

# **O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL POR MEIO DA CONTABILIDADE GERENCIAL QUANTO A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO<sup>1</sup>**

## *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH MANAGEMENT ACCOUNTS WHEN USING MANAGEMENT TOOLSS*

**Caroline da Silva Corrêa<sup>2</sup>, Edvir Schio<sup>2</sup> e Lucas Almeida dos Santos<sup>3</sup>**

### **RESUMO**

A contabilidade gerencial pode ser traduzida como o gerenciamento das informações contábeis para o uso da tomada de decisões dos gestores da empresa, orientando para o futuro, facilitando o planejamento, controle e avaliação de desempenho. O presente estudo que tem como objetivo geral analisar a utilização de ferramentas de gestão empresarial que atrelados à contabilidade gerencial, contribuem para a maximização do desempenho organizacional, apresenta-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa, descritiva, bibliográfica e observatória. Como principais resultados, percebeu-se que a empresa em questão se utiliza apenas do Demonstrativo do Resultado do Exercício - DRE como ferramenta gerencial, onde fez-se necessário propor ferramentas que auxiliem a organização na avaliação do desempenho e maximização da gestão organizacional. Assim, propôs-se e elaborou-se para a empresa as seguintes ferramentas gerenciais: indicadores de desempenho, missão, visão e valores, organograma, planilha de fluxo de caixa, planilha de controle de bens e questionário de pesquisa de satisfação, tendo em vista a realidade observada. Conclui-se assim, que a utilização de ferramentas gerenciais auxilia os gestores no processo decisório, bem como na avaliação do desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** gestão organizacional, tomada de decisão, estratégia empresarial, ferramentas gerenciais.

### **ABSTRACT**

*Management accounting can be translated as the management of accounting information for the use of decision making of company managers, guiding for the future, facilitating the planning, control and evaluation of performance. The present study, whose general objective is to analyze the use of business management tools that are linked to managerial accounting, contribute to the maximization of organizational performance, is presented as a case study of a qualitative, descriptive, bibliographic and observational nature. As main results, it was noticed that the company in question uses only the Statement of the Result of the Exercise - DRE as a managerial tool, where it was necessary to propose tools that help the organization in the evaluation of the performance and maximization of the organizational management. Thus, the following management tools were proposed and elaborated for the company: performance indicators, mission, vision and values, organization chart, cash flow sheet, goods control sheet and satisfaction survey questionnaire, with a view to the reality observed. It is concluded that the use of managerial tools assists managers in the decision-making process, as well as in the evaluation of organizational performance.*

**Keywords:** organizational management, decision making, business strategy, management tools.

---

<sup>1</sup> Trabalho do Núcleo de Pesquisa em Contabilidade.

<sup>2</sup> Acadêmicas do curso de Ciências Contábeis - Centro Universitário Franciscano. E-mails: carolinecorrea@unifra.edu.br; edschio@hotmail.com

<sup>3</sup> Orientador. Docente do curso de Ciências Contábeis - Centro Universitário Franciscano. E-mail: lucas.almeida@unifra.br

## INTRODUÇÃO

A contabilidade está em constante evolução em todas as suas áreas de atuação, uma vez que esta tem como intuito de promover e disponibilizar aos seus interessados o maior número de informações possíveis sobre o seu objeto de estudo que é o patrimônio. A contabilidade é a ciência que, por meio de seus princípios e conceitos, registra as transações financeiras de forma a permitir o controle efetivo do patrimônio de uma entidade (SANT'ANNA, 2012).

De acordo com Parisi e Megliorini (2011, p. 09), “a contabilidade gerencial tem uma importante contribuição para o processo decisório, uma vez que as decisões, na maioria das vezes, contemplam julgamentos e recomendações por ela oferecidos”.

Uma vertente dessa evolução é a contabilidade gerencial que a cada dia vem se tornando mais importante e indispensável na gestão de uma organização, pois ela constrói um banco de dados que permite gerar relatórios com informações gerenciais relativas aos dados econômicos e financeiros, que servirão de base para o planejamento e controle, úteis no auxílio às análises e às tomadas de decisões que são utilizados de forma flexível pelos diversos tipos de usuários, voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa.

A contabilidade gerencial é voltada para os usuários internos e suas necessidades, e o seu objetivo e função é gerar informações úteis e precisas sem ficar atreladas somente ao aspecto financeiro, permitindo uma melhor avaliação patrimonial sob o aspecto econômico.

Devido a competitividade do mercado as organizações sentiram a necessidade de utilizar ferramentas de avaliação de desempenho com o intuito de auxiliar o processo de tomada de decisão. “Assim, o objetivo de um sistema de avaliação de desempenho organizacional é estabelecer a evolução ou estagnação de seus processos e coerência no uso dos bens e serviços, fornecendo informações certas - e no momento adequado” (CARDOSO, 2005, p. 48).

Para Bergamini e Beraldo (2010), a avaliação de desempenho atende a três dimensões, sendo elas, revisão do cumprimento das metas ou atingimento de resultados, apreciação da maneira que a pessoa realiza seus objetivos e a avaliação de potencial que estima o rumo da carreira do profissional dentro da organização. Infere ainda que a avaliação de desempenho nas organizações é a estimativa de aproveitamento do potencial humano de toda a empresa.

A avaliação do desempenho organizacional é importante, pois com os seus resultados pode-se visualizar os pontos positivos e negativos da empresa, permitindo a implantação de soluções e melhorias nas áreas em que forem detectadas deficiências, a fim de otimizar os resultados com ações corretivas para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados.

O presente estudo foi realizado numa empresa do ramo de prestação de serviços, com atuação na cidade de Santa Maria, região central do Rio Grande do Sul, possui um enlace entre a teoria e a prática, que em vista ao tema relacionado acerca da contabilidade gerencial e seu impacto no desem-

penho organizacional, tem como problemática responder a seguinte questão: como a utilização de ferramentas de gestão empresarial, ligados à contabilidade gerencial auxiliam na maximização do desempenho organizacional? Assim, o estudo tem como objetivo geral analisar a utilização de ferramentas de gestão empresarial que atrelados à contabilidade gerencial, contribuem para a maximização do desempenho organizacional.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **CONTABILIDADE GERAL**

Ao compreender o que é contabilidade gerencial, primeiramente, torna-se necessário retomar ao conceito de contabilidade geral, pois a contabilidade gerencial tem sua base constitutiva nesta. Assim sendo, Coelho e Lins (2010), apontam que a contabilidade é a ciência que tem por objetivo o estudo das variações quantitativas e qualitativas ocorridas no patrimônio das entidades utilizando um conjunto de técnicas para controlar o patrimônio das organizações mediante a aplicação do seu grupo de princípios, técnicas, normas e procedimentos próprios, medindo, interpretando e informando os fatos contábeis aos donos das empresas.

Neste sentido, todas as movimentações existentes no patrimônio de uma entidade são registradas pela contabilidade, que resume os fatos em forma de relatórios que são entregues aos gestores e interessados em saber a situação da empresa. Por meio destes relatórios são analisados os resultados alcançados e a partir daí são tomadas decisões em relação aos acontecimentos futuros. Sendo assim, a contabilidade é a responsável pela escrituração (registro em livros próprios) e apuração destes resultados e é só através dela que há condições para se apurar o lucro ou prejuízo em determinado período.

Outro fator relevante é quanto ao uso da contabilidade para fins de gestão organizacional, visto que o processo de gerenciamento dentro de uma empresa é fundamental, pois, segundo Filho, Silva e Peruzzi (2015), é necessário que a contabilidade atue com uma ferramenta de gestão para os negócios. Para os seus administradores é essencial que possam ter como ferramenta a contabilidade gerencial, para analisar todos os setores e ter uma opinião mais clara de como orientar os encarregados que necessitam de suporte para tomar decisões cabíveis dentro de seus respectivos setores.

### **CONTABILIDADE GERENCIAL**

A contabilidade gerencial pode ser traduzida como o gerenciamento das informações contábeis para o uso da tomada de decisões dos gestores da empresa, orientando para o futuro, facilitando o planejamento, controle e avaliação de desempenho. Se existe a contabilidade, se há a informação contábil, mas não é usada no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe geren-

ciamento contábil, não existe contabilidade gerencial. Contabilidade gerencial não é um existir, mas um fazer, é uma ação, e não técnicas específicas de contabilidade, não existe contabilidade gerencial, faz-se a contabilidade gerencial.

A abordagem da contabilidade gerencial, em alguns casos, da construção de um sistema de informação contábil gerencial, um sistema de informação operacional, que seja um instrumento dotado de características tais quais preencha todas as necessidades informacionais dos administradores para o gerenciamento de sua empresa é necessário.

Frezzatti et al. (2009), defendem a importância da utilização dos artefatos da contabilidade gerencial para a melhoria da condição das atividades gerenciais da empresa como elemento vital e motivacional para o desenvolvimento e que a contabilidade gerencial é decisiva na sustentabilidade das entidades. Outrossim, Padoveze (2010), destaca que a contabilidade gerencial fornece informações aos administradores, ou seja, aqueles que estão dentro da organização, e faz contraste com a contabilidade financeira, que fornece informações para os acionistas, credores e outros que estão fora da organização.

## A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial como ferramenta de gestão, torna-se uma importante aliada para os processos gerenciais das organizações, pois ela trata de todos os fatos ocorridos dentro da empresa, além de fornecer informações e dados para que se possa ter uma análise de como está a situação de seu patrimônio, bem como o controle deste, além de orientar os gestores quanto a um processo decisório mais eficaz (CREPALDI, 2011).

De forma ampla, Miotto e Lozecky (2008) elucidam as principais ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial nas organizações, quais sejam: fluxo de caixa, orçamento, análise das demonstrações contábeis, técnicas de análise de investimentos, planejamento tributário, controle de estoques, controle de contas a pagar, controle de contas a receber, controle de bens do ativo imobilizado e *Balanced Scorecard*.

Porém, neste estudo são abordados apenas algumas ferramentas como forma de elucidar e demonstrar sua utilização, pois, percebe-se que a contabilidade gerencial, não necessariamente utiliza-se de ferramentas prontas, podendo esta, assumir outros tipos que a empresa tenha necessidade e possa fazer uso.

## FERRAMENTAS DE GESTÃO

Nesta seção, descreve-se algumas ferramentas que auxiliam no planejamento e tomada de decisão, que viabilizam o mapeamento dos problemas e trazem a delimitação dos planos de ação a serem traçados para a melhoria da qualidade e do desenvolvimento das organizações.

A primeira ferramenta de apoio é o fluxo de caixa, que o empreendedor elabora com os dados financeiros da empresa em um determinado período que pode ser diário, semanal ou até mesmo mensal. Para Matarazzo (2010), o fluxo de caixa é um instrumento gerencial que controla as movimentações financeiras de determinado período, como entradas e saídas, permitindo os gestores acompanhar o desempenho financeiro da organização, verificar a capacidade de pagamentos e investimentos a curto e longo prazo, realizar projeções futuras e orientá-los nas tomadas de decisão, sendo essencial para que a empresa tenha mais segurança nessas atividades.

No que tange o orçamento, este é a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois na concepção de Padoveze (2010), este envolve todos os setores da companhia, e que o plano orçamentário não é somente prever o que vai acontecer e seu posterior controle, destacando que o processo de estabelecer e coordenar objetivos em todas as áreas da empresa e que todos trabalhem em busca dos planos de lucros é o ponto fundamental.

Outra ferramenta é o controle de contas a pagar e a receber é uma importante ferramenta de gestão pois permite gerenciar e controlar os gastos, despesas e compromissos assumidos, e também os créditos a receber que representam as entradas de recursos da organização e conseqüentemente o seu lucro. Segundo Groppelli e Nikbakht (2010), o grupo de contas a pagar de uma empresa pode ser visto como um empréstimo sem juros dos fornecedores, pois na ausência de contas a pagar, a empresa precisa tomar emprestado ou usar seu próprio capital para quitar faturas de seus fornecedores. Portanto o benefício de contas a pagar está na economia de despesas com juros que precisariam ser pagas se não houvesse o crédito dado pelo fornecedor.

O planejamento envolve identificar os objetivos da organização, que na percepção de Souza (2008), trata-se da escolha de uma maneira para chegar a estes objetivos, os meios para garantir a sobrevivência, estabilidade, crescimento, e um ambiente conciliatório dos interesses conflitantes. Segundo o autor Hoji (2014, p. 412), planejamento estratégico é um planejamento de longo prazo, de responsabilidade dos níveis mais altos da Administração, que procuram se antecipar a fatores exógenos e internos à empresa, geralmente relacionados com as linhas de produtos ou mercados. Implica tomadas de decisões complexas, pois envolve grande volume de recursos. As decisões estratégicas tomadas são de difícil reversibilidade e geralmente apresentam nível de risco expressivo.

Complementando as ferramentas expostas, de acordo com Kaplan e Norton (2004), o *Balanced Scorecard* é uma poderosa ferramenta gerencial e para que exerçam o maior impacto possível, os sistemas de mensuração devem estar concentrados na estratégia da organização, medindo os parâmetros que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo. “O enfoque do *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliações de desempenho que a empresa usa para localizar o desempenho em seus objetivos primários e secundários” (ATKINSON et al., 2011, p. 594).

Já o *Benchmarking*, segundo Araújo (2010, p. 198), “é aprender com os outros o que eles fazem de melhor e por que fazem tão bem e, depois, tentar fazer melhor. Ainda, segundo o autor,

o *benchmarking* é uma ferramenta de gestão muito utilizada e consiste na observação e análise das práticas operacionais de outras empresas a fim de comparar e buscar melhorias e adequações das práticas utilizadas otimizando o desempenho e os resultados com o objetivo de buscar a superioridade das empresas concorrentes.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Devido à competitividade global e as rápidas mudanças que ela impõe, os estudos sobre as formas de avaliação de desempenho estão em evidência, com o objetivo de descobrir os melhores métodos de avaliar e mensurar a avaliação de desempenho organizacional pois ela se tornou uma medida estratégica de sobrevivência.

Para Atkinson et al. (2011, p. 590), a avaliação do desempenho propicia um vínculo crítico entre o planejamento, que identifica os objetivos da empresa e desenvolve as estratégias e os processos para alcançá-los, e o controle, que faz os membros da empresa mantê-la no caminho em direção ao alcance dos seus objetivos.

## MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa apresenta-se como um estudo de caso, pois abordou somente uma empresa com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre as ferramentas que esta utiliza compreendendo suas razões e uma possível sugestão de resoluções de problemas relacionados ao assunto estudado (GIL, 2007). Em outras palavras Yin (2010) elucida que o estudo de caso se trata de um estudo empírico que busca compreender o fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade.

Como forma de criar constructos para que este estudo tivesse seus objetivos atendidos, esta pesquisa, quanto à forma de abordagem do problema, foi de natureza qualitativa, pois buscou observar, identificar e analisar quais as ferramentas de contabilidade gerencial para a avaliação do desempenho que são utilizadas na empresa. Na concepção de Minayo (2001), a pesquisa trabalha com o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter descritivo, pois buscou-se, identificar, analisar e interpretar ferramentas utilizadas sem a interferência do pesquisador. Na ótica de Thomas, Nelson e Silverman (2007), esta pesquisa busca por meio da descrição das características de determinado processo e do estabelecimento de relações variáveis, auxiliar na resolução de problemas, melhorando suas práticas.

Ainda, acerca dos procedimentos, o presente estudo é exploratório e documental, pois na concepção de Gil (2007), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com

vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto a coleta de dados, realizou-se uma entrevista semiestruturada ao diretor da empresa, afim de coletar as informações necessárias. Num segundo momento, foi aplicado um questionário com perguntas abertas aos gestores e/ou responsáveis pelos setores da empresa conforme sua estrutura organizacional, para que num terceiro momento as informações coletadas fossem analisadas e comparadas. A aplicação da entrevista e dos questionários se deu no período dos meses de agosto a dezembro do ano de 2016, a interação com a empresa foi feita em vários momentos enquanto houve a necessidade de buscar informações para a obtenção dos resultados.

A análise e a interpretação desenvolveram-se a partir das evidências observadas, de acordo com a metodologia, com relações feitas através do referencial teórico complementadas com o posicionamento do pesquisador. Essa é a etapa da análise dos dados da pesquisa, que antecede à fase final, a de apresentação das conclusões.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A empresa participante desta pesquisa caracteriza-se como uma prestadora de serviços, atendendo no segmento de locação de mão-de-obra, a qual, até meados do ano de 2015, encontrava-se incorporada noutra empresa prestadora de serviços de segurança e monitoramento, sendo desta, uma parte integrante, ou seja, um setor pertencente ao seu organograma. Ao total, contando o tempo em que esteve integrada a outra empresa, somam-se treze anos de atuação no mercado, passando então, a partir de 2015, a ser uma única empresa.

Assim, a empresa oferece serviços como portaria virtual, limpeza, portaria, zeladoria e recepção, executados por profissionais treinados, recrutamento, seleção, uniformização e treinamento de auxiliares de limpeza, porteiros, recepcionistas, telefonistas, mensageiros e zelador, profissionais especialistas treinados e com experiência supervisionam os postos de serviços orientando os funcionários para manter a qualidade da função. Todas as obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas são cumpridas visando à tranquilidade do contratante.

Atualmente a empresa conta com um quadro de 110 colaboradores, atuando em todas as áreas que a organização oferta no mercado. No entanto, segundo a responsável pelo setor de Recursos Humanos (RH), existe um grande fluxo de admissões, troca de postos e demissões, uma vez que, por estar se estruturando recentemente, a empresa ainda não possui missão e valores definidos, sua contabilidade é feita por um escritório contábil terceirizado, mas toda a parte de RH e folha de pagamento é feita na própria empresa.

## PERCEPÇÕES ACERCA DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Conforme os encaminhamentos da pesquisa acerca da contabilidade gerencial, percebeu-se que nem todas as organizações atribuem os métodos utilizados para controle, mensuração e futuros investimentos à contabilidade gerencial. Na empresa em foco, a realidade é a mesma, os gestores, quando indagados acerca desta ferramenta, conceituaram e/ou exemplificaram fatos provenientes para a tomada de decisão de modo equivocado.

Ademais, como forma de percepção da realidade da empresa e o grau de conhecimento dos gestores acerca da contabilidade gerencial, fez-se necessário, em primeiro momento, uma série de questionamentos informais a respeito de métodos utilizados para a tomada de decisão, da influência da contabilidade gerencial nos processos decisórios, bem como, da mensuração e controle do patrimônio por meio de ferramentas gerenciais.

Conforme entrevista com o diretor, verifica-se que a empresa não tem missão, visão e valores, até mesmo por estar em processo de reestruturação. Na ótica do diretor da empresa a contabilidade gerencial serve para auxiliar na gestão da empresa, e entende que ferramentas de gestão e controle são a centralização e análise das informações e que são importantes para a tomada de decisões. Esta percepção, teoricamente até vem ao encontro com os pressupostos da contabilidade gerencial, porém na prática a empresa não faz uso da mesma.

No que tange o planejamento estratégico, este é considerado como uma ferramenta gerencial, que segundo o diretor, este faz parte dos instrumentos utilizados pela empresa. O mesmo complementa que os gestores participam do planejamento utilizando a demonstração do resultado de exercício (DRE), porém este não sabe se a contabilidade fornece informações gerenciais aos diretores e gestores, e também não possui controle de seus bens e serviços.

O orçamento é feito pelo conceito do “Orçamento Base 0”, que é uma ferramenta estratégica que faz o planejamento orçamentário sem levar em conta as receitas, investimentos, custos e despesas do período anterior, fazendo com que o gestor analise com detalhes cada custo e despesa identificando gastos desnecessários e a melhor distribuição dos recursos disponíveis, porém na empresa em foco o contador não participa deste processo.

Quanto à mensuração da avaliação do desempenho o diretor aponta que esta é elaborada por meio de pesquisas e de indicadores e afirma que o setor financeiro é o que mais tem dificuldade de ser gerenciado e que precisa de alterações nos processos utilizados atualmente, mas não fica claro quais os indicadores e quais os processos que precisam ser melhorados. Conforme confrontado com a literatura, percebe-se que para este setor, os indicadores são até mais fáceis de serem mensurados, faltando a empresa conhecimentos acerca destes.

Percebe-se que a empresa gera muitas informações, porém até o momento não consegue fazer uso eficaz da utilização destas, uma vez que com o uso de ferramentas adequadas, próprias ou que

adaptadas de autores, os resultados da empresa poderiam ser mensurados, gerenciados e controlados, demonstrando o andamento de todos os setores, o que pode alavancar o desempenho da empresa, não só no meio financeiro, mas organizacional como um todo.

No momento a empresa não está cogitando a implantação de novas ferramentas gerenciais ou métodos de controle e avaliação de desempenho, porém está aberta a sugestões de soluções que ajudem a maximizar o desempenho de suas funções e menciona ter interesse em contratar um contador gerencial para que a gestão da empresa seja estruturada e que com o gerenciamento correto das informações traga mais funcionalidade, agilidade, produtividade e conseqüentemente venha a aumentar os lucros da empresa.

Assim, conforme observado, devido ao fato de que o diretor não é exclusivo desta empresa, ele também atua como diretor da qual essa se desvinculou e tornou-se independente, percebe-se que isso se reflete no desempenho e na insuficiência da gestão e do controle das operações, isso pode ser devido ao fato do mesmo não estar diariamente na função, que atrelado a falta de conhecimento de ferramentas corretas que o auxiliariam de forma mais eficiente neste gerenciamento e que apesar destas empresas serem, agora distintas no papel, na prática gerencial ainda não conseguiram de desvincular totalmente.

Ainda, levando em consideração a fala do diretor da empresa, atrelado ao observado no ambiente organizacional, percebe-se que a falta de controle e a utilização de informações advindas da contabilidade, prejudicam o desempenho organizacional em diversos fatores: financeiros, humanos, materiais e estratégicos, pois o desconhecimento de métodos contábeis que facilitam a gestão da empresa coloca a mesma numa situação difícil, frente seus concorrentes.

Num segundo momento da pesquisa, é possível perceber as respostas dos gestores responsáveis pela empresa, no qual estes apontaram suas percepções quanto a contabilidade gerencial, missão e visão organizacional, ferramentas de controle e como estas influenciam no desempenho da empresa. Dessa forma, as respostas a seguir foram utilizadas na sua íntegra, para que fosse possível uma análise com maior veracidade e também possibilitando problematizar acerca de distorções entre a fala dos gestores.

Em análise às respostas do diretor, reforça-se a percepção que na prática os gestores ainda se percebem ligados à antiga empresa. Isso fica claro quando os mesmos comentam acerca do tempo de atuação na empresa, pois não conseguem definir o tempo exato que atuam nesta nova empresa. Este fato de não haver clareza em distinguir as empresas, ao que parece, pode ocorrer também por influência do diretor, como o mesmo ainda não consegue dirigir e distinguir as duas organizações separadamente, esta ação acaba por refletir nos atos e posicionamentos dos gestores participantes deste estudo.

Sobre a missão, visão e valores os gestores dizem não haver nada formalizado, porém um dos gestores faz uma ideia do que a empresa quer ser, entregar e representar, o que é um bom sinal, pois apesar de não haver estas de forma oficial, este gestor consegue passar suas percepções, o que, entende-se conforme estudado da real importância de a empresa ter sua missão, visão e valores bem definidos para que todos os colaboradores sejam estimulados a segui-los e a alcançá-los.

No que tange a contabilidade gerencial, percebe-se que na visão dos gestores, estes possuem entendimento divergente e até mesmo inexistente. No entanto, para o outro gestor, o mesmo entende por contabilidade gerencial o uso de diferentes planilhas, relatórios e outras ferramentas que fornecem dados para comparações e elaboração de orçamentos. Logo, nota-se uma incerteza a respeito do que realmente se trata a contabilidade gerencial e qual o uso e abrangência dela, o que é normal visto que os gestores não possuem formação profissional relacionadas com contabilidade ou áreas afins, portanto possuem conhecimentos superficiais sobre o assunto.

Acerca do planejamento estratégico, os gestores responderam que este não existe na atual empresa e que não participam dele, entrando em contradição com a resposta do diretor, o qual afirma que a empresa elabora o mesmo e que os gestores atuam neste. Tal fato, conforme observado, pode ser mais uma evidência de que o diretor esteja se baseando nas informações da outra empresa, pois conforme relatado pelo mesmo, o planejamento é feito com todos os colaboradores. No entanto, os gestores participantes desta pesquisa desconhecem a elaboração do planejamento, demonstrando a falta de controle e estruturação desta nova organização e a necessidade da implementação destas ferramentas de gestão contábil e administrativa.

No que tange a utilização de ferramentas de controle, nota-se que há um certo receio quanto a sua utilização, visto que, isso pode estar atrelado ao fato de que as atualmente utilizadas não sejam as mais adequadas para as necessidades da empresa, uma vez que, com a obtenção de ferramentas corretas os processos podem ser agilizados e trazer otimização de tempo e qualidade para as diversas atividades realizadas pelos setores.

Conforme observado, muitas das ferramentas utilizadas na empresa são criadas pelos próprios gestores de cada setor conforme sua necessidade e adequação para o melhor controle e desempenho de suas atividades e as informações são alimentadas por eles mesmos, os relatórios e resultados desses controles são direcionados ao diretor administrativo que faz uso delas para a tomada de decisões das quais os gestores não participam diretamente.

A empresa também possui um *software* próprio, com um programador exclusivo que seguidamente faz atualizações no sistema agilizando o processo operacional e tornando mais fácil, rápido e acessível a resolução de problemas do sistema interno da empresa.

Por ser uma empresa prestadora de serviços, a maior parte do funcionamento da empresa ocorre fora da sua sede, pois nesta ficam somente os departamentos administrativos, uma vez que os funcionários trabalham em lugares diferentes, o que dificulta o controle do desempenho de cada trabalhador por não haver a observação e mensuração, de forma direta, de suas atividades diariamente.

A avaliação do desempenho desses funcionários é feita periodicamente por meio de relatórios oferecidos pelos responsáveis dos locais onde estes desempenham suas atividades, como por exemplo os síndicos dos prédios, responsáveis pelo controle dos serviços dos porteiros, serviços de limpeza, vigilância, e outros serviços que a empresa disponibiliza. Portanto, devido a este fator externo, o *feedback*

do desempenho desses funcionários pode demorar a retornar para a empresa, fazendo com que a solução de problemas e adequações, bem como remanejamento de trabalhadores a outros postos seja mais demorado.

Dessa forma, percebeu-se que a empresa não possui relatórios estruturados, seja de ordem contábil, financeira ou administrativo que denotem a avaliação do desempenho organizacional e humano. Quanto a avaliação dos colaboradores, denota-se uma necessidade haver um questionário padrão de avaliação para que o *feedback* possa ser avaliado e comparado trazendo os pontos onde o serviço está funcionando corretamente e onde há necessidade de ajustes para que o desempenho seja maximizado, detectando o que é eficaz e o que está ineficiente.

## ANÁLISE DAS FERRAMENTAS UTILIZADAS PELA EMPRESA COM A CONTABILIDADE GERENCIAL

Conforme observado e também abordado pelo diretor da empresa, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), é a única ferramenta de gestão utilizada na empresa, podendo este relatório ser feito anualmente ou mensalmente, ou qualquer período no qual se deseja verificar o resultado obtido, se houve lucro ou prejuízo, auxiliando na análise do desempenho geral da empresa e na eficiência dos gestores. Salienta-se também, que para o diretor, as ferramentas que os gestores utilizam não são levadas em consideração pelo mesmo, conforme observado anteriormente.

Assim, percebe-se que a DRE é um relatório gerencial, portanto pode ser feita de acordo com as necessidades da empresa, e a partir dela é possível fazer a análise vertical e a análise horizontal. A análise vertical permite verificar a porcentagem que custos e despesas representa em relação à receita bruta e a percepção de quais itens têm mais impacto, positivo ou negativo, nos resultados mostrando onde é preciso fazer ajustes. Na análise horizontal pode-se identificar o aumento ou a diminuição das receitas, custos e despesas ao longo do tempo, podendo fazer comparações do resultado de um período com o resultado de um período anterior identificando se os resultados estão melhorando ou piorando.

## UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS COMO SUPORTE PARA A MAXIMIZAÇÃO DO DESEMPENHO

Neste tópico, utilizar-se-á uma ferramenta ligada a contabilidade gerencial, fazendo alusão a utilização desta pela empresa participante de acordo com a realidade observada. Assim, está também serve como sugestão para que se a organização quiser, possa vir a implementar, sua apresentação neste tópico se dá mediante o que a literatura apresenta e a realidade observada.

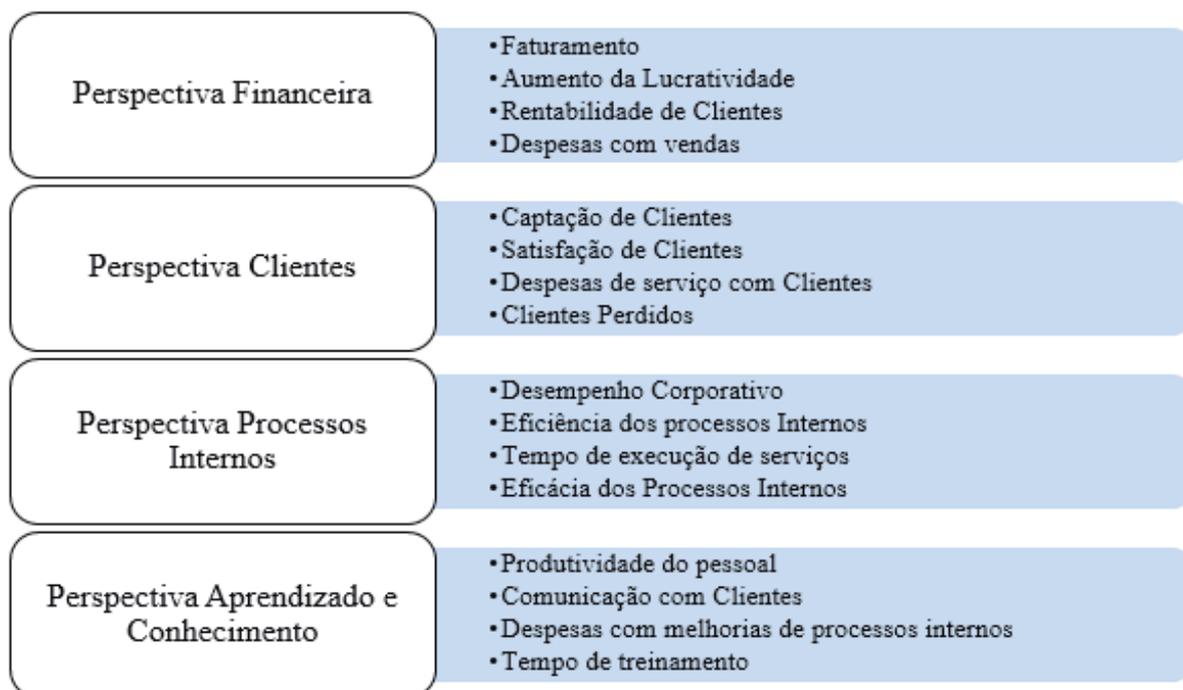
Uma ferramenta bastante completa é o *Balanced Scorecard* (BSC), que de acordo com os criadores Kaplan e Norton (2004), o *Balanced Scorecard* é uma poderosa ferramenta gerencial e

para que exerçam o maior impacto possível, os sistemas de mensuração devem estar concentrados na estratégia da organização, medindo os parâmetros que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo.

Ainda, o BSC é construído a partir de quatro perspectivas, sendo elas: perspectiva financeira; perspectiva clientes; perspectiva processos internos e perspectiva aprendizado e crescimento. As perspectivas definem quais os principais assuntos a serem analisados na estratégia da empresa, podendo adicionar uma nova perspectiva ou variar a nomenclatura de acordo os negócios da organização, associando a elas objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas de cada um desses indicadores.

No entanto, seguindo com a construção do BSC, o mesmo funciona por meio de indicadores que mensuram o desempenho. Dessa forma, conforme consta na figura 1, sugere-se, de acordo com o observado na literatura e com as atividades que a empresa desenvolve, alguns indicadores que a mesma poderia utilizar para mensurar seu desempenho, bem como organizar a empresa para que esta possa funcionar em sincronia e com reais controles.

**Figura 1** - Indicadores de desempenho propostos à empresa participante na mensuração do desempenho.



Fonte: os autores.

Assim, vale salientar, que esses indicadores não funcionam de forma isolada, visto que é necessário um enlace entre os setores e responsáveis pela sua mensuração. Logo, percebe-se que a contabilidade gerencial pode auxiliar de forma ampla na mensuração do desempenho organizacional, pois o BSC, como prova disto, possui alcance a todas as áreas da empresa e não somente os que se julga de alcance da contabilidade.

## SUGESTÕES DE NOVAS FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL

Conforme observado, a empresa em análise não apresenta uma estrutura organizacional definida, havendo a deficiência de ferramentas e controles que auxiliem nas rotinas, o que afeta o desempenho e a organização como um todo. Com o intuito de auxiliar a empresa quanto a sua organização apresentam-se algumas sugestões de ferramentas que, pontualmente, caso implementadas sirvam com o propósito de otimizar os processos e serviços existentes.

Conforme a fala do diretor e gestores, a empresa não tem de forma estruturada a missão, visão e valores, uma vez que isso, devido a sua importância, auxiliam a empresa quanto a sua razão de existir, onde quer chegar e quais as características denotam sua gestão. Além disso, ter estas de forma clara, concisa e ao alcance de todos possibilita a empresa traçar metas a curto e longo prazo, bem como se diferenciar frente os concorrentes. A seguir, com base no observado na empresa, estruturou-se a missão, visão e valores como sugestões para a mesma (Quadro 1).

**Quadro 1** - Missão, visão e valores sugeridos estruturado para a empresa participante.

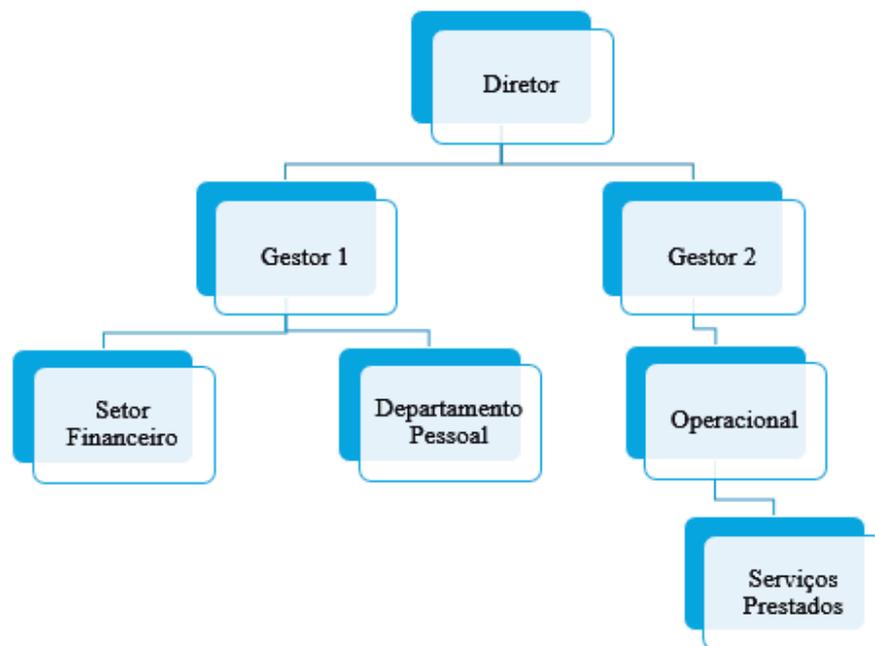
<b>MISSÃO</b>	<b>VISÃO</b>	<b>VALORES</b>
Atuar de forma eficiente no ramo de prestação de serviços oferecendo aos seus clientes soluções que tragam segurança, eficiência e praticidade de acordo com as suas necessidades.	Ser reconhecida no Estado do Rio Grande do Sul como uma empresa de referência no ramo da prestação de serviços devido a qualidade na prestação destes.	Ética; Comprometimento; Respeito; Responsabilidade social e ambiental.

Fonte: os autores.

Outra ferramenta fundamental para a organização da empresa é o organograma, pois este facilita a comunicação, auxilia na distribuição de cargos e salários e hierarquicamente possibilita a empresa uma melhor estruturação, facilitando os processos internos. Além disso, serve para demonstrar seus setores e funções, o qual a empresa em foco não possui de forma organizada. Na figura 2, tem-se a sugestão de um organograma mais simples, visto que não foi possível ter acesso aos subsetores apresentado no mesmo, para uma melhor descrição destes.

Outra ferramenta importante a ser utilizada, que a empresa não possui, é o fluxo de caixa, pois este registra todas a entradas e saídas de recursos financeiros permitindo a verificação da saúde financeira e planejamento de futuros investimentos. Além disso, o mesmo permite controlar de forma gerencial as atividades que a empresa realiza, podendo este ser readequado com outras variáveis que a empresa desejar, podendo ser de forma diária sua elaboração. No quadro 2, elaborou-se um modelo, de acordo com as atividades da empresa como sugestão para a mesma.

Figura 2 - Organograma sugerido à organização.



Fonte: os autores.

Quadro 2 - Modelo de Fluxo de Caixa proposto para a empresa.

Planilha de Fluxo de Caixa - EMPRESA ALPHA		
	Previsão	Realizado
	Mês	Mês
<b>ENTRADAS</b>		
Previsão de recebimento de clientes		
Contas a receber-serviços realizados		
Outros recebimentos		
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	0,00	0,00
<b>SAÍDAS</b>		
Fornecedores		
Folha de pagamento		
INSS a recolher		
FGTS		
Retiradas sócios		
Impostos s/ vendas ou serviços		
Aluguéis		
Energia elétrica		
Telefone		
Serviços contabilidade		
Combustíveis		
Manutenção de veículos		
Despesas diversas		
Férias		
13º salário		
Verbas para rescisão		
Empréstimos bancários		

Financiamentos equipamentos.		
Despesas financeiras		
Pagamento novos empréstimos		
Outros pagamentos		
<b>Total das saídas</b>	0,00	0,00
<b>1 Entradas - saídas</b>	0,00	0,00
<b>2 Saldo anterior</b>		
<b>3 Saldo acumulado (1 + 2 )</b>	0,00	0,00
<b>4 Necessidade empréstimos</b>		
<b>5 Saldo final (3 + 4)</b>	0,00	0,00

Fonte: os autores.

No entanto, mediante a fala do diretor, a empresa não possui o controle de seus bens, e como isso é importante para uma organização, esse também não poderia ficar de fora das sugestões propostas para a empresa. O controle de bens pode trazer resultados surpreendentes em relação à redução de custos principalmente. O primeiro passo é fazer um levantamento de todos os bens da empresa como veículos, máquinas e equipamentos, imóveis, móveis, computadores e periféricos, etc.

Assim, todos os bens devem ser registrados na contabilidade da empresa de acordo com os aspectos específicos de cada um, seu valor de compra, depreciação acumulada, local onde está situado, quem está de responsável pelo mesmo, entre outros fatores, ou seja, funciona como um controle do patrimônio da mesma. Da mesma forma esse controle poderia ser adequado aos recursos humanos da empresa, para controle dos colaboradores, como função, posto de trabalho, horário, entre outros.

Conforme apresentado na figura 3, para o controle interno foi elaborada uma Planilha de Controle de Bens, que vai ser uma ferramenta extremamente útil para a identificação, mensuração e controle dos bens da empresa.

Esta planilha é apenas um modelo no qual a empresa pode adaptar conforme suas necessidades de informação, pode colocar também, se o bem precisa de manutenção periodicamente e as datas das últimas manutenções para que haja este controle também.

Outro ponto importante para uma empresa prestadora de serviços é ter o *feedback* de seus clientes, uma vez que este retorno possibilitará a mensuração da qualidade dos serviços prestados, onde está sendo satisfatório ou onde está havendo erros ou deficiências, e a partir dessas averiguações fazer as melhorias cabíveis para que o nível de satisfação dos clientes suba cada vez mais.

Conforme verificado, existem várias formas de obter este *feedback*, o qual deve-se avaliar o perfil da empresa e dos serviços que ela oferece para criar um modelo que consiga traduzir da maneira mais fiel os resultados do serviço entregue aos clientes. A comunicação e relação do cliente com a empresa deve ser harmoniosa e de fácil acesso, assim o cliente sente-se à vontade para expor suas reais opiniões em relação ao que está recebendo como produto/serviço.

**Figura 3** - Planilha de controle de bens patrimoniais elaborada como sugestão para a empresa.

PLANILHA DE CONTROLE DE BENS										
Etiqueta	Descrição do Bem	Marca	Nº da NF	Data da Compra	Data da Implementação	Valor R\$	Fornecedor	Depreciação acumulada	Situação	Observação
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Fonte: os autores.

A seguir, no quadro 3, foi elaborado um questionário, propondo-se a mensuração de satisfação dos clientes de acordo com o perfil e os serviços que a empresa oferece.

**Quadro 3** - Pesquisa de satisfação do cliente proposta para a organização participante.

Pesquisa de Satisfação do Cliente
Prezado Sr. / Sra., agradecemos em primeiro momento pela confiança depositada em nossa empresa e convidamos que responda este breve questionário, que tem entre outras funções, melhorar os serviços aos quais lhe prestamos:-
1- Qual dos nossos serviços você utiliza atualmente?
( ) Portaria Virtual
( ) Zeladoria e Recepção
( ) Limpeza
( ) Portaria
2- Quão profissional você nos considera?
( ) Extremamente profissional
( ) Muito profissional
( ) Moderadamente profissional
( ) Pouco profissional
( ) Nada profissional

3- Quão responsiva é nossa empresa quando você precisa de ajuda/suporte?
<input type="checkbox"/> Extremamente responsiva
<input type="checkbox"/> Muito responsiva
<input type="checkbox"/> Moderadamente responsiva
<input type="checkbox"/> Pouco responsiva
<input type="checkbox"/> Nada responsiva
4- Quão bem os representantes do serviço ao cliente da nossa empresa respondem suas perguntas?
<input type="checkbox"/> Extremamente bem
<input type="checkbox"/> Muito bem
<input type="checkbox"/> Bem
<input type="checkbox"/> Ligeiramente bem
<input type="checkbox"/> Nada bem
5- Em comparação com nossos concorrentes, a qualidade de nossos serviços é melhor?
<input type="checkbox"/> Muito melhor
<input type="checkbox"/> Um pouco melhor
<input type="checkbox"/> Nem melhor, nem pior
<input type="checkbox"/> Um pouco pior
<input type="checkbox"/> Muito pior
6- Em comparação com nossos concorrentes, nossos preços são razoáveis?
<input type="checkbox"/> Muito mais razoáveis
<input type="checkbox"/> Um pouco mais razoáveis
<input type="checkbox"/> Nem mais, nem menos razoáveis
<input type="checkbox"/> Um pouco menos razoáveis
<input type="checkbox"/> Nada razoáveis
7- Em geral, você está satisfeito com os funcionários da nossa empresa?
<input type="checkbox"/> Extremamente satisfeito
<input type="checkbox"/> Moderadamente satisfeito
<input type="checkbox"/> Nem satisfeito, nem insatisfeito
<input type="checkbox"/> Moderadamente insatisfeito
<input type="checkbox"/> Extremamente insatisfeito
8- Você gosta de nossa empresa?
<input type="checkbox"/> Gosto imensamente
<input type="checkbox"/> Gosto bastante
<input type="checkbox"/> Nem gosto, nem desgosto
<input type="checkbox"/> Desgosto bastante
<input type="checkbox"/> Desgosto muito
9- Qual a probabilidade de você recomendar nossa empresa a outras pessoas?
<input type="checkbox"/> Extremamente provável
<input type="checkbox"/> Muito provável
<input type="checkbox"/> Bastante provável
<input type="checkbox"/> Pouco provável
<input type="checkbox"/> Nada provável
10- Deixe aqui suas sugestões, reclamações e comentários a respeito dos serviços contratados:

Ainda, a utilização de ferramentas que possibilitam avaliar a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, fortalece os vínculos organizacionais, uma vez que, de posse destas informações os gestores poderão tomar decisões mais assertivas e qualificar ainda mais suas equipes. No entanto, percebe-se que não basta apenas mensurar e avaliar tais fatores, sendo necessário um constante controle e efetivação das ações que maximizem o potencial dos colaboradores, tornando-os partes significativas no sistema de gestão organizacional.

Por fim, salienta-se que as sugestões de ferramentas para melhor organização e controle por parte da empresa, decorreram das falas do diretor e gestores e o que foi observado e descrito do ambiente que a mesma está inserida, bem como os aspectos visto na abordagem teórica. Acredita-se que a utilização destas, poderá trazer benefícios, não só de forma organizacional, mas também fazer com que a organização entenda seu papel social no cenário econômico, bem como a percepção do papel de um contador gerencial e o quanto a contabilidade como ciência multidisciplinar pode contribuir para o progresso da empresa.

## CONCLUSÕES

Diante de todas as informações coletadas, observadas e analisadas, a empresa, apesar de atuar há bastante tempo, anteriormente como um setor e posteriormente como uma empresa, está em fase de adaptação com sua nova posição independente. Dessa forma, percebe-se que toda essa transformação ainda não está clara e efetiva, a empresa consegue chegar no resultado final de entregar e realizar os serviços na qual ela oferece aos seus clientes, porém a organização da empresa e os seus processos e controles internos até chegar a este resultado final estão confusos e indefinidos.

A grande mudança e adaptação está na estrutura organizacional da empresa onde percebe-se que o diretor e os gestores ainda não se acostumaram com a ideia de não ser apenas um setor e estão com dificuldade de gerenciar essa mudança, o que antes era somente um setor gerenciado por uma pessoa agora é uma nova empresa com seus setores separados e gerenciados por pessoas diferentes e são estas novas funções que ainda precisam ser organizadas e estruturadas para que o desempenho organizacional seja otimizado.

Percebe-se que a empresa possui alguns controles internos como planilhas, porém nem mesmo os gestores sabem dizer se utilizam outras ferramentas que os ajudem no controle e no gerenciamento de suas funções e das funções dos funcionários. Na fala dos responsáveis pela empresa, nota-se um certo desajuste, pois enquanto um diz que a mesma possui planejamento estratégico, os demais abordam que este não está presente ou desconhecem.

De acordo com o que foi visto e analisado a empresa é deficiente no gerenciamento e controle de suas atividades, falta conhecimento e ferramentas que possam auxiliar e otimizar o funcionamento e os processos da empresa para que o resultado final seja mais satisfatório.

Por isso ressalta-se a importância das ferramentas gerenciais ligadas à contabilidade pois elas permitem um diagnóstico mais preciso dando suporte para tomar decisões mais acertadas e fazer os ajustes necessários para que o andamento da organização como um todo seja beneficiado, gerando melhores resultados. Assim, diante desta constatação, surge a oportunidade de propor e apresentar à empresa ferramentas de gerenciamento e controle que contemplem suas necessidades conforme suas atividades com o objetivo de otimizar o desempenho organizacional.

Assim sendo, sugere-se para a empresa, a utilização de profissionais especializados, que por meio de consultorias, podem auxiliar a mesma quanto a implementar processos novos, bem como analisar, controlar e manter os já existentes. Ainda, recomenda-se que os processos já existentes sejam constantemente revistos, evitando assim falhas e perda de tempo pelos seus executores, além da construção de informações distorcidas e desnecessárias à tomada de decisão.

Logo, as dificuldades encontradas nesta pesquisa foram a falta de conhecimento das pessoas envolvidas sobre o assunto, e o fato da empresa estar se reestruturando, o que impediu um estudo mais profundo na empresa. Assim, diante do exposto, sugere-se, para pesquisas futuras, a aplicabilidade das ferramentas gerenciais atreladas à contabilidade que são mais adequadas e mais eficientes para a maximização e avaliação do desempenho das organizações.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. De. Benchmarking: ser o melhor entre os melhores. In: **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. 11. Rempr. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

CARDOSO, A. F. C. **Análise de indicadores de desempenho organizacional nas pequenas empresas de confecção de camisetas em malha de Brusque/SC**. 2005. 178f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau/SC, 2005.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COELHO, C. U. F.; LINS, L. S. **Teoria da contabilidade**: abordagem contextual, histórica e gerencial. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

FILHO, A. D. A.; SILVA, E. C.; PERUZZI, M. H. A. A importância da contabilidade gerencial na gestão empresarial. **Revista Conexão Eletrônica**, v. 12, n. 1, p. 1-10, 2015.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ethan. **Administração financeira - série essencial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva 2010.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 11. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços, Abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria. C. S (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 09-29.

MIOTTO, N.; LOZECKYI, J. A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas. **Unicentro - Revista Eletrônica Lato Sensu**, Paraná, v. 6, n. 5, p. 1-12, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARISI, C.; MEGLIORINI, E. (Org.). **Contabilidade gerencial**. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

SANT'ANNA, R. O. **Contabilidade Gerencial**. 2012. [Apostila digital]. Disponível em: <<https://goo.gl/xehsWL>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

SOUZA, L. E. **Fundamentos de contabilidade gerencial**: um instrumento para agregar valor. Curitiba, PR: Juruá, 2008.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em educação física**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

