas, de forma a proporcionar uma visão de planejamento. Os passos iniciais são sempre levados em consideração, pois são comparados com as respostas obtidas por uma ação, e, dentro desse sistema, os relatórios são responsáveis por mostrar os dados quantificados em valores. (HIGA; ALTOÉ, 2015).

Por meio das informações contidas nos relatórios de desempenho, o gestor complementa sua busca por um planejamento melhor. Esses relatórios são comparações de resultados que avaliam uma situação antes e depois de uma determinada ação, fornecendo *feedback* nas mudanças e melhorias ocorridas. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012).

Os relatórios de desempenho permitem que haja a chamada gestão por exceção, uma vez que permitem aos usuários uma concentração maior naquilo que é deficiente e não está gerando lucros, deixando as partes que estão funcionando seguirem em frente. Isso motiva os gestores que, ao perceberem a eficácia de suas ações, tomam decisões seguras e embasadas de modo a atingirem seus objetivos. (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2012).

De acordo com Stroehrer (2005), esse tipo de informação é raramente agregado às atividades de uma empresa, sendo muitas vezes subestimado por seus usuários. Para que essas informações comecem a ter lugar nas tomadas de decisão, será necessária uma mudança de pensamento organizacional e uma melhor comunicação entre quem fornecerá a informação e quem irá aproveitá-la. (STROEHER, 2005).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho refere-se a uma pesquisa qualitativa, a qual consiste no “reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos” (FLICK, 2009, p. 23)

Trata-se também de uma pesquisa de caráter descritivo, visto que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2006, p.61) em que se pretende apresentar diferentes métodos, sugerindo formas de o profissional contábil cooperar com a tomada de decisões dentro da organização.

Neste estudo verificou-se, a partir do questionamento a dois administradores de empresas de médio porte e atividades diferentes, sobre o conhecimento, interesse e utilização de informações fornecidas pelo contador para auxiliar na gestão empresarial.

Portanto, utilizou-se do questionário para obtenção dos dados, pois segundo Cervo, Bervian e Silva “é a forma mais usada para medir com mais exatidão o que se deseja” (2006, p.53). Após as respostas foram comparadas e foi possível realizar a análise e chegar ao resultado do estudo, conforme é verificado no capítulo seguinte.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário foi aplicado em duas etapas. A primeira parte (quadro 1) se refere especificamente ao Contador, onde objetiva-se compreender qual a percepção que cada empresário tem do profissional contador, assim como o conhecimento do administrador quanto ao Ciclo de Vida das Organizações.

Quadro 1 – Questionário parte I – Com relação ao profissional:

N°	Questionamento	Respostas	
1	Você tem conhecimento sobre o Ciclo de Vida das Organizações?	Sim	Não
	Empresa 1	x	
	Empresa 2	x	
2	Tem conhecimento de que o profissional contábil pode ser indispensável no processo de tomada de decisões dentro de uma empresa?	Sim	Não
	Empresa 1	x	
	Empresa 2	x	
3	Você tem conhecimento de que existem relatórios que podem ser fornecidos por seu contador de forma que auxilie na administração da sua empresa?	Sim	Não
	Empresa 1	x	
	Empresa 2	x	
4	A sua empresa acredita no potencial do Contador como gestor de resultados em uma organização?	Sim	Não
	Empresa 1	x	
	Empresa 2	x	
5	A sua empresa utiliza métodos advindos da contabilidade como auxílio de gestão?	Sim	Não
	Empresa 1		x
	Empresa 2	x	

Fonte: Elaborado pelos Autores com base nos dados da pesquisa.

Na primeira etapa foi verificado que ambas as empresas conhecem o ciclo de vida das organizações e acreditam que o Contador pode ser indispensável no processo de tomada de decisões dentro de uma empresa, assim como acreditam no potencial do profissional e têm conhecimento dos relatórios que podem ser fornecidos por ele, porém, uma empresa os utiliza e a outra não.

A segunda parte do questionário foi destinada especificamente aos relatórios fornecidos pelo contador e quanto ao seu uso. A empresa que adota tais recursos (empresa 1) é questionada sobre quais tipos de relatórios recebe e quais gostaria de receber, assim como quais benefícios são percebidos pela sua utilização. Além de qual gestor (interno/externo) utiliza os dados e em qual tipo de tomada de decisões são eficientes.

A empresa que não utiliza informações advindas da contabilidade (empresa 2) é questionada a fim de compreender por qual motivo não as utilizam, assim como se gostariam

de receber algum relatório. A organização é indagada também quanto à sua tomada de decisões, no que se baseia e se produz algum dado dentro da própria administração.

Na segunda etapa foi verificado que a empresa “1” obtém relatórios mensais fornecidos pelo seu Contador, os quais são utilizados por gestores internos de modo que auxiliem na tomada de decisões a curto prazo, tanto rotineiras como não rotineiras. Através destes relatórios, nota benefícios quanto à avaliação do desempenho da empresa, o qual se torna aprimorado a fim de resolver possíveis falhas.

A empresa “2” não utiliza os relatórios contábeis pela falta de interesse e também pela falta de fornecimento de tais informações, mas gostaria de receber dados relacionados ao nível de custos e despesas, visto que em sua atual administração toma suas decisões baseadas nos valores de despesa da empresa observados pela sua própria administração, juntamente com o *feeling* empresarial.

Por meio dos resultados obtidos, pode-se constatar que apesar de ambas as empresas acreditarem no potencial do Contador e conhecerem, em parte, os métodos que podem ser utilizados, uma não os utiliza, na prática. A empresa 1 prefere tomar suas decisões por meio de dados numéricos, de forma que possua melhor eficiência em sua tomada de decisões, este fato se deve ao administrador, o qual comumente possui formação ou é especificamente designado para aquele cargo. Estes administradores, geralmente, usufruem de benefícios advindos de profissionais de forma que contribuem em sua gestão. Os benefícios da utilização de relatórios contábeis são notáveis quanto ao desempenho da empresa, o que a faz se impulsionar no mercado, e, por conseguinte, desejar receber mais informações de seu contador para que suas melhorias sejam cada vez maiores.

A empresa 2, segue a linha de negócio familiar, onde prefere tomar suas decisões baseadas em suas próprias percepções, como relevar os valores de despesa da empresa e utilizar do *feeling* empresarial, tendo desinteresse quanto à utilização de métodos contábeis. Estes fatores estão relacionados às tradições de família, onde o pensamento organizacional ainda é de que profissionais não são capazes de auxiliar em sua administração, sendo contratados apenas para cumprir com obrigações legais, sem usufruir de maiores recursos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do presente trabalho, é possível perceber que o profissional contábil pode contribuir significativamente no processo de gestão de uma empresa, pois é conhecedor de diversas ferramentas para a gestão de resultados. Porém, ainda há a falta de interesse e

confiança das empresas, bem como ausência de incentivo por parte dos contadores, resultando muitas vezes na não utilização de tais recursos.

Diante disso, desde que as empresas iniciam a fase da infância, determinada por Adizes (1998 *apud* Hoffmann, 2013) como a fase em que os resultados financeiros devem ser priorizados dentro de uma empresa, ou se já estiverem na fase Estável, onde iniciam o seu declínio, o contador deve auxiliar informando que existem os relatórios que podem ser fornecidos por ele, de forma que apoie o gestor. Além de esclarecer que os Sistemas de Contabilidade Internos não devem ser utilizados apenas para cumprir obrigações legais, e sim para ter o controle do que acontece dentro do seu empreendimento.

Além disso, o contador, considerando o conhecimento e capacidade de auxiliar na gestão, deve informar e oferecer tais produtos aos seus clientes, trabalhando de acordo com as necessidades individuais. Isso justifica-se na medida em que existem empresas que desconhecem tais serviços ou que não possuem interesse, como por exemplo as empresas mencionadas neste estudo, no entanto, o fato de desconhecer pode ser o motivo do empresário não manifestar interesse, o qual pode ser despertado no momento em que houver o esclarecimento por parte do contador, sobre as possibilidades de produtos e serviços no auxílio à gestão, bem como sobre as consequências desta utilização. Desta forma, estará conscientizando empresários ou administradores, de que o uso de relatórios diários, mensais, anuais e de desempenho podem contribuir de forma significativa em seus resultados.

Portanto, respondendo ao problema de pesquisa deste estudo que se trata de demonstrar maneiras de o profissional contábil contribuir no processo de tomada de decisões dentro de uma empresa, nota-se que ainda existe uma grande resistência à utilização de métodos adicionais à gestão, isso se deve ao fato do pensamento organizacional ainda estar significativamente individualizado, onde administradores, principalmente de negócios familiares, apresentam resistência ao auxílio de profissionais, de modo que não consigam conquistar os melhores resultados possíveis em sua organização. Devido a essa individualização, muitos gestores enfrentam momentos difíceis em suas empresas sem utilizar recursos advindos de profissionais capacitados, o que é fato gerador da falência de muitas organizações, as quais poderiam ser evitadas com a mudança deste pensamento e com a assistência do profissional contábil como gestor de resultados.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: PEARSON, 2006. [Livro eletrônico]

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2009.

HIGA, Neusa; ALTOÉ, Stella Maris Lima. **Contabilidade em Processo**. 1. ed. Curitiba: INTERSABERES, 2015.

HOFFMANN, Carlos Alberto K.. **Ciclo De Vida Das Organizações: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Do Setor Metal-Mecânico**. 2013.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: PEARSON, 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: ATLAS, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: ATLAS, 2010.

STROEHER, Angela Maria. **Identificação das Características das Informações Contábeis e a sua Utilização para Tomada de Decisão Organizacional de Pequenas Empresas**. 2005.