

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE DA SILVA SOUZA PAIVA



PROPOSIÇÃO DE FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL PARA
ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

CIDADE

2023

ALINE DA SILVA SOUZA PAIVA

PROPOSIÇÃO DE FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL PARA
ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização em Contabilidade e Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientador: Prof. Henrique Portulhak

CIDADE

2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades, fazendo cumprir sua promessa. “Eu sei as tuas obras: eis que diante de ti pus uma porta aberta, e ninguém pode fechar: tendo pouca força, guardaste a minha palavra, e não negaste o meu nome”. (*Apocalipse 3.8*)

Agradeço também a minha mãe e meu esposo, pelo amor, apoio, compreensão e acima de tudo por sempre acreditarem nos meus sonhos.

Por fim, agradeço aos professores que contribuíram para a minha formação durante toda a pós-graduação; meu orientador por todas as sugestões, correções e incentivo.

RESUMO

O relatório técnico realizou a proposição de ferramentas de controle gerencial sendo um planejamento estratégico, *Balanced Scorecard* e plano orçamentário, para um escritório de contabilidade. O referencial teórico apresenta os principais conceitos, características e direcionamento da implantação dessas ferramentas gerenciais. A metodologia aplicada envolveu a revisão da missão, visão e valores da empresa, uma análise SWOT que identificou os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da organização, um *Balanced Scorecard* que delimitou os objetivos, metas e prazos da empresa e reconhecendo a necessidade de um controle financeiro, foi desenvolvido um plano orçamentário para lidar com aumento de receitas e despesas ocasionadas pelos objetivos traçados. As ferramentas gerenciais foram elaboradas com base em dados históricos do escritório, entrevista com a proprietária e reuniões semanais com a equipe. O estudo concluiu que as ferramentas de controle gerencial auxiliam nas tomadas de decisões, identificando as oportunidades e minimizando potenciais erros, dando coordenadas para que a empresa consiga atingir seus objetivos de forma clara e precisa. O uso dessas ferramentas requer comprometimento dos proprietários e gestores, pois as ferramentas precisam de acompanhamento e controle. Estudos futuros são recomendados para avaliar o sucesso da implantação das ferramentas nos escritórios de contabilidade.

Palavras-chave: Controle gerencial; *Balanced Scorecard*; Contabilidade; Plano orçamentário.

ABSTRACT

The technical report carried out the proposal of management control tools as strategic planning, Balanced Scorecard and budget plan, for an accounting office. The theoretical framework presents the main concepts, characteristics and direction of the implementation of these management tools. The methodology applied involved reviewing the company's mission, vision and values; a SWOT analysis that identified the organization's strengths, weaknesses, opportunities and threats and a Balanced Scorecard that outlined the company's objectives, goals and deadlines. Moreover, by recognizing the need for financial control, a budget plan was developed to deal with increased revenues and expenses caused by the objectives set. The management tools were developed based on historical data from the office, interviews with the owner and weekly meetings with the team. The study concluded that management control tools help in decision making, identifying opportunities and minimizing potential errors, giving coordinates so that the company can achieve its objectives in a clear and precise way. The use of these tools requires commitment from owners and managers since the tools need monitoring and control. Future studies are recommended to evaluate the success of implementing the tools in accounting offices.

Keywords: Management control; Balanced Scorecard; Accounting; Budget plan.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BSC - Balanced Scorecard

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

KPI – Key Performance Indicator

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time Frame

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	8
1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO	9
1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO.....	9
1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA	10
1.4.1 CONTABILIDADE E CONTROLE GERENCIAL	10
1.4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
1.4.3 BALANCED SCORECARD	12
1.4.4 PLANO ORÇAMENTÁRIO	14
2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	16
2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	16
2.1.1 TIPOLOGIAS	16
2.1.2 DESCRIÇÃO DO CASO	16
2.1.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	17
2.2 RESULTADOS	19
2.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.2.2 ANÁLISE SWOT	20
2.2.3 BALANCED SCORECARD	21
2.2.4 PLANO ORÇAMENTÁRIO	23
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICE 1 – MODELO DE CARTA DE APRESENTAÇÃO	30

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Controle gerencial é a utilização de processos e ferramentas, previamente planejados para assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados, através de mensuração, controle, avaliações de desempenho e comunicação, facilitando as tomadas de decisões, potencializando estrategicamente os pontos fortes da empresa e minimizando os pontos fracos (LEPCHAK, *et al.*, 2015).

O processo de controle gerencial, de acordo com Anthony e Govindarajan (2011), ocorre a partir da interação entre o gestor e seus colaboradores, dentro de um planejamento e sistema de controle, sendo compostos pelas atividades de planejamento estratégico, preparação de orçamento, execução e avaliação de desempenho, sendo que as realizações de cada atividade conduzem para a próxima, tendo um ciclo operacional interno.

De acordo com CFC – Conselho Federal de Contabilidade (2022), o Paraná possui 6.470 organizações contábeis ativas em 2022, um crescimento de 1,17% em relação ao ano de 2020. Todos os profissionais de contabilidade possuem em sua grade curricular disciplinas relativas à contabilidade gerencial: o Art. 4o da Resolução CNE/CES nº 10, de 16 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004), cita que os profissionais contábeis em sua formação deve possuir no mínimo alguma competência e habilidade para “desenvolver, analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial, revelando capacidade crítico analítica para avaliar as implicações organizacionais”, sendo aptos a fornecer métricas e relatórios, para auxiliar os agentes econômicos e aos administradores nas tomadas de decisões.

Lepchak *et al.* (2015) citam que os conceitos de controle e contabilidade gerencial estão fundidos, e que a formação do profissional precisa ter avanço conceitual sobre a diferença entre contabilidade gerencial e controle gerencial. Além do reforço conceitual da diferença entre as disciplinas, os gestores e proprietários de organizações contábeis necessitam buscar maiores conhecimentos sobre o assunto, para poder deixar de ter suas preocupações exclusivamente nas rotinas operacionais (BEBBER; CARRARO; BIANCHI, 2015).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002) *apud* Lucas *et al.* (2015, p. 305), os escritórios de contabilidade que possuem:

“[...] um bom controle gerencial implantado contribui para o seu crescimento e a sua competitividade, garantindo que os recursos sejam obtidos e aplicados de forma eficaz na realização dos objetivos específicos das rotinas realizadas pelas diversas áreas, sendo elas: fiscal, recursos humanos, contabilidade e processos jurídicos.”

O presente trabalho visa realizar uma proposição a um escritório de contabilidade quanto à aplicação de ferramentas como: análise situacional SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*, planejamento estratégico, BSC - *Balanced Scorecard* e um Plano orçamentário, para compreensão e aplicabilidade do controle gerencial para atividade em questão, a fim de proporcionar que os objetivos da empresa sejam mensurados e alcançados, facilitando as tomadas de decisões.

1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

O trabalho tem como objetivo geral propor ferramentas de controle gerencial, sendo planejamento estratégico, *Balanced Scorecard* e plano orçamentário, para um escritório de contabilidade

1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

O controle gerencial auxilia na elaboração de estratégias, ou seja, para que as empresas projetem seu futuro (SILVA; SCHERER, 2013). A partir dela, as organizações conseguem mensurar seus objetivos, saber quais direções deve tomar, possuir parâmetros para tomar decisões mais assertivas, permitir que os dirigentes detectem oportunidades de mercado, há também a vantagem de poder controlar o seu orçamento, a fim de conseguir canalizar recursos para áreas determinadas, tanto para as áreas que necessitam de melhorias de pessoas ou tecnologias, quanto áreas que já geram bons resultados para empresa. (VASCONCELLOS FILHO, 1978)

As organizações necessitam possuir um planejamento estratégico para conseguir ter e manter um ambiente interno organizado, mediante um bom gerenciamento e planejamento dos seus colaboradores e equipes, mantendo pessoas qualificadas, satisfeitas e motivadas com as metas e processos estipuladas pelos sócios (SILVA; SCHERER, 2013).

Os escritórios de contabilidade que possuírem um controle gerencial efetivo conseguem identificar os problemas e oportunidades externos e, em tempo hábil,

saber lidar com eles de forma ágil e eficiente; com isso poder estrategicamente, “atender melhor as demandas de mercado e a conquista e satisfação de seus clientes” (SILVA; SCHERER, 2013, p. 718). Conforme cita Silva e Scherer (2013, p. 722), a “satisfação externa é consequência do bom desempenho interno da organização e, para isso, é necessário desenvolver estratégias para que as atividades da empresa se tornem úteis para os usuários da informação [...]”.

Ao propor uma reorganização gerencial para um escritório de contabilidade em processo de expansão, entende-se que o presente relatório também pode trazer diretrizes para os demais escritórios. Vasconcellos Filho (1978, p. 14) cita que “Uma organização não pode ser conduzida como uma locomotiva que é dirigida por um trilho, mas sim como um navio que é dirigido por uma bússola e um radar”. Assim, o presente estudo pode ajudar outras organizações contábeis a entender seu negócio, traçar seus objetivos e analisar o seu desempenho, proporcionando um ambiente colaborativo e estruturado (SILVA; SCHERER, 2013).

1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA

1.4.1 Contabilidade e controle gerencial

Contabilidade gerencial é conceituado por Atkinson *et al.* (2000, p. 36) como “o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”, em complemento *National Association of Accountants* (1981, *apud* ATKINSON, *et al.*, 2000, p. 67,) citou que contabilidade gerencial é:

[...] o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar dentro de uma empresa e assegurar uso apropriado e responsável dos seus recursos”.

Atkinson *et al.* (2000) complementam que o resultado deste processo é usado estrategicamente para tomadas de decisões, podendo as informações serem utilizadas de maneira centralizada ou descentralizada.

A informação gerencial contábil possui quatro funções dentro de uma organização: o controle operacional, o custeio do produto e do cliente, o controle administrativo e o controle estratégico; essas funções são capazes de fornecer informações sobre a eficiência e qualidade das atividades, custos das atividades ou

serviços, o desempenho de gestão e as oportunidades financeiras, tecnologias e de mercado. (ATKINSON *et al.*, 2000)

As informações gerenciais são acompanhadas de um controle gerencial, sendo necessário possuir ferramentas para poder acompanhar o desempenho das atividades entre os setores, a fim de determinar que todos os processos estejam alinhados com os planos e objetivos da organização (DRURY, 2004 *apud* FREZATTI; AGUIAR, 2007).

Para implantação da contabilidade e controle gerencial, as organizações devem ser compreendidas em seus cenários particulares de objetivos, não existindo um sistema padrão de controle gerencial, sendo assim necessário entender o contexto que a empresa pode ou não operar e, para compreender e ter sucesso em seu cenário, as empresas precisam desenvolver um planejamento estratégico. (ATKINSON *et al.*, 2000).

1.4.2 Planejamento estratégico

De acordo com Fischmann e Almeida (1993, p. 25 *apud* Frezatti, 2019, p. 22), planejamento estratégico é:

“[...] técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.”

O planejamento é voltado principalmente a atender as expectativas dos stakeholders, geralmente sendo elas:

“[...] aos clientes com os produtos que têm um mix certo de custo, qualidade e serviço; os proprietários e fornecedores com os lucros proporcionais às suas expectativas e com os níveis de seus investimentos na empresa; aos funcionários com condições de trabalho aceitáveis; e à comunidade com o propósito de satisfazer suas expectativas” (ATKINSON *et al* 2000, p. 567)

Para se ter uma efetividade no planejamento estratégico, as empresas devem observar os três níveis organizacionais, sendo: (I) o estratégico, processo gerencial que determina as ações para alcançar o objetivo da empresa em um contexto geral; (II) o nível tático, processo gerencial centralizado por setor ou área da organização a fim de otimizar os recursos; e (III) o nível operacional, onde se descreve

detalhadamente todo o planejamento a ser adotado, contendo recursos, procedimentos, resultados, prazos e responsáveis. (OLIVEIRA, 2001)

Wallace (1994) compara as empresas com os seres humanos: se para a sobrevivência do homem são necessários órgãos, partes e sistemas, e que todos eles estejam em bom funcionamento, o mesmo acontece com as organizações, visto que, para que elas sejam sadias e que gerem resultados, todos os seus componentes, como pessoas, produtos, clientes, equipamentos e indicadores, precisam estar em bom funcionamento e interligadas. As empresas precisam ter, portanto, delineado aonde querem chegar e quais serão os meios estratégicos para atingir os objetivos e metas traçados, necessitando assim possuir um planejamento estratégico. (WALLACE, 1994)

Para atender as expectativas de todos os usuários, analisar os ambientes e todas as partes ingressantes do sistema empresarial, para que todos estejam em bom funcionamento, é necessário a aplicação de ferramentas estratégicas, sendo o modelo mais tradicional e de grande utilidade é o SWOT, que busca apresentar as ameaças e oportunidades lado externo das organizações e os pontos fortes e fracos do lado interno das empresas. Frezatti (2019, p. 31) cita que:

“A análise desses elementos proporcionará a oportunidade de entender e avaliar o negócio e eliminar perda de energia e foco das ações, ao mesmo tempo que deve trazer prioridades, percepções de recursos disponíveis e faltantes, alargamento de horizonte temporal e despertar novos interesses.”

Portanto, as empresas precisam aplicar medidas preventivas para proteger e tirar vantagens de suas forças e minimizar os riscos oriundos de suas vulnerabilidades perante o mercado. (MARQUES, *et al*, 2015)

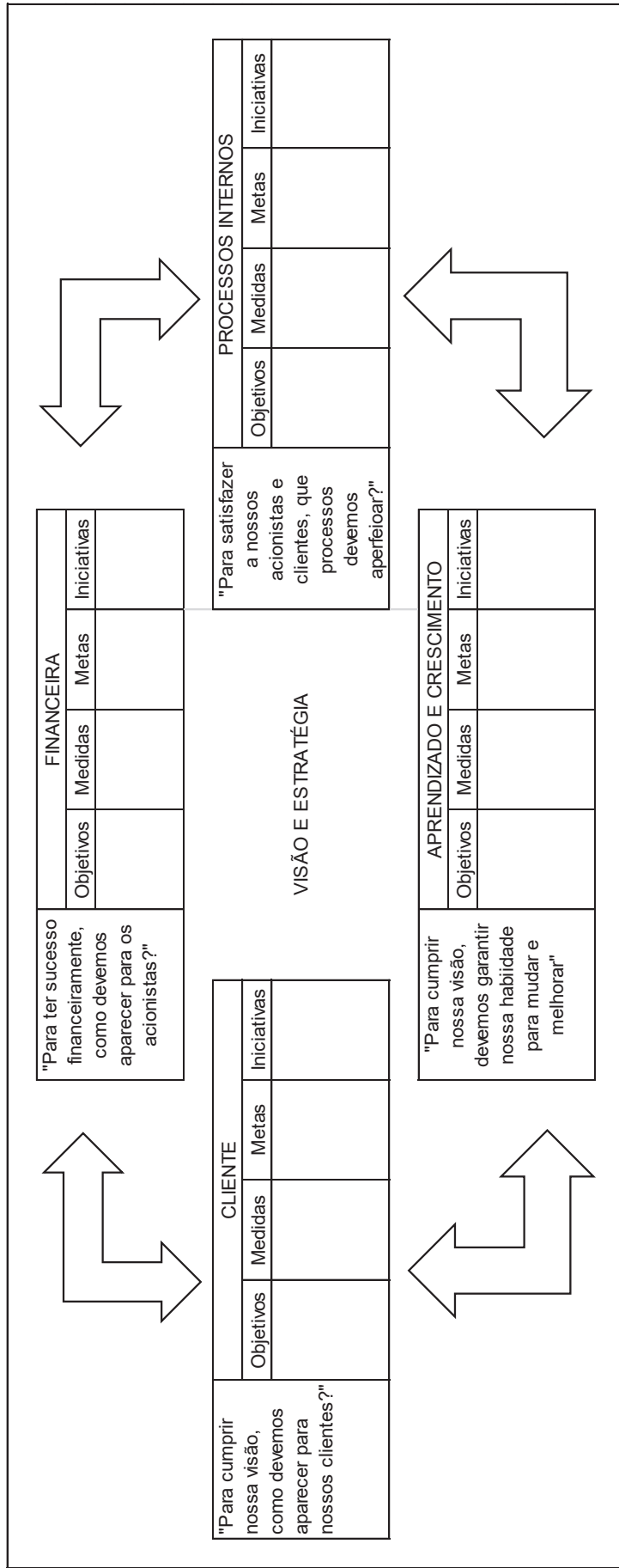
1.4.3 Balanced Scorecard

Frezatti (2019), cita que o BSC é um mecanismo para que as organizações possam alinhar e gerenciar suas estratégias, através de indicadores, metas e períodos, a fim de refinar o sistema de gestão.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 2), o BSC “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. O desempenho, de

acordo com os autores, é medido por quatro óticas sendo: clientes, financeira, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento. A Figura 1 ilustra o modelo BSC.

Figura 1 - Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

As organizações, de acordo com Frezatti (2019, p. 34), não possuem "[...] um conjunto de medidas de desempenho genérico adequado. Cada empresa tem uma missão, uma visão, uma estratégia e, portanto, um conjunto de medidas adequado.". Entretanto,

o *Balanced Scorecard* é desenvolvido por executivos de áreas funcionais distintas, formando um grupo de pessoas que, de forma consensual, demonstram a interação dos setores e suas equipes, e que em conjunto compreendem por meio da ferramenta como suas contribuições são importantes para o alcance do objetivo estabelecido pela empresa. (KAPLAN E NORTON, 1997)

O BSC, traz medidas balanceadas, para que o gestor possa analisar de forma breve, porém relevante, as estratégias empresariais (FREZATTI, 2019). Podendo então “avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos [...]” (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 8)

No processo de implantação do BSC, as empresas devem implantar metas e indicadores de desempenho, sendo que as metas representam o valor e tempo agregado para atingir o objetivo do gestor, e elas dentro de uma organização devem ser SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time Frame*, a fim de evitar desmotivação dos colaboradores e equipe envolvidos nas atividades. (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017). Indicadores de desempenho também conhecidos como KPI – *Key Performance Indicator* compreendem a seleção de indicadores com maior grau de importância a uma organização, devendo eles serem claras e alinhadas com o objetivo e expectativa do gestor (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

1.4.4 Plano orçamentário

De acordo com Carneiro (2015, p. 14) “Orçamento empresarial é a projeção de receitas e gastos que uma organização elabora para determinado período de tempo”. Além disso, conforme Frezatti (2019), é considerado uma consequência importante do instrumento de planejamento estratégico das organizações, permitindo que os gestores e administradores possa “[...] focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes.” (FREZATTI, 2019, p. 43)

O plano orçamentário é a elaboração de um planejamento de curto prazo e, para a elaboração dele, deve-se seguir alguns princípios tais como: envolvimento da alta administração, sistema de custeio bem definido, comunicação integral,

expectativas realistas, destacar diferenças significativas e participação nos lucros. (CARNEIRO, 2015).

A organização que conseguir seguir os princípios básicos, na elaboração do plano orçamentário terá alguns benefícios e vantagens, como possuir integração dos funcionários e dos departamentos, quantificação dos objetivos, delegação de poderes, avaliação detalhada do desempenho e a racionalização dos recursos (SANVICENTE; SANTOS, 1983 *apud* CARNEIRO; MATIAS, 2015).

As autoras Feltrin e Buesa (2013, p.3), citam que as empresas precisam ter:

[...] meios para comunicar as metas a curto prazo da empresa a seus membros. Orçar as atividades das organizações é também refletir aos gerentes que entendem as metas da empresa e proporcionar oportunidade para seus planejadores seniores corrigirem distorções nas metas da organização."

Existe duas modalidades de orçamento, sendo o tático ou flexível, e qualquer das modalidades como qualquer outra ferramenta de controladoria, só irá atingir graus de eficiência se for prática, visto que se trata de um processo de constante desenvolvimento. (PADOVEZE, 2010 *apud* FELTRIN; BUESA, 2013).

2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1.1 Tipologias

Quanto aos objetivos, o relatório técnico-científico será delineado de maneira descritiva. De acordo com Gil (2002) as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever características, de determinado assunto, população ou fenômeno, podendo identificar relações entre as variáveis descritas, de modo que a maioria das pesquisas profissionais podem ser consideradas de cunho descritivo. Cooper e Schindler (2003), cita que pesquisas descritivas buscam determinar: quem, o que, onde, quando e quanto.

A tipologia quanto à abordagem do relatório será de maneira qualitativa, onde os resultados serão apurados partir de uma pesquisa que busca 'o que' das coisas, afim de dar significados, definições, analogias e um modelo (COOPER; SCHINDLER, 2003). A tipologia quanto aos procedimentos será mediante a proposição de planos e programas, que os autores Martins e Theóphilo (2009) citam que o seu objetivo é demonstrar soluções para os problemas empresariais, adaptando o modelo teórico de forma criativa e técnica à situação da organização.

2.1.2 Descrição do caso

Escritório fundado em 2017, em uma pequena sala no endereço residencial em um bairro de Curitiba. Em 2021, devido ao seu crescimento, o escritório se mudou para um endereço comercial no mesmo bairro, contendo sala de reunião, ambiente de espera e espaço café.

O Escritório possui por volta de 90 (noventa) clientes, sendo eles prestadores de serviços, comércio e indústria, enquadrados nos regimes tributários do Simples Nacional e Lucro Presumido. A maioria dos seus clientes são da região de Curitiba, mas, não se limitando, o escritório possui clientes em Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, alcançando um faturamento no ano de 2022 próximo de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais).

As atividades desenvolvidas pelo escritório são (I) assessoria e consultoria contábil, fiscal e financeira, (II) legalização de empresas, (III) certificado digital e (IV) departamento pessoal. Todas as atividades são desenvolvidas com sistemas parceiros que possuem amplo desenvolvimento do segmento. Possui 5 (cinco) funcionários. Para elaboração do trabalho foram obtidas as devidas autorizações da sócia-proprietária, conforme modelo de carta de apresentação que consta no Apêndice 1.

2.1.3 Procedimentos para coleta e análise de dados

A coleta dos dados para o estudo da empresa, é oriundo de observações, entrevistas com a sócia proprietária e colaboradores, e análises de dados e relatórios. O planejamento estratégico e o BSC, foram coletados dados através de entrevistas com a sócia e informações históricas da empresa, tais como missão, visão e valores antigos, quantidade de reclamações ou feedbacks de equipe e clientes obtidos ao decorrer dos anos do escritório, para análise SWOT foi realizada entrevistas com a sócia e a equipe em uma reunião e para realização do orçamento usou-se de dados contábeis e financeiros da empresa

Para a elaboração do plano estratégico, a empresa já possuía um dos pilares primordiais que são: missão, visão e valores, porém, através das reuniões e conversas, buscou-se alinhar e entender as perspectivas e reflexões existentes da sócia perante a entidade. A revisão das estratégias será norteadas pelos resultados da análise SWOT, que será realizada em conjunto com toda a equipe em uma reunião, aplicando o modelo do Quadro 1, a fim de identificar e compreender e definições ações em relação a ameaças e oportunidades do ambiente externo, além dos pontos fortes e fracos da organização.

Quadro 1 - Análise SWOT

Fatores internos	Pontos fortes:	Pontos fracos:
Fatores externos	Oportunidades:	Ameaças:

Fonte: Frezatti (2019)

Com a implantação de um planejamento estratégico, consegue-se elaborar o BSC. A partir desta ferramenta a empresa terá condições de monitorar e rastrear se está construindo ou destruindo suas competências em quatro áreas fundamentais da organização, como finanças, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento. Um BSC se torna simples desde que seja bem alinhado e estruturado, com objetivos claros e com KPIs bem elaborados para a organização. Como um facilitador do processo de elaboração será aplicado um mapa estratégico a fim de criar ligações entre os objetivos da empresa, conforme exemplo no Quadro 2.

Quadro 2 – Mapa estratégico

	Objetivo	Motivo	Indicador	Meta	Prazo
Financeiro					
Clientes					
Processos					
Aprendizagem e crescimento					

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Através de documentações históricas da empresa, tais como balancetes, DRE – Demonstração do resultado do Exercício, DFC – Demonstração de Fluxo de Caixa, elaborou-se um orçamento para o segundo semestre 2023 da empresa, a fim de possuir a organização financeira e viabilizar o planejamento realizado, podendo fisicamente analisar e comparar o orçado com o realizado no período, conforme exemplo utilizado na Tabela 1.

Tabela 1 – Orçamento

Orçamento 2024

DRP	1			2		
	Orçado Janeiro	Real Janeiro	Var. Mês	Orçado Fevereiro	Real Fevereiro	Var. Mês
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (ROL)						
<i>Receita Bruta</i>						
SERVIÇOS PRESTADOS						
SIMPLES NACIONAL						
Despesas Administrativas						
<i>Despesas com Pessoal</i>						
Salários E Ordenados						
Pró-Labore						
13º Salário						
Férias						
Fgts						
Despesas Com Alimentação						
<i>Despesas Gerais</i>						
Energia Elétrica						
Telefone						
Seguros						
Material De Escritório						
Material De Higiene E Limpeza						
Publicidade E Propaganda						
Monitaramento						
Despesa C/ Consultoria						
Despesa Software E Sistemas						
Cursos E Treinamentos						
Aluguéis						
RESULTADO BRUTO	0	0	0	0	0	0
Resultado Financeiro						
<i>Despesas Financeiras</i>						
Despesas Bancarias						
LUCRO/PREJUÍZO	0			0		

Fonte: A autora (2023)

2.2 RESULTADOS

2.2.1 Planejamento estratégico

No primeiro ponto do planejamento estratégico, ajustou-se a missão, visão e valores da empresa objeto de estudo, ficando definida a missão como: “Gerar valor para nossos clientes e parceiros, através de soluções estratégicas de contabilidade, promovendo desenvolvimento empresarial e econômico dos mesmos.”

Quanto à visão, considerando um horizonte de tempo de cinco anos para aplicação, definiu-se como: “Ser um escritório referência em contabilidade consultiva

em Curitiba e região, reconhecido pela qualidade e prestação de serviço personalizada.”

Foram, por fim, definidos os valores que norteiam as decisões da organização, sendo eles: “Atuar de forma ágil, íntegra e proativa com os clientes, empregados e parceiros, visando a qualidade do atendimento, respeitando sempre a lei e procedimentos contábeis”.

A proprietária pontuou a necessidade de crescimento, porém em todas as conversas citou que preza pela qualidade do atendimento e dos serviços em primeiro lugar, clientes satisfeitos tendem a fazer um *marketing* orgânico dos serviços prestados, criando assim a relação entre missão, visão e valores, embasado na qualidade e no cliente.

2.2.2 Análise SWOT

Na sequência, elaborou-se uma matriz SWOT para a empresa, com o objetivo de efetuar uma análise do seu cenário interno (pontos fortes e pontos fracos) e externo (oportunidades e ameaças), tomando-se como base o modelo apresentado no [Quadro 1](#). O Quadro 3 apresenta o resultado desta análise.

O escritório possui reuniões semanais, onde toda a equipe expõe situações do dia-a-dia da empresa, que precisam ser trabalhados de alguma maneira, considerando diversos fatores, em alguns desses encontros foram levantados pontos de construção da matriz *SWOT*.

Quadro 3 - Matriz SWOT

Fatores internos	Pontos fortes:	Pontos fracos:
	Bom atendimento aos clientes Ambiente empresarial agradável Possuir mentoria Contabilidade consultiva	Processos não estruturados Remuneração de funcionários abaixo do mercado Não ter área de vendas Não ter departamentalização Não ter processo de Onboarding para os clientes
Fatores externos	Oportunidades:	Ameaças:
	Boa imagem da empresa perante a sociedade Escritório com boa localização Redes sociais Segmentar clientes	Mudanças tributárias Contabilidades com baixo custos

Fonte: A autora (2023)

A análise SWOT influenciou na revisão da missão, visão e valores da empresa, tendo também impacto significativo para traçar as metas e objetivos, visando o desenvolvimento dos pontos fracos do escritório. A empresa não possuía processos estruturados e seus funcionários não eram remunerados conforme o mercado, dificultando a departamentalização, tendo uma direção contrária à visão que a empresa tem a seguir, que é ser reconhecida pela qualidade e prestação de serviços personalizados. Assim, o SWOT auxiliou a sócia entender a importância de desenvolver melhorias, para que as oportunidades de mercado e seus valores sejam alcançados, tendo boa imagem perante a sociedade, agindo de forma íntegra e com qualidade.

2.2.3 Balanced Scorecard

Com base na análise SWOT, estruturou-se um BSC, com objetivos claros entre a equipe, com metas SMART e prazos alcançáveis, para que a sócia proprietária possa mensurar, analisar e assim melhorar os processos da organização.

A falta de departamentalização e processos internos, ocasionou a necessidade de melhorar sistemas e computadores, implantar um sistema de integração de processos organizacional. A fraqueza apresentada em relação a funcionários originou a necessidade de criação de metas para desenvolver os mesmos, com cursos, remunerações e benefícios diferenciados. O Quadro 4 apresenta o BSC, do escritório.

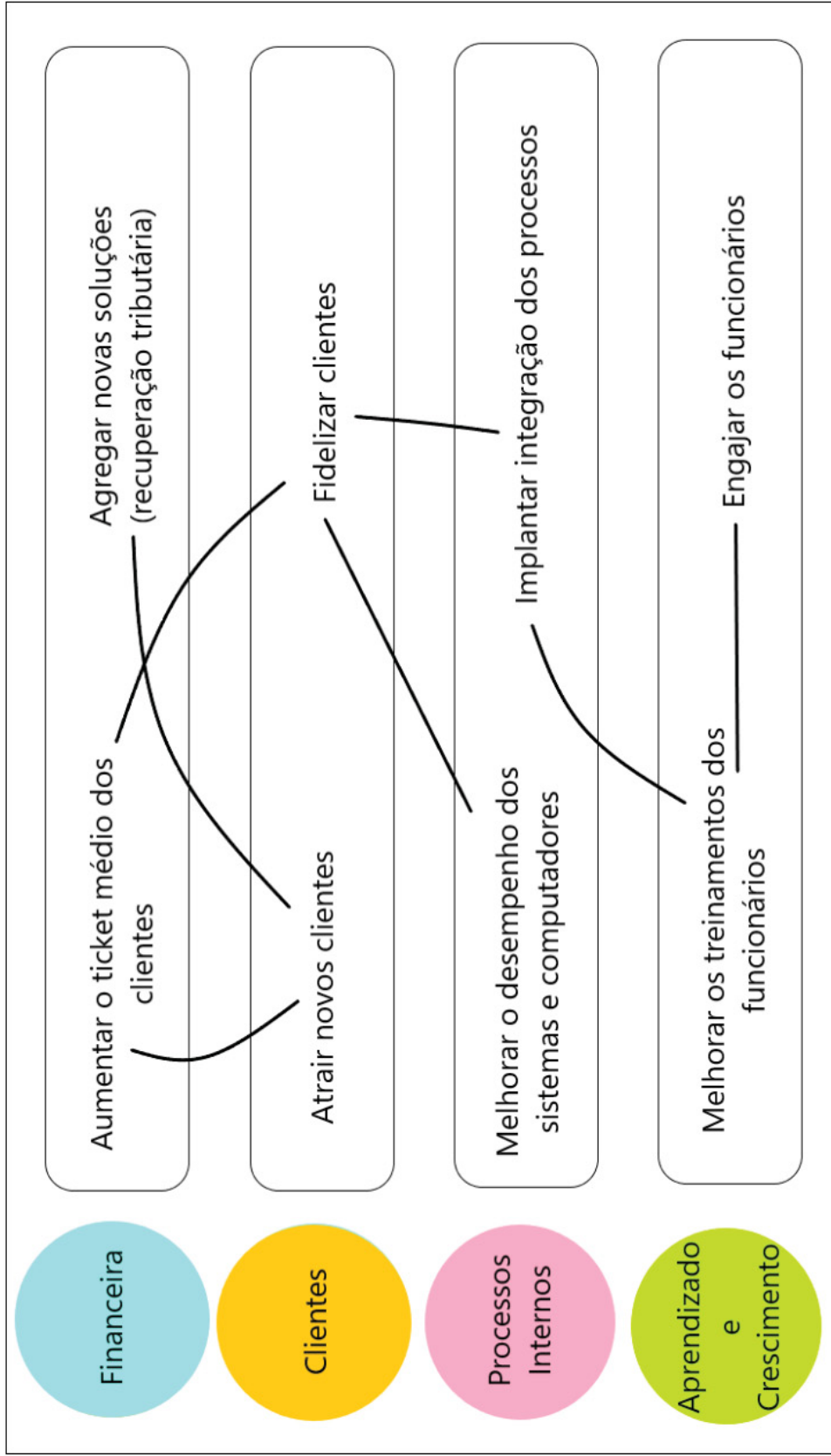
Quadro 4 - Balanced Scorecard

Mapa estratégico	Objetivo	Motivo	Indicador	Meta	Prazo
Financeiro	Aumentar o ticket médio dos clientes	Aumentar a lucratividade da empresa	Ticket médio em R\$	Chegar a um Ticket médio de R\$ 550,00	31/12/2024
	Agregar novas soluções (Recuperação tributária)				
Clientes	Atrair novos clientes	Satisfazer e reter os clientes	Número de vendas de recuperação tributária	5 vendas de recuperação de tributária	31/07/2024
	Fidelizar clientes				
Processos	Melhorar o desempenho dos sistemas e computadores	Melhorar a qualidade e o tempo das atividades	% de produtividade	Aumentar a produtividade em 20%	31/12/2023
	Implantar integração dos processos				
Aprendizagem e crescimento	Melhorar os treinamentos dos funcionários	Desenvolver habilidades e competências alinhadas com a visão da empresa	Número de horas curso por funcionário	50 horas curso por funcionário	31/12/2023
	Engajar os funcionários				
			% de satisfação	Obter 90% de satisfação dos funcionários	31/12/2023

Fonte: A autora (2023)

O escritório, conseguindo desenvolver seus funcionários e criando seus processos e modernizações tecnológicas, conseguirá melhorar a qualidade dos atendimentos, fidelizando e atraindo novos clientes, originando maiores receitas e aumento o ticket médio da empresa. A fim de melhor ilustrar as causas e efeitos dos objetivos delineados no BSC, foi elaborado uma mapa estratégico, conforme Figura 1.

Figura 1 – Mapa estratégico



Fonte: A autora (2023)

2.2.4 Plano orçamentário

Com base em relatórios, documentos históricos e levantamento financeiro realizado junto com a sócia, foi elaborado um orçamento para o próximo ano de 2024, no qual será implantado e monitorado pela proprietária, ficando ela responsável pela manutenção do mesmo semestralmente. Conforme Quadro 5 e 6.

Quadro 5 – Plano orçamentário - primeiro semestre

Orçamento 2024						
	1	2	3	4	5	6
	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado
DRP	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (ROL)	38.640	38.640	38.640	40.480	40.480	42.780
<i>Receita Bruta</i>	<i>42.000</i>	<i>42.000</i>	<i>42.000</i>	<i>44.000</i>	<i>44.000</i>	<i>46.500</i>
Serviços prestados	42.000	42.000	42.000	44.000	44.000	46.500
Simples nacional	-3.360	-3.360	-3.360	-3.520	-3.520	-3.720
Despesas Administrativas	-25.642	-25.642	-27.412	-25.642	-29.370	-31.140
<i>Despesas com Pessoal</i>	<i>-17.092</i>	<i>-17.092</i>	<i>-17.092</i>	<i>-17.092</i>	<i>-20.820</i>	<i>-20.820</i>
Salários E Ordenados	-9.800	-9.800	-9.800	-9.800	-12.300	-12.300
Pró-Labore	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
13º Salário	-817	-817	-817	-817	-1.025	-1.025
Férias	-1.089	-1.089	-1.089	-1.089	-1.366	-1.366
Fgts	-686	-686	-686	-686	-861	-861
Despesas Com Alimentação	-1.700	-1.700	-1.700	-1.700	-2.268	-2.268
<i>Despesas Gerais</i>	<i>-8.550</i>	<i>-8.550</i>	<i>-10.320</i>	<i>-8.550</i>	<i>-8.550</i>	<i>-10.320</i>
Energia Elétrica	-450	-450	-450	-450	-450	-450
Telefone	-110	-110	-110	-110	-110	-110
Seguros	-330	-330	-330	-330	-330	-330
Material De Escritório	0	0	-400	0	0	-400
Material De Higiene E Limpeza	-120	-120	-220	-120	-120	-220
Publicidade E Propaganda	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.500
Monitaramento	-160	-160	-160	-160	-160	-160
Despesa C/ Consultoria	-550	-550	-550	-550	-550	-550
Despesa Software E Sistemas	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800
Cursos E Treinamentos	-1.230	-1.230	-2.500	-1.230	-1.230	-2.000
Aluguéis	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800
RESULTADO BRUTO	12.998	12.998	11.228	14.838	11.110	11.640
Resultado Financeiro	-150	-150	-150	-150	-150	-150
<i>Despesas Financeiras</i>	<i>-150</i>	<i>-150</i>	<i>-150</i>	<i>-150</i>	<i>-150</i>	<i>-150</i>
Despesas Bancarias	-150	-150	-150	-150	-150	-150
LUCRO/PREJUÍZO	12.848	12.848	11.078	14.688	10.960	11.490

Fonte: A autora (2023)

Quadro 6 – Plano orçamentário - segundo semestre

Orçamento 2024							
	7	8	9	10	11	12	
	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado	
DRP	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado	TOTAL
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	ORÇADO
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (ROL)	42.780	42.780	43.240	57.500	57.500	57.500	540.960
<i>Receita Bruta</i>	46.500	46.500	47.000	62.500	62.500	62.500	588.000
Serviços prestados	46.500	46.500	47.000	62.500	62.500	62.500	588.000
Simples nacional	-3.720	-3.720	-3.760	-5.000	-5.000	-5.000	-47.040
Despesas Administrativas	-29.870	-31.870	-32.370	-31.870	-31.942	-33.424	-347.279
<i>Despesas com Pessoal</i>	-20.820	-22.820	-22.820	-22.820	-22.892	-23.624	-236.889
Salários E Ordenados	-12.300	-12.300	-12.300	-12.300	-12.300	-12.300	-137.600
Pró-Labore	-3.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-46.000
13º Salário	-1.025	-1.025	-1.025	-1.025	-1.025	-1.025	-11.467
Férias	-1.366	-1.366	-1.366	-1.366	-1.366	-1.366	-15.285
Fgts	-861	-861	-861	-861	-933	-933	-861
Despesas Com Alimentação	-2.268	-2.268	-2.268	-2.268	-2.268	-3.000	-25.676
<i>Despesas Gerais</i>	-9.050	-9.050	-9.550	-9.050	-9.050	-9.800	-110.390
Energia Elétrica	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-5.400
Telefone	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-1.320
Seguros	-330	-330	-330	-330	-330	-330	-3.960
Material De Escritório	0	0	-400	0	0	-650	-1.850
Material De Higiene E Limpeza	-120	-120	-220	-120	-120	-220	-1.840
Publicidade E Propaganda	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-15.500
Monitoramento	-160	-160	-160	-160	-160	-160	-1.920
Despesa C/ Consultoria	-550	-550	-550	-550	-550	-550	-6.600
Despesa Software E Sistemas	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-33.600
Cursos E Treinamentos	-1.230	-1.230	-1.230	-1.230	-1.230	-1.230	-16.800
Aluguéis	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-21.600
RESULTADO BRUTO	12.910	10.910	10.870	25.630	25.558	24.076	184.767
Resultado Financeiro	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-1.800
<i>Despesas Financeiras</i>	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-1.800
Despesas Bancarias	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-1.800
LUCRO/PREJUÍZO	12.760	10.760	10.720	25.480	25.408	23.926	182.967

Fonte: A autora (2023)

O plano orçamentário foi elaborado considerando os objetivos, metas e prazos indicados no BSC.

As contas de receitas, simples nacional, publicidade e propaganda, foram projetadas conforme o objetivo desenhado de obtenção de novos clientes e a realização da nova atividade de recuperação de créditos. A empresa conseguiu visualizar que com novas demandas e para não ter mais impactos negativos em relação a funcionários, no mês de maio realizou um orçamento para uma nova contratação.

A empresa estabeleceu que vai investir na capacitação dos funcionários e fazer uma reestruturação de seus sistemas e processos, a fim de manter a qualidade dos serviços prestados e destinou um orçamento maior para as contas de *software* e sistemas, cursos e treinamentos, e irá realizar no final do ano uma confraternização onde o valor foi alocado em despesas com alimentação.

A sócia, visando os aumentos de receitas e o aumento da capacidade do escritório em gerar lucros, colocou no orçamento que irá aumentar o pró-labore no mês de agosto. Algumas contas do orçamento não sofreram alteração, considerando contratos existentes.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório técnico científico teve como objetivo geral propor ferramentas de controle gerencial, sendo planejamento estratégico, *Balanced Scorecard* e plano orçamentário, para um escritório de contabilidade.

Com base na metodologia aplicada, resultou-se inicialmente na revisão da missão, visão e valores da empresa. Uma análise SWOT, por meio da qual foram identificados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da organização, sendo que os pontos fracos da empresa tem sido a falta de processos estruturados, causando clima de tensão e incerteza entre os colaboradores, gerando retrabalho, afetando diretamente na qualidade do serviço prestado ao cliente.

Através dos pontos levantados no SWOT estruturou-se um *Balanced Scorecard*, onde a sócia proprietária descreveu seus objetivos de forma clara e criou diretrizes, metas e prazos para realização, permitindo verificação do andamento dos objetivos da empresa. Dando suporte ao plano estratégico foi elaborado um mapa estratégico, para ilustrar as causas e efeitos dos objetivos. Consciente que toda mudança estratégica precisa de um controle financeiro efetivo, e que seus objetivos acarretarão em aumentos de receitas, mas por consequência o aumento de despesas, o projeto resultou na elaboração de um plano orçamentário.

O resultado desse relatório possui convergências com a literatura apresentada, visto que as ferramentas de controle gerencial apresentadas fornecem aos proprietários e gerentes bases lógicas para tomadas de decisões, podendo saber para qual direção a empresa deve seguir, identificando e aproveitando as oportunidades e minimizando os erros, gerando bons resultados no decorrer do percurso.

A metodologia aqui apresentada pode auxiliar contadores que estão desenvolvendo um plano de negócio para abertura de um escritório contábil, para escritórios que já estão atuando no mercado, mas que desejam mudar sua estrutura organizacional e gerencial, entendendo a importância do método para tomadas de decisões e controle empresarial, e ainda para gerentes que desejam apresentar projetos gerenciais aos seus superiores.

Há de se considerar que a implantação de tais ferramentas demanda esforços e que precisam ser acompanhadas de tempo e recursos, portanto, em estruturas mais rígidas podem encontrar dificuldades para implantação. Por isso, uma análise prévia

do perfil empresarial é essencial para que um plano como esse seja colocado em prática, pois precisa de comprometimento dos proprietários, sócios e gestores, para resultar ações concretas e motivar os acompanhamentos necessários.

Para estudos futuros é recomendável fazer um levantamento do grau de sucesso e vantagens que os escritórios contábeis estão tendo com as ferramentas de controle gerencial.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. Porto Alegre: AMGH, 2011.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas: 2000.

BEBBER, Nayara; CARRARO, Wendy B. W. H.; BIANCHI, Marcia. Planejamento contábil como ferramenta para a evolução de novos negócios: um estudo aplicado em uma empresa de prestação de serviços. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 14, n. 28, p. 65-90, 2015.

BRASIL. **Resolução CNE/CES nº 10**, de 16 de dezembro de 2004. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2004.

CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto Borges. **Orçamento empresarial**. Teoria, prática e novas, 2015.

CFC - CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - **Quantos Somos** - Profissionais Ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade. Disponível em: <https://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>. Acesso: 04 de set. 2022.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Método de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003

FELTRIN, Débora; BUESA, Natasha Young. Orçamento empresarial. **Revista eletrônica gestão e negócios**, v. 4, n. 1, p. 1-27, 2013.

FRANCISCHINI, Paulino G; FRANCISCHINI, Andressa S. N. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas: 2019.

FREZATTI, Fábio; BRAGA DE AGUIAR, Andson. Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441642762003>. Acesso em: 21 de Ago. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2021.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LEPCHAK, Alessandro; ALTOÉ, Stella Maris Lima; TEDESCO, Odirlei Acir. XV CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. Contabilidade e Controle gerencial: Construção de Significados a partir da Percepção de Especialistas São Paulo, 2015. **Anais eletrônicos**. - 29 a 31 de Julho de 2015. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/Congresso>. Acesso em: 04 de Set. 2022.

LUCAS, João; CARVALHO, Thamires; NASCIMENTO, Vinícius; PORTULHAK, Henrique. “Casa de ferreiro, espeto de pau”? Planejamento e controle orçamentário nos escritórios contábeis do estado do paraná. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**. 2019.

MARQUES, Kelly Cristina Mucio; SOUZA, Rodrigo Paiva; SILVA, Marcia Zanievicz. Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 25, p. 117-136, 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investiga o científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas: 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SILVA, Rosângela de Souza; SCHERER, Tiago Vasconcelos. Planejamento estratégico como ferramenta gerencial para um escritório de contabilidade - **Anais VII Seminário de Inicia o Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG**, 2013. Na página <http://www.portal.ufpr.br/normalizacao> estão disponíveis modelos de referências.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo De. Afinal, o que é planejamento estratégico?. **Revista de Administra o de Empresas**, 1978, v. 18, n. 2. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901978000200002>>. Acesso em: 4 Set. 2022.

WALLACE, Thomas F. **Estratégia voltada para o cliente: vencendo através da excelência operacional**. Rio de Janeiro, 1994.

APÊNDICE 1 – MODELO DE CARTA DE APRESENTAÇÃO

À

(nome da empresa)

Assunto: Proposta para Realização de Estudo

Prezada Sra.,

A Universidade Federal do Paraná, instituição pública de ensino, possui dentre suas atribuições sociais a realização de pesquisas e desenvolvimento de tecnologias, com o objetivo de disponibilizar conhecimento e experiências das mais variadas formas para seus alunos, acadêmicos, profissionais e para a sociedade.

Vimos respeitosamente propor, por meio dessa carta, a realização de um estudo técnico-científico nesta organização, relativo ao campo de atuação de Contabilidade e Finanças, realizado pela aluna Aline da Silva Souza, sendo orientada pelo Professor Henrique Portulhak.

Para a realização do estudo, prevemos que serão necessárias a análise de documentos internos da organização e observação in loco pela estudante, cujo acesso será realizado com o seu aceite. Comprometemo-nos total descrição para que a empresa não seja identificada e as informações confidenciais da empresa não sejam divulgadas.

Espera-se que o referido estudo de caso resulte na elaboração de um relatório técnico-científico (trabalho de conclusão de curso), além de possíveis artigos científicos a serem submetidos a congressos e revistas especializadas, com a possibilidade de trazer contribuições aos leitores e para a própria organização. Destacamos que a confidencialidade do nome da empresa será mantida em todos os trabalhos resultantes.

Comprometemo-nos, ainda, em apresentar o resultado do estudo para apreciação, a fim de que todas as partes estejam de acordo com as informações incluídas no relatório técnico-científico, para que haja segurança de que nenhuma informação que possa ser considerada confidencial seja divulgada por estes canais.

Desde já agradecemos por sua colaboração.

(assinado no original)

Aline da Silva Souza

Aluna – Especialização em Contabilidade e Finanças UFPR

(assinado no original)

Prof. Henrique Portulhak, Dr.

Departamento de Ciências Contábeis – UFPR

Professor Orientador

Ciente e de acordo,

(assinado no original)

(nome da responsável pela empresa)

Proprietária

(nome da empresa)