



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JEFESON RIBEIRO PEREIRA
JOCILDO COSTA DA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES CHAVES DE
PERFORMANCE – KPI's NA CONTABILIDADE GERENCIAL DOS
PRESTADORES DE SERVIÇOS DE CONTABILIDADE - ESTUDO DE CASO**

**FORTALEZA
2022**

Jefeson Ribeiro Pereira

Jocildo Costa da Silva

**A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES CHAVES DE
PERFORMANCE – KPI's NA CONTABILIDADE GERENCIAL DOS
PRESTADORES DE SERVIÇOS DE CONTABILIDADE - ESTUDO DE CASO**

Artigo TCC apresentado ao curso de Bacharel em Contabilidade do Centro Universitário Fametro UNIFAMETRO – como requisito para a obtenção do grau de bacharel, sob a orientação da prof. David dos Santos Silva

FORTALEZA

2022

Jefeson Ribeiro Pereira

Jocildo Costa da Silva

**A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES CHAVES DE
PERFORMANCE – KPI's NA CONTABILIDADE GERENCIAL DOS
PRESTADORES DE SERVIÇOS DE CONTABILIDADE - ESTUDO DE CASO**

Artigo TCC apresentada no dia _____ de 2022 como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo

BANCA EXAMINADORA

Profº. David dos Santos silva
Orientador – Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

Profª. Talyta Eduardo Oliveira
Membro - Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

Profº. Oliver Cunha Sampaio Filho
Membro - Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter dado força e coragem de Seguir nessa “jornada” para chegar até aqui, diante de todos contratempos e adversidades; e por me guiar à conclusão de mais uma preciosa etapa de minha vida; Aos familiares, meus amigos, pelo carinho companheirismo de todos, que de certa forma contibuíram na pessoa que sou hoje; aos professores do Curso de Ciências Contábeis, pela dedicação a ofício de ensinar, procurando sempre dar o melhor possível e por serem pacientes com os discentes que querem aprender!

+

A imaginação é mais importante que o conhecimento.

Albert Einstein

A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES CHAVES DE PERFORMANCE – KPI's NA CONTABILIDADE GERENCIAL DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS DE CONTABILIDADE - ESTUDO DE CASO

Jefeson Ribeiro Pereira ¹

Jocildo Costa da Silva ²

David dos Santos Silva³

RESUMO

O cenário econômico atual em que estão inseridos todos os centros de atividades econômicas, exige-se de alguma forma destaque no que é proposto a fazer. O objetivo geral desta pesquisa é analisar a opinião de gestores de escritórios de contabilidade quanto a relevância de KPI's para gestão do próprio escritório. Esse estudo trata um estudo de caso, do tema citado em escritório, escolhido aleatoriamente e assim analisar tal contexto. Sendo assim exploratória e qualitativas, e as informações do estudo de caso obtidas através de questionário e conversa com gestor. Tem-se como resultado o perfil de escritório pequeno, com gestores com perfil tradicionais, com alcance de mercado limitado, e que não fazem uso de ferramentas de auxílio gerencial mais aprofundadas na sua gestão, deixando de utilizar ferramentas simples como os KPI's, as quais poderiam facilitar seu controle interno e posicionamento entre as dificuldades. Conclui-se que o escritório não utiliza os índices-chaves de desempenho, KPI's. **Palavras-chave:** Indicadores de desempenho; Gestão de negócio; KPI's; Escritório contábil – Empresas.

ABSTRACT

The current economic scenario in which all centers of economic activities are inserted, somehow requires emphasis on what is proposed to be done. The general objective of this research is to analyze the opinion of managers of accounting offices regarding the relevance of KPI's for the management of the office itself. This study deals with a case study of the topic mentioned in the office, chosen randomly and thus analyze such a context. Thus being exploratory and qualitative, and the information of the case study obtained through a

¹ Graduando do curso de Ciências Contábeis pela Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO.

² Graduando do curso de Ciências Contábeis pela Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO

³ Prof. Orientador do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO.

questionnaire and conversation with the manager. The result is a small office profile, with managers with a traditional profile, with limited market reach, and who do not make use of more in-depth management assistance tools in their management, failing to use simple tools such as KPI's, which could facilitate their internal control and positioning among difficulties. It is concluded that the office does not use key performance indexes, KPIs.

Keywords: Performance indicators; Business management; KPI's; Accounting office – Companies.

1 INTRODUÇÃO

No mundo empresarial a gestão dos negócios é de suma importância no acompanhamento e verificação de como se encontra a empresa, e qual rumo possível seguir. Trazendo a essa administração informações em forma de dados. Ferreira et al (2019), comenta o tão significativo é, pois, a capacidade de gerir a empresa tanto no âmbito financeiro como econômico, faz com que a empresa se sustente no começo do investimento e se mantenha sólida no mercado.

Nesse trabalho será abordado o nicho de prestação de serviços contábeis, popularmente escritório de contabilidade. Este Alvo de críticas de clientes, devido a cobranças relatórios, cumprir de obrigações no prazo em gerais, gestão eficiente da empresa, acabam muitos, esquecendo do tanto prezam, a gestão eficiente e não somente eficaz de seus negócios, a empresa contábil.

O gerenciamento em uma organização começa com a definição de seus principais indicadores, mesmo quando essa definição não é feita de maneira explícita. O gerenciamento através de métricas é algo intrínseco ao processo de empreender e surge quando há a necessidade de se resolver uma situação problemática (CRUZ; ÁVILA, 2021). Um indicador pode ser constituído de qualquer serie numérica de informação, ele é bastante pessoal a cada negócio, um índice pode ser importante para um tipo de atividade e outra não. Mas independente constitui uma representação simples, ou até intuitiva, de uma métrica passível de análises e comparações, que permite uma gestão flexível, de acordo com as necessidades e objetivos de cada organização. O nome

sugere, um indicador mede o progresso e o cumprimento de certas metas, onde se pode medir e acompanhar algo, Shahin e Mahbod (2007 Apud CRUZ; ÁVILA, 2021).

A escolha das melhores informações, e a manipulação adequada, pode gerar índices, com critérios significantes para o que deseja analisar, podendo depois desse filtro torná-los indicadores chaves de desempenho, conhecido no mundo “*business*” de KPI - *Key Performance Indicator* (nome originário em inglês). Em resumo eles são ferramentas importantes e ajuda verificação das métricas podendo ser dispostas em painéis gráficos ajudando a ter um visão rápida do que está ocorrendo no financeiro-contábil, onde em empreendimentos bem organizados já fazem esse estudo baseados em balanços e DRE's (Demonstração de Resultado do Exercício), mas atividades operacionais devem também ser levantadas suas importâncias, pois se elas são importantes no ciclo e funções fins e se não tiverem eficiência e eficácia, afetará os índices financeiros da empresa, ou seja na geração de receitas.

Empresas no Brasil são 19,4 milhões abertas em todo o Brasil, segundo dados (Sebrae,2022). Todas precisam ser sustentáveis, para se perdurarem ao longo do tempo. Umas mais do que outras, mas todas precisam cumprir obrigações legais e fiscais, e precisam adquirir a contratação de serviços de um rol de CNAE 6920/6-01(Classificação Nacional de Atividades Econômicas) inseridos entre elas, serviço contábil. Segundo o site do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), atualmente existe em sua totalidade mais de 521,840 mil profissionais contábeis com registro, e mais de 80,5 mil de organizações contábeis registradas.

As Ciências Contábeis abrangem uma série de ferramentas que dão suporte para a tomada de decisão, entretanto, outros fatores como a burocracia imposta pelos governos federal, estadual e municipal no controle da tributação por meio de declarações e guias de recolhimento, tornam a eficácia e eficiência desse setor comprometida, pois é necessário atender as demandas governamentais e suas próprias (FERREIRA et al., 2019). O que é aparentemente fato para vários colegas contadores. Na tentativa de se manter, ganhar mercado etc., acabam não fazendo um planejamento de perfil de carteira de clientes, que seja lucrativo e hábil e assim possa usar seus atributos para

gerir o próprio negócio, de forma mais eficiente diante das possibilidades atuais, e não apenas quitar obrigações fiscais e trabalhista e esquecer da contabilidade gerencial, uma área crucial, para qualquer estratégico empresarial.

Diante disso, tem-se como questão de pesquisa: Qual a opinião de gestores de escritórios de contabilidade quanto a relevância de KPIs para a gestão do próprio escritório?

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a opinião de gestores de escritórios de contabilidade quanto a relevância de KPI's para gestão do próprio escritório.

Os objetivos específicos são: i) identificar o perfil dos gestores do escritório; ii) verificar se os gestores conhecem a ferramenta KPIs; iii) observar se as ferramentas são aplicadas na empresa; iv) verificar a importância observadas pelos gestores do uso dos KPIs.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1 A CONTABILIDADE

Na visão de muitos, a contabilidade é um instrumento(área) que se permite cumprir as exigências legais impostas pelo Governo para que as empresas possam operar suas funções. Visão distorcida da diversidade de serviços área pode proporcionar, dentre elas, verificar o quanto seu negócio está bem ou não, análise financeira, podendo lhe meios de ações passivas, afim de compensar alguma deficiência de caixa, propor melhor utilização dos recursos da empresa, lhe indicar melhores regimes de tributação aptos para empresa, assim gerando um planejamento tributário mais adequado naquele momento, entre outras situações que podem ser absorvidas do rol de informações geradas pela contabilidade para melhor tomada de decisões . De acordo com Dos Santos (2013, p.4):

“Principal objetivo da contabilidade, portanto, é o de permitir, a cada usuário, a avaliação da situação econômica e financeira da organização, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. Em todas estas avaliações as demonstrações contábeis constituirão elemento

necessário. Para o grupo de usuários externos, quanto mais as demonstrações contábeis se referirem à exploração de tendências futuras, mais tenderá a diminuir o grau de segurança das estimativas. Por outro prisma, quanto mais a análise se detiver na constatação do passado e do presente, mais importância terá a demonstração contábil.”

Segundo Iudícibus et al (2010, p.2 - 3), e várias outras obras mencionam que as informações geradas por essa atividade contabilística atendam a um público, diversificado, para diversos interesses, não é só ao dono da empresa e ao fisco. Entre eles estão o grupo:

Os Sócios acionistas, donos de quotas societárias (para empresas com repartição de patrimônio na obtenção de recursos) - são partes interessadas primariamente na rentabilidade e segurança de seus investimentos, que muitas vezes se mantêm afastadas da direção das empresas, necessitam de informações resumidas que deem respostas claras e concisas a suas perguntas (IUDICIBUS, 2010).

Administradores, diretores e executivos dos mais variados escalões - O interesse nos dados contábeis dessas pessoas atinge um grau de profundidade e análise, bem como de frequência, muito maior do que para os demais grupos (necessários para poder realizar contabilidade financeira e gerencial) (IUDICIBUS, 2010).

Bancos, capitalistas, emprestadores de dinheiro – são os emprestadores de dinheiro, cuja única finalidade é a rentabilidade e segurança de retorno de seus investimentos, a informação requerida é com ênfase para os fluxos financeiros (IUDICIBUS, 2010).

Governo e economistas governamentais – Baseia-se frequentemente em tais informações, exercem o poder de tributar e arrecadar impostos, taxas e contribuições. E os economistas encarregados de análises globais ou setoriais de nossa economia, colhem bases adequadas para análise e perfis econômicos (IUDICIBUS, 2010).

Pessoas físicas – para esses entes, a importância gira em torno de manter ordem e controle nas finanças e patrimônio individuais. além de auxiliar nas quando existirem (IUDICIBUS, 2010).

Essas figuras citadas são conhecidas como *Stakeholders* são as partes interessadas ou os grupos de interesse de uma organização, tais como: donos, clientes, empregados, consumidores, fornecedores, financeiras, comunidades, governo, associações comerciais, união de trabalhadores e sindicatos Classifica Freeman (2007 apud SASTRE 2020).

A título de obrigações, nossas empresas operam suas operações gerenciais e fiscais, afins de contribuições tomando como direcionamento a Norma de tributação que se enquadra. Atualmente no Brasil existem três regimes de tributação em vigor pelas legislações, cada empresa deve escolher o regime mais apropriado as suas operações, e legislação em vigor. Tais como:

Simple nacional é o regime com o intuito de simplificar e facilitar as pequenas e medias empresas. Nela apresenta alíquota menores dos demais regimes, com recolhimentos mensais facilitado por meio de guia única, observado algumas disposições de lei complementar 126 de 2006, devem ter faturamento até 4,8 milhões e ser observado o quadro societário entre outras. Algumas obrigações atividades a ser realizadas: Declaração de Informações Socioeconômicas e Fiscais (DEFIS); Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS); E-social e alguns outros acompanhamentos, mas em resumo mais resumido que os demais regimes. (MARQUES,2021)

Lucro presumido é o regime tributário baseado em um lucro estimado sobre o faturamento bruto, e as presunção de pode ser de 1,6% a 32% (dependendo do ramo de atuação). Desse lucro são calculados o IRPJ e CSLL, além deles devem ser observados outros ICMS (podendo esse ser compensado), PIS e COFINS (cumulativos para esse regime). Dentro de atribuições acessórias que geram um certo grau de atenção ao regime tem-se: Escrituração Fiscal Digital (EFD); SPED Fiscal; Declaração Eletrônica de Serviços (DES); Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte (DIRF); Relação Anual de Informações Sociais (RAIS); O Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED);

Livro Fiscal Eletrônico (LFE); Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF), E-social, entre outras (RIBEIRO, 2022).

Lucro real é o regime obrigatório para empresas com faturamento superior a R\$78 milhões por ano ou proporcionalmente, durante meses de início de atividade; empresas do rol financeiro em geral; que possuem benefícios de impostos por legislação tributárias. Mas qualquer empresa pode escolher participar a livre escolha. Algumas obrigações: Emissão das guias de recolhimento dos tributos; Escrituração dos livros fiscais; Confecção e envio das declarações fiscais pertinentes; Demonstrações Contábeis; Folha de pagamento, contracheques; E-social, Confecção e envio das declarações sociais, entre outras (CRC-SC,2017).

2.2. KPI - “Key Performance Indicadores”

Gerenciamento necessita de algum tratamento de dados, que por sua vez produz um sistema de informação (SI) quando se organiza em uma ordem que se possa traduzida em descrição de algo. Falar em KPI, envolve mencionar sistema de informação, segundo Mosimann et al (1993 apud DEVES, 2014) “conceituam sistema de informação como: uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas, também, de cada área de responsabilidade.”

Deves (2014), também comenta que o SI precisa de quatro componentes em conjunto para permitir um melhor atendimento aos objetivos da organização: a informação (dados formatados); os recursos humanos (que coletam, armazenam, recuperam, processam, disseminam e utilizam as informações); as tecnologias de informações (o *hardware* e o *software*); e as práticas de trabalho (métodos utilizados). Esses métodos utilizados remetem ao propósito desse trabalho, que seria a verificação de qual rotinas são de suma relevância para organização, através dessa, pode construir indicadores e índices relativos, quanto a tempos das atividades e processos, rentabilidades, demandas, etc., pois assim a organização analisar esses índices (KPI, pois são importantes para o andamento do negócio) e com esse acompanhamento consegue a tendencia

históricas desses fatos, e desse modo traçar decisões mais coerentes com o momento e realidade da empresa.

Colleoni (2019, apud BIANCHI et al, 2022), os KPIs são importantes para saber se a empresa está obtendo bons resultados financeiros, avaliar os recursos intelectuais que a empresa possui, a satisfação dos colaboradores e consumidores, o nível de eficiência do seu negócio.

Existem vários trabalhos, classificando o que são KPI, mas todos afunilam em direção do conceito de ferramentas de auxílio as tomadas de decisões pela gerencias, ou seja, parte importante no sistema gerencial de qualquer empreendimento, mas apesar das relevâncias nem todos os nichos econômicos praticam essas ações em seu dia a dia

Colleoni (2021 apud BIANCHI et al, 2022) classifica os índices de performance como sendo métricas quantificáveis, que podem ser utilizadas para medir e analisar o desempenho ou eficiência, realizando um comparativo entre períodos, para definir estratégias de melhoria. Esses indicadores apoiam na tomada de decisão e no alcance das metas da empresa, auxiliam a obter melhor produtividade e resultados otimizados, assim como definir claramente ações estratégicas e realizar um estudo para cada caso e cada empresa. Ou seja, São ferramentas gerenciais para o controle dos processos que praticam, atrás do padrão desejado de desempenho “eficaz”.

Santos (2019) aborda em seu trabalho e as citam formas de auxílio na implantação dos KPIs no gerenciamento através da utilização de programas simples e acessíveis, como *Microsoft Excel* e o *Power BI*, por não serem complexos e apresentarem dados com qualidade, rapidez, em conformidade com as metas do negócio, assim essas ferramentas podem fornecer a conexão das informações com embasamento na busca de possibilidades e melhorias, com inovação na administração dos seus processos.

2.3 Prestadores de Serviços Contábeis.

O Serviço contábil é tão antigo quanto a origem da ciência Social, chamada contabilidade. A contabilidade surgiu com início da civilização, com a

necessidade do homem de controlar e armazenar seus bens, nasce, então, com a finalidade de um controle mais rígido desses bens.

Reis e Silva (2008 apud DAVID, 2019), a contabilidade no Brasil iniciou-se na época colonial. Indicando a criação dos armazéns alfandegários, em meados do século XVI, e, por volta do ano de 1549, e a nomeação de Gaspar Lamego, primeiro contador do Brasil, constituíram o marco no desenvolvimento da Contabilidade no Brasil. Hoje em dia, o grande regulador dos profissionais contábeis é o Conselho Federal de Contabilidade, CFC, e conselhos regionais e Criado a partir do Decreto-Lei n.º 9.295/1946, que regulamentou a profissão contábil no país e instituiu os Conselhos, e outras legislações regem a atividade.

No Brasil, em abril de 2022 segundo CFC, é composto por 522.058 profissionais contábeis com registro ativo. “O termo profissional da contabilidade é utilizado para designar tanto os técnicos em contabilidade, com graduação em nível médio, quanto os contadores, com formação em curso de Ciências Contábeis. A diferença está em algumas atividades que são prerrogativas exclusivas dos contadores como perícia, auditoria e revisões contábeis” (CRC-SP).

O número organizações contábeis formalmente estabelecidas são de 80,5mil, dívida entre as diversas figuras permitidas em nossa legislação (Sociedades, empresário, Microempreendedor Individual, Sociedade limitada unipessoal) existe ao final de março/2022 o total aproximado:

TIPOS	Escritórios	Representatividade	Escritórios	Representatividade
	Brasil	Brasil	Ceará	Ceará
Sociedade	47.232	58,68%	898	35,63%
Empresário	17.351	21,55%	1052	41,75%
MEI	4.031	5,01%	225	8,93%
SLU	11.869	14,74%	345	13,69%
TOTAL	80495	100%	2520	3,13%

Elaborado pelos autores com base em dados CFC/2022.

O Profissional da Contabilidade pode exercer múltiplas funções, podendo atuar como: Autônomo; Empresário de Contabilidade; Auditor Independente; Auditor Interno; Consultor Tributário; Auditor Fiscal; Perito Contábil; Membro de

Conselho Fiscal e de Administração; Mestre Acadêmico; Membro de Comitês de Auditoria; Membro de Entidade de Classe; executivo etc., vai de afinidade a cada área.

Para Montana e Charnov (2002 apud SARAIVA e.t al. 2009, p. 4) “vários temas devem ser tratados na criação de padrões de desempenho eficazes: como o que deve ser medido, que deve ser definido por uma meta organizacional, o que deve ser medido para refletir a realidade do negócio de acordo com os objetivos organizacionais, como medir, que se refere à metodologia a mensuração do desempenho, e quando medir, o período adequado para reunir os dados do desempenho”.

Para um prestador de Serviço contábil, é essencial para sua atividade conseguir mensurar dentro de seu contexto, focando do bem-estar de seu escritório à quais acompanhamentos de ações e serviços demandados de clientes, seria ideal focar, para formar índices de performance, e assim poder além suprir as necessidades das empresas-clientes, poder suprir melhor a necessidade de gerenciamento do seu próprio escritório contábil. Há inúmeras possibilidades de listar as atividades desse ramo, e assim fazer acompanhamentos, exemplos:

Total de obrigações entregues - IRPJ; CSLL; DIRRF; Contribuição para Financiamento da Seguridade Social; Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais; ICMS; Declaração de Apuração da Arrecadação do Simples Nacional, entre outras.

Quantidade de obrigações entregues com erros – Ideal seria evitá-las, diminuindo assim retrabalho, multas, entre outros inconvenientes.

Notas Fiscais – Observando as emitidas, com erros canceladas em atrasos ou não emitidas. Bom saber acompanhamento ajudar estar dentro e regulares e menos trabalho de solucionar algum problema quando ocorrer decorrentes de notas.

Demanda de DP – clientes possuem quantidades variadas de funcionários em suas empresas, estimar o quanto é solicitado de serviço, é um ponto fundamental para prever o tempo e atividades do escritório devem ser destinadas a elas,

contratações demissões, homologações com sindicatos, folhas de pagamento, entre outras.

Cumprimento de entregas de informações - Seria uma mensuração do número de clientes que passam ao escritório os dados necessários em data já estimadas, afim de poder realizar as obrigações legais necessárias, sem o “estresse” de cobranças ao cliente.

Clientes Adimplentes – acompanhamento de histórico quitações obrigações de pagamentos acordados pela prestação dos serviços contratados. Essa gerência ajudaria a identificar e evitar atrasos, o que comprometeria o “Caixa”, diminuindo o capital de giro das despesas do escritório.

Insumos para realizações dos serviços solicitados – Quanto a realização dos processos de trabalho, necessitasse de informações e relatório por parte do cliente. O Remanejamento dessa entrega fora de um prazo hábil estimado, pode gerar quebra de atividades, retrabalhos, causando gastos superiores ao já estimado, e sobrecarregando o fluxo de trabalho em momentos não programados.

O acompanhamento desses tipos de ações mencionadas, e outras dependendo do foco de cada profissional, são primordiais a realizar eficientemente seu trabalho. Pois assim ele pode maximizar o desempenho de sua empresa contábil, estimando quais tipos de ações podem ser mais rentáveis, a nível de otimização e acompanhamento desses índices, avaliando as carteiras de clientes e serviços prestados mais rentáveis mais facilmente com gerenciamento do KPI formulados.

Para entender de forma mais clara, o cenário identificado acima e seguir com objetivo de análise sugerido, na seção a seguir irá ser mencionado os meios metodológicos delineando os caminhos utilizados para obter as informações e dados.

4. METODOLOGIA

O trabalho trata de uma análise da significância do gerenciamento dos prestadores de serviços contábeis e formulando KPIs baseados em atividades ou acontecimentos essenciais a saúde financeira e funcional do negócio.

Direcionando a análise do trabalho a um estudo de Caso de um escritório contábil da cidade de Fortaleza, no intuito de obter uma amostra pontual, aleatória e verificar a usabilidades dessas ferramentas na gestão do mesmo

Para atingir o propósito dos objetivos, foram usadas tipos de pesquisas com características mista, dito como exploratória, pois foi realizado levantamento de acervos bibliográficos em geral sobre o tema, como entrevista pessoal com gestora do escritório estudado em nosso trabalho, para entender seu funcionamento e situar junto a literatura existente; e descritiva, esse segundo Andrade (2002 apud SOUZA et al 2018) destinado a utilizar as informações passadas com naturalidade e feito análises, sem interferências ou julgamentos de cunho pessoal, ou seja, foi observado, interrogado, analisados respostas e interpretados em nosso TCC, descrevendo perfil e ações sem opiniões próprias.

Quanto abordagem foi qualitativa, Zanella(2013) comenta que essa modalidade descreve qualidades do assunto investigado, principalmente na estrutura e compreensão de alguns processos.

Apesar de ser um estudo de caso, foram utilizadas pesquisas bibliografia baseada em material já publicado, que incluiu livros e revista da área, trabalhos acadêmicos, sites de conteúdo (SOUSA,2021). E feito o estudo de campo, sendo aplicado um questionário. Onde se realizou a coleta de dados por meio de entrevista pessoal com a proprietária/socia do escritório de Contabilidade pesquisado, MLurdes contabilidade, caracterizado pelas respostas dadas como pequenas empresa, classificação tanto a nível de faturamento, conforme critérios da Receita Federal como a nível de funcionários, a nível SEBRAE (2022), uma vez que possuem de 02 colaboradores. A entrevista foi realizada em abril de 2022, a partir da base teórica adotada e estudada ao longo da pesquisa.

A análise das informações foi voltada as atividades prestadas pelo escritório estudado, à nichos de clientes classificados socialmente com empresas, ou seja, pessoas jurídicas, e as levando em consideração as principais atividades contratuais e obrigatórias legalmente para pleno funcionamento do empreendimento contratante. Sem menosprezar as demais atividades ofertadas pelo escritório, mas, ressalva-se a sua importância, de acompanhamentos de toda as outras ofertadas. A título de gerenciamento de

suas operações, e formular mapas de direcionamentos através de KPIs possíveis formados com agrupamentos dos mesmos.

Baseado na teoria e prática buscando interligá-las, a seguir será relatado o perfil coletado no estudo de caso citado, buscando descrever o nível de tarefas realizadas pelo escritório fazendo a integração com a revisão teórica proposta e o questionamento presente no trabalho.

5. RESULTADO

Pela análise da entrevista direcionado ao estudo de caso do Escritório Prestador de Serviços Contábeis, será pontuado os seguintes fatos: i) identificar o perfil dos gestores do escritório; ii) verificar se os gestores conhecem a ferramenta KPIs; iii) observar se as ferramentas são aplicadas na empresa; iv) verificar a importância observadas pelos gestores do uso dos KPIs.

5.1) Apresentação do escritório e perfil dos gestores

Empresa MLurdes Contabilidade localizada no bairro Quintino Cunha, fundada em 2011 pela Técnica de contabilidade Maria de Lurdes e um sócio, qual preferiu não ser identificado, o escritório MLurdes Contabilidade foi aberta através da dissolução de uma antiga sociedade, sendo divididos os clientes, ficando 40 empresas para cada sócio (quantidade de clientes de início). Ambos os gestores são pessoas bem maduras, com conhecimentos adquiridos muitos deles com a prática ao longo dos anos, e possuem características bem conservadoras para o período atual, podendo ser denominado, como a própria entrevistada cita na conversa de “Velha guarda”, mantem alguns métodos e costumes convencionais.

Ao longo do período a empresa vem perdendo parte dos seus clientes, por conta de concorrência de mercado, a gestora cita, que “um dos grandes fatores são os valores oferecidos por outros escritórios de contabilidade”, segundo a entrevistada os clientes foram para outros escritórios pela metade do preço, fazendo assim uma concorrência desleal, comenta a entrevistada que “tal prática menospreza o trabalho da categoria”. Atualmente na categoria jurídica,

presta serviços contínuos a 15 empresas e realiza serviços contábeis diversos a público geral e pessoas físicas.

5.2 Conhecimento em KPIs e aplicação na empresa

Diante do nosso estudo de caso ao tema, na conversa tem-se o relato de que a mesma, em relação a indicadores chaves de performance, possui pouca familiaridade com suas utilizações. A utilização de informações em series para gerenciamento da empresa é feita basicamente apenas para assistir os cronogramas de atividades a serem concluídas, e controle financeiro. Ou seja, sem formulação de dados históricos, capaz de manipulá-los para obtenção da informação das ações que estão sendo eficazes ou com oportunidades de melhor aproveitamento.

Como já mencionado conta com apenas 15 empresas (de médio porte) uma queda de mais de 62%, esses clientes estão distribuídos em 25% no regime do lucro presumido e 75% no simples nacional, gerando um faturamento é entorno de R\$ 21.000,00 (vinte e um mil reais) com um ticket médio no valor de R\$1.400,00 (hum e quatrocentos mil), informa a sócia, que a sua carteira, contém uma taxa de 10% de inadimplência, e alguns chegam postergar em torno de 90 dias.

O escritório conta apenas com 2 funcionários alocados (um no setor RH e outro fiscal/contábil) sendo que os sócios fica dando suporte nas atividades. As despesas fixas de R\$9.410,00 que representa 45% do faturamento segundo entrevistada, e quando há sobrecarga de demandas, os gestores auxiliam operacionalmente.

5.3 Relevância dos KPIs

Quanto a abordagem gerencial, não há aplicação de sistemas específicos de gestão do próprio escritório, como empresa. utiliza algumas ferramentas contábeis para gerir empresas cliente, mas com o nível de sobrecarga de funções, e obrigações a cumprir em relação aos clientes e ao governo, não aplica a sua gestão empresarial mais detalhada. Apesar de ser enquadrada no Simples Nacional, o acompanhamento de balanço e DRE de suas atividades fica a desejar, mas reconhece a sua importância.

Questionada sobre acompanhamento de seus acontecimentos, funções e atividades realizada e programadas, a modo que utilize a título de mapeamento

de indicadores, para gerenciamento de que nível, se bom ou ruim, Sr(a) Lurdes menciona que, “segue o fluxo de demandas a medidas que vão sendo chegado o prazo de execução” pois em muitos momentos ocorrem demandas aleatórias ou mesmo potencializada por algum efeito da própria economia, e/ou interno nas empresas clientes.

Atualmente o escritório consegue pagar as despesas, porém não existe uma expectativa de crescimento, já que não existe um planejamento estratégico para prospectar clientes e nem melhorar os serviços prestados que possibilite um aumento nas mensalidades. O escritório não utiliza nenhuma ferramenta que acompanha as rotinas do escritório para analisar a ociosidade dos colaboradores, métricas de tempo de excursão de tarefas, indicadores financeiros e gerencial, tudo é acompanhado através dos “achismos” advindo dos seus conhecimentos empíricos adquirido aos longos das atividades.

Foi utilizado em nosso anexo 1, a apresentação da relação de perguntas utilizadas na entrevista para traçar o perfil do escritório entrevistado.

6. Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo geral levantar as concepção e opinião de gestor prestador de serviços contábil, escolhido ao acaso quanto relevância da utilização do indicadores chaves de desempenho-KPI's, no gerenciamento do próprio escritório.

Os gestores do escritório apresentam um perfil mais conservador com práticas e procedimentos tradicionais. Empreendimento pequeno, com poucos colaboradores e poucos clientes, a maioria são clientes antigos e fieis aos serviços.

Apesar de conhecer a ferramentas de gestão, e saber a importância de organização e gerenciamento do modo que os clientes fazem em suas empresas, no próprio escritório deixar esses resultados bem aquém do esperado para o ramo. Fazem poucos planejamentos das rotinas e deixam de utilizar ferramentas de auxílio de acompanhamento e ações e atividades as quais

auxiliam identificar comportamentos e oportunidades favoráveis ao próprio negócio.

Conclui-se que o escritório não utiliza os índices chaves de desempenho, KPI's. Fazem poucos planejamentos das rotinas e deixam de utilizar ferramentas de apoio no acompanhamento, nas ações e atividades as quais auxiliariam a identificar comportamentos e oportunidades favoráveis ao próprio negócio, podendo tornar a atividade de prestação de serviço mais eficaz, e assim poder se preparar melhor, ficando mais competitiva junto ao mercado com menos sobrecarga de demandas. A gestão do escritório entrevistada entende que a importância dos indicadores no negócio, porém, não utilizam nos seus métodos de gerenciamento.

REFERÊNCIAS

BIANCHI, M. A. de; LIMA, D. L. de; SANTOS, O. S. dos. Tecnologias habilitadoras na indústria 4.0: oportunidades e desafios de aplicação na gestão financeira. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, p. e13811527956, 2022. Disponível em: < <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/27956> >. Acesso em: 22 abr. 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. Disponível em < <https://cfc.org.br/registro/quantos-somos-2/>>. Acesso em 12/04/2022.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SANTA CATARINA – CRC-SC.2017. Disponível em: < <http://www.crcsc.org.br/noticia/view/5897> >. Acesso em 15/04/2022.

CONSELHO REGIONAL DE SÃO PAULO – CRC-SP. **Portal da Transparência e Prestação de Contas**. Disponível em< <https://crcsp.org.br/transparencia/> >. Acessado em:18/04/2022.

CRUZ, Pedro Lucas; ÁVILA, Lucas Veiga. USO DE INDICADORES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS PARA GERENCIAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: quando devem ser considerados kpi ou kri. **Revista Gesto: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 9, n. 2, p. 88-100, 14 mar. 2021. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões.

Disponível em < <https://san.uri.br/revistas/index.php/gesto/article/view/324> >
Acesso em 16/04/2022.

DA SILVA, Cilda Giese; EYERKAUFER, Arino Luiz; RENGEL, Rodrigo. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E OS DESAFIOS PARA UMA CONTABILIDADE INTERATIVA: ESTUDO DOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 11, n. 1, 2019. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/1982> >. Acesso em: 22 abr. 2022.

DAVID, Fernanda Calaça. **1 A HISTÓRIA DA CONTABILIDADE**: origem e evolução. 2019. 15pag. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Associação Educativa Evangélica, Anápolis, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/10731>>. Acesso em: 19 abr. 2022.

Digiliza. **KPIs na Contabilidade: Como usá-lo para analisar a performance do seu escritório contábil**. Disponível em:< <https://digiliza.com.br/kpis-na-contabilidade-como-usa-lo-para-analisar-a-performance-do-seu-escritorio-contabil/> >. Acesso em 06 /04/2022.

Dos Santos, Silvana Duarte. FUNÇÕES DA CONTABILIDADE E PRINCÍPIO FUNDAMENTAL DA ENTIDADE. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano 2013, Nº.000025, 10/07/2013. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/funcoes-da-contabilidade-e-principio-fundamental-da-entidade> > Acessado em:15/04/2022.

FABRIN, Caroline; VIZZOTTO, Marcelo Juarez; PAULUS, Lauri. MÉTODO DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES E TEMPO: estudo de caso em um escritório de contabilidade. **Revista Gesto**: Revista de Gestão Estratégica de Organizações, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 22-42, 14 abr. 2020. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. Disponível em: < <https://san.uri.br/revistas/index.php/gesto/article/view/8> >. Acesso em: 18 abr. 2022.

Ferreira, Caroline; Carraro, Nilton Cezar e Sousa, Marco Aurélio Batista de - **“Prestação de serviço contábil no Brasil: análise de caso”**, 2019 Revista Observatório de la Economía Latinoamericana. Disponível em: <

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/servico-contabil-brasil.html> > Acessado em: 12/04/2022.

LIDÍCIBUS, Sergio de *et al.* **Contabilidade introdutória**. 11. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

MARQUES, Vanessa (ed.). **Quais são as obrigações acessórias do Simples Nacional?**. 2021. Disponível em:< <https://www.jornalcontabil.com.br/quais-sao-as-obrigacoes-acessorias-do-simples-nacional-2/> > . Acesso em: 05 abr. 2022.

MEDEIROS, Kamila Vargas *et al.* A EVOLUÇÃO DA PROFISSÃO CONTÁBIL. In: ENCONTRO MISSIONEIRO DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES EM CULTURA, 2., 2016, São Luís Gonzaga. **Anais [...]** . São Luis Gonzaga: Omicul, 2016. v. 2. Disponível em: < <http://omicult.org/emicult/anais/wp-content/uploads/2016/11/AEVOLU%C3%87%C3%83ODAPROFISS%C3%83O-CONT%C3%81BIL-2.pdf> >. Acessado: 16/04/2022.

PALANDI, Victor. **História e origem do profissional de contabilidade**. 2016. Disponível em: <<https://www.colegioweb.com.br/curiosidades/historia-e-origem-do-profissional-de-contabilidade.html>> . Acesso em: 20 abr. 2022.

SANTOS, Hugo Vinicius dos. **BUSINESS INTELLIGENCE APLICADO NO DESENVOLVIMENTO DE INDICADORES DA MANUTENÇÃO**. 2019. 75 pag. Monografia (Graduação) - Curso de Engenharia de Controle e Automação, Colegiado do Curso de Engenharia de Controle e Automação - Ceca, Universidade Federal de Ouro Preto Escola de Minas, Ouro Preto, 2019. Disponível em :< https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/2183/6/1/MONOGRAFIA_BusinessIntelligenceAplicado.pdf > Acesso em: 16 abr. 2022.

RECEITA FEDERAL. **Economia**. 2022. Disponível em: <<http://receita.economia.gov.br/>>. Acesso em: 10/04/2022.

Saraiva, L. A. S. & Camilo, M. C. Concepção e aplicação de indicadores de desempenho na gestão de uma organização industrial. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 29º, 2009, Salvador. Anais..., Salvador. ABEPRO, 2009.

RIBEIRO FILHO, José. **Definição e implantação de KPIs para auxiliar a gestão de uma empresa de softwares**. 2017. 45 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Uberlândia., Ituiutaba, 2017.

RIBEIRO, Lucas. **Estudo inédito traz panorama e projeções bilionárias para o setor de contabilidade no Brasil**. 2020. Disponível em: < <https://www.contadores.cnt.br/noticias/artigos/2020/07/30/estudo-inedito-traz-panorama-e-projecoes-bilionarias-para-o-setor-de-contabilidade-nobrasil.html>>. Acesso em: 18 abr. 2022.

RIBEIRO, Matheus Vinicius (ed.). **Lucro presumido: Veja as obrigações acessórias deste Regime**. 2022. Disponível em:< <https://www.jornalcontabil.com.br/lucro-presumido-veja-as-obrigacoes-acessorias-deste-regime>> . Acesso em: 05 abr. 2022.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografia, dissertações, teses. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

SANTOS, Bruno Luis dos *et al.* PROFISSÃO CONTÁBIL EM TEMPOS DE MUDANÇA: implicações do avanço tecnológico nas atividades em um escritório de contabilidade. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 11, n. 3, p. 113-133, 31 ago. 2020. Universidade Federal do Parana. Disponível em: < <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/71765> >. Acesso em 15/04/2022.

SASTRE, Saul Marques. **FRAMEWORK PARA INTEGRAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS LEAN E O PERFORMANCE PRISM**: aplicações em empresas de contabilidade. 2020. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Aplicações em Empresas de Contabilidade, Porto Alegre, 2020. Disponível em:< <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/210619> >. Acesso em: 16 abr. 2022.

SOUSA, Angélica Silva de et al. A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS. Cadernos da Fucamp , Campinas, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021. Anual. Disponível em: < <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/download/2336/1441>>. Acesso em: 28 abr. 2022.

SHIGUNOV, Tânia Regina Zunino; SHIGUNOV, André Rogé Rio. A QUALIDADE DOS SERVIÇOS CONTÁBEIS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA OS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (Recadm)**, Santa Catarina, v. 2, n. 1, maio 2003. Dissertação. Disponível em: < <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/210619> >. Acesso em: 16 abr. 2022.

Tumelero, Naína. **Quer aprender a delimitar a metodologia TCC?** 2018. Disponível em: < <https://blog.mettzer.com/metodologia-tcc/> >. Acesso em: data de acesso em 02/04/2022.

Zanella, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa** – 2. ed.reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. 134 p.

ANEXO 1

Questionário:

1.Nome da Empresa:

Resposta: MLurdes Contabilidade

2.Quanto tempo tem o seu escritório:

Resposta: Desde 2011

3.Quantos funcionários:

Resposta: 2 funcionários (1 fiscal/contábil e 1 RH)

4.Qual Média de Faturamento:

Resposta: R\$ 21.000,00

5.Quantas Clientes:

Resposta: 15 clientes ativos

6.Dessas empresas quantas são do lucro real? Quantas são do lucro presumido? Quantas são do Simples Nacional?

Resposta: 25% presumido e 75% Simples Nacional

7.Qual média de valor cobrado por empresas do lucro real? Presumido? Simples?

Resposta:

Presumido - 01 a 10 - COM ATÉ 10 EMPREGADOS ATÉ 1000 LANÇAMENTOS
POR MÊS. – Média de valor R\$ 2100,00

Simples Nacional – 01 a 10 EMPREGADOS COM ATÉ 100 LANÇAMENTOS
POR MÊS. – Média de valor R\$ 1500,00

8.Ticket médio:

Resposta: R\$ 1400,00

9.Índice de Inadimplência mensal:

Resposta: 10%.

10.Despesas de despesas? :

Folha de Pagamento R\$ 4.200,00

Energia R\$ 230,00

Aluguel R\$ 1.200,00

Internet R\$ 250,00

Água R\$ 130,00

Sistema Fortes R\$ 900,00

Outras Despesas R\$ 2.500,00 (Papel, Cartucho de tintas, motoboy, cartório, produto de limpeza etc.)

11.O escritório Utiliza de algum sistema para operacional as atividades?

Resposta: Sim, Fortes.

12.O escritório tem alguma feramente de autogestão?

Resposta: Não

13.O escritório tem o controle de atividades?

Resposta: Não

14.O escritório tem o controle de demandas realizadas por clientes?

Resposta: Não

15.O Escritório tem o controle financeiro?

Resposta: Sim, Excel

16.A entrevistada sabe o que é um KPIs /Indicador/ métrica?

Resposta: Sim

17.Utiliza de algum indicador no escritório?

Resposta: Não

18.Sabe o que é? Indicadores de produtividade?

Resposta: Sim

19.Sabe o que é? Indicadores de capacidade

Resposta: Não

20Sabe o que é? Indicadores de qualidade

Resposta: Sim

21.Sabe o que é? Indicadores estratégicos ou KPI's ?

Resposta: Não

22.Sabe o que é? Indicadores operacionais

Resposta: Sim

23.Sabe o que é? indicadores financeiros

Resposta: Sim

24.Por que não utiliza os indicadores acima?

Resposta: Não, a empresa não tem pessoas/tempo /ferramenta para alimentar e obter os resultados

25.o seu escritório contraria uma consultoria para desenvolver esses indicadores?

Resposta: Talvez, a empresa precisaria investir em feramente e pessoas para alimentar os sistemas, somente assim seria possível receber as informações de uma forma completa.