

# MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE: Diretrizes, Definições e Estudo de Caso

**Thalita Oliveira Silva**

Graduanda em Ciências Contábeis,  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Raquel Prediger Anjos**

Doutoranda em Desenvolvimento Local pela UCDB, Bolsista CAPES/PROSUP;  
Mestre em Contabilidade – UFPR  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Vanessa Cristina Franchin Gomes**

Graduação em Ciências Contábeis – UFMS; Esp. em Contabilidade – FIJ;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

## RESUMO

A contabilidade possui uma importância inegável para a regulamentação da economia mundial. Tanto que, para quaisquer atividades a serem executadas, conceitos contábeis são utilizados, mesmo que imperceptível ao usuário, mostrando ser intrínseco, inerente as atividades econômicas. Devido a sua destacada função e necessidade, há um mercado latente que propõe a prestação de serviços relacionados a contabilidade, visto sua complexidade, fazendo com que seja mais vantajoso para diversos empreendedores adquirir o serviço ao invés de elas mesmo executarem toda as ações que envolvem essa ciência (controle interno, gestão e obrigações). Mas para oferecer esse serviço, existem regulamentações a serem seguidas, bem como uma organização interna para que funcione da melhor forma possível, oferecendo um serviço de qualidade. Portanto, assim como qualquer organização, um escritório de contabilidade deve haver uma organização hierárquica e departamentos responsáveis por executar os serviços demandados. Respeitando as normas e regulamentações e cumprindo com as obrigações a eles atribuídas, temos uma das mais importantes prestações de serviços a nível mundial. Esse trabalho visa abordagem teórica sobre o mapeamento dos processos, funcionamento e diretrizes de escritórios de contabilidade através de pesquisa no qual traçaremos o perfil das empresas localizadas em Três Lagoas – MS, mostrando seu funcionamento a nível de organização e prestação de serviços.

**PALAVRAS-CHAVE:** economia; mapeamento de processos; gestão; tomada de decisão; planejamento; informações.

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade é uma ferramenta que propicia controle e transparência das atividades das empresas, pois estuda o patrimônio das entidades e suas variações, fornecendo informações para tomada de decisão, auxilia no cumprimento das obrigações legais e evidencia pontos de melhoria em todos os setores componentes da empresa, contribuindo para o crescimento e mostrando a real situação financeira e patrimonial da companhia. Dentre as metodologias abordadas pela contabilidade temos: balanço patrimonial, balancete, demonstração de resultado do exercício,

índices de liquidez e gestão de custos. Para isso, é fundamental a coleta dos dados econômicos da empresa e através dessas ferramentas, de forma clara, simples e objetiva, é mensurado monetariamente em relatórios e indicadores, tanto gerenciais quanto financeiros, contribuindo diretamente para tomada de decisão do empreendedor, pois deixa claro as movimentações e saúde financeira do negócio. Por fim, organiza as informações para prestação de contas aos órgãos fiscalizadores e o Estado, destacando a apuração das atividades para determinar a contribuição a ser arrecadada para o Estado (impostos), ou seja, trabalha diretamente com as obrigações legais e tributária das empresas (BARROS, 2013; CFC, 2008; CR C/PR, 2011; IBRACON, 1986; KOS et al., 2014; MARION, 2006; SILVA, 2008).

Destacada a importância e a necessidade dessa atividade no mercado, se faz necessário que haja um profissional habilitado e qualificado para uso das ferramentas de forma correta. Esse profissional precisa ser graduado em ciências contábeis e possuir o registro na classe que comprova sua qualificação para se responsabilizar de forma ética e precisa sobre as prestações de contas para o Estado e órgãos fiscalizadores. A fim de atender essa demanda, empreendedores enxergaram como oportunidade, prestar esse serviço para as outras organizações e desse modo, nasce os escritórios de contabilidade. A pesquisa realizada pela *Global Accounting Services: Market Research Report* aponta que mundialmente, os serviços de contabilidade geram 464 bilhões de dólares, com 1.273.466 empresas que fornecem o serviço, empregando 5.652.000 pessoas, resultando em um crescimento de 3,9% na receita e 17,3% de lucratividade. No Brasil, temos 64.929 escritórios registrados no Conselho Federal de Contabilidade, empregando 717.000 pessoas e atendendo 5.000.000 de empresas (informações até agosto de 2018) (DUARTE, 2018).

Assim como qualquer empresa, o escritório de contabilidade precisa ser regulamentado devidamente como manda a legislação, formalizado adequadamente mediante o Estado, de acordo com o que sua estrutura se comporta a nível organizacional. Para isso há exigências legais a serem cumpridas, sendo elas: registro da empresa na Junta Comercial, Secretaria da Receita Federal (adquirir CNPJ, cadastro nacional de pessoa física), Secretaria Estadual de Fazenda e Prefeitura do Município (adquirir alvará de funcionamento e emitir certidões). Além disso, buscar o enquadramento na entidade sindical patronal, cadastrar junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade social – INSS/FGTS”, registrar o escritório junto ao

Conselho Regional de Contabilidade, adquiri licença de funcionamento junto ao Corpo de Bombeiros. Para o empreendedor, há a necessidade do conhecimento de decretos e resoluções sobre atividade de contador. São elas: decreto Lei 9.295 de 27 de maio de 1946; resolução CFC 803 de 10 de outubro 1996; resolução CFC 814 de 25 de julho de 1997; resolução CFC 867 de 09 de dezembro de 1999; resolução CFC 868 de 09 de dezembro de 1999; resolução CFC 892 de 09 de dezembro de 2000 e resolução CFC 750 de 20 de dezembro de 1993 (SEBRAE, 2019).

Além disso, possui estrutura como todas as empresas, diferenciando somente pelo nível de atuação. Isso quer dizer que deve haver um organograma com departamentos devidamente estabelecidos sobre suas funções sob a responsabilidade de um líder e sua equipe. Também a definição dos seus valores (representando crenças e comportamentos que a empresa acredita), missão (razão da existência da empresa) e visão (aonde a empresa quer chegar como objetivos) (RODRIGUES et al., 2009; COSTA, 2007; CERVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; OLIVEIRA, 2005).

Os departamentos existentes em um escritório de contabilidade responsáveis pela prestação de serviços (também fazem o trabalho para próprio escritório) são relacionados a atividades de recursos humanos (compreende todas as atividades de recursos humanos das empresas como registro inicial, demissão, folha de pagamento, encargos e declarações ao Estado), a escrita fiscal (compreende todas as atividades fiscais das empresas, sendo o meio de comunicação entre as empresas e o fisco municipal, estadual e federal, apurando os impostos a serem pagos), a contabilidade (compreende todas as atividades contábeis das empresas, como balancetes, balanços patrimoniais, demonstração do resultado do exercício, entre outras). Sobre a organização interna, temos ainda o departamento financeiro, responsável pelo controle financeiro do escritório. Por fim, temos o departamento administrativo, responsável por auxiliar os clientes com aberturas, transferências e fechamentos de suas empresas (SEBRAE, 2019).

Para melhor compreensão, estudaremos um escritório de contabilidade localizado em Três Lagoas (MS), mostrando sua organização interna, mapeando os processos dentro de todos os departamentos existentes de forma conciliar o referencial teórico com a prática, provando que seguindo os ensinamentos bibliográficos de forma mais próxima possível, temos um escritório consolidado, sério,

organizado e de qualidade apreciada pelos clientes.

### **1.1 Conceito de Processo**

Toda e qualquer organização é composta por processos (um ou mais) e seu sucesso (atividade executada e absorção do mercado) se deve as boas práticas, organizações e padrões executados, ou seja, uma boa gestão (LUCINDA, 2010).

O conceito de processo pode ter diferentes enfoques. Segundo Hammer e Champy (1994), processo é um conjunto de atividades realizadas em sequência lógica com intuito de criar um bem ou serviço com valor agregado para os consumidores. Já Gonçalves (2000), define como qualquer atividade ou conjunto de atividade que possui um início (toma uma entrada), recebe transformações (adiciona valor) e finaliza resultando em um bem ou serviço para um cliente específico. Davenport (1993) afirma que processos são uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, meio e fim (entradas, transformações e saídas), claramente definidas.

Para haver uma harmonia correta entre os processos, se faz necessário gerir. A gestão de processos consiste em planejar, organizar, direcionar e controlar os processos existentes dentro de uma organização, visando entender e dominar a execução, podendo enxergar pontos de melhoria, conhecer seus resultados (lucro, performance, etc.) e obviamente, atender as necessidades do consumidor (ARAÚJO; 2011B; OROFINO, 2009).

O mapeamento de processos, visa facilitar todo esse entendimento, pois constrói uma representação gráfica dos processos, identificando suas etapas e peculiaridades, ou seja, pode ser entendido como uma modelagem do processo, definido por desenhos e representações gráficas que permitem a análise, pois consistem neles as informações a respeito das atividades, setores e profissionais envolvidos, bem como a integração dos processos interligados (ARAUJO, 2011; CURY, 2010).

Rother e Shook (2000) adicionam a definição de mapeamento de processos o fornecimento de uma figura de todo o processo, incluindo atividades de valor agregado e atividades que não agregam valor. A partir desses conceitos, De Melo (2011) afirma que, feito de forma correta, o mapeamento de processos permite documentar todos os elementos que compõe o processo sendo possível a detecção

de falhas, oportunidades de melhoria e possibilidade de diminuir ou erradicar atividades que não agregam valor.

Para a elaboração de um mapeamento de processos, normalmente são seguidos passos sendo eles: a definição das fronteiras e dos clientes do processo; a definição dos principais inputs (entradas), outputs (saídas) e dos responsáveis pelo fluxo de trabalho; estudo dos documentos disponíveis sobre o processo em questão e a entrevista com os responsáveis pelas atividades e por fim, a criação do modelo com base nas informações adquiridas, sendo passível a revisões ponto a ponto a fim de enxergar melhorias (BIAZZO, 2000).

Para Orofino (2009), o mapeamento de processo inicia-se na visualização global do processo para depois partir para visualização específica (identificação das atividades, funções pertinentes e responsáveis por execução).

Barbará (2012) é mais específica apresentando uma metodologia concisa em oito etapas integradas sendo elas: análise de requisitos; construção do modelo; análise dos processos; simulação; reengenharia; documentação dos resultados/ produtos parciais e finais; divulgação e por fim, a gestão dos processos (monitoramento). Com isso, é possível coordenar e direcionar os esforços de análise da organização em relação aos processos existentes.








Dentre as técnicas de mapeamento de processos existentes, a mais comum é o fluxograma, que descreve graficamente um processo, identificando cada evento ou sequência de atividades por meio de símbolos, palavras e linhas, sendo compacto e fácil de entender e visualizar. Com isso, sua utilização permite verificar como se conectam e relacionam as atividades, facilitando sua análise de eficácia. Também facilita a localização de deficiências, pela fácil interpretação dos passos (operações, formulários, transportes, etc.) e propicia um rápido entendimento quanto as propostas de mudanças, devido a clara visualização das modificações introduzidas (BARNES, 1982; HARRINGTON, 1996).

Para elaborar um fluxograma, existe um padrão formado por símbolos. Os símbolos mais utilizados estão mostrados na Figura 1.

Conforme detalhamento e complexidade das atividades, outras ferramentas são mais eficazes para o mapeamento de processos. O *Blueprinting* representa um fluxograma de todas as movimentações do processo, por meio de uma linha de visibilidade, responsável por separar no mapa desenhado as atividades no qual o

cliente enxerga tangibilidade dos serviços não presenciados pelo cliente. Essa ferramenta, por considerar a participação do cliente nos processos (percepção e visualização) tem sido amplamente utilizada na análise de processos por identificar os pontos de falha, gargalos, custos, processos chave, contribuir para tomada de decisão e planejamento nas capacidades de tempo de execução (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1998; SANTOS, 2002).

**Figura 1. Símbolos mais comuns em fluxograma.**

Simbolos	Nome	Finalidade
	Entrada/Saída	Utilizado para iniciar e terminar um fluxograma.
	Decisão	Tomada de decisão referente a uma pergunta no qual o fluxograma segue por dois caminhos (positivo ou negativo).
	Processo	Identifica etapas do fluxo.
	Conector	Liga um ponto a outro dentro do fluxograma.
	Dados	Referente a entrada ou geração (saída) de dados.
	Documento	Referente a geração de documentos.
	Linha	Ligar um simbolo a outro, continuando o processo.

**Fonte:** Adaptado de Oliveira, 2013.

Os diagramas são uma forma mais robusta do fluxograma, por representar graficamente o processo por meio dos envolvidos (componentes), mostrando entradas, saídas, métodos, indicadores, recursos utilizados e mão de obra (BARBARÁ, 2011).

Mapofluxogramas (fluxograma desenhado sobre a planta de um edifício ou área na qual se executa a atividade, ou seja, o layout, visando melhor visualização do processo), diagrama homem-máquina (enxerga a relação o trabalho do homem e da máquina, identificando tempos ociosos e auxilia no balanceamento das atividades) são outras ferramentas utilizadas para mapeamento de processo (BARNES, 1982).

## 2 OBJETIVOS

O objetivo desse artigo é analisar a importância e a aplicação do mapeamento de processos nas organizações, além de traçar o perfil dos escritórios relacionados

com práticas de mapeamento de processos.

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

A pesquisa abrange uma abordagem a literatura para entendermos os conceitos e embasar o intuito da pesquisa, que se trata a verificação de uso do mapeamento de processos em escritórios de contabilidade localizado em Três Lagoas, MS.

A pesquisa se constituiu em forma de entrevista, na qual solicitamos a diversos escritórios de contabilidade, informações sobre o uso e condução do mapeamento de processos. Gentilmente, os escritórios responderam o questionário, possibilitando traçar um perfil geral e conciliar com a teoria abordada.

A função da pessoa responsável pelas respostas variou (fiscal, gerente, contador, dono da empresa, auxiliar, coordenador), deixando claro que a atividade de mapear processos e integrar a padronização e melhoria contínua não é comum, clara e específica de um setor ou função.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **4.1 Perfil dos Escritórios Quanto ao Uso do Mapeamento de Processos**

Quanto ao tempo de atuação em mercado, de forma geral, os escritórios de Três Lagoas (MS) têm certo tempo de funcionamento (10 anos ou mais), o que na prática, deveria demonstrar experiência e domínio das atividades e o conhecimento da necessidade de sempre se atualizar, devido as mudanças na lei, aos avanços da tecnologia e gradativo aumento da exigência dos clientes (motivados também pela alta burocracia, impostos e crise financeira dos últimos anos). Aproximadamente 69% dos escritórios possuem 10 anos ou mais.

Aproximadamente 77% dos escritórios que possuem até 12 funcionários, enquanto os 23% restantes possuem no mínimo 19 funcionários, chegando até a 31. É claro que, conforme aumenta o número de pessoas, há maior necessidade de interação, comunicação e gestão a vista para entendimento do mapeamento de processos e o cumprimento das etapas na prática.

Quanto a rotação de funcionários (foi pedido para classificar com notas de 1 a 5, no qual 1 é nenhuma e 5 é muita), aproximadamente 54% deram nota 2, enquanto

31% deram nota 1, e as notas 3 e 4 ficaram com 7,5%. Isso mostra uma grande retenção das pessoas dentro dos escritórios, sendo mais fácil o mapeamento, o ganho de experiência e a condução dos processos de melhoria contínua. Para isso, basta ter gestão alinhada com o propósito.

Dos escritórios entrevistados, 54% declararam não trabalhar com mapeamento de processos, enquanto 47 responderam que aderem a esta prática. Trata-se de um percentual bem baixo, devida a baixa rotação de funcionários e o grande tempo de mercado que eles possuem na cidade.

Dentre as praticantes do mapeamento de processo, 67% atribuem o acompanhamento ao funcionário do departamento e 33% são acompanhadas pelo próprio dono do escritório. 100% dos escritórios alegaram ser possível a alteração do mapeamento e alguns deles descreveram que para isso, basta levar a sugestão para os proprietários ou em reuniões para serem analisadas pelo proprietário e se for cabível na avaliação deles, as alterações são realizadas.

Quando se trata de acompanhamento dos processos executados com manuais, 67% alegaram que não fazem, enquanto 33% alegaram que executam. Acerca dos treinamentos de novatos, 92% dos escritórios utilizam o próprio funcionário do setor para ensinar, enquanto 8% realiza um treinamento especializado. Quanto a qualidade do repasse das informações e treinamentos, 69% classificaram com nota 3, 23% deram nota 2 e 8% atribuíram nota 4 (a classificação varia de 1 a 5, em que 1 é muita dificuldade de repasse de informações e 5 é pouca dificuldade).

Dos 77% dos escritórios fornecem treinamento para os funcionários antigos quando há uma atualização das normas, enquanto 8% não dão treinamento e 15% oferecem treinamentos semestral ou anualmente. Sobre consultoria especializada, aproximadamente 46% utilizam apenas o ECONET. Ainda 23% utilizam o ECONET e o IOB. A utilização do INFOFLEX totaliza 7,5%, assim como a não utilização de nenhuma consultoria especializada, o programa IOB (somente ele) e o CONTADOR PERITO.

## 5 CONCLUSÕES

Fica evidente, mediante os resultados da pesquisa a falta de conhecimento sobre o mapeamento de processos e sua condução e manutenção. Além de um percentual considerável admitir não praticar, a parcela que diz praticar, não possui

devido conhecimento para ferramenta. A começar por não possuir um cargo definido com essa função, poucas evidências de mapeamento realmente feito, com fluxograma (o mais básico para definir um processo), ausência de gestão a vista e indicadores para acompanhamento, além de padrão definido e reuniões para revisão semestralmente.

A pensar do tempo de atuação dos escritórios e da baixa rotatividade, o cenário para a implantação e manutenção do mapeamento é favorável, pois a partir de implantado e acompanhado, minimiza-se o impacto da má distribuição de informação no treinamento realizado pelos funcionários antigos aos novatos, além de minimizar os vícios a serem passados, simplesmente por haver padrão.

Por fim, há a necessidade de constantes treinamentos de inovação e recapitulação para os funcionários como um todo, até mesmo para enxergar oportunidades de melhoria. Com um processo mapeado e acompanhado (não há necessidade de acompanhamento *in loco*, basta apenas acompanhar os indicadores), naturalmente flui a comunicação e a padronização, sendo fácil enxergar oportunidades no negócio como um todo, melhorando a tomada de decisão, tanto na operação, quanto no estratégico.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

BARBARÁ, S. Gestão Por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

BARBARÁ, S. de O. (org.). Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na norma ISSO 9000:2000. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

BARNES, R. M. Estudos de Movimentos e Tempos, São Paulo, editora Edgard Blucher, 1982.

BARROS, M. Contabilidade Geral. Fundação Sérgio Contente. IDEPAC, 2013.

BIAZZO, S., Approaches to business process analysis: a review. Business Process Management Journal, v. 6, n. 2, p. 99-112, 2000.

CERVANTES, C. R.; PANNON, C. C.; KLOECKNER, M. C. Administração: teoria e processos. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005.

COSTA, E. A., Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 424 p., 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Manual de procedimentos contábeis para fundações e entidades de interesse social. Brasília – DF, 2008.

CURY, A. Organização e Métodos: Uma Visão Holística. 8 ed. rev. e ampl. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

DAVENPORT, T. H. Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 5ª. ed. [S.I.]: Rio de Janeiro: Campus, Processinnovation, 391 p., 1993.

DE MELO, A. E. N. S. Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos. Itajubá: UNIFEI, 2011.

DUARTE, R. D. Extraordinários números das empresas de contabilidade. 2018. Disponível em <<https://www.robertodiasduarte.com.br/extraordinarios-numeros-das-empresas-de-contabilidade/#.XPWGmlhKjIV>>. Acesso em 02 maio 2019.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. Service management: operations, strategy, and information technology. 2. Ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6–19, Jan/Mar 2000. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em 15 maio 2019.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering the Corporation. [S.I.]: Harper Business, 1994.

HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando Processos Empresariais. Makron Books, S. Paulo, 1996.

KOS, S. R. et al. Compreensão e utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de gestão. Enfoque Reflexão Contábil, v. 33, n. 3, 2014.

LUCINDA, M. A. Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARION, J. C. Contabilidade empresarial. 12<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R., Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas. 22.ed. São Paulo: Atlas, 335p., 2005.

OLIVEIRA, P. D. R. Sistemas, organização e métodos. São Paulo: Atlas, 2013.

OROFINO, A. C. Processos com resultados: a busca da melhoria continuada. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

RODRIGUES, M. R. A. et al. Estratégia de empresas. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 528 p., 2009.

ROTHER, M; SHOOK, J. Learning to See, The Lean Enterprise Institute, MA, USA, 2000.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. SERVPRO: uma técnica para a gestão de operações de serviços, Revista Gestão de Produção, v. 12, n. 1, 2002.

SEBRAE. Como montar um escritório de contabilidade. 2019. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-umescrit%C3%B3rio-de-contabilidade>>. Acesso em 02 maio 2019.

SILVA, E. C. da. Contabilidade empresarial para gestão de negócios: guia de orientação fácil e objetivo para apoio e consulta de executivos. São Paulo/SP: Atlas, 2008.