

COMO PROCEDER PARA DEFINIR UM PLANEJAMENTO CONTÁBIL QUE ESTABELEÇA PADRÕES DE PROCESSOS E DE INDICADORES DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO ABC DO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE - RS.

Fernando Israel de Lima¹
Denis Carraro²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os processos e indicadores do setor financeiro da instituição de ensino ABC do município de Porto Alegre - RS para um planejamento contábil. Como forma de aprofundar o estudo, buscou-se identificar processos e indicadores, avaliar o planejamento contábil e analisar a interação de processos, indicadores e planejamento entre prestador de serviço e tomador de serviço. Para melhor entendimento, procurou-se abordar temas relativos ao assunto, como: mapeamento de processos e indicadores. Desta forma, a presente pesquisa, quanto aos objetivos é exploratória e descritiva, quanto aos procedimentos técnicos, é um estudo de caso bibliográfico. A abordagem do problema é qualitativa distribuída, respectivamente, a partir de um questionário semiestruturado fechado e com livre resposta entre dois públicos: colaborador do setor financeiro da instituição de ensino e o prestador de serviços contábeis. Em relação ao método de trabalho, esse é o dedutivo. E, a partir da análise dos dados levantados para este estudo, se fez possível perceber que inexistente planejamento contábil, e, portanto, sugere-se uma reunião entre o tomador e o prestador de serviços contábeis a fim de aplicar e corrigir processos e possíveis gargalos no setor financeiro.

Palavras-chave: processos internos; demonstrações contábeis; planejamento contábil.

ABSTRACT

This article aims to analyze the processes and indicators of the financial sector of the ABC teaching institution in the city of Porto Alegre - RS for accounting planning. As a way of deepening the study, we sought to identify processes and indicators, evaluate the accounting planning and analyze the interaction of processes, indicators and planning between service provider and service taker. For a better understanding, we tried to address topics related to the subject, such as: mapping of processes and indicators. In this way, the present research, in terms of objectives, is exploratory and descriptive, in terms of technical procedures, it is a bibliographic case study. The approach to the problem is qualitative distributed, respectively, from a closed semi-structured questionnaire with free response between two audiences: employee of the financial sector of the educational institution and the provider of accounting services. Regarding the method of work, this is the deductive one. And, from the analysis of the data collected for this study, it was possible to perceive that there is no accounting planning, and, therefore, a meeting between the borrower and the provider of accounting services is suggested in order to apply and correct processes and possible bottlenecks in the financial sector.

Keywords: internal processes; accounting statements; accounting planning.

¹ Acadêmico do Curso Tecnólogo em Gestão Hospitalar – FAMED. fernadocontabilidade@hotmail.com

² Professor orientador da Faculdade Menino Deus – FAMED. denis@sustentareconsultoria.com.br

1. INTRODUÇÃO

A instituição de Ensino ABC do município de Porto Alegre – RS é uma Escola de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Odontologia que nasceu em 2005 com objetivo de preencher uma lacuna que existe na formação dos profissionais da área Odontológica. Sua filosofia consiste no tratamento que visa a compreensão das causas e não somente a resolução das consequências.

Atualmente, o que é encontrado no ensino odontológico é uma abordagem que visa tratar somente as consequências. Desta forma, a instituição pesquisada busca uma nova forma de pensar, visando alcançar o melhor padrão de função, estética e forma das estruturas envolvidas na Odontologia tornando-se cada vez mais necessário tratar inicialmente as causas e depois complementar com as consequências.

O público-alvo é constituído de cirurgiões dentistas formados e de alunos de graduação em Odontologia, estendendo o atendimento a pacientes que realizam seus tratamentos em uma escola, onde estes profissionais executam os procedimentos com o acompanhamento dos professores e mestres de cada especialidade.

Utilizando-se da mesma visão da empresa em alcançar o melhor padrão de qualidade no resultado, também no planejamento contábil, o objetivo é alcançar o melhor resultado financeiro, utilizando-se dos processos e indicadores, apresentados pelo prestador de serviço contábil, através da análise do setor financeiro da organização.

Sendo assim, abordam-se, neste artigo, os temas planejamento contábil, processos e indicadores, por meio de um estudo de caso, aplicado no setor financeiro do objeto de pesquisa.

Este artigo tem como objetivo analisar os processos e indicadores financeiros da empresa de ensino odontológico para um planejamento contábil e, a partir disto, buscou-se identificar os procedimentos e indicadores, analisar o planejamento contábil e ainda analisar a interação de processos, indicadores e planejamento entre o prestador de serviço e o tomador de serviço.

A motivação em pesquisar sobre este assunto se deu por perceber que inexistia o planejamento contábil na organização pesquisada, gerando insegurança nas tomadas de decisões.

Assim sendo, cabe o questionamento: Como proceder para definir um Planejamento Contábil que estabeleça padrões de processos e de indicadores da Instituição de Ensino ABC do município de Porto Alegre – RS.

Na segunda seção deste artigo, são abordados temas como: Planejamento empresarial e organizações, gestão estratégica, planejamento contábil, plano de ações e mapeamento dos processos e indicadores.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa encontra-se na terceira seção deste artigo, em que os procedimentos metodológicos e o tipo de estudo e de pesquisa são apresentados. Na quarta seção, encontra-se a análise e apresentação dos resultados, o que possibilitou explicitar, nas considerações finais, como proceder para definir um Planejamento Contábil que estabeleça padrões de processos e de indicadores da Instituição de Ensino ABC do município de Porto Alegre - RS.

Uma vez elucidado o problema, espera-se que o estudo possa contribuir para auxiliar a companhia a estabelecer os indicadores necessários, proporcionando assim, um planejamento contábil mais fidedigno possível.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento Empresarial e Organizações

O planejamento de acordo com a descrição de Steiner (apud STONER, 1982, p. 90) "um processo através dos quais administradores decidem o que deve ser feito, quando fazer, como será feito e quem faz".

Desta forma pode-se dizer que o ato de planejar, no seu sentido mais amplo significa um pensamento prévio dos administradores nos seus objetivos e ações, e que seus atos não são baseados em palpites sem nenhuma lógica ou fundamentação, mas sim em um método ou plano estruturado.

O mundo está mudando rapidamente e profundamente, e com isso, as organizações sofrem grandes transformações. E diante deste novo cenário, as organizações necessitam estar aptas a ser competitivo o suficiente para sobreviver e prosperar. As organizações necessitam ser flexíveis e capazes de se antecipar, prevendo suas mudanças. Desta forma, os elementos culturais são de suma importância para a percepção e sua consequente gestão, na medida em que sua compreensão auxilia a adequá-la neste novo contexto.

De acordo com Chiavenato (2000) o Planejamento estratégico apresenta as seguintes características: É projetado em longo prazo, pelo menos em termos de seus efeitos e consequências; está voltado para as relações entre empresa e seu ambiente de tarefa e, portanto, sujeito a incertezas a respeito dos eventos ambientais; envolve a empresa como um todo, abarcando todos seus recursos no sentido de obter efeito sinérgico de todas as capacidades e potencialidades da empresa.

Percebe-se que o Planejamento estratégico, é o direcionamento necessário para que uma empresa se guie rumo ao sucesso, e mostra a ela o que pode fazer e como fazer no momento certo. O processo de planejamento dentro das organizações é importante tanto quanto seu processo produtivo, pois com um modelo eficaz de gestão estratégica, pode compreender melhor o futuro, tomando os devidos cuidados no presente.

Mintzberg (2004, p. 22) defende que “não precisamos de definições sobre planejamento que nos informem que devemos pensar no futuro, ou que tenhamos de obter o controle dele”. O importante e necessário são definições que nos mostrem como fazer o planejamento. Pensando com esse foco, pode se considerar que planejamento é o ato de decidir, é a tomada de decisão propriamente dita.

Snyder e Gluck (apud Mintzberg, 1980, p. 73) definiram o planejamento como “as atividades que estão interessadas especificamente em determinar quais ações e/ou recursos humanos e materiais são necessários para atingir uma meta”, ou seja, é necessário identificar possíveis alternativas, analisar cada uma separadamente e selecionar as melhores. Essa é uma definição que segue no sentido de se apontar como fazer o planejamento.

Finalmente, “o processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final” (Oliveira, 2009, p. 6). Ele é um procedimento formal que produz resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. É assim que Oliveira (2009, p. 27) diz que: “[deve-se] caracterizar o planejamento pela natureza de seu processo, não pelos resultados esperados”.

2.2 Gestão Estratégica

A Gestão Estratégica se faz necessária para acompanhar a realização do planejamento e avaliar necessidades de ajuste, caso algumas ações estejam em desconformidade com a visão inicial. Para Oliveira (2001, p. 27), “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os

resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. Observam-se diversos enfoques relativos à estratégia, os quais são elaborados, cada um deles, de acordo com uma determinada visão, com o objetivo correto de obter um excelente retorno sobre o investimento.

Com o modelo de gestão estratégica definido, mais uma etapa para que o planejamento contábil e seus indicadores sejam realizados com a sua devida importância. O processo de gestão estratégica informações para monitoramento da estratégia, com a implementação de sistemas de informações para análise do ambiente empresarial, interno e externo, para o processo de planejamento estratégico, identificando oportunidades e ameaças e confrontando-as com os pontos fortes e fracos da entidade, o desenvolvimento de cenários.

HUNGER (2002, p.4), considera gestão estratégica: ” O conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo”. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle. A gestão estratégica organiza os atributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização.

Este tipo de gestão permite desbloquear o individualismo seccionado, desassociado dos objetivos globais da empresa. Um exemplo deste individualismo é a preocupação, por parte de alguns departamentos, com apenas o grupo de interessados ("stakeholders") que lhe diz respeito mais diretamente, ignorando as necessidades e interesses da globalidade dos grupos de interessados (acionistas, clientes, fornecedores, etc.). Permite ainda uma visão temporal mais favorável à sobrevivência da organização, pensando-se constantemente a curto e longo prazo. (MILLER, 1996).

2.3 Planejamento Contábil

O planejamento contábil apresenta seus norteadores com a sua devida importância trazendo todos os dados necessários que a empresa precisa para que o seu funcionamento trouxesse o máximo de excelência.

O planejamento contábil, de acordo com Kuperchmit (2014), é um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, baseado no conhecimento possível do

futuro contido e na relação entre a organização e o ambiente interno e externo. Ainda segundo o autor, para que isto ocorra é necessária à organização sistemática das atividades para execução dessas decisões, levando em conta os objetivos organizacionais e medindo se o resultado alcançado em comparação às expectativas criadas, por meio de uma retroalimentação organizada.

Portanto, através de um planejamento contábil adequado é possível tomar decisões focadas ao objetivo da empresa, sendo a finalidade do planejamento manter a empresa competitiva e lucrativa. É uma forma de estruturar o futuro preparando-se para futuras incertezas que poderão estar inseridas em um mercado específico ou na economia como um todo.

McFarland (1957, p.1, apud OTT; PIRES, 2009, p. 58) conceitua a contabilidade com a “arte de sistematicamente registrar, apresentar e interpretar as transações financeiras de uma empresa”. Destaca que a arte da contabilidade tem como base um conjunto de princípios que foram se desenvolvendo ao longo do tempo, em função de estudos realizados e da própria experiência.

A contabilidade então é constantemente desafiada a aprimorar e desenvolver as técnicas utilizadas nos processos de geração de informações requeridas por seus usuários. No processo de evolução, para atender a necessidade da sociedade, Ott e Pires (2009) explicam que o desafio não está relacionado apenas ao processamento e divulgação de informações econômicas, uma vez que o interesse da sociedade está voltado para a forma como a organização se relaciona no ambiente em que está inserida.

Dentro da ciência contábil, o contador utiliza-se de vários demonstrativos a fim de transmitir informação útil ao usuário para tomada de decisões. O Balanço Patrimonial é uma demonstração financeira que irá evidenciar de forma resumida quantitativa e qualitativa a situação patrimonial da empresa (VICECONTI; NEVES, 2017). Esse demonstrativo elaborado pela contabilidade terá como principal foco, demonstrar aos usuários a saúde financeira da empresa dentro de um determinado período, como afirma Braga (2012), o balanço tem como principal objetivo fornecer informação sobre o patrimônio da entidade em uma determinada data, mostrando a situação dos seus bens, valor monetário em caixa e bancos, bem como suas obrigações com terceiros. A lei 6.404/76 estabelece que a entidade deverá elaborar ao final do exercício um relatório financeiro com base na escrituração, sendo que esta deve informar com clareza as modificações ocorridas no patrimônio da entidade

(MARION, 2009). Esse demonstrativo é elaborado pela contabilidade e chamado de Balanço Patrimonial.

Percebe-se que os autores concordam entre si ao afirmarem que o balanço patrimonial é a demonstração contábil que irá evidenciar de fato a real situação do patrimônio da entidade, a fim de refletir a sua posição financeira ao fim do exercício social.

O cotidiano das empresas é repleto de mudanças e desafios, assim são necessárias informações úteis e relevantes que atendam às necessidades de planejamento, de controle e de tomada de decisão, possibilitando que o gestor administre bem o negócio. Assim, surge a contabilidade gerencial como o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar as informações sobre os eventos econômicos (ATKINSON et al., 2000).

Assim, a atuação do contabilista deverá ultrapassar sua área específica de atuação e se integrar com as diversas áreas de conhecimento aplicado aos negócios, como Economia, Administração, Direito etc. Isto tudo leva a crer que o contador que terá maiores condições de sobreviver, nesse novo milênio, será aquele que se propuser a mover-se da cultura analítica retrospectiva para a visão prospectiva holística, além de estar sempre aberto para aprender novos conceitos. (COSENZA, 2001)

Desta forma o planejamento contábil é fundamental para o sistema de informação gerencial, e através dele, é possível construir relatórios com enfoques para diferentes níveis de usuários.

2.4 Planos de Ações e Mapeamento dos Processos

No mapeamento de processos são apresentadas, todas as etapas nas quais teremos as definições como o planejamento contábil e seus indicadores norteados.

Assim como existem os organogramas que representam a estrutura organizacional também é possível construir uma representação gráfica dos processos mediante o mapeamento dos mesmos, este método permite uma visão mais ampla, a identificação de suas etapas e facilita o entendimento dos fluxos de atividades realizadas favorecendo a aplicação das melhorias necessárias (CURY, 2010).

Neste sentido, o mapeamento de processos pode se dizer uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos.

Com base no mapeamento de processo temos as diretrizes na qual vai se alcançar o planejamento contábil com os seus devidos indicadores.

O mapeamento de processos é uma metodologia ou técnica em que se desenha, em um diagrama, um processo ou setor de uma organização com a finalidade de analisar esse processo (CHEUNG; BAL,1998). Segundo Júnior e Scucuglia (2011), o mapeamento de processos e o desenho de processos são diferentes sob o aspecto ato de definir novas características ao processo. Já a modelagem é o ato de representá-lo graficamente. Pois, um modelo nunca representa integralmente um processo real.

Para realizar esse mapeamento, é necessário que se represente graficamente, e de forma padrão, as etapas ou atividades de que são compostos esses processos, na forma cronológica de execução e na forma em que se possa interpretar cada uma dessas etapas (PRADELLA et al., 2012). Na Figura 1 pode-se observar símbolos utilizados com o propósito de representar graficamente (e de forma padrão) um processo, de acordo com o tipo de atividades que os compõe.

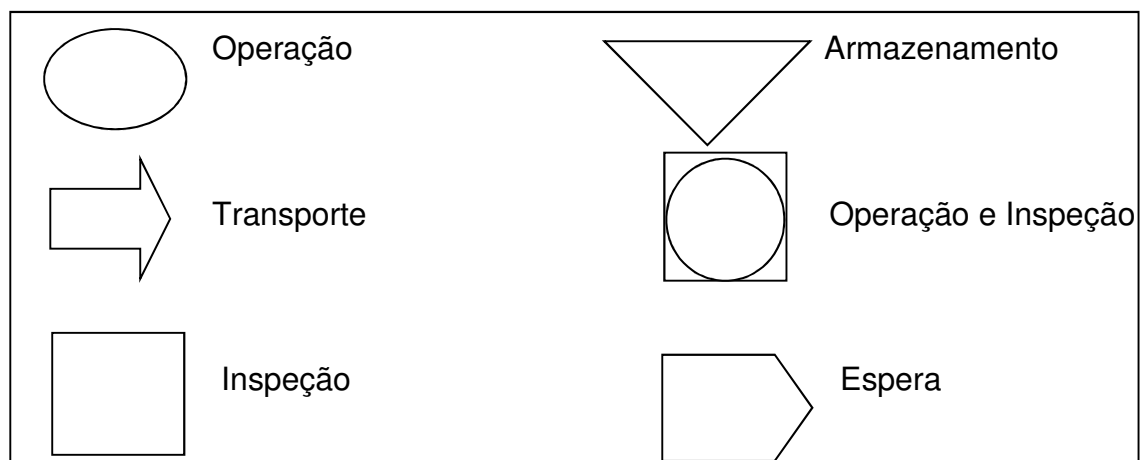


Figura 1 – Símbolos de padronização para o fluxo de processos

Fonte: Barnes, 2004.

2.5 Indicadores

Pode-se dizer que os indicadores servem para avaliar se os planos estão gerando os resultados esperados no planejamento contábil.

Na afirmação de Wanderley et al. (2003) os métodos de avaliação do desempenho empresarial, que se baseiam apenas em indicadores contábeis e financeiros, vêm se tornando insuficientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as organizações têm tentado se inserir no mercado competitivo lançando mão de diversas iniciativas de melhoria. Entretanto melhorias de desempenho exigem mudanças também nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas, pois é impossível atingir a excelência empresarial controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado, visto que os executivos necessitam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional.

O conceito de *Balanced Scorecard* (também conhecido pela sigla BSC) foi lançado por dois renomados professores de Harvard, David Norton e Robert Kaplan. O objetivo dos estudiosos era apresentar um modelo de gestão estratégica em que a medição de resultados e definição dos objetivos fugisse do tradicional uso de indicadores financeiros, de faturamento ou mercado.

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* pode ser uma possível solução para essa problemática, pois representa um sistema de mensuração com indicadores financeiros e não-financeiros. Suas medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento; equilibrando-se entre medidas objetivas, de resultado e facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto arbitrários, das medidas de resultado.

Os autores destacam que o *Balanced Scorecard* conserva a perspectiva financeira, pois essas medidas indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados.

Diante do exposto, o uso de indicadores oriundos de práticas contábil-financeiras, tais como retorno sobre o ativo ou sobre o patrimônio líquido ou ainda sobre as vendas, é importante, mas não consegue traduzir todos os objetivos estratégicos das empresas.

A Lei nº 6.404 e o Novo Código Civil (art. 176 e 1.065, respectivamente) estabelecem que as empresas têm que fechar seus balanços ao término do exercício social. Nas Sociedades Limitadas (art. 1.078 caput e § 1º do novo código civil) e nas Sociedades por Ações (Art. 132 e 133 da Lei das S/A) há obrigatoriedade de realização de assembleia geral para apreciação das demonstrações contábeis até 4 meses após o término do exercício social e, em ambos os casos, os acionistas devem receber cópia das referidas demonstrações 1 mês antes da data da assembleia. Portanto, e levando em consideração que o exercício social das entidades geralmente

coincide com o ano calendário, as mesmas teriam que estar com suas demonstrações contábeis à disposição dos acionistas até 31 de março. Para entidades que não se sujeitem às leis acima, não há prazos estabelecidos. Geralmente, os prazos para fechamento dos balanços coincidem com os estabelecidos pela Receita Federal para apresentação da declaração de Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas. Mesmo não havendo específicos, o mesmo pode ser fechado mensalmente se assim quiser, causando certo divergências nos balanços.

Ribeiro (2004, p. 16), por sua vez, conceitua a Análise de Balanços como “a arte por meio da qual são analisadas e interpretadas as principais demonstrações financeiras de uma entidade, visando fornecer informações acerca do estado de seu Patrimônio”.

Segundo Reis (2003, p. 108),

[...] a análise de balanços (ou a análise dos demonstrativos contábeis) consiste na comparação de valores isolados ou de grupos de valores constantes dos demonstrativos contábeis, com a finalidade de obter informações sobre a situação econômico-financeira da empresa ou sobre o ritmo de seus negócios. Em resumo, a Análise das Demonstrações Contábeis consiste em transformar os dados contidos nas demonstrações financeiras em informações, utilizando métodos e técnicas próprias para este fim.

Indicadores de desempenho são medidas que comparam o que foi realizado por uma determinada operação em relação a uma expectativa ou objetivo a ser alcançado por uma organização (FRANCISCHINI, A.; FRANCISCHINI, P., 2017). Oliveira, Perez Junior e Silva (2015) ainda salientam um dos principais objetivos do uso de indicadores de desempenho nas organizações.

Mensurar o grau de eficiência e eficácia com que as atividades da empresa estão sendo executadas, em relação a metas e objetivos previamente estabelecidos e aprovados durante a fase do processo do planejamento estratégico (OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR E SILVA (2015, p. 139).

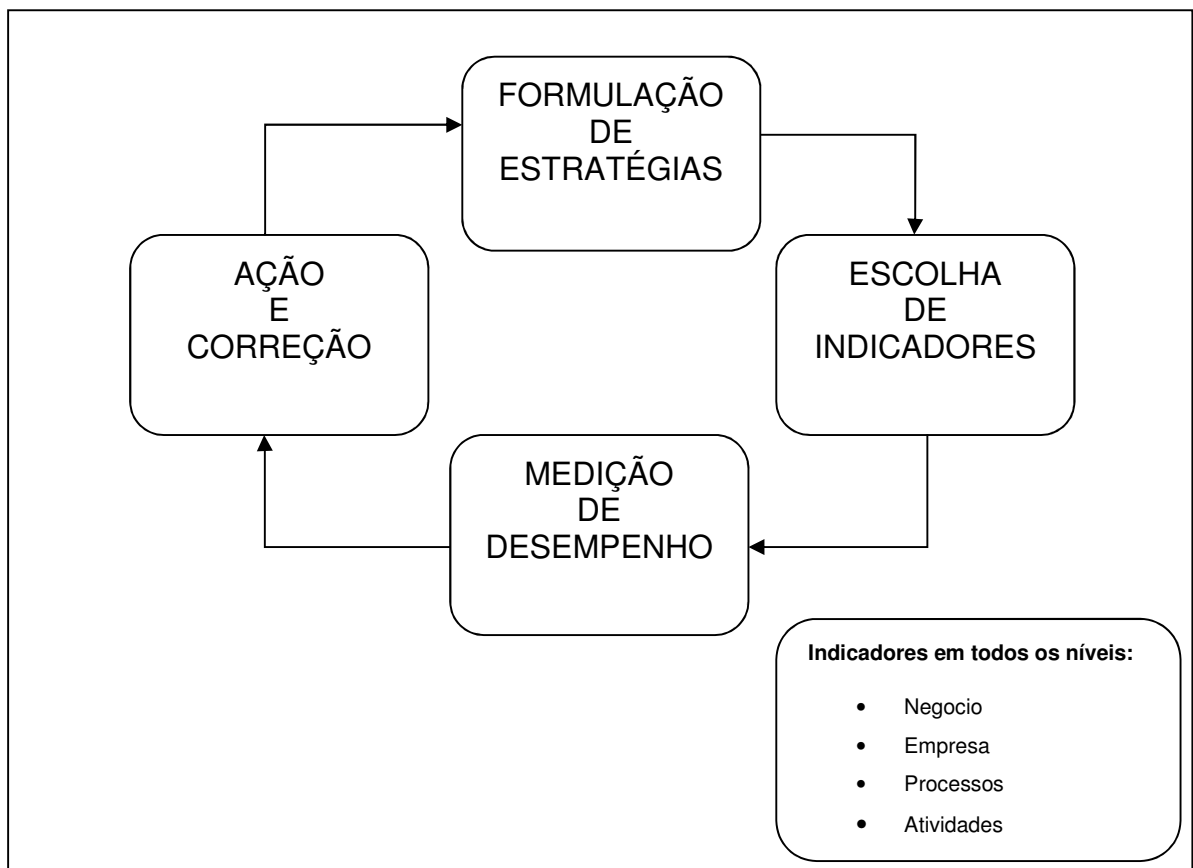
Percebe-se que um dos objetivos dos indicadores de desempenho é mostrar a ocorrência ou ausência de fatos relevantes, chamar a atenção sobre problemas que estão ocorrendo no sistema produtivo e ser portador da informação que o problema foi resolvido.

No ponto de vista de Custódio (2015, p. 38) os principais objetivos para a implantação de indicadores de desempenho nas organizações são: “[...] cumprimento dos objetivos, proteção dos resultados e eliminação de reincidência de erros com identificação precoce dos desvios”.

Miranda e Silva (2002 apud MULLER, 2014) ressaltam as principais razões para os gestores investirem em um sistema de medição: controlar as atividades operacionais, alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários, controlar o planejamento, criar, implantar e conduzir estratégias competitivas, identificar problemas e verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Através da Figura 2 percebe-se a sequência do desenvolvimento do indicador:

Figura 2 – Desenvolvimento do indicador



Fonte: Adaptado de Moreira (2002 apud SCHMIDT; MARTINS; SANTOS, 2014, p. 100).

Levando em consideração a Figura 2, nota-se que após a definição das estratégias utilizadas na organização, sente-se a necessidade da escolha de indicadores para medir o desempenho e com isso corrigir os problemas encontrados.

3. METODOLOGIA

De acordo com Gil (2007), quanto aos objetivos, o presente estudo é uma pesquisa exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos, Prodanov e Freitas (2009), caracterizam o trabalho como um estudo de caso e bibliográfico e

documental. Ainda, segundo Prodanov e Freitas (2009) e Richardson (1999), quanto à forma de abordagem do problema, o estudo é qualitativo e quanto ao método de abordagem, é dedutivo.

Segundo Prodanov e Freitas (2009) o método de procedimento, utilizado nesta pesquisa, foi o monográfico.

O universo pesquisado utilizou como unidade de análise o setor financeiro da Instituição de Ensino ABC do município de Porto Alegre – Rio Grande do Sul.

A amostra, não probabilística e de seleção racional, conforme Prodanov e Freitas (2009) foi composta por 01 (um) colaborador que compõem o setor do financeiro da Instituição de Ensino ABC do município de Porto Alegre - RS. Este respondeu a um questionário semiestruturado com 06 (seis) questões, de livre resposta e um questionário fechado com 05 (cinco) questões.

Também, conforme proposto, compôs a outra parte da amostra, 01 (um) prestador de serviço contábil da instituição. Ele respondeu também a um questionário semiestruturado com 06 (seis) questões, de livre resposta, e um questionário fechado com 03 (três) questões.

Através do questionário fechado, os 02 (dois) participantes, explicitaram suas percepções relativas ao tema, objeto deste estudo, entre os dias 24 de outubro de 2022 e 28 de outubro de 2022.

A análise dos dados do questionário semiestruturado respondido pelos dois pública-amostra, do setor do financeiro e do prestador de serviço contábil da instituição, foi feita através de estatística simples (VERGARA, 2003). A partir da junção das análises foi possível extrair e identificar a interação dos processos e planejamento do prestador e tomador de serviço, propostos no estudo.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 Questionário semiestruturado: colaborador setor financeiro

Através de questionário semiestruturado de livre resposta, foi possível verificar o perfil do colaborador do setor financeiro da Instituição de Ensino ABC de Porto Alegre - RS bem como identificar a interação sobre o conhecimento dos processos existentes no planejamento contábil.

O colaborador possui ensino superior completo, no cargo de coordenador administrativo financeiro e trabalha na instituição há 16 (dezesesseis) anos, onde

ingressou a partir do cargo que exercia como secretária da clínica odontológica do Diretor da Instituição de Ensino ABC do município de Porto Alegre - RS.

Em relação ao serviço contábil, quando questionado o que considera de importante a ser aprimorado na parte contábil, o colaborador expôs que os relatórios, por exemplo, do DRE e Balanço Patrimonial, não são enviados com nenhuma periodicidade, exceto quando solicitado. Marion, 2009 explica que o Balanço Patrimonial é o relatório mais importante gerado pela contabilidade, pois através dele o usuário terá uma visão da situação financeira e econômica da entidade ao fim do período. Ao elaborar o balanço patrimonial, o usuário tem condições de conhecer todos os componentes que compõem essa demonstração, assim como a origem desses recursos e suas respectivas aplicações.

No que diz respeito ao RH, os registros dos funcionários sempre são revisados, pois normalmente vem com alguma divergência. Mensalmente, são os colaboradores do setor financeiro/RH da instituição, que analisam e sinalizam as alterações de convenção coletiva (sindicato); e todos os demais cálculos pertinentes aos funcionários, como: férias, quinquênio e salário.

O colaborador ainda destacou que no seu parecer, os escritórios de contabilidade possuem um sistema padrão, que utilizam para todas as empresas que trabalham, e não revisam conforme a necessidade e peculiaridade de cada instituição. Kaplan (1984) expõe que os sistemas contábeis atuais se desenvolveram a partir do movimento da administração científica no início do século vinte. Eles eram instrumentos de promoção da eficiência nas empresas de produção em massa, particularmente aquelas que produziam produtos relativamente pouco padronizados com um alto conteúdo de trabalho manual. A crença nesses sistemas no atual ambiente competitivo, o qual é caracterizado por produtos com muito menos uso da mão-de-obra direta, fornece um quadro inadequado sobre a eficiência e a eficácia da manufatura.

O respondente afirmou que se a Instituição de Ensino ABC do município de Porto Alegre- RS não tivesse conhecimento na área contábil, fiscal e RH, provavelmente ocorreria vários erros, com probabilidade futura de prejuízos e processos trabalhistas. Também, segundo o colaborador, na intenção de buscar melhorias, da Instituição de Ensino ABC do município de Porto Alegre - RS está há 16 (dezesesseis anos) no mercado e mais os 06 (seis) anos como consultório odontológico particular, e nesse período eles já trocaram três vezes de escritório de contabilidade,

e que basicamente, geram as guias dos impostos e folha de pagamento, e ainda assim, devem ser conferidas.

Ainda, quando questionado o que você considera de importante a ser aprimorado na parte fiscal, o colaborador utilizou em sua resposta o seguinte comentário: “Alguns impostos atrasados (dívidas tributárias), foram parcelados com a ajuda do colaborador da Instituição de Ensino ABC do município de Porto Alegre - RS”. Isso comprova a necessidade de atuação da estrutura interna em processo que deveria ser de responsabilidade do prestador de serviço.

Já, quanto ao questionário semiestruturado fechado, foi possível analisar a interação do colaborador com os processos do prestador de serviços contábeis.

Quando questionado, sobre a sua avaliação do serviço prestado na parte contábil, dentre as opções de: excelente, muito bom, satisfatório e ruim, o colaborador respondeu que quanto à parte fiscal, o serviço é satisfatório.

Em relação a sua avaliação na parte fiscal, também a sua resposta dado ao serviço, foi satisfatório. Na sequência, quando indagado sobre a sua avaliação do serviço prestado na parte do departamento de pessoal, o serviço é ruim.

Ainda, quando questionado, sobre o tempo de resposta de a contabilidade ser adequado, foram oferecidas as opções de respostas: sim, não e em parte, o colaborador optou pela resposta, em parte. Ribeiro (2004, p. 16), expõe:

[...] pela Análise de Balanço é possível aquilatar a situação econômica e a situação financeira da entidade, pois ela não se limita ao Balanço Patrimonial, alcançando, também, as demais demonstrações financeiras, isto é, a Demonstração do Resultado do Exercício - DRE, e a Demonstração das Origens e Aplicação de Recursos - DOAR.

Quanto à periodicidade que a instituição solicita as informações contábeis para o prestador de serviço, as sugestões de resposta eram: mensal, semestral, anual e nunca, e colaborador assinalou a opção nunca, como resposta.

4.2 Questionário semiestruturado: prestador de serviços contábeis

Através de questionário semiestruturado de livre resposta, foi possível verificar o perfil do prestador de serviços contábeis, e a sistemática dos processos e indicadores existentes no serviço prestado.

O prestador de serviços contábeis possui ensino superior completo e pós-graduação, e trabalha na área de formação há 36 (trinta e seis) anos.

Em relação às ferramentas de trabalho, quando questionado:

Quais os sistemas que utiliza para auxiliar nas suas atividades ou para realizar suas tarefas, o prestador de serviços contábeis, respondeu que utiliza o sistema Prosoft de Contabilidade e para alguns controles, utiliza também planilhas no Excel.

Quando questionado se possui metas e indicadores de resultados para avaliar o desempenho de suas atividades mensalmente, o prestador de serviços contábeis, disse que possui de forma gerencial e informal.

Em relação de como é definido o planejamento mensal para a realização das atividades que serão executadas para a instituição, o prestador de serviços contábeis, explana que o planejamento é definido de acordo com a necessidade, de cada cliente, que são determinadas informações e relatórios fiscais e gerenciais que decidem essa diretriz, (ATKINSON et al. 2000), expõe que a informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e para o controle das empresas. Sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas.

Já, quando questionado se considera que ele necessita de aprimoramento operacional para a realização da atividade exercida, dadas as opções de respostas: sim, não, em parte e comente, o prestador de serviços contábeis, respondeu que em parte, e comentou que o aprimoramento operacional está sendo aperfeiçoado com a aquisição de novas ferramentas. Ousa-se afirmar, apoiando-se em Cosenza (2001), que o profissional contábil deverá apresentar as seguintes características: ser um eterno aprendiz; ser capaz de acompanhar e usar as inovações tecnológicas que facilitam seu trabalho; ser capaz de interagir com outros profissionais em busca da melhor solução para a empresa; ser capaz de captar as interferências externas que influirão internamente

Destarte, quando questionado se ele considera que as demandas vindas da instituição, é respondido em tempo adequado, o prestador de serviços contábeis, disse que sim, pois eles possuem uma rotina de trabalho para o atendimento das necessidades do cliente.

Em relação às demonstrações contábeis serem entregadas mensalmente para a instituição, o prestador de serviços contábeis, também respondeu que sim. Esta afirmação é contraditória a resposta obtida junto ao respondente da instituição, que

foi mencionado anteriormente. Há que se considerar um conflito entre as respostas de item significativo, pois trata-se de entregar ou não entregar as demonstrações contábeis para análise da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a construção deste artigo, os processos internos, as demonstrações contábeis e o planejamento contábil foram os temas centrais.

Parte-se da ideia de que, quando há processos internos delineados e, ainda o planejamento contábil ajustado com base nos demonstrativos, isso repercutira na eliminação de reincidência de erros, medindo o resultado alcançado e favorecendo a aplicação de melhorias necessárias. De acordo com Braga e Peters (2019) o profissional contábil da nova era busca constantemente por conhecimentos sobre a utilização das Tecnologia de Informação Contábil (TIC), tanto no ambiente institucional, quanto empresarial, visto que o profissional da contabilidade já utiliza softwares e demais ferramentas tecnológicas diariamente em suas rotinas contábeis empresariais, como exemplo, para a entrega da Declaração do Imposto de Renda da Pessoa Física (DIRPF), inovação governamental de iniciativa da Receita Federal do Brasil, por meio da criação de um aplicativo que pudesse ser utilizado pelos profissionais da contabilidade, com tempestividade, praticidade e segurança, em meio eletrônico.

Neste sentido esse artigo buscou, a partir do estudo de caso realizado e da análise dos dados obtidos, explicar a questão que envolve em como proceder para definir um planejamento contábil que estabeleça padrões de processos e de indicadores da Instituição de Ensino ABC do município de Porto Alegre – RS.

Deste modo, se observou que quanto as demonstrações contábeis, há uma divergência segundo as informações coletadas.

Como melhoria ao processo, sugere-se a empresa a identificar a quem está sendo entregue as informações contábeis e caso efetivamente essas informações não estejam sendo recebidas pelo contratante, solicitar formalmente a entrega das demonstrações em tempo adequado para análise mensal. Ainda internamente, a organização pode adotar práticas de análise mensal das informações contábeis.

Também se verificou que, com relação ao departamento pessoal, há necessidade de adequação do atendimento e aprimoramento do processo,

principalmente quanto a cálculo dos tributos em atraso e outras obrigações da convenção da categoria.

Desta forma, percebe-se que há uma divergência de informações entre a instituição e o prestador de serviço, causando ineficácia no planejamento contábil, e, portanto, sugere-se uma reunião entre o tomador e o prestador de serviços contábeis, onde o contador possa participar de forma mais efetiva na empresa com informações proporcionadas pela contabilidade, no intuito de ajustar a entrega e o recebimento de informações, determinando um prazo de até três dias úteis para entrega de informações por parte da instituição e oito dias úteis para devolução do prestador de serviço e assim aplicar e corrigir processos internos e possíveis gargalos financeiros.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, A. A. et al. *Contabilidade gerencial* Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica de Rubens Fama. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRAGA, Hugo Rocha. *Demonstrações Contábeis. Estrutura, análise e interpretação*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- _____, P. D. C.; PETERS, M. R. S. *Uso da Tecnologia da Informação e Comunicação: estudo de caso no curso de Ciências Contábeis*. Revista Conhecimento Online, Novo Hamburgo, v. 1, p. 16-37, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- COSENZA, José Paulo. *Perspectivas para a profissão contábil num mundo globalizado: um estudo a partir da experiência brasileira*. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n. 130, p. 43–63, jul./ago. 2001.
- Conselho Federal de Contabilidade: *Demonstrações Contábeis*. Disponível em: <<https://cfc.org.br>>. Acesso em: 08 dez. 2022.
- CUSTODIO, Marcos Franqui. *Gestão da qualidade e produtividade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 171 p.
- FRANCISCHINI, Andresa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. *Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação-métodos para elaborar kpis e obter resultados*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 448 p.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 2. ed. SP: Atlas, 1991.
- HUNGER, J.D. e WHEELLEN, T.L. *Gestão Estratégica – Princípios e Prática*. 1ª ed. Rio de Janeiro : Reichmann & Editores, 2002.
- JUNIOR P. J.; SCUCUGLIA R. *Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)* São Paulo: M. Books, 2011.

KAPLAN, R.S.: "Yesterday's accounting undermines production." *Harvard Business Review*, v.62, n.4, p.95-101, Jul./Aug. 1984.

_____, R. S.; NORTON, D. P. *Estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva e Marconi, Marina. *Metodologia do Trabalho Científico*. SP: Atlas, 1992.

_____, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARION, José Carlos. *Contabilidade Básica*. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2004.

MILLER, J.A. *Matemas I*. 1ª ed. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Editor, 1996.

MULLER, Cláudio José. *Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária*. São Paulo: Atlas, 2014. 225 p

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8 ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 364 p.

_____, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. – 26 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

OTT, Ernani; PIRES, Charline Barbosa. *Estudando teoria da contabilidade: Conceito e objetivos da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2009. 357 p.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. *Gestão de processos da teoria à prática – Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos*. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 01. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2009.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. *Demonstrações contábeis: estrutura e análise*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RIBEIRO, Osni Moura. *Estrutura e análise de balanços*. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos Santos. *Manual de controladoria*. São Paulo: Atlas, 2014. 249 p.

STONER, J. A. *Administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

KUPERCHMIT, Simone. *Planejamento estratégico*. [2014].

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos*. 4. ed. SP: Atlas, 1996.

VICECONTI, Paulo e NEVES, Silvério. *Contabilidade Básica*. 30 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. *Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?* In: XXXII EnANPAD, Anais... Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Setembro, 2008.

WANDERLEY, C. A.; MEIRA, J. M.; MIRANDA DA SILVA, A. C.; MIRANDA, L. C. *Um estudo sobre indicadores de desempenho para a perspectiva do aprendizado e crescimento do balanced scorecard*. In: CONGRESSO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 8., 2003, Punta del Leste, Uruguai. *Anais do VIII Congresso del IIC*. Punta del Leste, Uruguai: IIC, 2003. 1 CD.