



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS SERTÃO
UNIDADE SANTANA DO IPANEMA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PÂMELA DE CÁSSIA PORTO SILVA

**Indicadores De Desempenho Organizacional: Um Estudo de Caso em um
Escritório Contábil**

Santana Do Ipanema

2019

Pâmela De Cássia Porto Silva

**Indicadores De Desempenho Organizacional: um Estudo de Caso em um
Escritório Contábil**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas como requisito para grau acadêmico de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. José Augusto de Medeiros Monteiro

Santana do Ipanema

2019

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Unidade Santana do Ipanema

Bibliotecária responsável: Larissa Carla dos Prazeres Leobino – CRB-4 2169

S586i Silva, Pâmela de Cássia Porto

Indicadores de desempenho organizacional : um estudo de caso em um escritório contábil / Pâmela de Cássia Porto Silva. – 2019.
29 f. : il.

Orientação: José Augusto de Medeiros Monteiro.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas. Unidade Santana do Ipanema. Curso de Ciências Contábeis. Santana do Ipanema, 2019.

Bibliografia: f. 27 – 28.

1. Mensuração de desempenho. 2. Indicadores. 3. Tomada de decisão.
I. Título.

CDU: 657

PÂMELA DE CÁSSIA PORTO SILVA

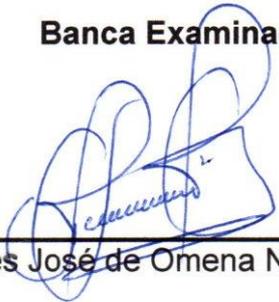
**INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: Um Estudo de Caso em
um Escritório Contábil**

Trabalho de Conclusão de Curso
submetido ao Curso de Ciências Contábeis
da Universidade Federal de Alagoas e
aprovado em 18 de dezembro de 2019.



Prof. Me. José Augusto de Medeiros Monteiro – UFAL – Orientador

Banca Examinadora:



Prof. Me. Alcides José de Omena Neto – UFAL – Avaliador



Prof. Me. Hélio Felipe Freitas de Almeida Silva – UFAL – Avaliador

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da- Empresa.....	17
Figura 2 – Gênero	20
Figura 3 - Faixa Etária	21
Figura 4 - Nível de Escolaridade	21
Figura 5 - Tempo de Empresa.....	21
Quadro 1 - Ações e estratégias da empresa	18

RESUMO

A literatura de gestão recomenda que os resultados das organizações sejam mensurados por meio de indicadores, os quais apresentam os resultados para que a melhor decisão venha ser tomada pelos responsáveis da empresa. Dessa maneira o gerenciamento contábil se dá através de resultados obtidos por meio dos indicadores de todos os setores da empresa do qual visa mostra os resultados obtidos mensalmente por casa setor de uma organização. Assim, a presente pesquisa tem como objetivo analisar como se dá o gerenciamento de um escritório contábil através do uso de indicadores de desempenho para auxílio a tomadas de decisões. A metodologia utilizada foi através de uma revisão bibliográfica em livros, artigos, revistas e sites de pesquisas, visando as principais buscas em autores da gestão de indicadores. Os dados foram coletados através de uma entrevista com um colaborador do setor financeiro da empresa estudada, com finalidade de conhecer quais os indicadores mais utilizados e como são utilizados para chegar à tomada de decisão. Os resultados da pesquisa apontaram que os indicadores gerenciais são utilizados por diversos setores e os mesmos possuem a função de mostrar a qualidade, serviço e rentabilidade de empresa, vindo a apontar os índices com maior e menor vantagem dentro de um negócio. Apesar de ter o monitoramento de desempenho realizado através de indicadores, a empresa só utiliza tais informações ocasionalmente, não tendo uma regularidade no acompanhamento de tais indicadores como qualidade de serviços, tempo de entrega e clientes, o que pode ocasionar na dificuldade na apuração de resultados positivos ou até mesmo negativos.

Palavras chave: Mensuração de desempenho, Indicadores, Tomada de decisão.

ABSTRACT

The management literature recommends that organizations' results be measured through indicators, which present the results so that the best decision can be made by the company's managers. In this way the accounting management takes place through results obtained through the indicators of all sectors of the company which aims to show the monthly results obtained by each sector of an organization. Thus, this research aims to analyze how the management of an accounting office is done through the use of performance indicators to aid decision making. The methodology used was through a bibliographic review in books, articles, magazines and research sites, aiming at the main searches in indicators management authors. Data were collected through an interview with a financial sector employee of the studied company, in order to know which indicators are most used and how they are used to reach decision making. The research results showed that the management indicators are used by several sectors and they have the function of showing the quality, service and profitability of the company, pointing out the indexes with bigger and smaller advantage within a business. Despite having performance monitoring performed through indicators, the company only uses such information occasionally, not having a regular monitoring of such indicators as quality of service, delivery time and customers, which can cause difficulty in obtaining results positive or even negative.

Keywords: Management of indicators, Decision making, Indicators used in organizations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 CONTABILIDADE GERENCIAL	9
2.1 Indicadores de desempenho	10
2.1.1 Controle e apuração de indicadores.....	10
2.1.2 Importância dos indicadores de desempenho organizacional para gestão empresarial contábeis	11
2.1.3 Tomada de Decisão dos Gestores	13
3. METODOLOGIA	15
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
4.1. Empresa Estudada	16
4.2. Indicadores Utilizados pela Empresa	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

Indicadores financeiros são métricas utilizadas para definir resultados e calcular o desempenho. No entanto em casos de um negócio, ele é utilizado para dimensionar quão saudável é o empreendimento, sua principal função é fornecer informações úteis para a tomada de decisão.

Segundo Teixeira e Melo (2011, p.1) os indicadores financeiros servem para descrever a capacidade da empresa. Demonstam qual a liquidez da entidade para quitar suas dívidas, qual endividamento da empresa com terceiros, qual o retorno que os acionistas irão obter sobre o investimento, entre outros.

Constituem-se em instrumento de gestão que possibilita a comparação entre resultados alcançados e produtos com metas estabelecidas, podendo aferir o desempenho alcançado. Se eles demonstram que as vendas resultaram em liquidez e lucro, então a empresa está saudável, ou seja, pode dar conta de suas despesas e ainda obteve lucro, por outro lado, se as vendas foram a prazo ou fazem parte de um quadro de inadimplência, o resultado é que a empresa precisa rever os hábitos sobre a maneira de trabalhar.

Assim os indicadores apresentam o desempenho de empresas e escritórios contábeis e a apuração de controle de indicadores, vindo a apontar e entrega lucros e economias regidos por indicadores.

Em consonância com o que afirma Rodrigues (2018), o indicador é algo que indica, dá a conhecer, serve de guia ou, ainda, que serve para indicar. Nessa perspectiva é visto que, está terminologia tem por finalidade mostrar algo através de sinais ou indícios e é empregada em quase todas as atividades, a exemplo da aferição da pressão arterial, velocidade, inflação, produção, vendas, qualidade de vida, sustentabilidade, emprego etc.

Ainda conforme Rodrigues (2018), percebe-se que a principal função dos indicadores é demonstrar a saúde de determinado empreendimento, ou seja, permitir avaliar o desempenho da produção, vendas, finanças, lucratividade, patrimônio etc. para garantir o sucesso do mesmo.

No geral, um diagnóstico da situação financeira de determinada empresa pode surgir de uma necessidade interna ou externa. Se interno, pode ser necessário para tomar decisões de gestão e assim utilizar a análise financeira como um instrumento de previsão. Se externo, pode surgir como instrumento de decisão de

entidades externas com influência junto da empresa, e também como ferramenta de comunicação com os investidores.

Nesta perspectiva, um modelo de medição de desempenho exerce um papel fundamental para as organizações, uma vez que é uma importante ferramenta para a administração da estratégia, para o monitoramento e controle do desempenho, para comunicar a posição da empresa interna e externamente, para influenciar o comportamento e ações dos seus empregados e facilitar a aprendizagem organizacional (FRANCO SANTOS et al, 2004 apud MUNARETTO e CORREA, 2014, p.2).

Espera-se que empresas contábeis façam o uso de contabilidade gerencial para sua gestão, já que a ciência contábil estuda ferramentas de gestão. Por tanto, foi realizado um estudo sobre indicadores financeiros, com o propósito de responder a seguinte questão que compõem o problema de pesquisa: As empresas de Contabilidade estão utilizando indicadores para gerir seus negócios?

2 CONTABILIDADE GERENCIAL

As demonstrações financeiras fornecem informações sobre empresas analisadas, e a partir disto o administrador financeiro precisa analisar estes dados para que possam ser transformados em informações. Essas informações podem mostrar o desempenho da empresa e suas perspectivas organizacionais (LUITZ e REBELATO, 2003).

Através de tais informações, os usuários internos da contabilidade gerencial podem tomar decisões importantes para a organização. Entende-se como usuários internos os proprietários, gestores e os colaboradores (BRIZOLLA, 2008, p.18).

A utilização de indicadores permite à empresa monitorar diversos processos internos e externos. O uso de indicador leva o gestor a observar o desempenho de cada processo, bem como o da empresa como um todo, ajudando-o a identificar em que, em determinado momento, deve focar seu tempo visando dar garantia de fluxo para o valor que se pretende chegar, ou seja, alcançar o previsto no planejamento (MIRANDA; MEIRA; WANDERLEY; SILVA, 2003).

A avaliação de desempenho organizacional é útil para compreender se as ações e os resultados da empresa estão em sintonia com a estratégia estabelecida corporativamente, assim a mensuração do desempenho é importante para verificar se os objetivos estabelecidos pela empresa estão sendo alcançados, ajudando ainda na melhor aplicação dos recursos (LAVIERI; CUNHA, 2009).

A questão da utilização de mais de uma perspectiva leva as organizações a abandonarem a avaliação de desempenho voltada somente para a área financeira, já que uma análise do desempenho organizacional por meio apenas de indicadores financeiros pode por vezes não refletir o real desempenho da organização (LUITZ e REBELATO, 2003).

De acordo com Miranda *et al.* (2003), enquanto a literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas da contabilidade das empresas, atualmente, a tomada de decisão envolve um maior número de variáveis, exigindo dos gestores uma grande preocupação com indicadores como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação e habilidades estratégicas.

2.1 Indicadores de desempenho

Encontram-se diversos trabalhos na área de estratégias que tem o objetivo de proporcionar para as organizações, um melhor jeito de fazer a gestão do desempenho. Nos últimos anos se deu muita importância para a utilização de indicadores para definir as estratégias das organizações, consequência dos trabalhos realizados por diversos estudiosos (CARREGARO, 2003).

Para Moura (2002) é qualidade que é responsável por apurar o posicionamento no mercado e fazer as definições das ações em seu planejamento estratégico. Para escritórios de contabilidade, o uso de Indicadores de desempenho é fundamental para se orientar do desempenho realizado pelos mesmos.

No mundo atual, quando se fala em pensar estrategicamente significa construir o futuro da organização e capacitar às pessoas. A globalização faz com que a economia de conhecimento cresça, dessa forma é preciso que a gestão se beneficie desse conhecimento e o compartilhe. É necessário saber agir em casos de cenários incertos, e dessa forma refazer planos sem perder a visão global (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perda de foco no alinhamento e na estratégia das organizações podem gerar impactos negativos no desempenho das atividades. Dessa forma a solução é voltar os esforços para que a estratégia seja a principal forma de impulsionar os resultados (RUIZ, 2013).

Para que os escritórios de contabilidade façam o monitoramento de suas estratégias, é imprescindível que elas tenham um sistema de desempenho e qualidade no qual visam o desempenho e o controle de todos os indicadores inclusos dentro de um escritório de contábil (MOURA, 2002).

2.1.1 Controle e apuração de indicadores

Para Tavares (2010) o controle de indicadores funciona como uma ferramenta capaz de verificar o que tem sido esperado e o que está de fato acontecendo. É formado por várias métricas e indicadores que possibilitam constatar se está acontecendo divergência entre as situações.

Já Oliveira (2010) define controle como uma atividade do processo administrativo, que perante a comparação com os padrões primeiramente

estabelecidos, busca fazer a medição e a avaliação do desempenho e resultados das ações, com o intuito de realimentar os gestores em suas tomadas de decisões, fortalecendo o desempenho, para fazer com o que os resultados possam satisfazer as metas, os objetivos e os desafios estabelecidos.

De acordo com Moura (2002), os indicadores de continuidade são investigados através de auditorias que medem desde o nível de dados das interrupções até a conversão desses dados em indicadores.

O período entre as apurações dos indicadores, é medido por um intervalo de tempo entre o início e o fim da contabilização das interrupções de fornecimento de energia elétrica dos consumidores, individualmente considerados. Para estes indicadores o período de apuração é mensal. (MOURA, 2002).

Com o objetivo de suprir as lacunas existentes e tomar ações de melhoria do controle da qualidade de forma imediata, a ANEEL, sucessora legal do DNAEE, aproveitando o momento de alta de privatizações, iniciou um maior controle dos padrões mínimos de qualidade técnica e de atendimento através de contratos de concessão feitos para cada concessionária privatizada (BERNADO, 2013).

Ainda, segundo Kaplan e Norton (1997) os indicadores são usados para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho de produtos e processos. A apuração dos resultados através dos indicadores permite avaliar o desempenho em relação à meta e a outros referenciais, possibilitando o controle e a tomada de decisão gerencial. Outra importante função é a de induzir atitudes nas pessoas cujo desempenho está sendo medido, pois as pessoas tendem a agir influenciadas pela forma como são avaliadas.

2.1.2 Importância dos indicadores de desempenho organizacional para gestão empresarial contábeis

A utilização de indicadores permite à empresa monitorar diversos processos internos e externos. O uso de indicador, leva o gestor a observar o desempenho de cada processo, bem como o da empresa como um todo, ajudando-o a identificar onde, em determinado momento, deve focar seu tempo visando dar garantia de fluxo para o valor que se pretende chegar, ou seja, alcançar o previsto (KAPLAN E NORTON, 1997).

Observar indicadores que apontem apenas resultados financeiros é importante, mas nem sempre estes darão a dimensão real do que se pretende medir. Analisar indicadores que representem atividades ou processos que estejam ligados ao processo da empresa, sem uma relação direta com a questão financeira, é uma ação proativa dos gestores para a entrega de valor e de monitoração efetiva de desempenho, como atestam Kaplan e Norton (1997, p.7), ao sublinharem que “será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado”.

E necessário definir os indicadores para decisões estratégicas dos gestores empresariais nas devidas tomadas de decisões dentro da organização na qual gerenciam, vindo dessa forma analisar de melhor maneira os resultados obtidos pelos indicadores.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é definido como uma metodologia de gerenciamento estratégico e visa mostrar medidas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 2000).

Kaplan e Norton (1997) elaboraram um sistema de indicadores chamado de *Balanced Scorecard* que pode ser usado como representação para se mensurar o desempenho em escritórios de contabilidade.

Ainda para os autores Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* serve como uma representação de análise da estratégia e pode ser usada para se criar valor de quatro diferentes concepções:

- a) Financeira. A estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista;
- b) Cliente. A estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente;
- c) Processos de negócios internos. As prioridades estratégicas de vários processos de negócios, que criam satisfação para os clientes acionistas;
- d) Aprendizagem e crescimento. As prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e o crescimento.

Serra et al. (2009) também acham que o (BSC) *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica que usa indicadores de desempenho e se norteiam por

meio de quatro concepções: a financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento, segundo os autores essas perspectivas criadas por Kaplan e Norton fazem com o que o desempenho seja impulsionado, fazendo com o que obtenha um olhar no presente e no futuro dos negócios de modo extenso. Eles lembram ainda que um dos aspectos mais importantes é a medição de resultados e a utilização de direcionadores que levam a organização a atuar de acordo com suas estratégias.

Para os gestores, o BSC é um método que além de levar em conta os indicadores financeiros oriundos da estratégia, também leva em consideração a capacidade de se manifestar a visão e a estratégia dos escritórios de contabilidade através de indicadores de desempenho que tem origem nos objetivos estratégicos e metas que se comunicam por intermédio de uma estrutura lógica de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC tem como objetivo servir como incentivo para entrelaçamento de negócios financeiros e as estratégias da empresa. Assim esses indicadores apontam desde o crescimento da receita a redução dos custos e o aumento da produtividade da utilização das estratégias investidas (GALAS; PONTE, 2006).

De acordo com Marquez (2018) indicadores financeiros são um dos pontos mais importante dentro de uma organização, pôs o mesmo traz aspectos do negócio que está além de lucros e prejuízo, vindo a colaborar para uma tomada de decisões dos gestores adequada através dos resultados proposto pelos indicadores. Dessa forma diversas empresas utilizam vários indicadores para contribuir na tomada de decisão, sendo tais indicadores como margem bruta, margem líquida margem de contribuição, margem obtida, ponto de equilíbrio.

2.1.3 Tomada de Decisão dos Gestores

O Escritório de contabilidade possui vários setores, para o objetivo em comum de todos, cada setor tem um gestor que elabora os indicadores, no entanto a tomada de decisão final é da diretoria. Esses indicadores são feitos mensalmente e apresentados a diretoria. O escritório é composto pelo setor Contábil, Fiscal, Pessoal, Recursos Humanos, Recepção, Administrativo, Financeiro, Qualidade e TI.

De acordo com Marion (2009, p.25), a Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados

econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para tomada de decisões.

Para a elaboração dos indicadores, os gestores usam o “Previsto e Realizado”, onde contém todas as informações comparativas, ou seja, é estipulado um valor previsto e esperasse que este valor seja realizado (BIO, 2008).

O previsto é considerado sobre o que se deve receber ou pagar pelo seu lançamento, já o realizado é o valor que efetivamente recebido ou pago pelo lançamento, pode ser como o que está acontecendo no momento. A empresa tem previsto e realizado como a ferramenta principal de planejamento para o setor financeiro, contendo toda informação necessária para elaboração dos indicadores (BAVARESCO, 2009).

Dessa forma ao coletarem os resultados dos indicadores, é realizado reuniões com a diretoria, para analisar o desempenho e os resultados do mesmo. Como o escritório conta com um setor de qualidade, caso os indicadores não venham dá um bom resultado é questionado o porquê de tal resultado, e comprovação através de evidencias, caso tenham quebrado o processo do setor será aplicado uma “não conformidade”, vindo a melhor os pontos estratégicos e busca novas maneira de atingir os objetivos e coletarem resultados positivos dos indicadores (BEZERRA, 2012).

3. METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo foram coletados dados em uma empresa prestadora de serviços contábeis, localizada no agreste Alagoano, na qual a pesquisadora atua como estagiária e desenvolve atividades contábeis. Dentre algumas atividades executadas destacam-se: cadastro de empresas, emissão de boletos, emissão de notas fiscais, conciliação bancária, previsto e realizado, cobranças, fechamento de caixas, bancos e lançamentos de receitas e despesas.

Os dados foram coletados através de uma entrevista com uma colaboradora do setor financeiro da empresa estudada, através de um guia de entrevista semiestruturado foi dividido em duas partes, a primeira tratou das características gerais da empresa e a segunda tratou do uso dos indicadores na gestão da empresa, no período de junho de 2019 e teve duração de duas horas com finalidade de conhecer quais indicadores mais úteis e como são utilizados para chegar à tomada de decisão. Sendo assim, trata-se de uma pesquisa de campo, que para Gonçalves (2001, p. 67).

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas.

Foi consultado o responsável do setor no qual foi repassado a instrução de acompanhamento, ensinamento e auxílio durante todas as atividades a serem desenvolvidas relacionadas a contabilidade e setores de dentro da empresa. Contudo, nas atividades realizadas foi oportuno analisar os indicadores de desempenhos do escritório de contabilidade, assim pode-se observar as informações de cada indicador, visando a qualidade e o desempenho de cada um dentro do escritório de contabilidade.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Empresa Estudada

Empresa prestadora de serviços contábeis, fundada em 2007, presente nas cidades de Arapiraca/AL, Paulo Afonso/BA, Aracaju/SE e Neópolis/SE. Sua principal missão é oferecer serviços contábeis de maneira diferenciada buscando manter a satisfação dos clientes através do empenho de mais de 68 colaboradores, que trabalham baseados em valores como: o respeito aos clientes, ética, qualidade, segurança, agilidade, comprometimento nos serviços ofertados, valorização dos colaboradores e responsabilidade social e ambiental. Almeja tornar a empresa um referencial de excelência na prestação de serviços contábeis na Região onde exerce suas funções. Para isso, investem constantemente na qualificação e valorização.

A empresa prestadora de serviços contábeis tem como função atender a demanda por serviços de consultoria e assessoria contábil.

Missão: “oferecer com alto nível e excelência os serviços contábeis, além de oferecer uma informação precisa e exata para os nossos clientes, fazendo com o que os seus objetivos sejam atingidos”.

Visão: “ser tornar reconhecida como símbolo de eficiência e ética contábil em toda região de atuação.

Valores:

- Responsabilidade;
- Ética;
- Sustentabilidade;
- Honestidade;
- Coerência e
- Eficiência.

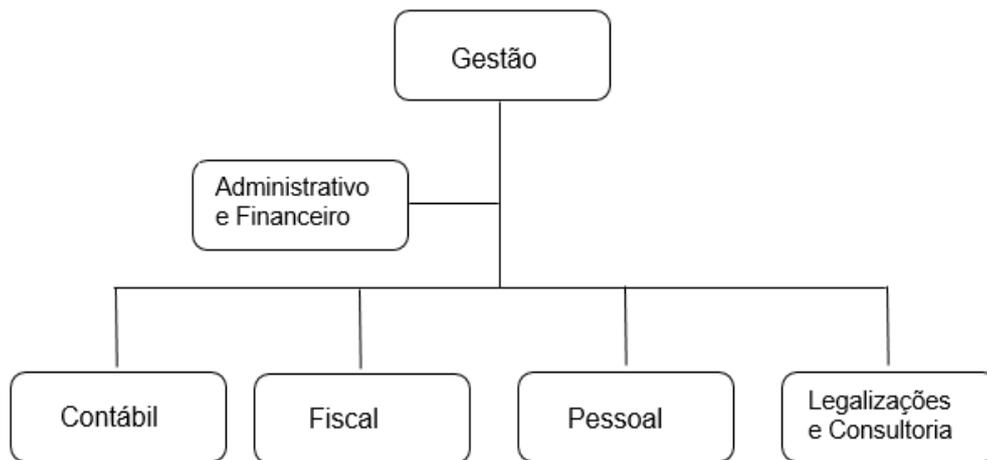
Conforme a entrevista, a organização busca sempre a excelência em atendimento nas diversas áreas de atuação contábil onde ela atua. A empresa pode ser caracterizada como uma organização de pequeno porte contendo atualmente cerca de 68 funcionários, que fazem o atendimento de vários clientes em toda região

do Nordeste. Oferecendo os serviços de assessoria contábil para empresas de todos os tamanhos.

A empresa tenta fornecer todo o portfólio de serviços contábeis que uma organização necessita e vai além prestando serviço de assessoria.

Na Figura 1 mostrada a seguir é possível conhecer o organograma da empresa:

Figura 1- Organograma da- Empresa



Fonte: Retirado da Intranet da empresa prestadora de serviços contábeis

Segundo o organograma demonstrado acima foram relatados que os departamentos significam:

- **Gestão:** A área de gestão trabalha os contadores responsáveis pela empresa, sob eles fica a responsabilidade de fazer a gestão da empresa;
- **Administrativo e Financeiro:** Nesse departamento trabalham as pessoas de extrema confiança dos gestores, realizando todos os serviços administrativos e financeiros da empresa;
- **Contábil, fiscal, pessoal, legalização e consultoria:** Nesse setor são alocadas as pessoas bem qualificadas e capacitadas que exercem toda a consultoria para os nossos clientes.

Pontos Fracos enfrentados pela empresa, conforme o entrevistado:

- Pelo fato de empresa oferecer serviços bem específicos, é necessário que ela tenha acesso a todos os registros contábeis dos seus clientes, dessa forma é necessário deixar cada vez mais claro a credibilidade e confiança da empresa, tendo em vista que é muito difícil conseguir e conquistar a confiança de nossos clientes;
- Pontos Fortes enfrentados pela empresa, conforme o entrevistado:
- A empresa tem como diferencial a qualificação de seus colaboradores, que são altamente competentes ao executarem suas funções;
- A empresa tem como foco o atendimento personalizado, ela acredita que o cliente é único e o trata de maneira exclusiva;
- É possível observar também que a empresa é especialista no que diz respeito a consultoria de empresas.

A empresa prestadora de serviços contábeis traça algumas ações e estratégias para que os seus objetivos sejam atingidos ao decorrer dos anos, dessa maneira no Quadro 1 é possível conhecer suas estratégias, objetivos e a maneira com o que ela faz para atingi-los.

Quadro 1- Ações e estratégias da empresa

OBJETIVO	O QUE FAZER?	PORQUE FAZER?	COMO FAZER?	QUEM?
OBJETIVO 1	PRECISAREMOS MAPEAR OS POSSIVEIS PARCEIROS COM ESPECIALIDADE EM MARKETING DIGITAL QUE APRESENTEM UMA BOA PROPOSTA. LEVAREMOS EM CONSIDERAÇÃO O CUSTO/BENEFÍCIO.	PARA NÓS, É DE EXTREMA IMPORTANCIA TER A MARXA DA EMPRESA FORTALECIDA EM NOSSO SEGMENTO. É UMA AÇÃO QUE DARÁ MIAS VISIBILIDADE E COLORÁ A EMPRESA COMO UMA BOA OPÇÃO NO MERCADO.	DEPOIS DE MAPEADOS, ENTRAREMOS EM CONTATO COM ESSES POSSIVEIS PARCEIROS, AGENDAREMOS REUNIÕES PARA APRESENTAÇÃO DE PROJETOS E DISCUSSÃO DE POSSÍVEIS CONTRATOS.	O CONTRATO E O MAPEAMENTO COM AS EMPRESAS DE MARKETING DIGITAL SERÃO DE RESPONSABILIDADE DO GERENTE FINANCEIRO, COM O AUXÍLIO DO ANALISTA SOB SUPERVISÃO.
OBJETIVO 2	PARA ESTE ITEM, BUSCAREMOS AUMENTAR O FATURAMENTO DA EMPRESA ATRAVÉS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.	O MAIOR OBJETIVO DA EMPRESA, ALÉM DE ATENDER AOS TOMADORES DE SERVIÇOS COM A MELHOR QUALIDADE E EXCELÊNCIA, É POSSÍVEL, RECUPERANDO OS INVESTIMENTOS FEITOS PELOS EMPREENDEDORES.	AUMENTAREMOS O FATURAMENTO EXPANDINDO NOSSA REDE DE CONTATOS, SOLICITANDO O APOIO DE NOSSOS CLIENTES SATISFEITOS E DESENVOLVENDO PARCERIAS BENÉFICAS PARA	SERÁ RESPONSABILIDADE DE TODOS OS SÓCIOS GERENTES.

			A ORGANIZAÇÃO.	
OBJETIVO 3	CRIAR METODOLOGIAS DE TRABALHO E CRONOGRAMA DE TREINAMENTO PARA A EQUIPE, CONSTRUINDO UMA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.	A CRIAÇÃO DE METODOLOGIAS É UM PASSO IMPORTANTE PARA A FORMAÇÃO DE UMA IDENTIDADE DA EMPRESA.	ATRÁVES DE REUNIÕES ENTRE TODA EQUIPÉ, ONDE DEFINIREMOS QUAL SERÁ A MELHOR FORMA DE IMPLEMENTAÇÃO DESTE PROCESSO.	A COORDENAÇÃO DESTE PROCESSO SERÁ DE RESPONSABILIDADE DE TODOS OS SÓCIOS.

Fonte: Retirado da *internet* da empresa prestadora de serviços contábeis e adaptado pelo o autor.

A empresa prestadora de serviços contábeis visa atender de forma eficaz e eficiente o que os seus clientes necessitam, e dessa forma entregar o que eles realmente querem.

As informações foram coletadas no Setor Financeiro, no qual fica sob domínio da área Financeira lançar todas as despesas do escritório, controlar entradas e saídas, emissão de NF de prestação de serviço, inadimplência, conciliação bancária, fechamento de caixa, pagamentos e demais serviços da área. Ficando sob responsabilidade do profissional desta área lançar todas as despesas diárias, conciliação bancária, emissão de NF e fechamento de caixa.

A empresa propõe um mix de serviços de consultoria e assessoria contábil, dessa forma ela tem cada vez mais agregado em seus serviços o assessoramento das empresas visando uma melhor Gestão Financeira de seus negócios.

Os serviços prestados são:

- Contabilidade Geral;
- Consultoria e Assessoria;
- Legalização de Empresas;
- Gestão Fiscal;
- Gestão Contábil;
- Atendimento para pessoa Física;
- Soluções Jurídicas;
- Organização de Arquivos e
- Educação Empresarial.

De acordo com o entrevistado, todos os serviços oferecidos contam com a ajuda de profissionais capacitados que entregam com excelência os serviços prestados aos clientes. Desta forma entende que as pessoas são um bem maior

dentro de uma organização. A insatisfação de um colaborador leva diretamente à queda da produtividade, dessa maneira ela trata o funcionário como um bem maior.

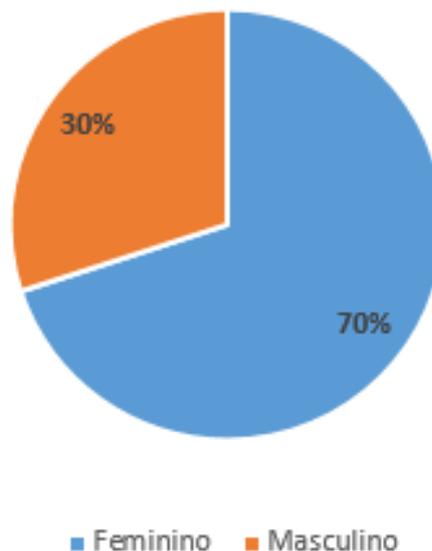
A empresa antes de fazer a contratação dos seus funcionários analisa bem se o perfil de cada um está condizente com os seus valores, e se a pessoa que está sendo contratada deseja ter um bom relacionamento com a entidade.

A organização leva em conta alguns requisitos para seus funcionários:

- O funcionário deverá ter um profundo conhecimento sobre a legislação contábil na área onde ele vai atuar;
- Deverá ter o Registro do Conselho Regional da Classe (para vagas de contador);
- Possuir experiência e conhecimento no que diz respeito aos trâmites legais dos órgãos públicos e das associações de classe.

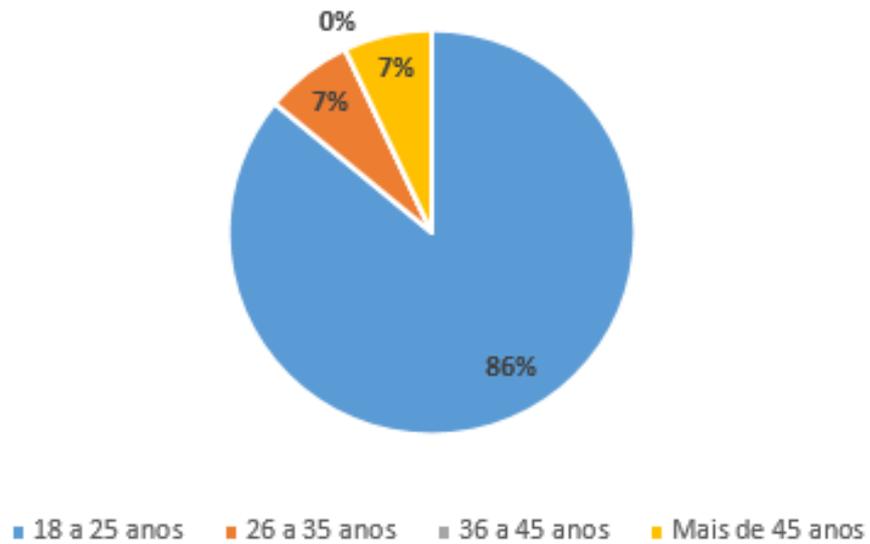
Em relação ao gênero dos funcionários 70 por cento são mulheres o que caracteriza 48 pessoas da empresa e 30 por cento são homens o que totaliza 20 funcionários.

Figura 2 - Gênero



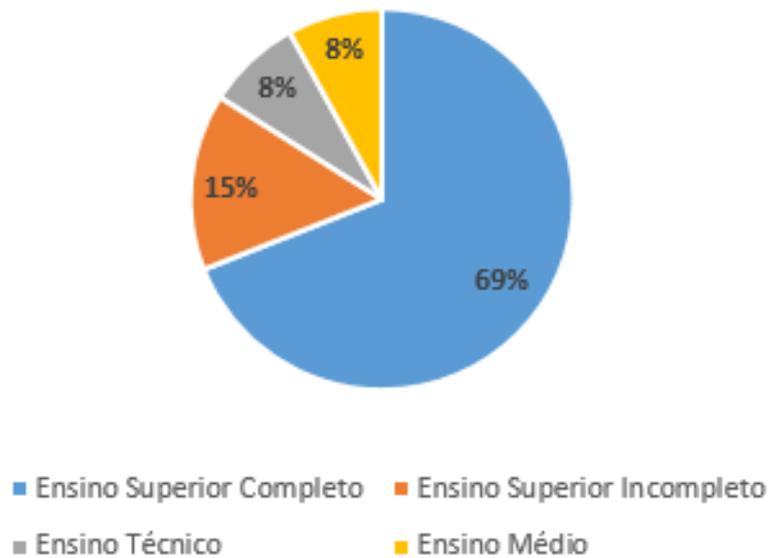
Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre a Faixa Etária dos funcionários 58 deles possuem entre 18 e 25 anos, 5 possuem 26 a 35 anos e os outros 5 36 a 45 anos.

Figura 3 - Faixa Etária

Fonte: Elaborado pelo autor.

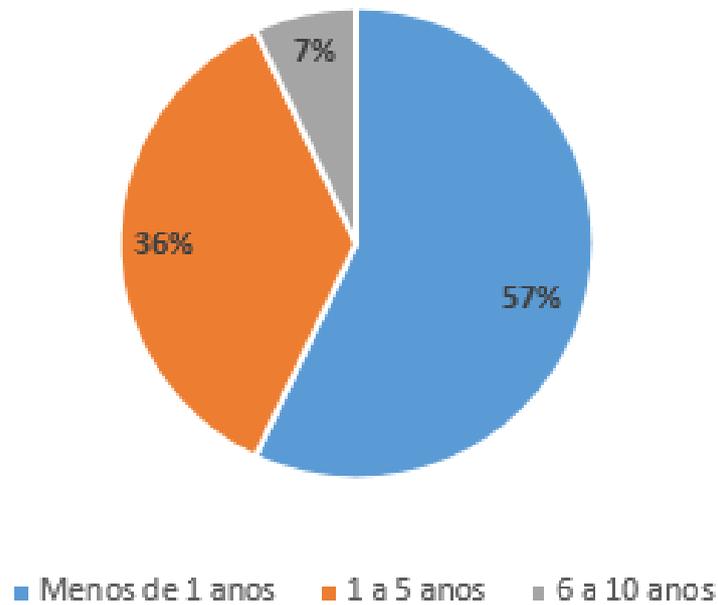
No que diz respeito ao nível de escolaridade dos funcionários, 47 pessoas possuem o Nível Superior completo 11 pessoas ainda estão com o Nível Superior em andamento, 5 pessoas possuem curso técnico e 5 pessoas possuem o Ensino Médio completo.

Figura 4 - Nível de Escolaridade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao tempo de empresa 39 pessoas possuem menos de 1 ano de empresa 25 delas possuem entre 1 a 5 anos de empresa e 4 pessoas possuem de 6 a 10 anos de empresa.

Figura 5 - Tempo de Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os dados mostrados acima pode-se ter a noção de como é o perfil dos colaboradores da empresa, visando o bom trabalho e desempenho dos mesmos. Com tudo a empresa prestadora de serviços contábeis visa o perfil de seus clientes, vindo a disponibilizar todos os meios de prestação de serviços disponíveis para o mesmo.

Normalmente as empresas que procuram uma organização de controladoria, buscam eficiência e comodidade ao realizarem todos os assuntos que dizem respeito aos tributos da empresa. Além de proporcionar essa comodidade aos seus clientes a empresa prestadora de serviços contábeis ainda visa trabalhar como uma consultoria apontando e mostrando para a empresa quais são os caminhos para serem seguidos.

A empresa prestadora de serviços contábeis por questões de privacidade não se sentiu a vontade de falar a quantidade e quem são os seus clientes, porém a empresa deixou bem claro que os seus clientes prezam muito pela qualidade dos seus serviços prestados, e que os serviços sejam entregues de maneira clara e objetiva.

Para manter a satisfação dos seus clientes a empresa busca mantê-los informados e atualizados no que diz respeito ao cenário contábil e empresarial. Alguns funcionários da empresa também têm o hábito de fazer visitas frequentes para seus clientes, procurando inteirar-se do que está acontecendo diariamente com eles, mantendo um bom relacionamento e comunicação.

4.2. Indicadores Utilizados pela Empresa

A empresa utiliza os indicadores apresentados nesse artigo para obtenção de resultados em vários setores, visando a qualidade e os melhores meios para obtenção de soluções para o alcance dos objetivos em comum organizacionais e individuais em casa setor.

Assim a apresentação de resultados a diretoria responsável fica mais clara em meio as metas propostas, tendo como visualização os melhores pontos e caminhos a serem percorridos pelas equipes em vista de tomada de decisões adequadas.

Conforme a literatura, a utilização de indicadores permite à empresa monitorar diversos processos internos e externos, o uso de indicador, leva o gestor a observar o desempenho de cada processo, bem como o da empresa como um todo, ajudando-o a identificar onde, em determinado momento, deve focar seu tempo visando dar garantia de fluxo para o valor que se pretende chegar, ou seja, alcançar o previsto (KAPLAN E NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de mensuração de desempenho por meio de indicadores citados na literatura. Nele os indicadores são classificados em quatro perspectivas. Logo, os indicadores que o entrevistado cita a seguir são indicadores da perspectiva financeira, não foi mencionado nenhuma das demais perspectivas que tratam de aspectos não financeiros mas impactam diretamente em todas as perspectivas, inclusive na financeira.

Para Berry (1992) é necessário atender as exigências dos clientes, o que requer uma maior preocupação por parte da empresa. Segundo o entrevistado, entre as principais queixas que os clientes abordam sobre um mal atendimento são:

- Funcionários que prestam os serviços e tratam os clientes com falta de respeito;

- Fornecedores que não cumprem com as promessas que são feitas aos seus clientes;
- Mentira óbvia, fornecedores que fazem vendas de serviços que não são necessários e estão acima do preço;
- Fornecedores que não transmite um atendimento que passa a sensação de calor humano;
- Falta de atendentes para suprir as demandas dos clientes, gerando filas;
- Falta de interesse do próprio funcionário em resolver questões básicas para o cliente;
- Funcionários que não fazem questão de atender seus clientes;
- Funcionários desqualificados para responderem perguntas básicas dos clientes;
- Funcionários que mantêm conversas paralelas entre si a respeito da vida pessoal e esquecem de atender os clientes da forma de vida.

A empresa prestadora de serviços contábeis entende que para aumentar os lucros do seu negócio ela precisa conhecer as necessidades de seus clientes e saber de que forma os solucionar, porém não utilizam formalmente como um indicador de perspectiva de clientes, as informações são coletadas através de ligações pelo serviço de atendimento ao consumidor (SAC) e armazenadas em planilhas de Excel, assim como processos internos e aprendizagem e crescimento.

De acordo com o Gestor Financeiro, a empresa também conta com o indicador financeiro denominado Margem Bruta, utilizado para calcular a rentabilidade do lucro de cada serviço prestado, Lucro bruto após tirar das vendas o custo da prestação de serviços, e o valor das vendas depois dos impostos, devoluções, abatimentos e outras deduções.

Para Paula (2014) a margem de contribuição é um indicador financeiro no qual mostra a receita de empresas, indicando se o lucro obtido é o esperado para restituir e pagar as despesas fixas e por final lucrar. Na entidade prestadora de serviços contábeis a Margem de contribuição é calculada com as seguintes siglas:

- PV = Preço de Venda unitário;
- CV = custo variável unitário ou Custo dos Serviços Prestados (CSP)
- DV = Despesa variável unitária.

Para que o cálculo seja uma formação completa deve-se multiplicar todos os valores pela quantidade de serviço ofertada. (ÁVILA, 2013). Como a empresa estudada é uma prestadora de serviço eles utilizam o Custo do Serviço Vendido (CSV) para obter resultados positivos ou negativos. De acordo com o entrevistado, os preços de venda dos serviços da empresa são sempre atualizados, seja pelo valor de compra de matérias para realização dos serviços, concorrência ou demanda e tempo do serviço a ser realizado.

O ponto de equilíbrio contábil (PEC) define o ponto no qual a receita é igual ao custo não havendo lucro. Gestor comercial ressalta que o ponto de equilíbrio contábil é usado constantemente no setor para realização de metas mínimas na área de vendas para cobrir os custos e despesas na empresa. Sendo realizado o custo fixo (CF) mais a despesas fixas (DF) sendo dividida pela margem de contribuição unitária (MCU) obtendo o preço de venda unitária (PVU) (PASSATI, 2013) como já citamos anteriormente.

Além dos indicadores apresentados pelos gestores, a empresa conta com mais de dez indicadores para acompanhar o seu desempenho e desperdícios de material, um deles citado pelo entrevistado foi a utilização de material de limpeza. Esse indicador é feito mensalmente, assim é calculado todo desperdício de material de limpeza, onde o gestor do setor administrativo toma a decisão de como e o que fazer para diminuir tal prejuízo e assim passar para a direção.

Por motivos de privacidade, a empresa estudada não disponibilizou valores, relatórios e indicadores já utilizados para tomadas de decisão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo esclareceu os cinco indicadores mais utilizados dentro das organizações visando mostrar a funcionalidade de cada e fórmula de aplicação de cada qual para gerar os resultados necessário para que a diretoria tome posição da tomada de decisão correta mediante aos dados trazidos pelos indicadores.

Dessa forma apesar de haver vários tipos de indicadores e programas que viabiliza tais resultados, todos os pontos dos indicadores precisam ser bem analisados visando que os mesmos tragam tantos resultados positivos quando negativos. Dessa maneira pode-se ter uma visão melhor dos resultados e de qual estratégia deve ser seguida para que o objetivo em comum dos setores possa ser atingido.

É recomendado pela literatura que o gerenciamento empresarial seja realizado junto com os indicadores analisados pois os mesmos trazem o caminho por qual deve ser seguido nos setores para melhoria e para entendimento de custos e desperdício nos setores. Assim não somente custos financeiros mais pode-se ter indicadores da produtividade, qualidade de serviço, qualidade de entrega, tempo média de trabalho entre vários outros indicadores que podem ser gerados por diferentes setores dentro da organização.

A falta de acesso a Diretoria resultou na limitação de dados sobre os indicadores, com isso foi entrevistado apenas um colaborador do setor financeiro responsável pela área.

Desse modo o objetivo proposto para esse artigo foi pesquisado e esclarecido vindo a descrever a funcionalidade de cada qual é a sua respectiva atividade. Trazendo pontos importante para a tomada de decisão de uma organização e visando os pontos de melhoria. Dessa forma os indicadores trazem clareza para aos gestores responsáveis.

Uma vez que os resultados apresentados são analisados e os mesmos possuiriam uma tomada de decisão melhor se utilizassem frequentemente os números apresentados pelos indicadores, a melhoria e a organização tendem a andar para frente tomando decisões corretas e melhorando cada vez mais os resultados dos indicadores empresariais.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, R. (2013). **Margem de contribuição: o que é e como calcular**. Fonte: blog.luz. Disponível em: <https://blog.luz.vc/o-que-e/como-calcular-a-margem-de-contribuicao-em-3-minutos/>. Acesso em: 2019

BAVARESCO, T. P. F.; Gasparetto, V. **Informações contábeis na tomada de decisão de micro e pequenas empresas: um estudo nas empresas catarinenses finalistas do prêmio talentos empreendedores**. In: Congresso Brasileiro De Custos. Fortaleza –Ceará. 2009.

BERRY, Leonard; PARASURAMAM, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Malase-Norma, 1992.

BEZERRA, D. O. **Um estudo sobre a percepção de médias empresas da região metropolitana de Recife sobre a utilização e importância das informações contábeis no processo de tomada de decisão**. Recife -PE. 2012.

BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin. **CONTABILIDADE GERENCIAL**. Ijuí, Rio Grande do Sul: Umijui, 2008. 110 p.

CHAVES, G., ALCÂNTARA, R., ASSUMPÇÃO, M. (2008). **Medidas de Desempenho na Logística Reversa: o caso de uma empresa do setor de bebidas**. Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF 8art. 2

GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. **O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos**. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, n. 40, p. 37 – 51, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 425p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 411p.

LAVIERI, C. A.; CUNHA, J. A. C. **A Utilização da Avaliação de Desempenho Organizacional em Franquias**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. Anais do XXXIII EnANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROOM.

LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. **Avaliação do Desempenho Organizacional**. In: ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. Anais do XXIII ENEGEP.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 15. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUEZ, G. (2018). **Qual a importância dos indicadores financeiros para a saúde do seu negócio?** Fonte: nfe.io. Disponível em: <https://nfe.io/blog/financeiro/importancia-indicadores-financeiros/>. Acesso em: 2019

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

MIRANDA, L. C.; MEIRA, J. M.; WANDERLEY, C. A.; SILVA, A. C. M. **Indicadores de Desempenho Empresarial divulgados por empresas Norte Americanas**. Contabilidade Vista e Revista, v.14, n. 2, p. 85-103, 2003

MUNARETTO, Lorimar Francisco; CORREA, Hamilton Luiz. **Indicadores de desempenho, uso e finalidades: o caso das cooperativas de eletrificação do Brasil**. Feausp, São Paulo, v. 16, n. 1, p.2, 2014.

PAULA, G. B. (2014). **Saiba o que é margem de contribuição e confira como calcular**. Fonte: treasy. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/como-calcular-a-margem-de-contribuicao-de-seus-produtos/>. Acesso em: 2019

POSSATI, G. (2013). **Como ser aprovado no Exame de Suficiência do CFC? Participe do nosso Aulão GRATUITO e descubra!** Fonte: Estratégia concursos: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/author/possatigmail-com/>. Acesso em: 2019.

REIS, T. (2018). **Margem EBITDA: o indicador de lucratividade operacional de uma empresa**. Fonte: sunoresearch. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/margem-ebitda/>. Acesso em; 2019.

RODRIGUES, C. (10 de 12 de 2018). **A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS PARA AS EMPRESAS**. Disponível em controller: <http://controller-rnc.com.br/a-importancia-dos-indicadores-financeiros-e-economicos-para-as-empresas/>. Acesso em 2019.

TEIXEIRA, E. C. B.; MELO, A. M. de. **Índices-padrão de indicadores econômico financeiros das empresas de capital aberto do seguimento de construção civil integrantes do novo mercado**. In: Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade, 4, 2011, Florianópolis. Anais... Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/4CCF/20101220071108.pdf>. Acesso em 2019.