

**A contabilidade como mecanismo de mudança e transformação. A aplicação de métodos de gestão de alta performance no gerenciamento de departamentos de contabilidade.**

**RAFAEL MOTA MARTINS**

*Universidade de Campinas*

## **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta que possa apoiar a mudança e transformação de um simples departamento de contabilidade comum, padrão e burocrata em um departamento de alta performance que contribui e gera valor. Tudo isso por meio da utilização de métodos de gestão mundialmente reconhecidos aplicados nas práticas de gerenciamento de um departamento de contabilidade. Através de uma revisão bibliográfica sobre as melhores ferramentas e práticas utilizadas em gestões de alta performance, buscamos propor um modelo para a transformação de um departamento de contabilidade em um time que bate metas, gera valor e surpreende os usuários internos e externos de suas entregas. Este trabalho não teve a intenção de desenvolver sobre questões técnicas como normas, regras, as leis, princípios e padrões contábeis, pois estes são os “fins” e já possuem uma seara vasta e rica de literaturas e grande autores. Nosso foco foi direcionar a discussão para a formatação da gestão, os “meios” onde as coisas acontecem, onde o gerenciamento de recursos e ações humanas diárias transformam ideias em realidade. Em nossas pesquisas buscamos descrever os métodos utilizados por empresas e gestores de departamentos de alta performance em todas as etapas do gerenciamento, desde a proposta de entrega de valor, passando pelo planejamento de curto e longo prazo, a análise de cenários e ambiente, riscos e oportunidades até o planejamento tático e operacional com ferramentas de gerenciamento de rotina, métodos ágeis, bem como formação, preparação e desenvolvimento de equipe. Por meio de revisão bibliográfica, construímos um modelo que possa ser implementado na gestão de contabilidade de empresas de pequeno e médio porte. Exploramos os conceitos e aplicações práticas dos métodos Job-to-be-done, Canvas, Balanced score card, Análise Swot, GPD, PDCA, Scrum e Kanban para um departamento de contabilidade Este trabalho foi elaborado sob a forma bibliográfica, documental.

**Palavras chave:** Palavras-chave, Palavras-chave, Palavras-chave.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais de um cenário globalizado e extremamente competitivo dos negócios, traz a pauta debates cada vez maiores em medir o desempenho das empresas. Os executivos tiveram sempre em mãos dados especificamente financeiros, Kaplan e Norton (1997) destacam que o foco em medidas muito financeiras era adequado quando ativos materiais representavam uma parcela relevante de valor de mercado das empresas. Porém com o aumento da velocidade e intensidade dos mercados, aumento das operações, recursos e estruturas organizacionais, surgiu a necessidade de que valores intangíveis fossem incorporados na análise de desempenho estratégicos para ampliar a base de discussão e tomada de decisão nas organizações.

Em um olhar diferenciado podemos entender as organizações como a soma de vários departamentos e pessoas com objetivos específicos, porém como o mesmo alvo final. É nesta perspectiva que queremos transcorrer este trabalho, a “estratégia dentro da estratégia”. Como um departamento de contabilidade, por meio da aplicação de estratégias e métodos de gestão de alta performance, pode se destacar na execução de objetivos dentro de uma empresa.

Os departamentos de contabilidade atuais, por natureza são especialistas e técnicos na aplicação de sua ciência que é a captura, o registro, análise e interpretação dos fatos para o apoio da tomada de decisões de seus usuários. Porém queremos discutir não os “fins”, mas sim os meios, pois a ciência contábil, as normas, leis aplicáveis, estruturas e relatórios, já estão consolidados de longa data pela vasta literatura sobre o tema. Nosso ponto é discutir a Gestão (com G maiúsculo), como obter resultados de alta performance por meio do gerenciamento e liderança.

Segundo FALCONI VICENTE, (2009, p.14), “Liderar é bater metas consistentes, com o time e fazendo o certo”, e é nesta construção conceitual que justifica nossa linha de pesquisa, ou seja, como é possível por meio de uma liderança e aplicação prática de métodos de gestão que criam valor, transformam os sistemas, processos em resultados de um departamento de contabilidade. Assim, o problema abordado neste trabalho constitui-se em como utilizar ferramentas de gerenciamento de alta performance como gestão como Job-to-be- Done, BSC, PDCA, Scrum, Kanban. para a melhoria do processo de implementação da estratégia e obtenção de resultados nos departamentos de contabilidade.

## 2 REFERÊNCIAL TEORICO

### 2.1 Balanced Scorecard

O BSC foi desenvolvido para a elaboração de um planejamento estratégico de todo tipo de organização, empresas ou departamentos. O método apoia a construção de um planejamento a partir das perspectivas de seus Stakeholders da organização.

O Balanced Scorecard segundo Kaplan e Norton (1997, p.19) é definido como “um instrumento que integra medidas financeiras derivadas das estratégias, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado [...]”.

A grande funcionalidade é possibilitar aos gestores que possam trabalhar com perspectivas de futuro, com direcionamento de ações e projetos que garantam um crescimento sustentável das empresas.

O método é apresentado por meio um mapa dividido em 4 bases, um referente a uma das 4 perspectivas estratégicas:

- Perspectiva Financeira
- Perspectiva do cliente
- Perspectiva interna
- Perspectiva aprendizado e crescimento

O conceito idealizado por David Norton e Robert Kaplan, dois professores de Harvard. O objetivo dos estudiosos era apresentar um modelo de gestão estratégica em que a medição de resultados e definição dos objetivos fugisse do tradicional uso de indicadores financeiros, de faturamento ou mercado.

## 2.2 Análise PESTEL

As organizações nunca evoluíram olhando apenas para dentro. As análises externas dos ambientes e cenários em que as empresas estão inseridas são importantes para complementarem a formulação de um planejamento estratégico sólido.

Dentre as ferramentas que envolvem uma análise de ambiente, destacamos a PESTEL. O grande objetivo é analisar cenários e ambiente onde estão sendo construídas estratégias, mapeando e identificando todas as possibilidades de mudanças políticas, econômicas, culturais e tecnológicas em seu ambiente de negócios antecipar a riscos e identificar possíveis oportunidades. As mudanças no ambiente de negócios podem criar grandes oportunidades para sua organização e causar ameaças significativas.

Existem algumas razões que mostram a importância da análise PESTEL na formulação estratégica, aponta avisos sobre ameaças, revela mudanças no ambiente de negócios, direciona ações e seus resultados que dependam de cenários e ambientes, ajuda gestores a manterem visão objetiva sobre o ambiente em que estão inseridos. A ferramenta pode ser visualizada em um modelo conforme abaixo.

## 2.3 Job-to-be-done

O objetivo das empresas é entregar produtos e serviços em uma constante busca pela sobrevivência em mercados acirrados e a busca pelo lucro. Nesta condição é obrigatório as empresas que sem mantenham no radar de seus clientes, sempre e cada vez mais entregando valor. Essa afirmação busca a essência do que ocorre na troca de serviços, mais do que o um produto o cliente deseja é resolver

um problema. Um dos segredos para se tornar um profissional de sucesso é entender a utilização de um produto ou serviço por meio da ótica da necessidade e problemas que o cliente quer resolver.

O conceito de Job-to-be-done (Christensen, 2011, p. 14) é uma ferramenta que busca apoiar a formulação estratégica das organizações por meio das compreensões e motivações que levam as pessoas e empresas a consumir um produto ou serviço. O grande destaque do conceito está na definição de que o consumidor é a parte mais importante da sua linha de produção, ou seja, em um processo estratégico de qualquer entrega de produto ou serviço o primeiro a ser entendido é o cliente e as motivações e necessidade que ele quer satisfazer com sua entrega.

Em tradução literal a expressão JTBD, significa trabalho (ou tarefa) a ser feito (ou executado). O conceito ficou popular com o professor norte-americano Clayton Christensen, da Harvard Business School, e seus milkshakes.

Além de apoiar na análise do que, de fato, as pessoas precisam, o Job-to-be-done também permite expandir a compreensão a respeito do que se vende/entrega e, principalmente, das reais motivações que levam que os consumidores/usuários de seus produtos ou serviços.

Uma das mais famosas citações de marketing é de Theodore Levitt, professor de Harvard Business School: “As pessoas não compram uma broca de um quarto de polegada, eles querem comprar um furo de um quarto de polegada”.

## 2.4 Canvas proposta de valor

O principal enfoque do Canvas é trazer clareza para os objetivos centrais da empresa, apontando as suas forças, fraquezas e prioridades (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

A ferramenta canvas proposta de valor é complementar ao canvas do modelo de negócios e serve para aprofundar o entendimento dos gestores sobre a proposta de valor em produtos e serviços que pretendem entregar para seus clientes. Em resumo, podemos afirmar que a proposta de valor é a resposta para a simples pergunta:

Por que as pessoas devem fazer negócio comigo e não meus concorrentes?

Portanto, ela é a explicação do seu diferencial e o que determina se a sua empresa ou o seu produto realmente possui valor. Ter uma proposta de valor clara e eficiente é essencial para o seu modelo de negócios.

São exemplos das perguntas-guia para o seu preenchimento:

- Tarefas do Cliente: Quais tarefas funcionais você está ajudando seu cliente realizar? Quais necessidades básicas você está ajudando seu cliente satisfazer?

- Ganhos do cliente: O que tornaria a tarefa ou a vida do seu cliente mais fácil? Quais resultados ele espera e quais superariam suas expectativas? Como as soluções atuais o encantam?
- Dores do cliente: O que “tira o sono” do seu cliente? Quais barreiras ele enfrenta para adotar a soluções?
- Produtos e serviços: quais outros produtos e serviços auxiliares ajudam seu cliente a executar as funções de comprador, Co criador e intermediador
- Criadores de ganhos: como seus produtos e serviços criam ganhos para os clientes?
- Aliviadores de dor: como seus produtos e serviços aliviam as dores dos clientes?

## 2.5 Intraempreendedorismo

O Intraempreendedorismo ou empreendedorismo interno é o conjunto de ações que estimula os colaboradores de uma companhia a agir e pensar como se fosse dono do próprio negócio, com objetivo de trazer mais produtividade, rentabilidade e melhoria nos relacionamentos. Uma diferença entre o intraempreendedorismo e o empreendedorismo nato é a tomada de decisão, enquanto no primeiro tipo o colaborador precisa de autorizações para implementar, no segundo tipo a decisão de agir é pura e simplesmente do dono do negócio.

Segundo Pinchot (2004) os intra-empresendedores, ou empresenedores corporativos, são aqueles que transformam ideias em realidades dentro de uma empresa. O intraempresendedor pode ser ou não a pessoa que apresenta primeiro uma ideia. Os intra-empresenedores arregaçam as mangas e fazem o que é preciso ser feito. Eles solicitam a ajuda de outros. Independentemente de estarem trabalhando com uma ideia própria ou criando a partir da ideia de outra pessoa, eles são os “sonhadores que agem” (PINCHOT, 1987).

Os setores dos negócios possuem metas que precisam ser atingidas, para isso é necessário que se estabeleça equipes, um responsável pela meta e dê a missão de criar um projeto contendo objetivos, ações e orçamentos para que aquela meta seja alcançada.

Isso tudo funciona, pois estimula o poder criativo das equipes e cria uma espécie de gestão colaborativa, onde todos são completamente responsáveis pelos resultados. É claro que os gestores precisam participar ativamente avaliando o plano e as execuções para não serem “pegos” de surpresa com alguma iniciativa que não deu tão certo, mas independente disso, busquem motivar seus colaboradores com acertos e erros. Os funcionários precisam se sentir parte da empresa, sentir que ele pode expor novas ideias e tomar decisões.

## 2.6 Gerenciamento pelas Diretrizes

Segundo Falconi (2013), o gerenciamento pelas diretrizes é uma atividade voltada para solucionar problemas relativos aos temas prioritários da organização.

O exercício da função de gestão é uma tarefa que requer disciplina dos profissionais, empenho e muita técnica. Mesmo assim, os gestores mais dedicados, algumas vezes, podem ser vistos com algum desconforto por parte de outros pares de trabalho e funcionários por serem muito detalhistas ou rígidos. Esse tipo de situação é muito comum e ocorre em vários ramos do mercado. Muitos gerentes e diretores, por isso, têm adotado o GPD nas empresas, o método de gerenciamento pelas diretrizes. Essa metodologia auxilia o aprimoramento da gestão e, assim, faz com que a função desses líderes seja melhor entendida por toda a organização.

O GPD é um dos fundamentos da gestão da qualidade total.

O GPD, também conhecido como desdobramento das diretrizes de uma empresa, foi desenvolvido por Yoji Akao. No Brasil, o método foi largamente disseminado por um dos consultores de maior notoriedade na área da gestão: Vicente Falconi.

Dentre os seus objetivos, o gerenciamento pelas diretrizes trata de uma metodologia que consiga desenvolver o planejamento de maneira prática. Além, ele deve ser executado passo a passo, sendo também sensível às possíveis mudanças durante esse processo. Por isso, não é de estranhar que ele englobe em sua técnica a adoção do método PDCA (Plan-Do-Check-Act). Dessa forma, o GPD também tem uma relação forte com o controle e a melhoria contínua de qualidade.

## 2.7 Metas Smart

Para que uma organização consiga alcançar objetivos traçados em uma meta, é necessário que todos os envolvidos tenham claro entendimento de cada detalhe das metas. A ferramenta SMART se refere a uma metodologia racional consagrada de definição de metas. Ela ajuda a definir expectativas claras e objetivas para maximizar as chances de alcançá-las.

O método de metas SMART é uma forma eficiente de criação de metas. Funciona como uma espécie de checklist, na qual cada meta é verificada e avaliada se possui os requisitos para atingir o resultado.

Na palavra SMART, cada sigla tem um significado:

- S -Metas precisam ser específicas, detalhadas com todos os envolvidos;
- M-Metas precisam ser mensuráveis para serem racionalmente acompanhadas;
- A -Metas precisam ser atingíveis;
- R -Metas precisam ser relevantes;
- T -Metas precisam ser temporal;

Cada uma das siglas formata um ponto a ser analisado em uma meta definida, ou seja, toda meta ao ser implantada precisa ser testada pelo método Smart, para garantir que ela apresente os requisitos necessários.

## 2.8 Análise SWOT

A Análise SWOT, ou FOFA, é uma ferramenta de planejamento estratégico na gestão de projetos, usada para analisar cenários e embasar a tomada de decisões. Ela costuma ser usada pelas empresas antes de implementar algum projeto de impacto para o negócio.

Segundo CHIAVENATO (2003), pode se definir a metodologia de análise SWOT como sendo o cruzamento de oportunidades e ameaças externas com uma organização de seus pontos fortes e fracos.

A matriz SWOT é uma ferramenta de apoio no planejamento estratégico das organizações, já permitem análises de contextos quanto ao ambiente, pontos positivos, pontos negativos, onde a organização ainda é frágil quanto a recursos materiais, humanos e tecnológicos, bem como avalia as potencialidades que uma organização pode alcançar.

Acredita-se que esse método foi criado na década de 1960 pelo consultor de empresas Albert S. Humphrey, ao integrar um projeto do instituto de pesquisa de Stanford que foi financiado pelas maiores empresas da época. Albert conta essa história neste documento, publicado em 2005, após a sua morte.

## 2.9 Método PDCA

O Ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo promover a melhoria contínua dos processos por meio de um circuito de quatro ações: planejar (plan), fazer (do), checar (check) e agir (act). O intuito é ajudar a entender não só como um problema surge, mas também como deve ser solucionado, focando na causa e não nas consequências. Werkema (1995, p. 17), define o ciclo PDCA como “um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance de metas necessárias à sobrevivência de uma organização”

Esse método de análise e mudança de processos parte do pressuposto de que o planejamento não é uma fase estanque – ou seja, não acontece uma única vez –, tampouco é absoluta. Por isso, no decorrer do projeto pode ser preciso mudar o planejamento. E o Ciclo PDCA ajuda a fazer exatamente esse controle, que é contínuo, contribuindo para que cada processo se desenvolva da melhor maneira possível.

## 2.10 Metodologia Ágil Scrum

Criado por Jeff Sutherland nos anos 80 como um processo de desenvolvimento iterativo e incremental, este é um dos métodos mais populares de implementação do agile. Baseia-se na realização de “sprints” periódicos de resolução de pendências e em reuniões fixas.

Normalmente os sprints têm 2 ou 4 semanas, e as reuniões são diárias (“daily”).

Ele traz como característica principal o componente humano do processo de desenvolvimento. Entre suas vantagens, está a possibilidade de trabalhar com menor participação do cliente. Além disso, o Scrum mantém a equipe motivada e o resultado mais refinado por priorizar qualidade em vez de um prazo reduzido.

## 2.11 Metodologia Ágil Kanban

O Kanban é um método organizacional que visa aumentar a produtividade e otimizar a realização das tarefas e das entregas. O termo significa “tabuleiro”, e o sistema visa acompanhar, de maneira visual, prática e utilizando poucos recursos, o andamento dos fluxos de produção nas empresas.

O método extremamente simples, o Kanban originou com uma ideia complexa orientar a produção pelo cumprimento de tarefas e não pela movimentação do estoque. Destacamos isso porque tanto o Kanban como outros métodos do toyutismo do sistema just in time vieram para modificar uma cadeia produtiva formatada pelo modelo fordista utilizado desde o começo século.

Essa metodologia propõe a utilização de cartões ou post-its em um quadro para indicar e acompanhar, de maneira visual, prática e utilizando poucos recursos, o andamento dos fluxos de produção nas empresas. De um lado do quadro, ficam as tarefas que precisam ser executadas, o que pode ser chamado de “Backlog”. E, do outro, as etapas de execução: em andamento e entregue. Você pode alterar o nome dessas etapas de acordo com seus processos internos. Conforme as tarefas são desempenhadas, o cartão ou post-it é colocado no campo correspondente ao status da tarefa.

## 3 MODELO DE APLICAÇÃO DOS METODOS

Para que seja possível apresentar os resultados dos objetivos propostos neste trabalho, foi aplicado um modelo conjunto de métodos para o planejamento anual de 2020 de um departamento de contabilidade de uma empresa Comercial.

A aplicação seguiu uma sequência para melhor desenvolvimento dos resultados:

- ETAPA 1: Workshop de elaboração do planejamento;
- ETAPA 2: Definição das metas anuais;
- ETAPA 3: Elaboração desdobramento de metas e planos de ação;

### 3.1 ETAPA 1: Workshop elaboração planejamento.

O workshop tem como finalidade reunir profissionais dos mais variados níveis hierárquicos do departamento para a formação de um grupo de trabalho colaborativo que possa analisar o departamento por multiperspectivas. O grande objetivo é levantar o maior número de informações, entendimentos e percepções sobre o departamento, e assim obter bases que fundamentem a formulação do planejamento, metas e plano de ação.



Nesta primeira etapa utilizamos o Visual Thinking para construir de forma visível o mesmo mapa mental para todos os participantes, e a partir daí seguir com a aplicação de constante 5W2H na procura por respostas sobre os diversos temas de cada ponto da construção do modelo. Abaixo nosso modelo Visual:

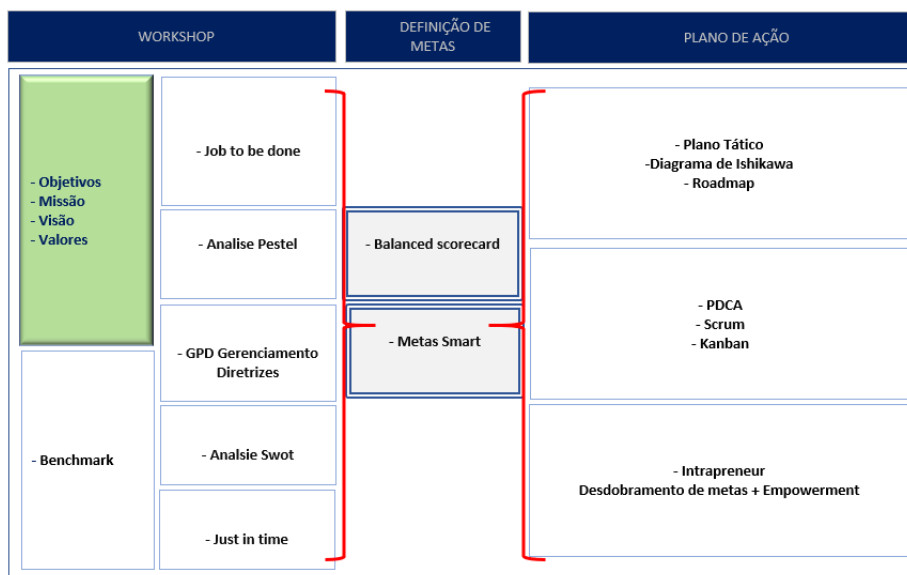


Figura 1: visão macro da proposta de trabalho.

O workshop é a fase mais importante do planejamento estratégico do departamento, já que neste momento são levantados todos os cenários para o ano. Neste momento quanto maior a quantidade de informações e hipóteses levantadas, melhores pontos serão avaliados. Quanto mais tempo gasto e mais profissionais envolvidos, mais informações serão debatidas, mitigando assim os riscos de imprevistos durante a execução.

Para que haja um excelente resultado nesta etapa é necessário que este evento seja tratado como especial, específico, intransferível onde todos os membros possam se sentir parte integrante da construção da estrutura de trabalho para o ano. Tudo isso pode ser feito de forma pré-agendada, em uma sala reservada sem interrupções e de preferência fora do ambiente de trabalho.

### 3.1.1 Propósito do departamento de contabilidade.

Um departamento de alta performance se inicia com o alinhamento geral, onde todos os profissionais que farão parte do time tenham as mesmas percepções de departamento, visão, missão, objetivos e valores. Essa ação pode ser executada por meio de um grande brainstorm em uma sala de reunião entre os participantes.

O grande objetivo é ter um consenso entre todos os profissionais do departamento de contabilidade para responder as seguintes perguntas:

- Qual o propósito da contabilidade? Sua função?
- Quais objetivos para o ano?
- Qual a missão do departamento?
- Quais os valores a serem seguidos?

Os resultados esperados deste momento são a exploração, o debate, a apresentação de percepções divergentes, mas no final com a busca para uma versão em comum entre os participantes. Essa etapa busca a convergência de sentido e propósito, a unificação em um mesmo ponto de vista sobre a contabilidade.

### 3.1.2 Benchmark com outros departamentos

Um bom catalisador para fomentar o debate de ideias será a busca por exemplos, modelos e padrões em outros departamentos, um benchmark. A intenção é tentar identificar boas ideias que possam ser utilizadas dentro do departamento de contabilidade. Esse benchmark pode ser feito tanto com departamentos internos, fornecedores, clientes ou parceiros da contabilidade, bem como departamentos de contabilidade de outras empresas. Isso fortalece a criatividade dos funcionários do departamento para a inovação e melhoria contínua.

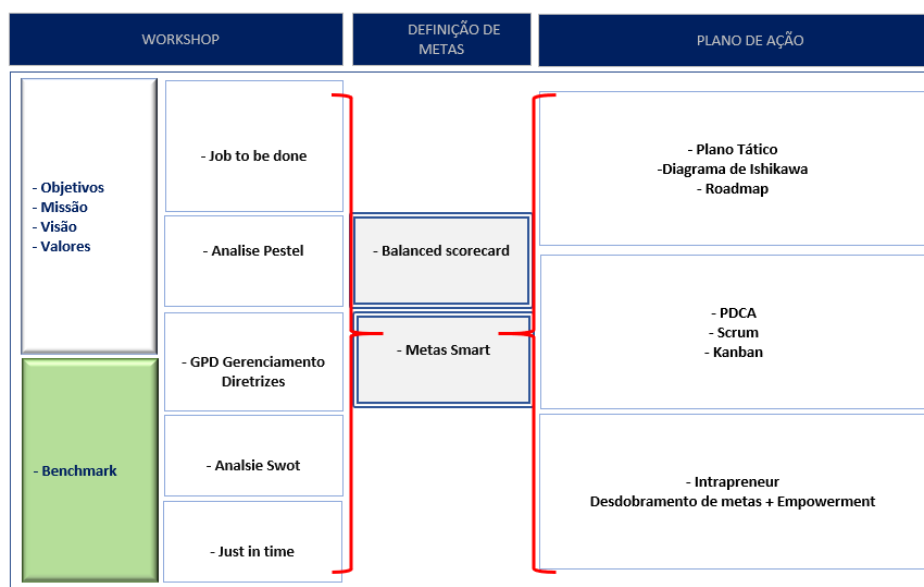


Figura 1: visão macro da proposta de trabalho.

### 3.1.3 Job to be Done (Necessidade dos usuários da contabilidade)

A aplicação da análise de job to be done pode ser altamente eficiente na construção de um departamento de alta performance, como também pode ser disruptivo na reestruturação de um departamento.

Job to Be Done é uma metodologia para conhecer melhor os usuários das informações e produtos da contabilidade. O conceito faz a equipe discutir não o que usuários precisam, mas sim para que eles precisam, qual problema ele resolve.

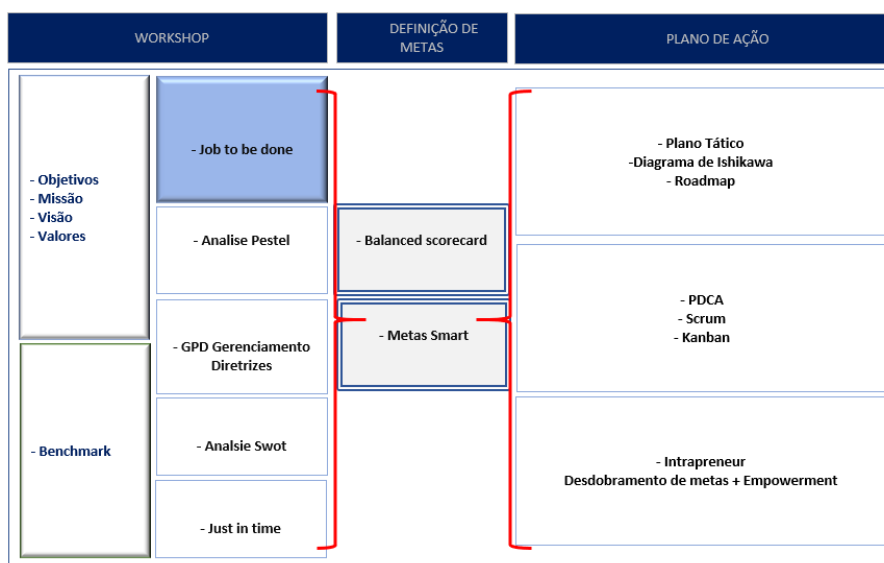


Figura 1: visão macro da proposta de trabalho.

O grande foco neste ponto será exercitar os profissionais da contabilidade a “pensarem com a cabeça dos usuários”, entender suas necessidades, entender para que precisam dos produtos que entregam, assim podem ser mais eficientes avaliando como pode ser agregado ainda mais valor a suas entregas, produtos ou serviços. O ponto essencial do Job to be done é entender os usuários da contabilidade.

Este processo necessita de avaliação detalhada e específica para cada stakeholder, pois cada um apresenta necessidades diferenciadas. Os principais usuários são:

- A Diretoria;
- Os investidores;
- Os auditores externos;
- O fisco estadual e federal;
- Fornecedores;
- Clientes

A importância do detalhamento de cada usuário permite no agregado a definição das entregas de valor que o departamento de contabilidade deve efetuar. O quanto maior e melhor for a produção de informações no job to be done, tornará o trabalho da contabilidade mais direcionado, eficiente e assertivo em produtos e serviços que realmente agregam valor.

### 3.1.4 Análise Pestel

Ao entender as necessidades dos usuários a contabilidade se fortalece com informações ricas sobre as necessidades de cada usuário, porém só isso não é o bastante, as necessidades dos usuários serão mutáveis conforme o ambiente e cenários em que estão envolvidos. Sendo assim faz-se necessários o complemento das análises de necessidade com as análises de cenários presentes e de curto e

médio prazo por meio da análise Pestel. A sigra PESTEL significa, (P) Políticas, (E) economia, (S) Social, (T) Tributário, (E) Ecologico, (L) Legal.

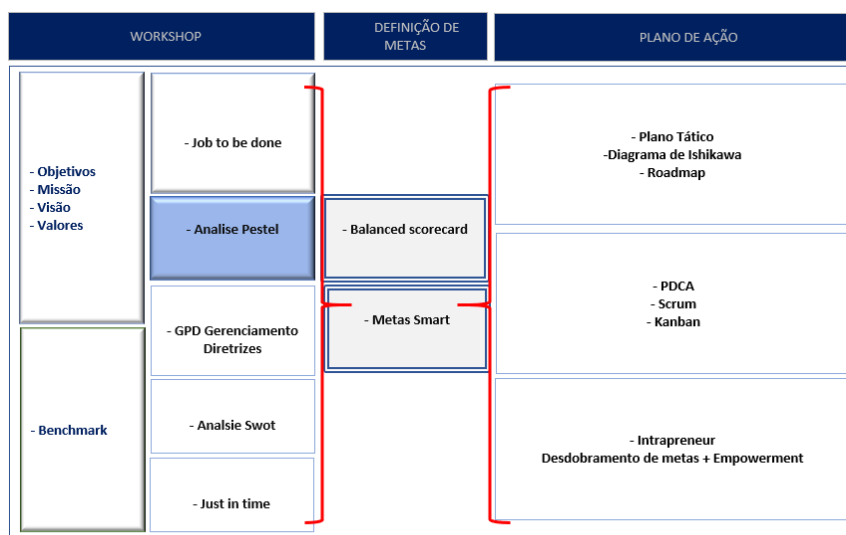


Figura 1: visão macro da proposta de trabalho.

A aplicação da análise Pestel no entorno das necessidades dos usuários, permite a contabilidade gerar ainda mais valor, pois permite produzir informações além das necessidades, avalia as movimentações e adaptações que os stakeholders poderão ter durante seus ciclos de trabalho. A contabilidade pode se antecipar a riscos, bem como, ser oportuno na apresentação de soluções para problemas que os usuários ainda não poderão ter.

A análise Pestel é a visão macro em torno da visão pontual das entregas. Ao aplicar a ferramenta a contabilidade apresenta uma vantagem competitiva em que demonstra amplitude de olhar além das suas simples entregas.

### 3.1.5 GPD - Gerenciamento pelas Diretrizes

O GPD é a fase de transformação das informações colhidas nas fases anteriores e bases concretas de planejamento, em diretrizes. Diretrizes são a apresentação do senso de direção, para qual lado o departamento vai caminhar durante o ano. O GPD é a ferramenta de gerenciamento estratégico do departamento, onde a partir das necessidades e diretrizes dos usuários e seu ambiente são elaboradas as metas e medidas a serem efetuadas no ano.

O gerenciamento pelas diretrizes permite que haja conexões escalonadas entre as metas globais da companhia, dos gestores, departamentos, lideranças e os executores. A ferramenta permite que todas as ações dos profissionais da contabilidade estejam de alguma forma conectadas com os objetivos gerais da companhia.

Dentro desta etapa o gestor da contabilidade age como um facilitador para traduzir o que está sendo exigido pelos níveis superiores e converte isso em metas para o departamento. Fica assim a cargo dos profissionais participantes

questionarem, debaterem e alinharem o entendimento sobre a direção a seguir, não podendo haver dúvidas, para que não haja descaminho do foco. Um erro nesta etapa pode gerar um direcionamento de rota fora do objetivo real que se espera e assim dependendo do tempo, pode ser fatal.

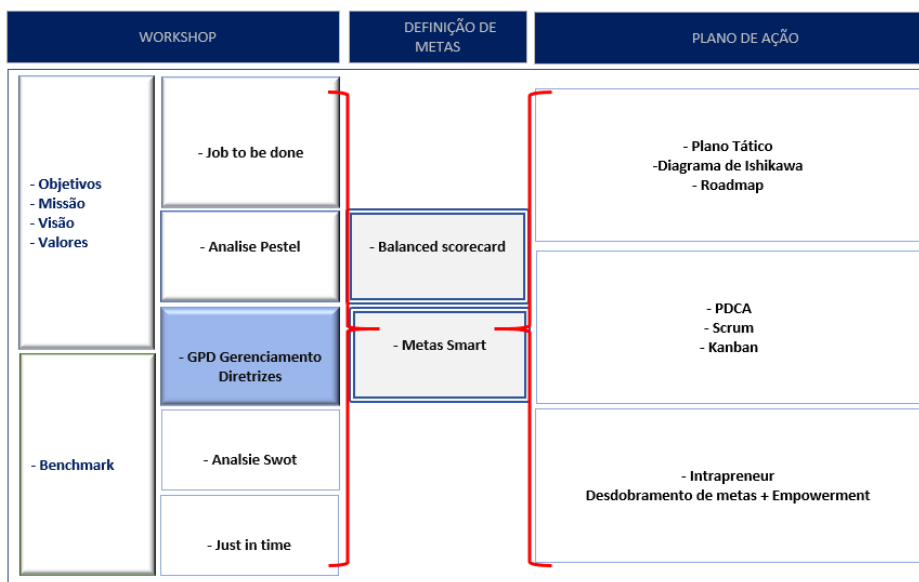


Figura 1: visão macro da proposta de trabalho.

Nos fundamentos o GPD visa garantir que todos no departamento, do gestor ao menor aprendiz, tenham a mesma direção de metas, bem como, o mesmo nível de informações e conhecimento sobre as metas, isso permite uma abertura e clareza de onde se quer chegar.

### 3.1.6 Análise Swot

Com as diretrizes em mãos, vem o primeiro teste de sensibilidade do projeto anual da contabilidade, as críticas. A análises Swot permite que haja um filtro crítico entre as diretrizes, cenários e os recursos disponíveis com as metas anuais que deverão ser estabelecidas, ou seja, a análise Swot tenta prever os erros e falhas de execução, bem como prever oportunidades que se possa obter.

Por sua essência a análise levantas as Forças, Fraquezas, oportunidades e ameaças na jornada do departamento frente as diretrizes e ambiente que serão efetuadas. Neste momento todos os profissionais devem estar confortáveis para contribuir com críticas, sugestões e opiniões para que o projeto seja vulnerável.

A análise permite a contabilidade avaliar seu cenário interno, tais como, especialidades de seus profissionais, características positivas de personalidade, recursos físicos e tecnológicos, uma boa comunicação, gestão ágil, entregas etc. Porém é necessário também avaliar quais as dificuldades e fraquezas que o departamento possui, falhas, ausência de equipe, despreparo técnico, ausência de ferramentas etc. Por fatores internos entende-se tudo aquilo que diretamente é gerenciável pelo departamento, pode ser modificado pela gestão ou ambiente interno.

Quanto ao cenário externo, a análise Swot busca avaliar Oportunidades e ameaças dentro do ambiente que o departamento está inserido, ou seja, é tudo aquilo que não é gerenciável dentro do departamento. Exemplos claros são novas legislações tributárias, normas contábeis, mudanças nas estratégias da companhia, mudança de Diretoria, ambiente de mercado, cambio, taxas de juros, níveis de desemprego etc. A contabilidade deve se ater a fatos e dados que possam afetar de forma positiva ou negativa, o seu foco de trabalho, seus planos de curto e médio prazo.

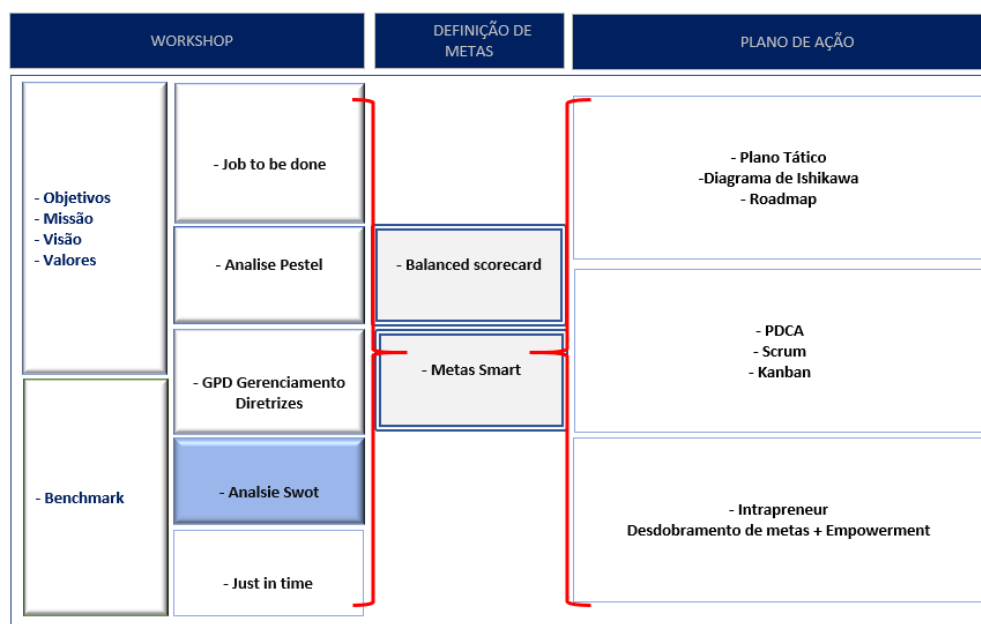


Figura 1: visão macro da proposta de trabalho.

### 3.1.7 Just in time

O Just in time é a última fase do workshop. Ele vem como um complemento da análise Swot, mas com foco específico na análise da cadeia de fornecimento que a contabilidade precisa para entregar seus produtos em alta performance. A contabilidade, assim como uma linha de produção recebe input, processa, entrega, avalia com feedback, corrige e melhora seus processos a cada ciclo, sendo assim precisa estar muito alinhada com sua cadeia de fornecedores e parceiros.

A contabilidade naturalmente trabalha com ferramentas como cronogramas de fechamento contábil e pedidos de análises para demandas específicas. Essas ferramentas não são meras planilhas ou e-mails, mas sim elos de conexões entre o recebimento e as entregas da contabilidade.

A fase de just in time, possibilita à equipe da contabilidade discutir qual a estrutura de coleta, processamento e produção de valor, sendo necessária uma avaliação detalhada dos recursos e agentes que deverão estar disponíveis aos processos de entrega da contabilidade. Neste momento faz-se necessário uma visão holística tanto do gestor como do staff mais experiente para identificar os elos de entrada, fluxos e movimentações de todo o processo e a partir daí abrir um mapa de construções, adequações e revisões da cadeia de fornecimento para que durante

a execução não haja “paradas de linha”, “desabastecimento” ou “não conformidades”.

*O Just In Time* aplicado a contabilidade nada mais é que o sistema de administração da produção *por demanda*, somente no momento exato e com o que for necessário.

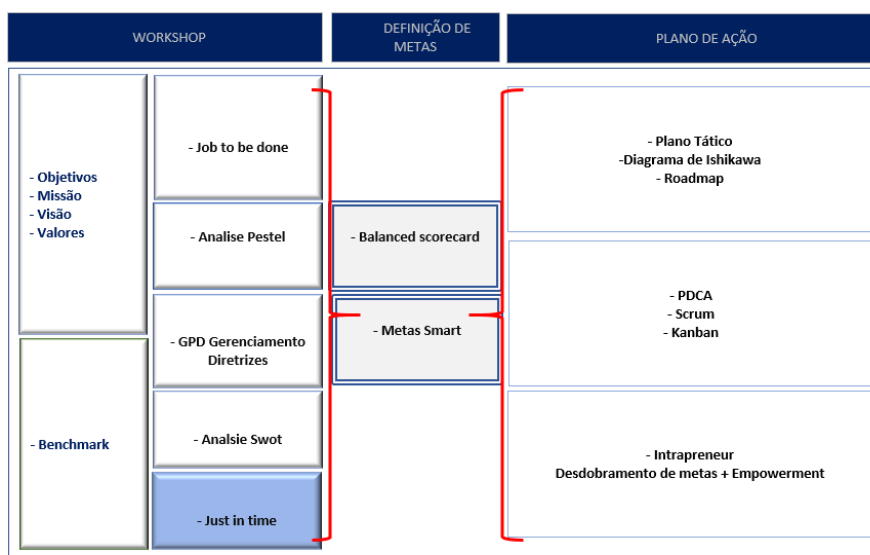


Figura 1: visão macro da proposta de trabalho.

### 3.2 ETAPA 2: DEFINIÇÃO DE METAS

Assim como na etapa anterior o processo de definição das metas deve ser utilizado como ferramenta de engajamento, dando oportunidade para que todos os profissionais contribuam com suas percepções, ideias e opiniões. Isso fortalece o comprometimento, dedicação e envolvimento dos profissionais com os objetivos a serem atingidos.

#### 3.2.1 Balanced Scorecard

A partir de todo o trabalho inicial de coleta de fatos e dados para produção de informações, o modelo entra na fase desenvolvimento prático das metas para o ano de 2020, sendo primeiro passo efetuar uma abordagem de balanced scorecard para o departamento. O BSC é aplicado avaliando todas as informações produzidas por meio das 4 perspectivas:

- Perspectiva financeira: quais as metas deverão ser elaboradas pelo departamento para contribuir com os resultados financeiros da companhia (maior Faturamento, maior Ebitda, maior geração de caixa);
- Perspectiva clientes: quais as metas deverão ser elaboradas pelo departamento para contribuir com os objetivos de geração de valor para os clientes;

- Perspectiva processos internos: quais as metas deverão ser elaboradas pelo departamento para contribuir com os objetivos de geração de valor para os clientes;
- Perspectiva Desenvolvimento: quais as metas de aprendizagem e crescimento da equipe deverão ser elaboradas pelo departamento para contribuir com os objetivos para desenvolvimento dos colaboradores;

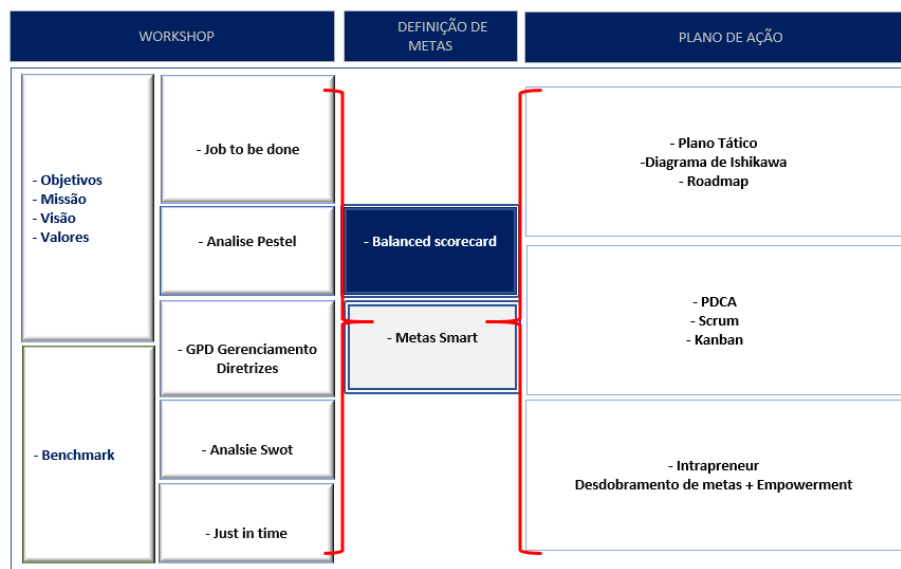


Figura 1: visão macro da proposta de trabalho.

Executar um mapa de Balanced scorecard exclusivo do departamento permite conectar as metas do departamento as metas coletivas da companhia em todas as suas perspectivas. Isso permite que o departamento não deixe de contribuir em nenhum dos componentes de objetivos da companhia.

### 3.2.2 Metas Smart

O processo de definição de metas do departamento de contabilidade ainda passa por mais um filtro, a análise metas Smart, onde precisão ser validadas para conferir se possuem todas as características necessárias de uma meta consistente.

As metas do departamento definidas na por meio do BSC do departamento precisão atender aos requisitos Smart, conforme abaixo:

- S- As metas são específicas
- M- São mensuráveis, podem ser medidas.
- A- São atingíveis.
- R- São relevantes. Apresentam resultados que geram valor.
- T- São tempestivas. Estão dispostas em um tempo oportuno.



Após serem validadas por meio destas características, as metas poderão ser direcionadas para o planejamento tático do departamento. Aquelas metas que não se enquadram, não possuem características de consistência, devem ser revistas, pois não produziram efeitos relevantes que mereçam ser executadas.

### 3.3 ETAPA 3: Elaboração do plano de ação

Após concluídas as etapas anteriores, onde em resumo são levantados os protótipos de uma estrutura, inicia-se a etapa de construção dos caminhos a serem executados para atingir as metas e cumprir os planos.

O plano de ação é uma ferramenta de gestão usada para orientar a equipe da contabilidade na execução de tarefas que levarão o negócio às suas metas estabelecidas para o ciclo, por isso, é preciso desenvolvê-lo estrategicamente.

O plano deve ser destacado em três níveis:

- Plano tático
- Métodos de gestão
- Empowerment

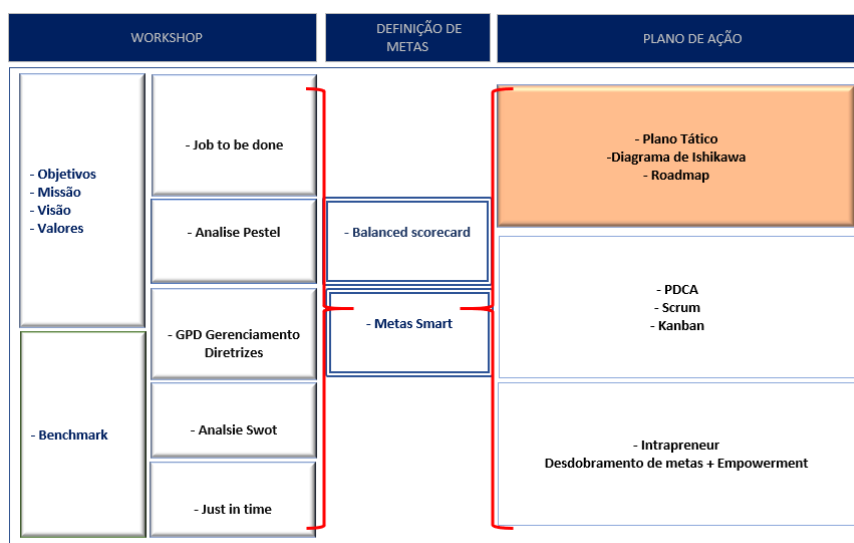


Figura 1: visão macro da proposta de trabalho.

#### 3.3.1 Elaboração do plano tático

O objetivo do plano tático é o meio termo entre as metas estabelecidas e as ações e atividades a serem executadas pelos profissionais da contabilidade. O plano tático é a definição de uma rota que inicia da meta como um produto inteiro, desfragmenta subprodutos para facilitar a análise do todo. Podemos entender uma meta como um problema a ser resolvido, sendo assim ao analisar as partes separadas de um problema permite uma análise mais aprofundada para identificação de soluções.

Uma ferramenta importante para elaborar o plano tático é Diagrama de Causa e Efeito de Ishikawa, que ajuda a gestão a entender os problemas envolvidos no atingimento das metas por meio de partes menores dos problemas.

O diagrama subdivide estas partes menores do problema por agrupamentos:

- Método;
- Materiais;
- Mão de obra;
- Máquinas;
- Medidas;
- Meio ambiente;

A utilização do diagrama facilita uma visão coletiva dos mesmos pontos a serem executadas dentro de uma meta, formando assim uma compreensão única, centralizada e comum entre todos os participantes.

Em uma aplicação prática todas as metas direcionadas ao departamento de contabilidade devem ser fragmentadas em partes menores pelo diagrama de causa e efeito de Ishikawa, sendo assim, haverá um diagrama para cada meta, com suas respectivas análises de subproblemas a serem resolvidos. Por exemplo: havendo 6 metas para o departamento de contabilidade, onde cada uma possui 6 subproblemas a serem resolvidos, o departamento terá 36 desafios menores a serem superados para bater suas metas anuais.

Os subproblemas têm sua relevância a partir do momento em que é um ponto de encontro entre as metas gerais do departamento e as ações a serem gerenciadas e distribuídas para seus profissionais responsáveis.

### 3.3.2 Métodos de gestão

Após elaboração do plano tático e identificação dos seus subproblemas, até este ponto o gestor estabeleceu um planejamento, uma rota a ser seguida, direcionou o caminho para seus subordinados. A partir de agora se inicia o gerenciamento das ações do departamento.

Os gestores para serem efetivos podem utilizar em sua rotina alguns possíveis métodos de gestão, pode ser ele PDCA, Scrum e Kanban, mas mais do que ter um método de gestão é necessário que haja um método, seja ele qual for.

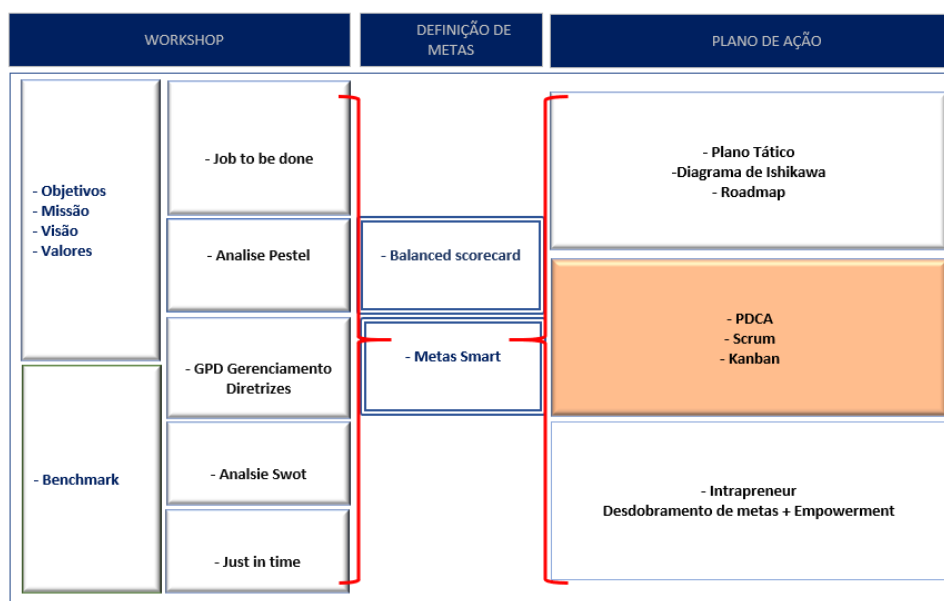


Figura 1: visão macro da proposta de trabalho.

Cada método tem suas características positivas e negativas, a aplicação dos métodos também pode ser efetuada de forma conjunta, onde o PDCA é a estrutura matriz e os demais são utilizados dentro da execução (D do PDCA).

Neste modelo de gestão 80% do Planejamento (P) já foi efetuada na etapa do planejamento tático, não sendo necessário, gastos excesso de tempo discutindo os caminhos, mas sim apenas ajustes finos durante a jornada. Sendo assim fica grande parte do tempo do gestor direcionado ao acompanhamento da execução para conferência, controle (C.) e Ajustes dos produtos entregues (A). Como podemos observar o gestor haze somente no (P-C-A), sendo 100% do (D) a cargo da equipe.

Para o acompanhamento da execução (D), o gestor da contabilidade pode usar duas opções de metodologia de desenvolvimento Agile, Scrum ou Kanban, separadamente ou unificadas, o Scrumban. Neste trabalho buscamos aplicar um modelo híbrido onde estão afuniladas um conjunto das melhores práticas de cada método.

A cada semana o gestor reúne sua equipe para discussão da rota para as próximas 2 semanas. Nesta reunião o objetivo é discutir o status dos desafios do departamento por meio de uma linha logica, seja em um sistema, em uma planilha ou em um quadro de gestão a vista.

Como o plano tático já definiu as problemas-metas e as subproblemas, fica ao cargo dos gestores promover estes novos ciclos de discussão segundos uma seqüência de visual conforme abaixo:

- Check-in: é o momento de input, onde o gestor define quais subprodutos devem entrar na rota de execução pelos profissionais da contabilidade, por meio de uma série de ações para concluir os desafios. O check-in deve sempre ser efetuada entre o gestor e o analista executor pata alinhamento de detalhes e expectativas da execução.

- Work in progress: neste ponto estão os subproblemas que estão em andamento, estão sendo executados pelos analistas da contabilidade. Neste momento devem ser destacados se estão no prazo, em atraso. Se concluídos os temas devem ser descolados para os próximos ponto.
- Check-out: o check-out é a conferência de saída dos trabalhos concluídos, ao final da execução o gestor deve revisar junto com o executor se os resultados ocorreram conforme o planejado, quanto ao tempo de execução, prazo e qualidade da entrega.

Este círculo fluxo semanal é conduzido em reunião semanal de equipe, com overview, feedback e novas diretrizes e assim se repetem até todos os problemas-meta terem passado pela execução e as metas atingidas. Essas reuniões são semanais de 1 hora aberta para todos os membros da equipe. O fluxo semanal de reuniões é complementado com uma ação diária de visão geral, a Daily. A cada dia do Sprint a equipe faz uma reunião diária, chamada Daily Scrum. Ela tem como objetivo disseminar conhecimento sobre o que foi feito no dia anterior, identificar impedimentos e priorizar o trabalho a ser realizado no dia que se inicia.

### 3.3.1 Empowerment

Todo o processo de métodos de gestão somente é possível desde que haja direcionamentos objetivos e responsabilidades especificamente alocadas a cada funcionário.

Para que o fluxo de trabalho funcione é necessário que seja dada responsabilidades e confianças para cada profissional possa demonstrar sua capacidade de trabalho e conhecimento.

O objetivo é que cada problema-meta elaborado no planejamento tático e mapeado pelo diagrama de causa e efeito seja distribuído entre os membros da equipe, delegando-os o papel de dono pelo desafio. O profissional torna-se dono da execução de todos os pontos de execução.

Neste modelo o **empowerment** é aplicado com os seguintes objetivos principais:

- Poder - dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade quanto um desafio específico. Isso significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação.
- Motivação - proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente. Reconhecendo, recompensando e comemorando bons resultados, bem como feedback claros e objetivos onde erram.
- Desenvolvimento - dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional.
- Liderança - proporcionar liderança na organização. Isso significa orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar retroação.

## 4 CONCLUSÃO

Com base nas informações obtidas através de pesquisas e referencial teórico, levantamos uma proposta de modelo de gestão que pode ser aplicado aos departamentos de contabilidade.

Os métodos da ciência contábil são ferramentas essenciais para toda a gestão, porém nossa pauta foi discutir a importância de métodos de gestão aplicados no gerenciamento do processo contábil. Assim procuramos visualizar e discutir o departamento de contabilidade em uma perspectiva de cadeia produtiva com processos contínuos, passível de ser estudado por modelos de gestão como uma linha de produção.

A utilização de métodos consagrados dentro da gestão um departamento de contabilidade permite que toda a estrutura de recursos financeiros, humanos, materiais, tecnologia sejam administrados de forma eficaz e eficiente. Tudo isso dentro de uma perspectiva agregada para a produção de objetivos centralizados e que produzam valor para os usuários, economizando e diminuindo desperdícios.

A arte da gestão é resolver problemas e assim bater metas. Não se faz necessário a existência de gestão onde não há problemas ou metas

As organizações ou departamentos que não se desafiam a inovar ou melhorar todo ano, nunca saem do mesmo e é neste ponto que procuramos transcender nosso trabalho, forçar um departamento de contabilidade a utilizar ferramentas e métodos de gestão para se transformar e sair do seu conforto e status, e apresentá-los a problemas e desafios que os destaquem em níveis de qualidade, eficácia e eficiência. Nossa pesquisa procurou apresentar ferramentas que já há tempos são aplicadas na ciência da administração e aplicá-los a gestão do departamento de contabilidade.

O departamento de contabilidade por sua essência possui processos estáveis padrões, porém as empresas e sua gestão estão sempre em constante mudança, são altamente mutáveis por conta das necessidades espirais dos consumidores e mercado, sendo assim debatemos quais ferramentas podem ser utilizadas para colocarem os departamentos de contabilidade em uma linha não de manutenção horizontal, mas uma linhas de busca por inovações e melhorias constantes em seus processos para que não fiquem para trás.

A contabilidade não se adaptou quando as empresas precisavam de análises gerenciais para a tomada de decisão; surgiu o controller. A contabilidade não se adaptou quando a velocidade de processamento de dados aumentou; as equipes de TI estão tomando este lugar.

Nos resta apenas os mesmos burocratas que conhecem a legislação societária.

Por fim, os resultados desta pesquisa demonstram que os departamentos de contabilidade precisam se provocar com utilização de metodologias já existentes

pelo menos uma vez ao ano, por meio da utilização de modelos de gestão e assim busquem inovações, melhorias e se antecipem as necessidades de seus clientes os usuários das informações para que a administração da entidade possua informações confiáveis e suficientes para garantir a tomada de decisão e o processo de continuidade e sustentabilidade de suas empresas.

## REFERÊNCIAS

KAPLAN, R.; NORTON, D. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 1. ed., 13. tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. [ [Links](#) ]

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos. Porto Alegre: Bookman Editora, 2014.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

PINCHOT, Gifford. Innovation Through Intrapreneuring. *Research Management*, March-April 1987, Volume XXX, n. 2. Disponível em: Acesso em: 27 ago. 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri): o que todo membro da alta administração precisa saber para vencer os desafios do novo milênio/Vicente Falconi Campos -5.ed.- Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.

WERKEMA, M.C.C. As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.