



## Mapeamento do processo operacional do escritório de contabilidade: uma análise da intervenção do contador-gestor no negócio

Nadine Milanesi Trindade<sup>1</sup>

**Resumo:** Os métodos operacionais estruturados possibilitam a iniciação e continuidade das tarefas exercidas na rotina do escritório contábil. Dessa forma, torna-se possível a visualização da ação do líder diante dos processos organizacionais. À vista disso, possibilita a otimização do tempo e planejamento das atividades, promove a flexibilidade e agilidade para ajustes nos processos e evita erros e retrabalhos. No presente estudo, objetiva-se analisar o papel do gestor contábil no mapeamento dos processos operacionais, suas ações de liderança no processo de envolvimento das atividades processuais. Para melhorar a visualização do processo, utilizou-se a ferramenta de Fluxograma, a qual possui em sua característica estrutural e operacional a assiduidade dos serviços contábeis ofertados. Ressalta-se como principal ponto de melhoria a conectividade entre o líder e os colaboradores perante os principais atributos que viabilizam a estrutura da organização: missão, visão e valores.

**Palavras-chave:** processo operacional; escritório de contabilidade; contador.

### Mapping the accounting office's operational process: an analysis of the accountant-manager's intervention in the business

**Abstract:** Structured operational methods enable the initiation and continuity of tasks performed in the routine of the accounting office. In this way, it makes it possible to visualize the leader's action in relation to organizational processes. In view of this, it enables the optimization of time and activity planning, promotes flexibility and agility for process adjustments and avoids errors and rework. In the present study, the objective is to analyze the role of the accounting manager in mapping operational processes, his leadership actions in the process of involving procedural activities. To improve the visualization of the process, the Flowchart tool was used, which has in its structural and operational characteristics the attendance of the accounting services offered. The main point of improvement is the connectivity between the leader and employees in view of the main attributes that make the organization's structure viable: mission, vision and values.

**Keywords:** operational process; accounting office; accountant.

### Mapeo del proceso operativo de la oficina contable: un análisis de la intervención del contador-gerente en el negocio

**Resumen:** Los métodos operativos estructurados permiten el inicio y la continuidad de las tareas realizadas en la rutina de la oficina de contabilidad. De esta manera, posibilita visualizar la acción del líder en relación a los procesos organizacionales. Por ello, permite optimizar la planificación de tiempos y actividades, promueve la flexibilidad y agilidad para los ajustes de procesos y evita errores y retrabajos. En el presente estudio, el objetivo es analizar el papel del gestor contable en el mapeo de los procesos operativos, sus acciones de liderazgo en el proceso de involucración de actividades procesales. Para mejorar la visualización del proceso se utilizó la herramienta Flowchart, que tiene en sus características estructurales y operativas la asistencia de los servicios contables ofrecidos. El principal punto de mejora es la conectividad entre el líder y los empleados considerando los principales atributos que viabilizan la estructura de la organización: misión, visión y valores.

**Palabras clave:** proceso operacional; oficina de contabilidad; contador.

<sup>1</sup> Bacharelada em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: [nadinetrindade1102@gmail.com](mailto:nadinetrindade1102@gmail.com).

## 1 Introdução

O administrador deve saber o meio onde está inserido, como também ser capaz de conduzir as pessoas, ou seja, liderar. De acordo com Chiavenato (2020, p. 76), “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”. Nesse sentido, o bom líder é aquele que sabe usar o seu conhecimento para agir de forma individual ou coletiva, dependendo da situação ocorrida, e exercendo sua intuição para obter o êxito.

Para Meneghetti (2013, p. 24), “o líder é como fonte ativa e aberta de soluções para o coletivo social”. O autor ainda destaca que o líder é aquele que mais sabe servir e fazer que tudo funcione em harmonia em prol do máximo de resultado integral, portanto é necessário fazer uma formação *life long learning* para que possa continuar aprimorando e aprendendo ao longo da vida.

A FOIL objetiva o ensino do indivíduo aperfeiçoando-o dentro do ambiente que ele está inserido, criando uma situação viva, ativa, entre a empresa e o indivíduo. Proporcionando-o assim, uma *técnica de personalidade*, entendida como uma habilidade de obter sucesso, graças a um comportamento maleável, energético e inteligente, na qual a inteligência do indivíduo está centrada a serviço da empresa (Meneghetti, 2013).

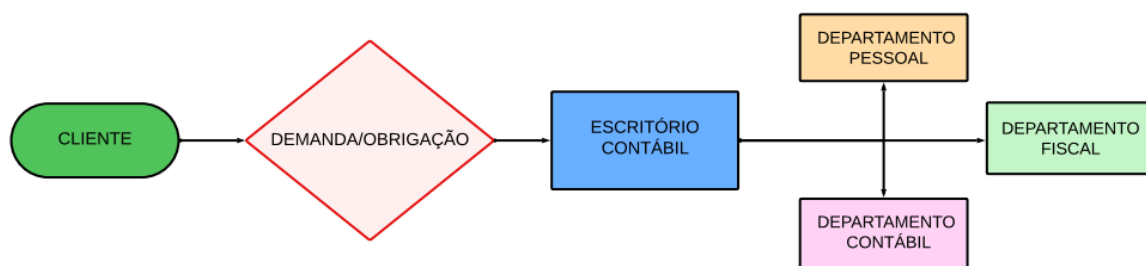
No que diz respeito ao contador, especificamente, consiste no profissional habilitado para cuidar da saúde financeira das pessoas físicas e jurídicas. É aquele que realiza a gestão empresarial, como: instruir o melhor planejamento tributário, efetuar as apurações fiscais, disponibilizar os demonstrativos de resultado, prestar assessoria trabalhista, entre outras funções.

Além disso, existe a figura do contador-gestor, aquele que é o líder de um todo, que administra o escritório contábil, podendo ser de sua posse, ou gerenciando um departamento onde está inserido. Suas competências técnico-profissionais condizem com as especificidades de um líder e, sobretudo, com a sua graduação. Por essa razão o líder também é aquele que deve saber gerenciar suas autonomias, pessoais, sociais, no ambiente onde está inserido e sobretudo, ser autossuficiente na sua vocação, criando assim “uma eficiente autonomia de valor progressivo integral” (Meneghetti, 2017, p. 12).

No que tange à realidade cotidiana dos escritórios de contabilidade, habitualmente, para organizar as tarefas diárias no escritório contábil, subdivide-se em três grandes

departamentos: o pessoal, este comumente conhecido como recursos humanos, o departamento fiscal e o contábil. A sincronia dos setores informativos é fundamental, pois é desse conjunto de informações que se manifesta o gestor da empresa, representando a empresa, em que ele tem um papel essencial. A figura abaixo exemplifica um modelo sincrônico dessas repartições que funcionam como uma engrenagem.

**Figura 1 - Setores informativos do escritório contábil**



**Fonte:** Elaborada pela autora (2023).

Na figura anterior, cita-se dois tipos de clientes: o que possui a obrigação de ter um contador e o que não se faz necessário. Os clientes que possuem obrigação de ter o contador estão atrelados ao tipo de regime tributário da empresa. Esses regimes tributários: Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real são delineados ao contador para gerar diversas obrigações ao fisco.

Exemplifica-se o cliente que não se faz necessário aos serviços do contador, o MEI (Microempreendedor Individual). Este, por sua vez, não possui a obrigatoriedade do serviço mensal do contador. Entretanto, se houver necessidade de apurar a folha de pagamento do colaborador da empresa cliente, torna-se obrigatório. Para atender essas demandas obrigatórias e acessórias, o escritório de contabilidade subdivide-se em 3 (três) grandes departamentos: o pessoal, o fiscal e o contábil.

Outrora, as apurações fiscais e os lançamentos contábeis eram realizados manualmente, hoje utiliza-se o auxílio de um *software* para assim otimizar o tempo de cada tarefa e organizar as informações demandadas. Com isso, houve a possibilidade de os escritórios contábeis aumentarem a carteira de clientes, assim maximizando as tarefas e obrigações diárias.

As intervenções do líder na estruturação dos processos em cada setor são fundamentais para garantir as conclusões e o transcurso das tarefas, a continuidade dos métodos organizacionais utilizados nos departamentos e nas entidades. Sob essa

perspectiva surge o problema direcionador deste relato: Qual o papel do contador-gestor, enquanto líder a frente do escritório de contabilidade, na gestão do processo operacional do negócio?

Para tanto, fixou-se o objetivo geral de mapear o processo operacional de um escritório de contabilidade, analisando especificamente o papel do contador-gestor enquanto líder do negócio em suas intervenções diante das atividades do processo. Desse modo, o presente relato está estruturado da seguinte forma: a conceituação da ferramenta a ser utilizada, o método de aplicação e os resultados obtidos.

## **2 Conceitualização da Ferramenta**

O processo pode ser entendido como atividades que produzem um bem ou serviço. Processos críticos são aqueles que têm impactos diretos na realização das estratégias e das metas de organização. Os processos constituem a propriedade intelectual da entidade, para que não se perca a funcionalidade é fundamental descrever e mapear tudo, de forma relevante e clara para que todos possam compreender e realizar as atividades.

Oliveira e Silva (2006, p. 43) são incisivos nesse aspecto: “O processo de um sistema é a maneira como os componentes se relacionam para criar uma sequência de operações ou procedimentos que produzem os resultados esperados”. O processo cria um arranjo, a velocidade do sistema organizacional segundo seu funcionamento.

Para enfatizar ainda mais a importância e eficácia dos processos organizacionais, pode-se observar que, dentro de uma organização, normalmente, existem diretores, gerentes, supervisores, analistas, assistentes, associados, em que cada um é um especialista em sua área de atuação, ou seja, uma pessoa com conhecimento técnico que desenvolve processos organizacionais a partir de seu conhecimento.

Acrescenta-se que todas as empresas podem se beneficiar de compartilhamento de conhecimento em toda a organização, porque ao compartilhar informações sobre processos comuns, elas têm mais oportunidades de identificar boas práticas e implementá-las mais rapidamente. Nesse sentido, torna-se relevante a continuidade dos processos organizacionais, independente da natureza e suas características, pois essa gestão tem como principal vantagem otimizar rotinas de trabalho e recursos, evitar equívocos de produção e posterior retrabalho, tendo como último benefício a satisfação do cliente.

Diante dessa necessidade, estudiosos da área de processos desenvolveram técnicas universais para a formalização dos processos em um negócio, como é o caso do fluxograma. Segundo Muller *et al.* (2014), fluxograma é um método gráfico para descrever através de símbolos e palavras a sequência de processos existentes, ou a criação de um novo processo.

Com isso, a elaboração de um fluxograma é de extrema importância para a departamentalização nos escritórios, podendo assim equiparar processos organizacionais com a otimização do tempo, evitando processos errôneos.

De acordo com Harrington (1993 *apud* Muller *et al.*, 2014, p. 58), os três principais objetivos do Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais (APE) são: “(i) tornar os processos eficazes - produzindo os resultados desejados; (ii) tornar os processos eficientes; (iii) tornar os processos adaptáveis - capazes de atender às necessidades variáveis do cliente e da empresa”.

### **3 Método**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A caracterização adotada para a elaboração deste artigo foi a pesquisa aplicada, de caráter qualitativo, com análise minuciosa e descritiva do objeto de estudo, mostrando suas características e funções organizacionais, servindo-se do embasamento teórico que sustenta o desenvolvimento deste trabalho.

A pesquisa aplicada pode ser entendida como um tipo de investigação científica que tem como objetivo principal gerar conhecimento que possa ser aplicado diretamente para resolver problemas práticos. Esse tipo de pesquisa visa produzir resultados práticos e úteis, visando melhorar os produtos, processos e serviços ofertados. Adelaide University (2008 *apud* Gil, 2018 p. 41), define que a pesquisa aplicada pode ser entendida como “pesquisas voltadas à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação numa situação específica”.

A pesquisa é de caráter qualitativo, pois é um tipo de pesquisa que se concentra na coleta e análise de dados não numéricos. Ela busca compreender em profundidade a complexidade de experiências humanas, opiniões, motivações e interações sociais. Conforme Creswell (2014, p. 49), “a pesquisa qualitativa começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa,

abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”.

O presente trabalho é caracterizado como pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2018, p. 42), uma pesquisa descritiva tem como objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Os objetivos de uma pesquisa descritiva incluem descrever as características, comportamentos, atitudes e opiniões que existem dentro de um determinado grupo de pessoas em estudo.

### **3.2 Técnicas de coleta das informações**

Como delineado de pesquisa, a análise documental é um método de investigação que se baseia na análise de documentos escritos, registros e materiais impressos ou digitais como fonte principal de dados. Esses documentos podem incluir textos, relatórios, registros empresariais, entre outros tipos de documentos escritos. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 174), na pesquisa documental “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas quando o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.”

Para este presente artigo, os registros empresariais e relatórios foram primordiais para assim realizar a análise documental desse movimento processual e organizacional. A observação foi feita na rotina do trabalho, observando os processos de cada colaborador e do setor como um todo. Ressalta-se também que se analisou o contador-gestor da empresa, suas intervenções e pontos de melhoria.

### **3.3 Método de análise dos dados**

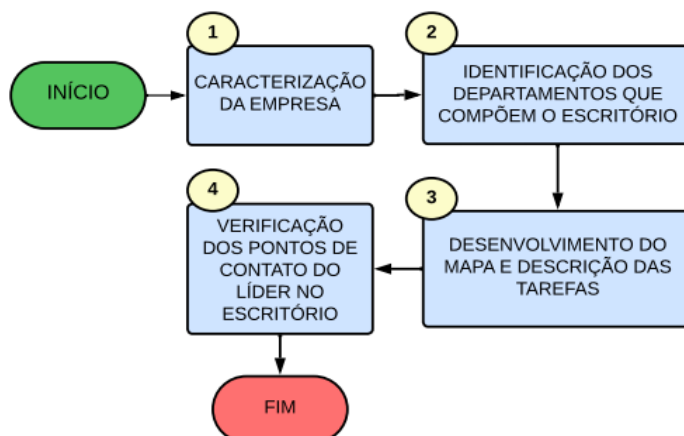
A partir da coleta de dados foi feito todo o levantamento dos processos organizacionais e funcionais de cada setor do escritório analisado. Para isso, utilizou-se o fluxograma, criado dentro da plataforma *LucidChart*. Para tanto buscou-se mapear os processos de cada departamento: Pessoal, Fiscal e Contábil. Ressalta-se também que foi feita uma análise minuciosa de cada processo, como também a interferência do contador-gestor no escritório.

Através desse cenário, objetivou-se estruturar os processos individuais dos colaboradores dentro de cada setor do escritório, formando assim um fluxograma de atividades de cada departamento. Com isso, a pesquisa adentrou-se na investigação e melhoramento dos processos em cada departamento através de uma conversa individualizada entre os colaboradores e o contador-gestor. Depois de observar o que cada departamento executa, principalmente o contador-gestor observou diversos pontos que podem ser aperfeiçoados.

#### 4 Operacionalização da Ferramenta

Na Figura 2, exposta a seguir, observa-se a estruturação do presente relato no formato de fluxograma, indicando como ocorreu a sequência de operacionalização da ferramenta.

**Figura 2** - Sequência de operacionalização do estudo



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Como pode ser observado na Figura 2, no primeiro tópico, denominado “Caracterização da Empresa”, buscou-se identificar características da empresa: serviços ofertados, localização, acompanhamentos às pessoas físicas e jurídicas e a departamentalização do escritório de Contabilidade. No elemento “Identificação dos departamentos que compõem o escritório”, nomearam-se três departamentos com as suas respectivas funções, sendo eles: Pessoal, Fiscal e Contábil.

Na sequência, o “Desenvolvimento e descrição das tarefas” representa o item três, que trouxe resultados qualitativos para o escritório, onde foram ressaltados pontos de

melhoria e apoio. Por fim, no quarto tópico, “Verificação dos pontos de contato com o líder no escritório”, procurou-se identificar procedimentos de melhoria nas intervenções do contador-gestor diante dos processos operacionais. Buscou-se, também, apontar melhorias na conduta do líder perante os supervisores e equipe como um todo. Na próxima seção será detalhada cada uma das etapas acima.

#### **4.1 Etapas de aplicação da ferramenta**

##### ***4.1.1 Etapa 1 – Caracterização da empresa***

A empresa tem como seu maior ativo as pessoas que trabalham para levar facilidade, conhecimento, segurança e dados confiáveis aos clientes. Além disso, conta com uma cartilha grande de serviços que parte da contabilidade básica para empresas até o acompanhamento de Produtores Rurais, possui especialização tributária no ramo de farmácias, entrega declarações para pessoas físicas, confecciona contratos sociais, efetua abertura de empresa, elabora certificados digitais, e entre outros serviços.

No que diz respeito a sua localização e cenário de atuação de negócio, sua matriz está localizada no município de Restinga Sêca – RS, onde possui ampla cartela de clientes dos mais variados regimes fiscais. Em 2019, na busca por inovação e novos parceiros, expandiu seus negócios para o Estado de São Paulo, na cidade de Barueri.

Com relação à departamentalização adotada pelo escritório, atualmente dá-se da seguinte forma: i) departamento gerencial, conta com um contador-gestor da empresa; ii) departamento pessoal, dois colaboradores; iii) departamento fiscal, três colaboradores; iv) departamento contábil, três colaboradores. Cada um dos três departamentos citados possui o seu supervisor. Com isso, a facilidade que os demais colaboradores possuem em resolver problemas, tirar dúvidas, associa-se com a redução do tempo perante as atividades, pois o supervisor já efetuou as atividades demandadas anteriormente.

##### ***4.1.2 Etapa 2 – Identificação dos departamentos***

O Departamento Pessoal é responsável pelos registros trabalhistas dos funcionários contratados pelas empresas clientes, desde o momento de admissão até o desligamento do



empregado. Segundo a Legislação Trabalhista e Previdenciária atual, todo o trabalhador assalariado, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), está obrigado a contribuir com a Previdência Social, na qualidade de segurado empregado.

Desse modo, solicita-se para a empresa cliente em questão, os documentos necessários para a admissão de funcionários, a elaboração da Folha de Pagamento de um funcionário (desde o porquê do salário base, até a remuneração final), elaboração e cálculo do recibo de férias e da rescisão. O Departamento Pessoal é responsável também pela abertura de empresas, alterações contratuais e entre outras funções que configuram a parte societária/legal do escritório estudado.

Dentro do Departamento Fiscal, deve-se observar cada caso, enquadrando as regras tributárias e suas leis. Com as leis atuais, torna-se cada vez mais importante a atenção dos Fiscais internos da empresa, para que suas obrigações junto à Receita Federal, Receita Estadual, Prefeituras e outros órgãos de fiscalização obrigatória não sejam passados. Isso tanto para mercadorias quanto para serviços prestados pela empresa.

Hoje em dia, com a era tecnológica e sites de diversas entidades federais e estaduais, por exemplo, em que nos beneficiamos de ter uma rotina mais prática, na qual se importam as notas de compras e de vendas para o *software*, em que o mesmo nos ajuda a organizarmos e otimizarmos o tempo para assim ser feita a apuração fiscal e tributária desta empresa.

No Departamento Fiscal, análises de como se preencher uma nota fiscal, desde o conhecimento nos CFOPs (Código Fiscal de Operações e Prestações). Seguindo com a escrituração dos Livros Fiscais: com os Registros de Entradas e Saídas, apuração de ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviço), apuração de IPI (Imposto Sobre Produtos Industrializados), ISSQN (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza).

Além de ser responsável pela preparação e envio das guias de pagamento de tributos e contribuições como: PIS (Programa de Integração Social), COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), ISSQN, ICMS, IPI e o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), Guias Informativas GIA (mensal), preparação da DCTF (Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais).

O Departamento Contábil é responsável por realizar as demonstrações financeiras da empresa. Estes são críticos para os requisitos legais e na tomada de decisão. Os relatórios são elaborados com base nos livros, registros e documentos que compõem o

sistema contábil da empresa. Destaca-se a necessidade de que essa informação contábil seja transmitida adequadamente, revelando o principal objetivo do setor, relatar os principais fatos financeiros registrados em um determinado período.

O lançamento contábil é o registro do fato contábil. Todo o fato que origina um lançamento contábil deve estar comprovado em documentação legal e verdadeira. Formado por contas (representa um elemento do Patrimônio, todo componente patrimonial deve ter uma conta que o corresponde). O Método das Partidas Dobradas, usado pela contabilidade para fazer lançamentos, é aceito universalmente, em que se relata que todo o débito corresponde a um crédito, em uma ou mais contas, de forma que os valores debitados sejam iguais à soma dos valores creditados. Logo, toda aplicação tem uma origem.

Para acontecer a elaboração das demonstrações é preciso efetuar os lançamentos no setor de contabilidade, como, por exemplo: despesas, duplicatas, importação de extratos, pagamentos de impostos fiscais e entre outros. Na área da contabilidade, realizamos apurações de fatos que já aconteceram. Com isso, a responsabilidade das entregas ao fisco é de extrema importância, para manter essas entregas em dia deve-se destacar alguns pontos como: organização, disciplina, competências técnicas e basilares, evitando assim penalidades.

Observa-se uma simples regra de setorização e sincronização no escritório de contabilidade. Primeiramente o departamento pessoal realiza a apuração da folha de pagamento dos colaboradores das empresas clientes. A CLT determina sobre a data em que os colaboradores devem ser pagos, em conformidade ao Parágrafo 1, Artigo 459, do Decreto de Lei nº 5.452, até o quinto dia útil de cada mês. Logo após, o departamento pessoal encarrega-se de emitir as guias para pagamento de FGTS, INSS, Imposto de Renda retido na fonte e guias sindicais.

Em segunda ordem, o departamento fiscal realiza as apurações dos impostos. Realiza a emissão das guias de pagamento e encaminha para os clientes darem a devida procedência. Em sequência, o departamento contábil realiza os lançamentos das despesas (e outros) que foram geradas na competência anterior.

Para esclarecimento detalhado de cada uma das atividades, na subseção que segue, será realizado o mapeamento do processo operacional do escritório.

#### ***4.1.3 Etapa 3 – Mapeamento do processo operacional do escritório***

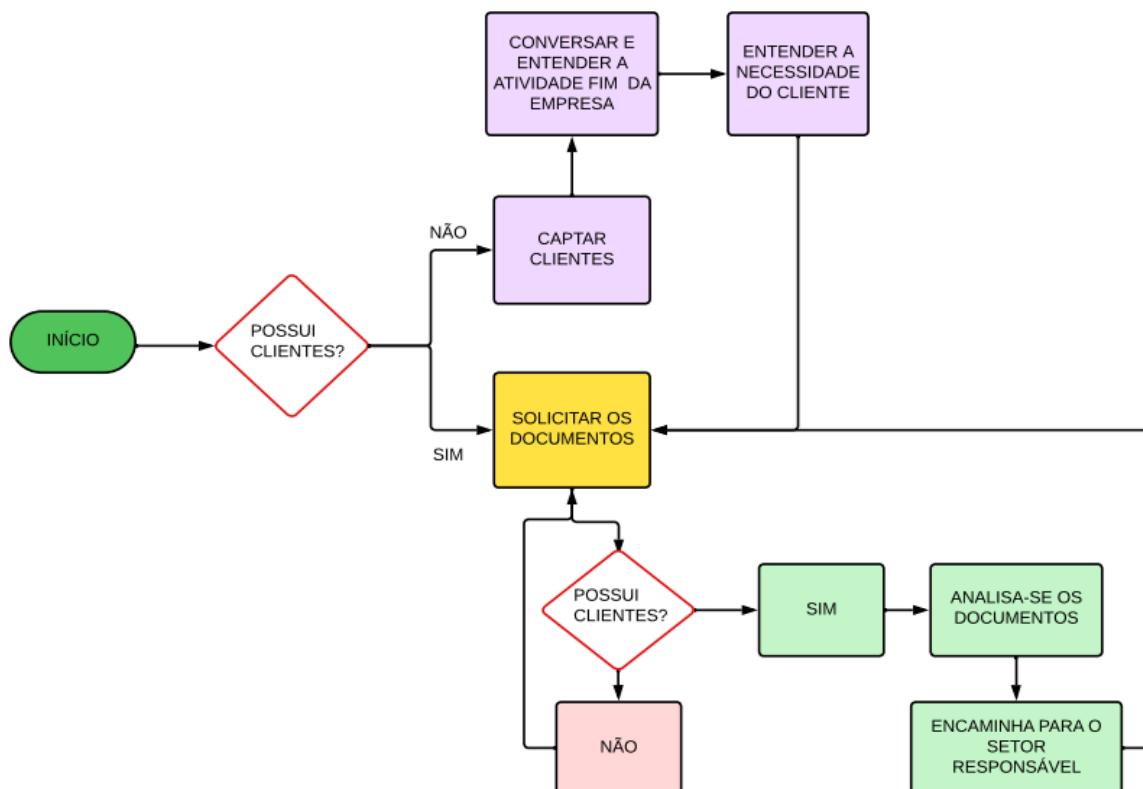
Salienta-se a importância de que o líder do escritório busque incrementar clientes à sua cartela de serviços prestados. Ressalta-se que para este tipo de serviço o processo operacional é cíclico, e só terá fim quando o cliente em questão resolver procurar outro escritório ou definir encerrar as atividades da empresa.

A atividade do escritório inicia com a captação dos clientes. Logo, deve-se entender a necessidade do cliente e das especificidades da empresa. Em seguida, solicitam-se os documentos para dar continuidade ao processo operacional da empresa, ou formalizar a empresa junto ao fisco.

A partir daí, haverá análise desses documentos: despesas, duplicatas, folhas de pagamentos dos funcionários assinadas, DARFs (Documento de Arrecadação de Receitas Federais) dos impostos calculados, guias de INSS e FGTS, extratos bancários, entre outros documentos, começam a chegar ao escritório, seja de modo presencial ou virtual. Após a análise destes, haverá o encaminhamento para o setor responsável lançar e armazenar.

Não tendo o recebimento dos documentos, ocorrerá a necessidade de solicitação. Essa tarefa de solicitação dos documentos repete-se mensalmente.

**Figura 3** - Captação dos clientes e solicitação dos documentos



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Cada empresa parceira possui no escritório sua pasta na rede, onde cada colaborador do escritório tem facilidade para acessá-las, na qual as mesmas estão ordenadas por ordem alfabética. Ao abrir a pasta de cada empresa são encontrados documentos como: contratos sociais, certificados digitais, guias de impostos, recibos de entrega de declarações e entre outros.

Ressalta-se que para cada empresa são criadas pastas que serão ordenadas por data de modificação, criação e por ordem alfabética. Dessa forma, todos os colaboradores do escritório possuem a agilidade na procura dos documentos, sendo dispensado o arquivamento físico de alguns dos documentos.

A partir da prospecção de clientes, inicia-se o processo explicado anteriormente. Feito isso, o próximo passo é encaminhar a documentação e demandas aos departamentos responsáveis que farão as devidas tratativas que se abordará na subseção que segue.

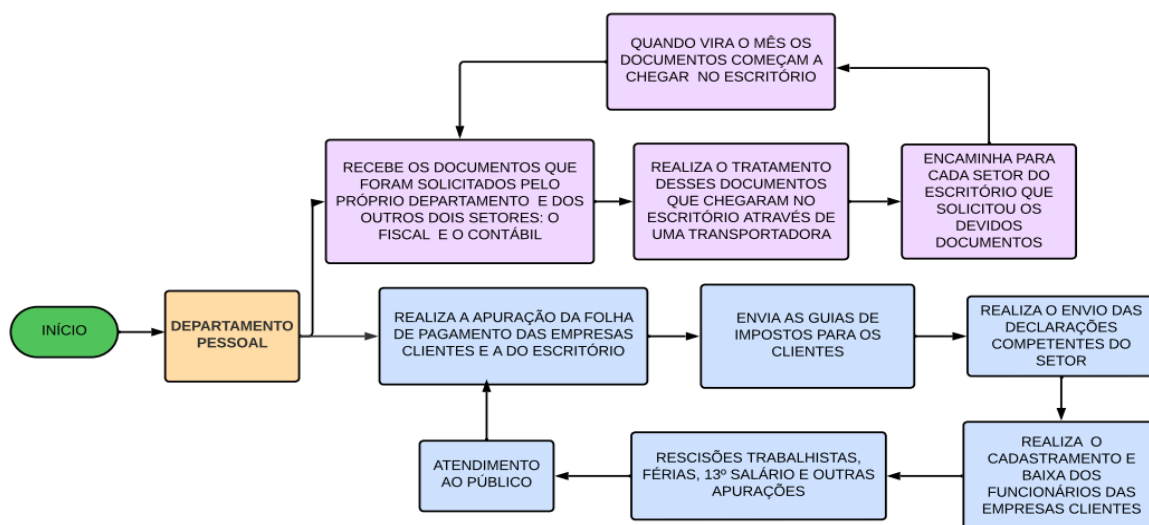
#### 4.1.4 Etapa 4 – Processo operacional de cada departamento do escritório

Nesta seção serão detalhados os processos operacionais de cada departamento do escritório em estudo. A primeira etapa, após a coleta dos documentos, é feita no departamento pessoal, a segunda etapa é feita no departamento fiscal e a terceira etapa é feita no departamento contábil, conforme serão exemplificados abaixo.

##### 4.1.4.1 Processo Operacional do Departamento Pessoal

No primeiro momento, normalmente no início do mês subsequente às operações das empresas clientes, chegam os documentos solicitados por cada setor: pessoal, fiscal e o contábil. Na Figura 4, exemplifica-se o processo operacional do departamento pessoal no escritório em estudo.

**Figura 4 -** Processo Operacional do Departamento Pessoal



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Após essa chegada dos documentos que é feita via transportadora, o departamento pessoal realiza a homologação desses documentos, em que comunica ao setor contábil para assim buscá-los. E o processo operacional do departamento pessoal no quesito recebimento de documentos é cíclico, pois a cada início de mês chegam os documentos solicitados.

O Departamento Pessoal realiza também a apuração da folha de pagamento dos colaboradores de todo o escritório e das empresas clientes. Como também realiza o envio de guias de impostos para os clientes.

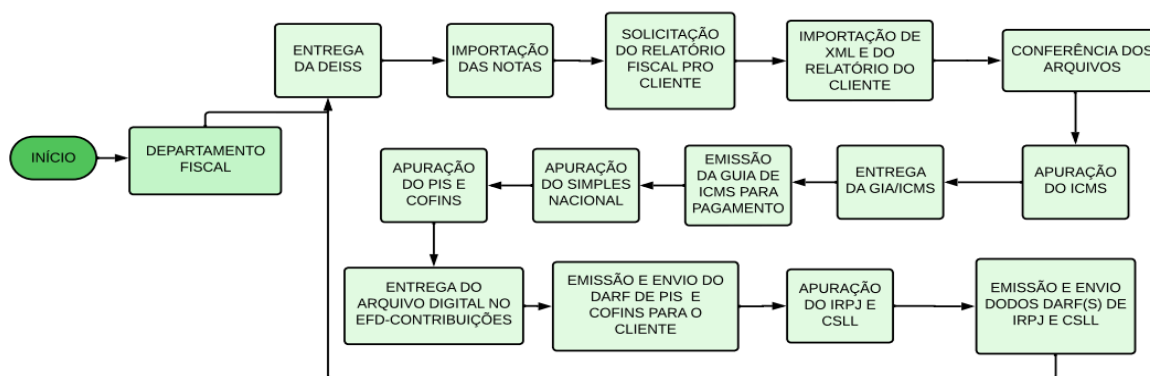
Com isso, as declarações competentes a cada empresa cliente precisam ser entregues, como também o cadastramento e baixa de colaboradores, no sistema utilizado. Rescisões trabalhistas, férias, 13º salário e outras apurações, alterações contratuais, abertura e fechamento de empresas, troca de regime tributário e atendimento ao público em geral, também são feitas por esse departamento.

A segunda etapa depois do departamento pessoal começa no setor fiscal do escritório. Onde são realizadas todas as apurações fiscais e tributárias das empresas em diferentes regimes de tributação, conforme será abordado na subseção que segue.

#### 4.1.4.2 Processo Operacional do Departamento Fiscal

No escritório, a carteira de clientes é grande, dispõe-se de diversos clientes do Regime do Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real. E com cada regime de tributação, vem a necessidade de entender as especificidades de cada empresa cliente. As empresas possuem obrigações perante o Fisco Municipal, Estadual e Federal. O processo operacional do departamento fiscal dá-se conforme Figura 5.

**Figura 5 -** Processo Operacional do Departamento Fiscal



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Antes de serem calculados todos os impostos estaduais e federais, é realizada a entrega da DEISS (Declaração Eletrônica de Serviços) junto ao fisco municipal. Esta

declaração é entregue conforme o prazo estabelecido no código tributário do município do prestador de serviço ou do tomador, e é gerada guia para as empresas que optam pelo regime geral (Lucro Presumido ou Lucro Real). A DEISS é um sistema disponibilizado para as empresas de forma eletrônica. As prefeituras que possuem a entrega da DEISS dispõem também o acesso para a emissão de notas de serviço eletrônicas. É importante salientar que a omissão ou atraso do envio da DEISS pode gerar multas à empresa que deve realizar o recolhimento.

O processo operacional do escritório, após a entrega da DEISS, começa na importação das notas através do site do SEFAZ/RS (Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul). Após essa importação das notas fiscais, em formato XML (*Extensible Markup Language*) para o *software*, é solicitado via e-mail para o cliente o relatório fiscal de movimentos de entradas e saídas da competência apurada. Ressalta-se que o *software* que é utilizado na empresa cliente é uma extensão do sistema utilizado no escritório.

Para os clientes de outros estados brasileiros, utiliza-se o mesmo processo de captação de XML e de confrontamento de entradas e saídas. No departamento fiscal, o processo de importação das notas para o *software* não é a parte mais minuciosa, e sim a mais prática. Já o que é mais trabalhoso é verificar se importou as notas corretamente, se a operação foi dada de acordo com o que realmente aconteceu.

A partir dos XML(s) retirados do site do SEFAZ/RS, é possível importar para o sistema utilizado no escritório. Com isso, importa-se também o relatório fiscal mandado pelo cliente. Através disso, é possível confrontar se as entradas e saídas foram dadas corretamente.

Após esse processo, inicia-se a apuração de um dos principais impostos do Brasil, o ICMS. É importante ressaltar que algumas operações geram crédito tributário de ICMS e outras não. Através disso obtém-se então o valor de ICMS pela empresa, podendo ele ser devido ou não. Através dessa apuração deve ser entregue a GIA/ICMS (Guia de Informação e Apuração do ICMS) e a GIA-ST (Guia Nacional de Informação e Apuração de ICMS Substituição Tributária), se houver.

Em regra geral, o prazo de entrega da GIA/ICMS é dia 15 de cada mês em relação aos fatos geradores do mês anterior. Com isso, gera-se as guias de ICMS para pagamento tendo como prazo de vencimento até o dia 12 do mês subsequente, e é encaminhado ao cliente, lembrando que se cair em feriado ou final de semana, é antecipado o dia de

pagamento. A apuração da GIA/ICMS dá-se na obrigação pelas empresas que optarem pelo Lucro Presumido ou Lucro Real.

Após a apuração do ICMS, o departamento fiscal começa a ocupar-se dos tributos do Simples Nacional (SN). O modo de arrecadação Simples Nacional se dá através de um documento único de arrecadação, chamado de DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional). O DAS unifica o pagamento de vários impostos, como: IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, IPI, ISSQN, Contribuição Previdenciária Patronal (CPP) e o ICMS.

Assim, em vez de ter que pagar diversas guias, cada uma em data diferente, o empreendedor só precisa pagar essa contribuição mensal. Vale lembrar que quem paga o Simples Nacional, paga o INSS na própria guia do DAS. O vencimento desta guia é sempre até o dia 20 de cada mês, e se dia 20 cair em um feriado ou final de semana, o vencimento será no próximo dia útil.

Após a apuração do Simples Nacional, gerados para as empresas que optaram por esse regime de tributação, dá-se então a apuração de mais 4 (quatro) impostos federais. Para as empresas que optarem pelo regime geral, tem-se a obrigação de apurar e gerar o PIS e COFINS, IRPJ e CSLL.

Após a apuração de ICMS das empresas do Lucro Presumido e do Lucro Real, com as entradas e saídas fechadas pelo departamento fiscal, realiza-se a apuração do PIS e COFINS através do *software* utilizado pelo escritório. Os impostos PIS e a COFINS possuem a obrigação de entregar um arquivo digital de apuração da competência apurada através do EFD-Contribuições instituído pelo Sistema Público de Escrituração Digital (SPED).

Nesse arquivo as pessoas jurídicas de direito privado, tanto prestadoras de serviço quanto incidentes no setor do comércio, possuem a necessidade da entrega do SPED dentro do EFD-Contribuições. O PIS e a COFINS possuem a obrigação de entregar até o 10º (décimo) dia útil do 2º (segundo) mês subsequente ao que se refira a escrituração. Já o DARF (Documento de Arrecadação de Receitas Federais), deve ser pago sobre a receita ou o faturamento até o 25º (vigésimo quinto) dia do mês subsequente ao de ocorrência do fato gerador.

E para concluir o fechamento do mês, apura-se o IRPJ e a CSLL. O IRPJ varia com o modelo de tributação da empresa. Mas, em regra geral é cobrado 15% de todo o lucro. Este pode ser declarado mensalmente, a cada três meses ou uma única vez por ano, sendo uma escolha da empresa.



Se optar por declarar de forma trimestral o IRPJ, o pagamento pode ser feito até o último dia do mês subsequente ao encerramento do período de apuração. Já para quem optar pelo recolhimento anual, o prazo é até o último dia útil de março do ano seguinte. Se optar por realizar o pagamento de forma mensal, a declaração deverá ocorrer até o dia 20 de cada mês, e seu pagamento até o último dia do mês subsequente à operação.

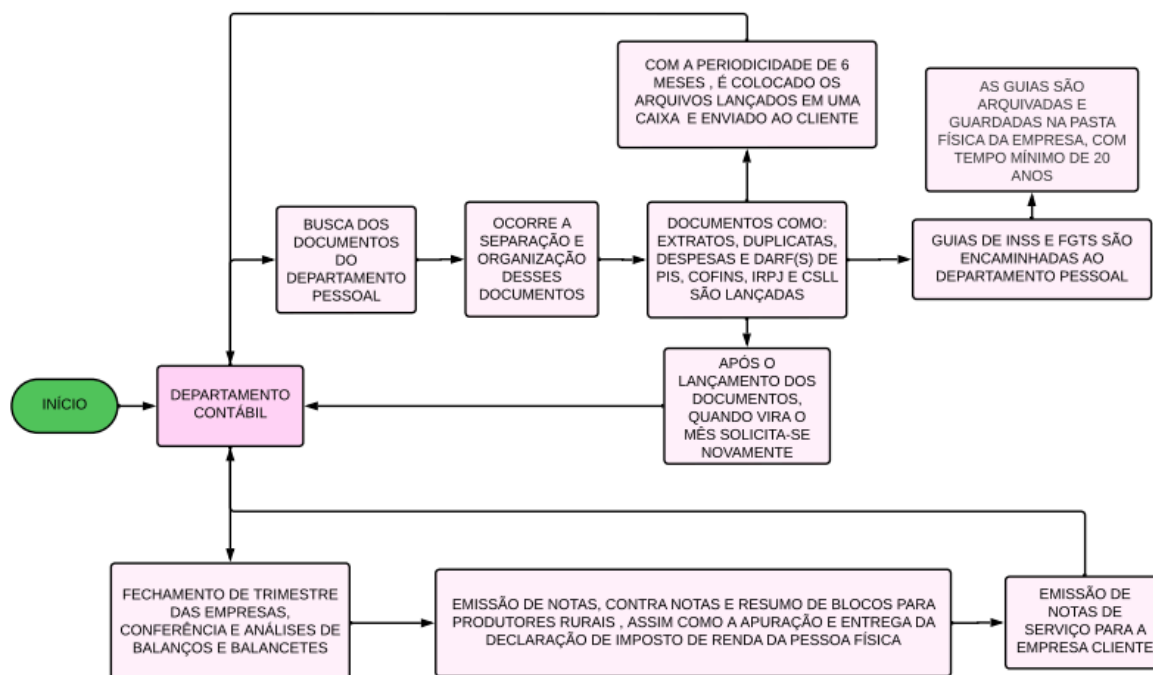
Assim como o IRPJ, a alíquota da CSLL depende diretamente do regime de tributação da empresa, nas empresas do regime geral, é 9%. Os mesmos prazos de pagamentos e normas de apuração estabelecidas para o IRPJ acontecem com a CSLL. O pagamento desses dois tributos também deve ser pago através do DARF.

Salienta-se que o processo operacional do departamento é cíclico, em que todo mês começa a mesma rotina fiscal e tributária. A terceira etapa depois da coleta de documentos começa no Departamento Contábil.

#### *4.1.4.3 Processo Operacional do Departamento Contábil*

Após o departamento pessoal noticiar o recebimento dos documentos das empresas clientes, o setor contábil realiza a busca, separa e organiza. O processo operacional do departamento contábil será explicado abaixo pela Figura 6.

**Figura 6 -** Processo Operacional do Departamento Contábil



**Fonte:** Elaborada pela autora (2023).

É muito importante conhecer a empresa e suas particularidades, a atividade fim e o regime de tributação, pois conforme chegam há preferência, por exemplo, de lançar despesas das empresas do Lucro Real, Presumido e Simples Nacional, respectivamente. Com isso, os colaboradores que trabalham no setor contábil separam e destinam as guias pagas para o seu respectivo setor para serem lançadas.

Documentos como extratos, duplicatas, despesas, DARF(s) de PIS, COFINS, ICMS, IRPJ e CSLL são alocadas ao setor contábil para assim realizar o lançamento das mesmas. As guias de INSS e FGTS são encaminhadas ao Departamento Pessoal para assim serem lançadas e arquivadas nas respectivas pastas físicas das empresas.

Após o lançamento, importação de extratos e arquivamento desses documentos, quando virar o mês o departamento realiza a solicitação novamente. Salienta-se que a cada 6 (seis) meses, é realizado o arquivamento desses documentos em caixas, onde é encaminhado para o cliente.

Realiza-se também nesse setor o fechamento de trimestre das empresas, conferência e análises de Balancetes, Balanços. Efetua-se também emissão de notas de prestação de serviço de algumas empresas clientes, emissão de notas e contra notas para produtores rurais, lançamentos de notas de despesas e receitas de produtores rurais e a entrega da

Declaração do IRPF-Rural. Cumpre-se também a realização de resumos de blocos de produtores rurais, entre outras atividades.

#### ***4.1.5 Etapa 5 – Verificação dos pontos de contato do líder com o processo***

A gestão pode ser definida de uma maneira simples, que “é o processo de influenciar o comportamento das organizações de modo que os objetivos comuns sejam identificados, trabalhados e alcançados” (Wagner; Hollenbeck, p. 18, 2020). Entretanto, para aprofundar-se no conceito de gestão, devemos entender e ressaltar algumas particularidades de uma organização.

Organização pode ser entendida como um conjunto de pessoas e materiais reunidos em prol de objetivos que não podem ser alcançados individualmente (Wagner; Hollenbeck, 2020). Para os autores, três atributos viabilizam o processo organizacional: missão, divisão de trabalho e a hierarquia de autoridade.

Por missão entende-se o motivo da existência da empresa. Com isso, deve-se mapear os serviços básicos e o diferencial da empresa, atingindo o mercado planejado que a organização pretende alcançar. Mantendo os colaboradores unidos e dando uma direção compartilhada.

A divisão de trabalho pode ser entendida como a segmentação de tarefas simplificadas e menores. Permitindo a realização de funções complexas, resultando em sucesso. Já a hierarquia de autoridade compreende o conceito de que é algo comum, pois cada organização possui um membro que responde, toma decisões e realiza ações pela organização.

Por organização entende-se que é o agrupamento de fragmentos e funcionalidades interdependentes e inter-relacionadas. Do conjunto dessas partes constitui-se a função organizacional (Bernabei, 2013). Para Meneghetti (2013), o líder é aquele que tem a capacidade holística de examinar cada detalhe e o conjunto de toda a empresa de modo orgânico.

A partir de tais considerações na seção que segue serão abordadas os resultados do presente trabalho de pesquisa.

## **4.2 Resultados gerados para o negócio**

Neste preceito hierárquico, subjetivamente manifestam-se as intervenções do líder como: a resolução de conflitos entre colaboradores, captura de clientes, a confidencialidade dos dados das empresas e do empresário, plano de carreira para os colaboradores, planejamento estratégico de visitas técnicas aos clientes, reuniões de avaliação e propostas de melhoria aos departamentos do escritório, e entre outras funções.

Nessa linha de pensamento, na empresa objeto deste estudo é o contador-gestor que realiza o recrutamento e seleção dos colaboradores, também efetua reunião individualizada e coletiva por setor, assim como apresentação dos novos clientes. O colaborador que trouxe novo cliente para o escritório de contabilidade é gratificado com o valor do honorário contábil cobrado do cliente pelo serviço prestado. Logo, uma norma interna deste.

Resultados estes qualitativos, que irão agregar valor de forma realizável à organização. A busca por aperfeiçoamento profissional é de suma importância nesse processo organizacional, principalmente nas competências legais que possuem constantes atualizações.

## **5 Considerações Finais**

Em síntese, com o auxílio do Fluxograma, método este utilizado neste presente artigo, os processos se tornaram mais visíveis. Colaboradores novos e até os que já trabalham no escritório podem se guiar e aprimorar ainda mais a rotina diária. Desse modo, com o intuito de otimizar o tempo e as tarefas diárias, evitar erros e retrabalhos no processo operacional, e visualizar a ação do líder perante os colaboradores do escritório, é imprescindível o mapa operacional elaborado.

Em consonância ao presente artigo, objetiva-se mapear operacionalmente o escritório contábil de modo que o contador-gestor exerça o papel de líder. Ressalta-se que houve limitações literárias a respeito do tema de como melhor ordenar e departamentalizar o escritório contábil. Desta maneira destaca-se que há o que melhor se encaixa nas suas necessidades, onde a cartela de serviços ofertados, a carteira de clientes, a cidade onde está localizado o escritório e entre outras dependências influenciam nessa decisão.

Para melhorar a visibilidade e expandir o negócio, torna-se eficaz o tradicional método “boca a boca”, intitulado através da indicação de clientes. Este com possibilidades positivas ou negativas, que dependem diretamente do atendimento ao cliente. O Marketing Digital é outro método de divulgação muito utilizado nesta era, pois integra diferentes áreas da empresa, automatiza várias atividades manuais, melhora a comunicação interna, entre outros benefícios.

Com o escopo de crescimento definido e suas delimitações alcançadas obtém-se o sucesso pessoal e profissional no escritório. Destaca-se que devemos sempre buscar aumentar nossa carteira de clientes. Como sugestão de pesquisas futuras propõe-se um estudo mais aprofundado com escritórios contábeis que atuam na mesma área, mas que optaram por diferentes tipos de departamentalização.

## Referências

BERNABEI, P. As estruturas organizacionais da empresa. *In*: MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Casa Civil**: Rio de Janeiro, 1943.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 10. ed. São Paulo: ATLAS, 2020.

CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa*. Porto Alegre: Grupo A, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848893/>. Acesso em: 29 de outubro de 2023.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 22 de outubro de 2023.

HOLLENBECK, J. R.; WAGNER III, J. **Comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440760/>. Acesso em: 18 de dezembro de 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2003.

MENEGHETTI, A. As Autonomias. *In: Jovens e Realidade Cotidiana*. 1. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2017.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. 2. ed. São Paulo: FOIL, 2013.

MULLER, J. C. *et al.* **Planejamento estratégico, indicadores e processos**. 1. ed. São Paulo: ATLAS, 2014.

OLIVEIRA, J. F.; SILVA, E. A. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502119222/>. Acesso em: 29 de outubro de 2023.