

**GESTÃO DE PROCESSOS – UM ESTUDO DE CASO APLICADO
EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE SITUADO EM VILA
VELHA/ES**

ALUNA: NAYARA LOPES SENA

PROFESSOR: PAULO NOIA

INTRODUÇÃO

Em um cenário de constante evolução competitiva e tecnológica, as empresas precisam entender e definir o papel de cada colaborador nas atividades das organizações, com o objetivo de ser eficiente e eficaz no desempenho das tarefas do dia a dia, tornando-se mais competitiva à medida que consegue desempenhar suas atividades com qualidade.

Neste sentido, se torna necessário estruturar os pilares da organização, delimitando tarefas inerentes a atividade fim da empresa. Isto só é possível, segregando os departamentos e suas atividades, e definindo o papel de cada indivíduo envolvido no processo.

As empresas se deparam a cada dia com clientes mais exigentes, que precisam que suas demandas sejam atendidas com mais celeridade. Em contrapartida, alguns fatores dificultam a obtenção do resultado, que é suprir as necessidades e desejos dos clientes.

A falta de gestão de processos dificulta a absorção de conhecimento de novos colaboradores, torna o processo operacional da organização sem padrão e consistência, além de aumentar o risco de falhas no decorrer das atividades exercidas. Estes são exemplos de riscos presentes em empresas que não possuem estruturação dos departamentos, por meio de processos previamente definidos.

Diante dessas dificuldades, o artigo propõe entender como funciona a execução das atividades em uma empresa de prestação de serviços de contabilidade situada em vila velha, para mapear, descrever e propor uma estrutura de processos operacionais pertinentes às tarefas desenvolvidas pelos colaboradores.

REFERENCIAL TEÓRICO

DEFINIÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

De origem grega, a palavra estratégia surgiu com conotação militar, para se referir ao general no comando das tropas, e no decorrer da história passou a ser utilizada pelas empresas como definição de um conjunto de ferramentas ligadas a área da administração.

Historicamente, a estratégia teve várias definições, em contextos e situações diferentes, porém sem perder a essência de seu significado. Inicialmente, tinha um significado militar fazendo alusão a ação de comandar exércitos em tempos de guerra (GHEMAWAT, 2005).

Segundo STEAD, STEAD, 2008, posteriormente a estratégia saiu do meio militar e passou para outras áreas do relacionamento humano, como política, econômica e empresarial, mantendo sempre a ideia principal de definir caminhos.

Depois de várias fases e significados, o termo estratégia evoluiu para uma disciplina de gestão, com conteúdo, conceitos e razões práticas, vindo a conquistar espaço no âmbito acadêmico e empresarial (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

Atualmente a gestão estratégica representa uma importante ferramenta de gestão empresarial, e tem como principal objetivo preparar as empresas para um ambiente hostil, utilizando de competências, qualificações e recursos internos de maneira sistematizada e objetiva. (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

DEFINIÇÃO DE PROCESSOS

Davenport e Short definem processo como “um conjunto de tarefas logicamente ligadas com a finalidade de alcançar um determinado resultado” (DAVENPORT, 1990).

Para Scheer, “processo é um acontecimento de certa duração iniciado por um evento e concluído por outro evento” (SCHEER, 1994).

Para Davenport, 1994, processos são um conjunto de atividades estruturadas e medidas objetivando alcançar um produto para determinado cliente ou mercado.

Neste mesmo sentido, Gomes, 2006 complementa que;

“Os processos correspondem a um conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que recebe insumos, transforma-os, de acordo com uma lógica pré-estabelecida e com agregação de valor, em produtos serviços, para responderem às necessidades dos clientes” (GOMES, 2006).

Para Brocke e Rosemann, não se deve confundir processo como sinônimo de rotinização e automatização, reduzindo o trabalho criativo a processos simplistas.

“Processo significa posicionar atividades de trabalho individuais, rotineiras ou criativas, no contexto mais amplo das demais atividades com as quais ele se associa para gerar resultados” (BROCKE E ROSEMAN, 2013)

OS PRINCIPIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS

TUDO TRABALHO É PROCESSUAL

Para Brocke e Rosemann, algumas vezes presume-se que os conceitos de processos e gestão por processos aplicam-se apenas a tarefas com alto grau de complexidade e importância, e essa presunção está totalmente incorreta, pois deve ser aplicado em atividades de desenvolvimentos, que estão centradas em atividades criativas. Não se deve confundir processo como sinônimo de rotinização e automatização, reduzindo o trabalho criativo a processos simplistas. (BROCKE, ROSEMAN, 2013).

QUALQUER PROCESSO É MELHOR QUE NENHUM PROCESSO

Sem um desenho de processo bem definido, os riscos de falhas no processo são incalculáveis, ao passo que com um processo definido gerará ao menos resultados previsíveis e passíveis de repetição, permitindo aplicar melhorias. (BROCKE, ROSEMAN, 2013).

UM BOM PROCESSO É MELHOR QUE UM PROCESSO RUIM

Essa expressão não é tão lógica quanto aparenta, ela demonstra a extrema necessidade de um desenho de processo bem elaborado, à medida que não basta apenas ter um desenho de processo, pois sua qualidade é fator decisivo para atingir seu objetivo. Se uma empresa estiver sobrecarregada por um desenho de processo ruim, ela precisa substituí-lo por um melhor. (BROCKE, ROSEMAN, 2013).

UMA VERSÃO DE PROCESSO É MELHOR QUE VÁRIAS

Processos padronizados em todas as áreas da empresa permite que ela mostre uma imagem consistente para seus clientes e fornecedores, além de gerar economia com suportes de sistema, treinamentos e área de TI. (BROCKE, ROSEMAN, 2013).

ATÉ MESMO UM BOM PROCESSO DEVE SER EXECUTADO EFICAZMENTE

Um processo bem desenhado é fundamental para as empresas, mas não é suficiente. Ele precisa ser executado cuidadosamente, sob supervisão constante para que a capacidade do desenho do processo se concretize na prática. (BROCKE, ROSEMAN, 2013).

MESMO OS BONS PROCESSOS PODEM SER APRIMORADOS

“O dono do processo precisa estar constantemente ativo, procurando oportunidades para fazer alterações no desenho do processo como o objetivo de aprimorar ainda mais seu desempenho”. (BROCKE, ROSEMAN, 2013).

TUDO BOM PROCESSO COM O TEMPO TORNA-SE UM PROCESSO RUIM

Nenhum processo mantém-se eficaz para sempre. As mudanças externas interferem diretamente nos processos, seja pela mudança das necessidades dos clientes, ou pela mudança das tecnologias. Consequentemente as premissas utilizadas para o desenho original já não são suficientes, e torna-se necessário substituir o processo antes eficaz por um novo. (BROCKE, ROSEMAN, 2013).

METODOLOGIA

MÉTODO DE ABORDAGEM

Os métodos utilizados serão:

DEDUTIVO

O método dedutivo, de acordo com a aceção clássica, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica. (GIL, 2008, p. 09).

QUANTITATIVO

“A pesquisa quantitativa baseia-se em dados numéricos para formalização do resultado do trabalho, utilizando-se de elementos estatísticos como forma de apresentação e conclusão do estudo” (TEIXEIRA, 2005, p. 128).

Richardson (1989) expõe que este método é frequentemente aplicado nos estudos descritivos (aqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis), os quais propõem investigar “o que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal.

MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS

- **ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso é pouco conhecido. Aliás, paira sobre ele certo preconceito, já que, geralmente, é considerado um tipo de abordagem intuitiva, de pouco valor científico. Essa imagem errônea da técnica que se pretende discutir é baseada na falsa ideia de que no estudo de caso não se descrevem as operações que levam às conclusões. (SILVEIRA, 2005, p 1).

Segundo Gil (1999, p.72) “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

TÉCNICAS DE PESQUISA

- **PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

É utilizada quando o tema implica na análise de publicações para reconhecer sua frequência, regularidade, tipos, assuntos examinados, método empregado, em textos requer o acesso à bibliográfica para análise. (LEOPARDI, 2002, p.131).

- **OBSERVAÇÃO DIRETA**

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos da obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que desejam estudar (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 192).

- **ENTREVISTA**

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo. (ROSA; ARNOLDI, 2006, p. 17).

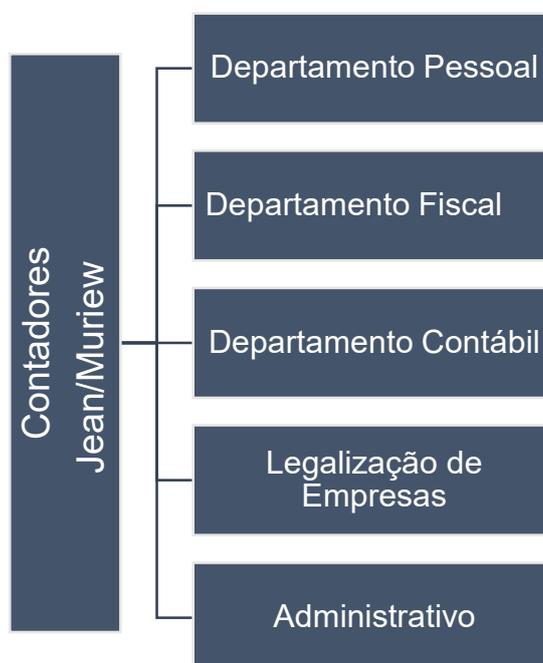
ANÁLISE DE DADOS

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para o desenvolvimento do estudo, fez-se necessário aprofundar nas atividades realizadas pela empresa, e para esta tarefa elaboramos uma entrevista com o sócio/proprietário Jean da Silva Conceição.

Em primeiro momento, identificamos a estrutura organizacional, e os envolvidos na realização das tarefas do escritório, e conforme organograma abaixo, existia um certo nível de separação de atividades de cada setor.

Imagem1 – organograma setorial



Fonte: produzido pelo autor

A administração da empresa é realizada pelos sócios Jean da Silva Conceição e Muriew Capucho de Souza, contadores registrados no conselho de classe (CRC/ES), sendo ambos responsáveis técnicos do escritório contábil, que também possui registro ativo no respectivo conselho.

O quadro de colaboradores da empresa é composto por 3 funcionários contratados pelo regime CLT, e 1 prestador de serviço.

As atividades são segregadas por departamentos distintos, conforme abaixo;

O sócio Jean é responsável pelos setores de Legalização de empresas e departamento fiscal. Já o sócio Muriew representa os departamentos contábil, pessoal e administrativo.

As atividades do departamento pessoal são realizadas por um prestador de serviços terceirizado, que dentre as funções faz a admissão, demissão e movimentação de funcionários dos clientes e do próprio escritório, envia declarações e envia contracheques e guias de pagamento de encargos sociais.

O departamento fiscal faz a escrituração de documentos, importa notas fiscais, apura impostos, envia declarações ao fisco e envia guias de pagamentos referentes a imposto. Atualmente dois funcionários realizam estas tarefas, sob supervisão do sócio Jean.

Por sua vez, o departamento contábil solicita os documentos mensalmente aos clientes, e após recebê-los realiza a importação no sistema para gerar os lançamentos contábeis, que são tratados para gerar relatórios contábeis, como o balanço patrimonial e demonstração de resultado. As tarefas deste setor são desenvolvidas por um funcionário, com a supervisão do sócio Muriew.

O setor de legalização de empresas, como o próprio nome diz realiza a parte burocrática em relação a abertura, encerramento e alteração das empresas clientes, e não se restringe tão somente a essas tarefas, mas também é responsável pela elaboração de contrato de prestação de serviços com os clientes do escritório, controla as certidões negativas de débito perante os órgãos de controle, e emissão de alvarás de funcionamento. O sócio Jean realiza as atividades deste setor.

O setor administrativo realiza as tarefas inerentes ao controle geral do escritório, desde contas a pagar e receber, até o marketing. Seu papel é de extrema importância, pois faz o controle das despesas do escritório, emite as faturas para receber os honorários dos clientes, e organiza o marketing do

escritório, que é realizado por uma empresa especializada no assunto. As tarefas deste setor são realizadas exclusivamente pelo sócio Muriew.

APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO NA EMPRESA CONTÁBIL

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Discorrido a respeito da estrutura organizacional da empresa, fez-se necessário elaborar um diagnóstico estratégico da empresa. O Auxílio dos sócios, foi possível identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades no negócio.

Os sócios apontaram as ameaças do ambiente externo para alavancar as receitas, sendo as principais

- Falta de valorização do profissional contábil no mercado brasileiro;
- Concorrência desleal visto que muitos profissionais cobram valores aquém do mercado, que dificulta manter um escritório pautado no objetivo de prestar serviço de qualidade;
- Excesso de oferta de serviços onlines, de pouco suporte técnico, mas com valores de honorários baixos;
- Falta de mão de obra qualificada;

Como oportunidades para explorar, os sócios da empresa relacionaram os tópicos a seguir;

- Falta de oferta de serviços específicos para empresas de médio e grande porte, como terceirização de setores fiscais e tributários
- Falta de atendimento humanizado para as empresas, que não contramão da ameaça que os serviços onlines geram, pode ser identificado como uma oportunidade de explorar um serviço mais personalizado.

Os sócios relacionaram como força do escritório o custo fixo baixo, que mesmo em caso de perda de cliente, podem exercer a atividade sem problemas, inclusive em relação a necessidade de estrutura física, que por mais seja uma realidade, não é fator essencial para desempenhar as tarefas, uma vez que todos

seus sistemas são armazenados na nuvem, que podem ser acessados de qualquer lugar que tenha acesso à internet.

Como fraqueza pontuaram que o pouco tempo de atividade – dois anos desde a abertura – podem atrapalhar a atingir o objetivo da empresa, que concorrem com empresas mais tradicionais, com vários anos de mercado.

A MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

A empresa tem como missão Fornecer soluções em contabilidade com seriedade, compromisso e alta capacidade técnica.

Como visão a empresa quer ser reconhecida como uma das melhores empresas de contabilidade, almejando um crescimento exponencial.

Os valores são norteados em Atender as necessidades dos nossos clientes, se comprometendo em ir além do convencional, prezando pela qualidade, ética, transparência e seriedade.

PROCESSO DE GESTÃO POR ATIVIDADE

Dentre as etapas do processo de gestão por atividades, podemos destacar 3 pontos principais, que serão sugeridos para o escritório, que são eles:

- **Priorização**

Em que o líder define quais tarefas serão executadas primeiro, e quais tarefas podem ser descartadas ou postergadas.

- **Delegação**, em que o responsável separa as tarefas e define quais profissionais ficaram encarregados de desempenhá-las, bem como as ferramentas necessárias.
- **Controle**, que os gestores acompanham os desenvolvimentos das tarefas.

No decorrer deste estudo, identificou que os sócios são responsáveis por diversas tarefas operacionais, e a sugestão de melhoria caminha em contramão a essa prática, pois conforme informado pelos sócios, não são muitos os clientes, e a sensação é que a quantidade de funcionários que a empresa

possui é capaz de suprir toda a demanda de serviços operacionais. Esta mudança só será possível se houver uma redistribuição de tarefas e responsabilidades.

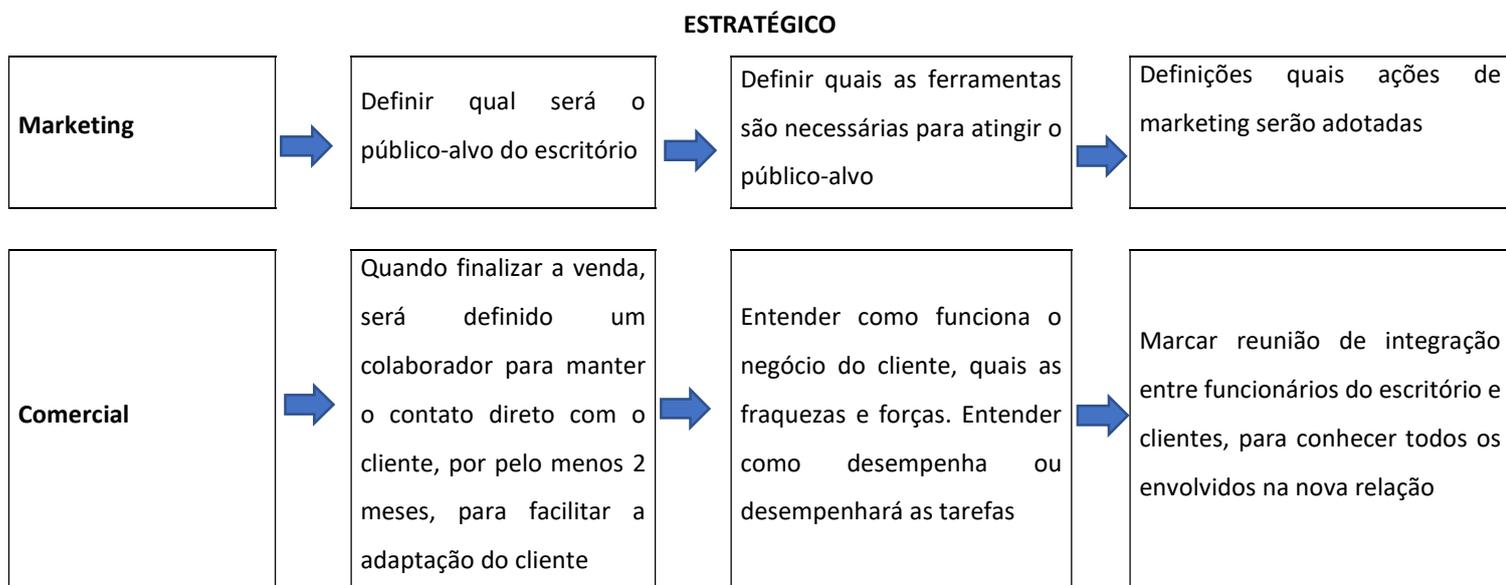
CONTROLE DE TAREFAS

Conforme definido pelos sócios, cada um possui afinidade e conhecimentos específicos em áreas distintas, desta forma, foi sugerido separação dos setores para cada sócio ficar responsável em gerir.

Como a demanda de serviço já está separada de acordo com a competência de cada funcionário, foi sugerido manter as funções conforme já são executadas, a maior mudança se dá em estabelecer metas e prazos para o desenvolvimento das tarefas, e criar formas de controle de execução.

Conforme quadro a seguir, foi sugerido implementar algumas mudanças, de processos que tem como objetivo agregar a execução das tarefas do escritório.

Imagem 2 – Fluxo de atividades proposto



OPERACIONAL



Fonte: o próprio autor

CONCLUSÃO

O estudo realizado foi direcionado a melhorar a gestão de um pequeno escritório contábil, visto que este modelo de negócio tradicional, passa por evoluções constantes como qualquer outro negócio no nosso País. Não somente as constantes mudanças do cenário externo, mas a mudança de clientes e colaboradores podem influenciar diretamente a prestação de serviços.

Desta forma, o estudo propôs um aprofundamento das tarefas realizadas no dia a dia com o objetivo de identificar pontos relevantes, e sugerir um modelo de gestão eficaz e eficiente, capaz de ser implementado na empresa objeto deste estudo.

O objetivo deste estudo foi obtido em conjunto com os sócios do escritório contábil, que foram capazes de transmitir as dificuldades do cotidiano e simplificar os conceitos inerentes a esta área de conhecimento. Após entendimento das tarefas operacionais, foi sugerido partir do início do negócio, descendo até o momento em que são realizadas as tarefas operacionais.

Para poder realizar um fluxo de prestação de serviço, sem entrar no mérito da execução, primeiro foi sugerido definir qual o público-alvo do escritório, quais as ferramentas são necessárias para atingi-los. Esta etapa é importante para a gestão do negócio, devido ser mais fácil conhecer quais áreas de atuação precisam ser estudadas, e quais competências técnicas a equipe precisa possuir. Ao passo que o planejamento foi realizado, foi sugerido pequenas mudanças nas etapas de execução de tarefas, que permitirão avaliar e medir a execução de tarefas, ferramentas essenciais aos gestores, capazes de gerar informações para a tomada de decisão. Exemplo destas mudanças, foi a designação de um colaborador para fazer contato inicial com o cliente após a venda, pois gera identidade e facilidade de integração entre cliente e escritório, além de facilitar a comunicação.

Concluimos que o estudo obteve êxito ao que foi proposto, contribuindo para a gestão do escritório de contabilidade que tem papel de grande relevância

para o desenvolvimento econômico do País, em termos de manutenção do funcionamento das empresas, e arrecadação de impostos para o governo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROCKE, J.V.; ROSEMANN, M. Manual de BPM: Gestão de processos de negócio. S. PAULO, 2013.

DAVENPORT, T.H. and SHORT, J.E. The new industrial engineering: information technology, 1990.

DAVENPORT, T. Reengenharia de processos. S. Paulo, Campus, 1994.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. Strategic management. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

Garner STEAD, W. Edward STEAD. *International Journal of Sustainable Strategic Management (IJSSM)*, Vol. 1, Nº 1, 2008.

GHEMAWAT, P. Strategy and the business landscape: core concepts. 2 ed. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 2005.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6, ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008. Disponível em:<<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em 20/10/2021.

GOMES, C. Organização e gestão por processos. S. Paulo, Fundap, 2006.

LEOPARDI, Maria Tereza. Metodologia da pesquisa na saúde. Santa Maria, RS: Pallotti, 2002. 131 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001, 219 p.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.

SCHEER, A.-W. Business Process Engineering: Reference Models for Industrial Enterprises, 1994.

SILVEIRA, Maísa Cristina Dante da. Estudo de caso: breve análise e adequação à pesquisa jurídica. 2005. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2105/Estudo-de-caso-breve-analise-e-adequacao-a-pesquisa-juridica>>. Acesso em 20/10/2021.

TEIXEIRA, Elizabeth. As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. 128 p.