

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GABRIELA RODRIGUES RIBEIRO

GESTÃO DE PROCESSOS INTERNOS NO SETOR CONTÁBIL:
estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços contábeis

UBERLÂNDIA
AGOSTO DE 2025

GABRIELA RODRIGUES RIBEIRO

**GESTÃO DE PROCESSOS INTERNOS NO SETOR CONTÁBIL:
estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços contábeis**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador(a): Prof.(a) Edvalda Araújo Leal

**UBERLÂNDIA
AGOSTO DE 2025**

GABRIELA RODRIGUES RIBEIRO

**GESTÃO DE PROCESSOS INTERNOS NO SETOR CONTÁBIL:
estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços contábeis**

Artigo acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca de Avaliação:

Blind review

Blind review

Blind review

Uberlândia (MG), 03 de agosto de 2025.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar os processos internos do setor contábil de um escritório de contabilidade localizado em Uberlândia, em Minas Gerais. Por meio de um estudo de caso, foram coletados dados da empresa e realizadas entrevistas com gestores e colaboradores, visando descrever as atividades diárias, o tempo médio dedicado a cada tarefa, os sistemas utilizados, bem como identificar as principais dificuldades e facilidades na execução das rotinas operacionais. A partir dessas informações, buscou-se identificar oportunidades de aprimoramento e estratégias que potencializem os aspectos positivos e mitiguem os obstáculos, promovendo maior eficiência e qualidade na execução das funções. Os resultados evidenciam que, apesar de desafios como sobrecarga de trabalho e ausência de planejamento detalhado, a padronização das atividades, o uso de indicadores de desempenho e a adoção de tecnologias adequadas são elementos fundamentais para o monitoramento eficaz dos processos. Além disso, destaca-se a importância de capacitações estruturadas e de políticas de gestão do conhecimento como meios para fortalecer a cultura organizacional e elevar o desempenho da equipe.

Palavras-Chave: Contabilidade; Eficiência; Escritórios Contábeis; Processos Internos; Sistemas.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the internal processes of the accounting department of an accounting firm located in Uberlândia, Minas Gerais. Through a case study, data were collected from the company and interviews were conducted with managers and employees to describe daily activities, the average time dedicated to each task, the systems used, as well as to identify the main difficulties and facilitators in executing operational routines. Based on this information, the goal was to identify opportunities for improvement and strategies to enhance positive aspects and mitigate obstacles, promoting greater efficiency and quality in the performance of functions. The results show that, despite challenges such as work overload and lack of detailed planning, the standardization of activities, the use of performance indicators, and the adoption of appropriate technologies are essential elements for effective process monitoring. Furthermore, the importance of structured training and knowledge management policies is highlighted to strengthen organizational culture and improve team performance.

Keywords: Accounting; Efficiency; Accounting Firms; Internal Processes; Systems.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	2
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1 Gestão dos Processos Internos na Prestação de Serviços Contábeis	4
2.2 Controles Internos e a Qualidade dos Serviços Prestados.....	5
3 METODOLOGIA	7
3.1 Tipo de Pesquisa	7
3.2 Coleta e Análise de Dados.....	7
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	10
4.1 Caracterização da Empresa em Estudo	10
4.2 Caracterização dos Participantes e Análise dos Processos Internos.....	11
4.3 Gestão dos Processos Internos na Área Contábil	14
4.4 Metodologia <i>Scrum</i>.....	16
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS	20

1 INTRODUÇÃO

No cenário corporativo contemporâneo, caracterizado por intensa competição e avanços tecnológicos, a eficiência e eficácia dos processos internos de uma empresa são elementos cruciais. Os processos internos, que englobam todas as atividades e operações realizadas dentro da organização para produzir bens e serviços, são fundamentais na determinação da capacidade competitiva (Lopes, 2014).

A gestão eficiente dos processos internos garante o uso otimizado de recursos como tempo, mão de obra e materiais. Além disso, processos definidos e estruturados proporcionam uma base sólida para a padronização das operações, o que resulta em maior consistência e qualidade dos produtos e serviços oferecidos. No contexto dos escritórios de contabilidade, essa otimização é crucial, visto que a contabilidade, assim como todos os outros setores, busca se adaptar às mudanças diante das evoluções da humanidade, sejam econômicas, tecnológicas e sociais (Paiva, 2022).

Um dos maiores desafios enfrentados pelos escritórios de contabilidade é ofertar serviço de qualidade, atendendo as necessidades específicas dos clientes. Os consumidores não só esperam qualidade, mas também rapidez e personalização nos serviços, nesse contexto, a eficiência dos processos internos se torna ainda mais crítica, permitindo a empresa atender de forma ágil e eficaz às mudanças nas preferências e expectativas do cliente (Padoveze, 2020).

Embora a literatura já reconheça a importância da gestão de processos como meio de aumentar a eficácia operacional (Hammer, 2015; Gonçalves, 2018), observa-se que grande parte dos estudos concentra-se em setores industriais ou tecnológicos. Pesquisas voltadas especificamente para o setor contábil ainda são escassas, sobretudo quando se trata da aplicação de metodologias ágeis, como o Scrum, na estruturação e otimização dos processos internos. Essa lacuna de conhecimento evidencia a necessidade de novas investigações que explorem como ferramentas de gestão ágil podem contribuir para a eficiência operacional em escritórios contábeis de médio porte.

Nesse contexto, estabeleceu-se a problemática de pesquisa deste estudo: “Como a gestão de processos internos pode influenciar e melhorar a eficácia operacional em uma empresa de prestação de serviços contábeis?”. Visando responder ao questionamento proposto, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar os processos internos de gestão em uma empresa prestadora de serviços contábeis de médio porte, utilizando princípios da metodologia *Scrum*, com o propósito de dinamizar a eficácia operacional.

A adoção do método *Scrum* contribui para a implementação de melhorias contínuas nos processos internos, ao viabilizar uma gestão mais eficiente das tarefas, o que é fundamental para assegurar a sustentabilidade e o crescimento de qualquer organização (Hammer & Champy, 2009). Nesse sentido, empresas também podem se beneficiar ao investir na análise, mapeamento e otimização de seus processos, uma vez que essas práticas não apenas aumentam a eficiência operacional, mas também promovem um ambiente de trabalho mais organizado e favorável ao desenvolvimento dos colaboradores.

Este estudo se justifica por sua relevância acadêmica, ao oferecer novas perspectivas sobre um aspecto ainda pouco abordado na literatura, que é a aplicação de metodologias ágeis em processos internos de escritórios contábeis. Espera-se contribuir com novos referenciais teóricos que ampliem o debate sobre como práticas originadas no setor de tecnologia podem ser adaptadas e aplicadas a empresas de serviços, fortalecendo a interdisciplinaridade entre gestão de processos e contabilidade.

Do ponto de vista prático, a pesquisa busca oferecer recomendações que possam ser aplicados por gestores de escritórios contábeis de médio porte, auxiliando na reorganização de fluxos internos, no aumento da eficiência operacional e na melhoria da qualidade do atendimento ao cliente.

Quanto à relevância social, o estudo contribui indiretamente para a sociedade ao fomentar serviços contábeis mais ágeis, confiáveis e personalizados, que apoiam micro, pequenas e médias empresas, público que depende fortemente da contabilidade para manter sua conformidade legal e tomar decisões estratégicas mais seguras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão dos Processos Internos na Prestação de Serviços Contábeis

Gestão de processos internos é o conjunto de práticas e estratégias que visam planejar, monitorar e otimizar as atividades e fluxos de trabalho dentro de uma organização, com o objetivo de aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a qualidade dos resultados (Gonçalves, 2000). Desta forma, torna-se essencial na prestação de serviços, pois garante que as operações sejam realizadas de maneira eficiente, padronizada e com alta qualidade, atendendo melhor às necessidades dos clientes, reduzindo prazos de entrega e promovendo uma experiência mais consistente (Hammer; Champy, 2009). De acordo com Padoveze (2020), a padronização dos processos contribui para a redução de erros e a otimização do tempo, fatores essenciais em um setor que lida com a alta complexidade das normas fiscais e contábeis.

Além disso, a automação dos processos internos tem sido vista como uma solução indispensável para aumentar a eficiência operacional. Segundo Camillozzi (2016), o uso de sistemas de controle interno e tecnologias de gestão permite que os escritórios contábeis automatizem atividades repetitivas e manuais, como a conciliação bancária e o preenchimento de declarações fiscais. Isso não apenas diminui o tempo de execução das tarefas, mas também libera os colaboradores para focarem em atividades de maior valor estratégico, como a análise financeira e o planejamento tributário.

Segundo Lopes (2014), a integração de ferramentas tecnológicas à gestão de processos não apenas aprimora a qualidade das informações contábeis, como também fortalece a transparência nas operações internas. Escritórios contábeis que adotam sistemas de automação são capazes de acompanhar, em tempo real, o desempenho de suas atividades, permitindo ajustes rápidos sempre que necessário (Camillozzi, 2016). Isso é particularmente importante em um ambiente de negócios que exige respostas ágeis às mudanças regulatórias e às necessidades dos clientes.

Portanto, a gestão de processos internos em escritórios contábeis exige uma combinação de padronização, automação, adoção de metodologias ágeis e capacitação dos colaboradores. Esses fatores, quando integrados de forma adequada, permitem que os escritórios não apenas melhorem sua eficiência operacional, mas também respondam de maneira mais rápida e eficaz às necessidades dos clientes e às mudanças no ambiente regulatório (Padoveze, 2020).

2.2 Controles Internos e a Qualidade dos Serviços Prestados

De acordo com Almeida (2009), controle interno é o conjunto de políticas, procedimentos e práticas implementados em uma organização para proteger seus ativos, garantir a confiabilidade das informações financeiras, promover a conformidade com normas e regulamentos, além de aumentar a eficiência operacional. Essas medidas visam prevenir fraudes, minimizar riscos e assegurar a qualidade dos dados utilizados para tomada de decisões estratégicas.

A implementação de soluções eficazes de controle interno permite minimizar riscos operacionais, detectar e prevenir fraudes, e otimizar a eficiência operacional. Camilozi (2016) ressalta que os controles internos, quando bem implementados, oferecem maior confiança na qualidade das informações contábeis e fiscais, além de aprimorar a gestão de riscos e o cumprimento das obrigações legais.

No ambiente de um escritório contábil, a complexidade das operações exige a adoção de sistemas de controle interno que garantam a execução precisa das atividades diárias. Crepaldi e Crepaldi (2000) destacam que processos bem estruturados são essenciais para evitar erros e garantir a conformidade com as exigências legais. Nesse cenário, a automatização dos processos é uma solução valiosa para aumentar a eficiência e reduzir a incidência de falhas humanas.

De acordo com Almeida (2021), a segregação de funções é uma prática crucial nos controles internos das organizações, pois divide responsabilidades entre diferentes colaboradores, o que minimiza significativamente os riscos de erros e fraudes. Essa separação ajuda a garantir a integridade das operações, já que impede que uma única pessoa tenha controle absoluto sobre todas as etapas de um processo. Segundo Crepaldi e Crepaldi (2000), essa divisão de funções assegura maior transparência nos processos e evita que um único funcionário tenha controle total sobre uma transação ou processo, o que aumenta a segurança e a qualidade dos serviços prestados.

O monitoramento constante das atividades operacionais ajuda a identificar falhas e implementar melhorias contínuas, como apontado por Silva *et al.* (2024). Ao monitorar e auditar os processos regularmente, as organizações conseguem ajustar suas práticas de maneira proativa, assegurando que estejam em conformidade com as melhores práticas do setor.

Nesse contexto, destaca-se o uso de metodologias ágeis, como o *framework Scrum*, como ferramenta complementar à gestão de processos e aos controles internos. Segundo Silva *et al.* (2024), o *Scrum* é um modelo ágil de gerenciamento que pode ser adaptado à realidade dos escritórios contábeis, promovendo maior organização, controle e transparência dos

processos internos. Com base em três pilares, transparência, inspeção e adaptação, o método permite o acompanhamento contínuo das tarefas executadas pelas equipes, contribuindo diretamente para a qualidade dos serviços prestados e para a redução de falhas operacionais.

Segundo Silva *et al.* (2024), a aplicação do *Scrum* envolve ciclos curtos de trabalho, chamados de *sprints*, com revisões e *feedbacks* constantes que incentivam a melhoria contínua. O uso do Quadro *Scrum* (com colunas como *Product Backlog*, A Fazer, Fazendo e Feito) torna visível o andamento das atividades e possibilita uma gestão mais eficiente das rotinas contábeis. Essa visibilidade reforça o controle interno ao permitir que toda a equipe e a liderança monitorem as entregas e identifiquem gargalos ou desvios rapidamente.

Além disso, o *Scrum* contribui para uma cultura de responsabilidade compartilhada, na qual todos os membros da equipe participam da definição de prioridades e do planejamento das entregas, o que fortalece a eficácia dos controles internos e promove uma melhoria contínua da qualidade dos serviços. De acordo com Sutherland (2019), um dos criadores do *Scrum*, esse modelo valoriza a entrega de valor com foco em pessoas, colaboração e adaptação, princípios que, quando bem aplicados, geram impacto direto na produtividade e na satisfação tanto dos colaboradores quanto dos clientes.

A qualidade dos serviços contábeis, portanto, não se limita ao cumprimento das normas técnicas, mas também envolve eficiência operacional, transparência nas atividades e capacidade de adaptação. Como apontado por Shigunov (2003), a percepção de qualidade é ampliada quando o serviço consegue atender de forma plena as expectativas dos clientes. Estudo de Santos e Pagnussat (2023) confirma que essa percepção está diretamente ligada à competência técnica e à forma como os escritórios se relacionam com seus clientes.

Em suma, a integração entre práticas de controle interno e metodologias ágeis, como o *Scrum*, representa uma evolução estratégica na busca por excelência nos serviços contábeis. Essa abordagem permite que os escritórios enfrentem de forma mais eficiente os desafios operacionais e regulatórios, garantindo qualidade, confiabilidade e inovação nos serviços prestados.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa em questão pode ser classificada como descritiva, conforme a definição de Gil (2002), que afirma que esse tipo de estudo visa caracterizar fenômenos ou explorar a relação entre variáveis, com foco na coleta sistemática e organizada de dados. Este estudo, especificamente, tem como objetivo analisar os processos internos de gestão em uma empresa prestadora de serviços contábeis de médio porte, utilizando princípios da metodologia *Scrum*, com o propósito de dinamizar a eficácia operacional. A abordagem qualitativa é adotada para entender os aspectos subjetivos que influenciam o desempenho das tarefas e, a partir disso, propor estratégias para otimizar a eficiência operacional.

3.2 Coleta e Análise de Dados

Adotou-se o método de estudo de caso, realizado em 2024, em um escritório contábil de médio porte localizado em Uberlândia, Minas Gerais. Para garantir a confidencialidade e respeitar os princípios éticos, a empresa está identificada como Acero Infor ao longo do texto. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários com colaboradores do setor contábil e entrevistas com o gestor da área contábil e o gerente operacional da empresa, com o objetivo de coletar informações sobre o processo interno envolvendo as demandas diárias, atendimentos previstos, sistemas utilizados, dificuldades enfrentadas, facilidades percebidas e sugestões de melhorias nos processos.

As entrevistas foram semiestruturadas, conforme sugerido por Marconi e Lakatos (2010), permitindo que os entrevistados expressassem suas percepções e experiências livremente, enquanto o pesquisador guiava a conversa com perguntas-chave. Essa abordagem possibilitou a coleta de dados sobre os desafios e pontos fortes da aplicação do *Scrum* nos processos internos. Utilizou-se um roteiro para a condução das entrevistas, a análise dessas informações busca identificar como é realizado a gestão de processos na empresa em estudo e possibilidades de melhorias e otimização dos processos contábeis.

Adicionalmente, foi realizada a análise de documentos internos da empresa. Como destacado por Gil (2002), a análise documental é uma técnica eficaz para obter informações detalhadas sobre os processos internos da organização, sem a necessidade de interferir diretamente nas operações cotidianas. Neste estudo, os documentos internos da empresa, como

relatórios contábeis, registros de reuniões de planejamento e retrospectivas do *Scrum*, foram analisados para observar a evolução dos processos contábeis antes e depois da implementação do *Scrum*, focando em como as tarefas foram reorganizadas e os tempos de execução foram impactados. Além disso, a análise das retrospectivas do *Scrum* forneceu uma visão sobre os pontos de melhoria contínua, ajudando a identificar as áreas que ainda necessitam de ajustes para otimizar o desempenho. Importante destacar que a pesquisadora conheceu os sistemas de informação utilizados pela empresa para a execução operacional das atividades e o sistema adotado para o controle de processos internos.

A triangulação de dados é uma técnica de validação que compara informações obtidas de diferentes fontes para aumentar a confiabilidade dos resultados (Denzin, 1978). Neste estudo, a triangulação foi feita ao combinar dados qualitativos, como as entrevistas e análise documental e com dados quantitativos, com a aplicação de questionários aos colaboradores. Essa comparação permitiu garantir a consistência e validade dos achados, ao verificar se as percepções dos colaboradores sobre a implementação do *Scrum* estavam alinhadas com as mudanças observadas nos documentos internos e nas métricas quantitativas.

O questionário foi aplicado a oito colaboradores envolvidos diretamente nos processos contábeis, com o objetivo de avaliar a eficiência dos processos internos e o impacto da metodologia *Scrum* na rotina de trabalho. A pesquisa foi estruturada para identificar oportunidades de melhoria, mensurar a eficácia do modelo ágil e coletar dados quantitativos relacionados ao desempenho da equipe.

As informações qualitativas foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas, com duração aproximada de 30 a 40 minutos, realizadas com dois profissionais da organização: o gerente geral (G1), que possui mais de 15 anos de experiência na área contábil, sendo oito deles dedicados à Contabilidade Gerencial da empresa, graduado em Administração e Ciências Contábeis, com especialização em Finanças; e o coordenador da área contábil (G2). Já as percepções dos demais colaboradores foram reunidas por meio de questionários estruturados, aplicados com o objetivo de mensurar, em escala, a visão interna sobre os processos organizacionais.

A coleta de dados incluiu 20 questões com escala de atribuição de uma nota de 1 a 10, nas quais os participantes indicaram seu grau de concordância em relação a aspectos como eficiência operacional, redução de falhas e satisfação no ambiente de trabalho. Também foram levantadas informações de perfil dos respondentes, como sexo, idade, tempo na empresa, experiência na área contábil e nível de formação. O instrumento foi construído com base na literatura adotada neste estudo. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos permite

uma compreensão aprofundada dos processos internos da Acero Infor, oferecendo uma análise crítica do impacto do *Scrum* nos resultados operacionais.

Para análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo, técnica que permite a interpretação sistemática de textos e falas, conforme orientação de Michel (2015). Sordi (2013, p. 52) observa que “o sucesso da análise de conteúdo se dá pela exploração das diversas variações do tema em análise, criando continuamente a abertura de seus subtemas”. Foi utilizada também a análise descritiva dos questionários aplicados aos colaboradores da área contábil. Com base nas respostas dos questionários aplicados aos colaboradores, possibilitou a identificação de padrões e entendimento dos processos internos adotados na empresa em estudo.

Quanto a delimitação da pesquisa, o estudo foi conduzido em um único escritório contábil de médio porte localizado na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, desta forma, é importante ressaltar que as diferenças regionais e setoriais podem impactar a eficácia das estratégias identificadas, limitando sua aplicabilidade a outros contextos ou tipos de escritórios contábeis. Essa limitação destaca a necessidade de cautela ao generalizar os resultados, uma vez que práticas que funcionam bem em um ambiente específico podem não ter o mesmo sucesso em diferentes localidades ou setores.

Além disso, o ambiente contábil é caracterizado por mudanças rápidas, decorrentes de inovações tecnológicas, alterações regulatórias e dinâmicas de mercado, essas transformações podem influenciar significativamente os processos contábeis e a eficácia das estratégias sugeridas. Portanto, as descobertas desta pesquisa têm o potencial de se tornarem desatualizadas em um curto período, o que pode restringir sua relevância e aplicabilidade ao longo do tempo.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Caracterização da Empresa em Estudo

A Acero Infor é uma empresa fundada em 2013, na cidade de Uberlândia, em Minas Gerais, com foco no desenvolvimento de soluções inovadoras voltadas ao apoio contínuo à gestão empresarial. Com uma atuação pautada na ética, responsabilidade e comprometimento, a empresa tem como missão estabelecer parcerias sólidas com seus clientes, contribuindo para a melhoria dos processos de gestão.

O portfólio da empresa vai além da contabilidade tradicional, integrando serviços de contabilidade fiscal e gerencial, com o objetivo de gerar informações precisas e relevantes para a tomada de decisões estratégicas. Por meio de uma metodologia exclusiva de apoio ao empresário, a Acero Infor busca facilitar a gestão dos negócios e garantir a efetividade na identificação e correção de desvios. Além disso, oferece serviços contínuos de assessoria e consultoria, com foco na avaliação e acompanhamento do desempenho organizacional, prezando por um atendimento técnico eficiente e de alta qualidade.

Atualmente, conta com um quadro de 70 colaboradores e é administrada por dois sócios. A estrutura organizacional da empresa está dividida em setores como fiscal, contábil, departamento pessoal, societário, financeiro corporativo, recursos humanos e controladoria. O presente estudo tem como foco o setor contábil, que é composto por uma equipe de seis analistas e dois assistentes.

Figura 1 - Organograma da Empresa Acero Infor



Fonte: Elaborada pela Autora

4.2 Caracterização dos Participantes e Análise dos Processos Internos

Conforme mencionado na seção de metodologia, as informações sobre a coleta de dados foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas e da aplicação de questionários aos colaboradores. No que se refere à caracterização dos respondentes do questionário, participaram da pesquisa oito colaboradores do setor contábil, dos quais 75% são do sexo feminino. Quanto à formação, 62% já concluíram o ensino superior, enquanto 38% ainda estão cursando. A média de idade dos participantes é de 26 anos, e o tempo médio de experiência na área contábil é de três anos. Esses dados são relevantes para contextualizar a análise das respostas, considerando que o nível de maturidade profissional e acadêmica impacta a percepção sobre práticas de gestão e eficiência organizacional (Gil, 2019).

As percepções dos colaboradores obtidas via questionário foram organizadas em dois blocos principais: (i) elementos relacionados à organização dos processos e (ii) práticas associadas às metodologias ágeis. A Tabela 1 apresenta a descrição das assertivas avaliadas e as médias das notas atribuídas pelos colaboradores.

Tabela 1 - Processos Internos da Organização

Descrição	Média
Clareza e padronização dos fluxos de trabalho	4,75
Ferramentas de acompanhamento da produtividade	5,75
Revisão periódica dos processos contábeis	7,38
Planejamento antecipado das atividades	7,5
Priorização eficiente das tarefas contábeis	5,75
Compartilhamento de conhecimento entre a equipe	9,13
Monitoramento das etapas do processo contábil pela coordenação	5,38

Fonte: Elaborada pela Autora

Os dados indicam que o compartilhamento de conhecimento entre a equipe foi o aspecto mais bem avaliado (média 9,13), sugerindo a existência de um ambiente colaborativo, ainda que, segundo os relatos das entrevistas, centralizado em alguns colaboradores. Por outro lado, a clareza nos fluxos de trabalho (4,75) e o monitoramento por parte da coordenação (5,38) obtiveram médias relativamente baixas, evidenciando fragilidades na estruturação e supervisão dos processos. A ausência de padronização e a execução das rotinas conforme o entendimento individual dos profissionais reforçam a necessidade de um modelo mais integrado e normatizado, conforme defendido por Davenport (1994), que destaca a gestão de processos como estratégia fundamental para garantir a eficiência operacional e minimizar falhas.

Ainda com relação às percepções dos colaboradores, o segundo bloco do questionário avaliou práticas relacionadas às metodologias ágeis no ambiente contábil, como reuniões rápidas, ciclos de trabalho de curta duração, com objetivos claros, e *feedbacks* contínuos. A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos quanto a essas práticas.

Tabela 2 - Práticas Direcionadas as Metodologias Ágeis

Descrição	Média
Realização de reuniões rápidas (<i>daily meetings</i>)	4,25
Compatibilidade da divisão de tarefas com a carga horária	3,25
Envolvimento da equipe na definição de metas e prazos	7,75
Realização de sprints contábeis para manter foco e produtividade	8,13
Feedback contínuo do coordenador sobre as atividades	7,88
Delegação eficiente de tarefas dentro da equipe	8,5

Fonte: Elaborada pela Autora

Observa-se que aspectos como a delegação eficiente de tarefas (8,50), a realização de *sprints* (8,13) e o *feedback* contínuo (7,88) foram bem avaliados, indicando a presença de elementos das metodologias ágeis, ainda que de forma incipiente ou não sistematizada. Por outro lado, práticas consideradas fundamentais, como a realização de reuniões rápidas (4,25) e a compatibilidade entre carga de trabalho e divisão de tarefas (3,25), apresentaram as menores médias, revelando entraves à adoção plena de frameworks ágeis. Segundo Highsmith (2009), a agilidade organizacional demanda respostas rápidas, interação contínua e mecanismos claros de priorização, o que pressupõe estruturas bem definidas e comunicação integrada.

As entrevistas com os gestores confirmam essa realidade: apesar da realização de reuniões semanais e de uma tentativa de organização por cliente, os fluxos de trabalho não são formalizados, e a gestão permanece sendo realizada de forma manual, sem o uso de ferramentas visuais ou métricas consolidadas. Essa condição compromete a visibilidade do andamento das tarefas e dificulta a identificação de obstáculos operacionais em tempo real. Para Oliveira (2014), o monitoramento sistemático dos processos é essencial para garantir o controle, a eficiência e a melhoria contínua nas organizações, permitindo a identificação de desvios, o acompanhamento do desempenho e a tomada de decisões baseadas em dados.

Na entrevista realizada com o gestor G2, foi abordada sua trajetória profissional e seu vínculo com a Acero Infor. Segundo o entrevistado, a empresa iniciou, há dois anos, um processo de mapeamento dos fluxos de trabalho, mas ainda enfrenta desafios relacionados à consolidação da cultura organizacional, o que compromete a padronização efetiva dos processos internos. Já o gestor G1 relatou que apenas 30% dos processos são executados conforme o planejamento, sendo que a personalização das rotinas de acordo com o perfil dos clientes é um fator que interfere na uniformidade operacional.

Embora não existam indicadores de desempenho ou ferramentas específicas para mensuração da produtividade, a empresa utiliza o sistema *Movidesk* para organizar demandas, monitorar prazos e registrar erros. A priorização das tarefas ocorre conforme o perfil dos clientes. O compartilhamento de conhecimento é incentivado, mas ocorre de forma centralizada: normalmente, apenas um colaborador detém as informações específicas de cada cliente, o que dificulta substituições em casos de ausência. Além disso, tarefas repetitivas ainda carecem de melhorias, e o alto volume de processos, aliado à diversidade de perfis de clientes, representa um desafio significativo, especialmente diante da ausência de indicadores claros de avaliação e melhoria contínua, conforme argumentam Hammer e Champy (2009).

O relato do gestor G1 explicita a complexidade dos processos em uma empresa prestadora de serviços contábeis:

A quantidade de processos e subprocessos é muito grande, estimado em mais de mil processos. Aparentemente parece ser simples, mas ao analisar as particularidades de cada cliente, de cada atividade, o nosso desafio é dar manutenção e manter o sistema atualizado para análise de gestão dos processos.

No que se refere à aplicação de metodologias ágeis, embora não haja formalização de práticas como a utilização de painéis de atividades, os relatos indicam que a equipe realiza reuniões semanais para alinhamento e avaliação da qualidade e dos prazos das entregas. A divisão de tarefas considera a carga horária e a carteira de clientes de cada colaborador. O *feedback* contínuo é promovido por meio de reuniões de fechamento, e a delegação de tarefas busca manter o equilíbrio na distribuição das atividades.

A entrevista com o gestor G2, coordenador da área contábil tradicional, revelou sua ampla experiência: ele atua há mais de 15 anos na área contábil, sendo 11 deles na empresa, e é graduado em Ciências Contábeis. Segundo o coordenador, os fluxos de trabalho não são padronizados, sendo executados conforme o entendimento individual de cada colaborador, o que compromete a uniformidade e a eficiência das rotinas. A mensuração da produtividade é realizada com base nas horas dedicadas por cliente, métrica também utilizada para identificar falhas e obstáculos operacionais. Não são empregadas ferramentas automatizadas ou medidores de desempenho; o acompanhamento é feito manualmente, por meio de planilhas.

Cada colaborador é responsável por todas as etapas contábeis de determinados clientes, mas a ausência de treinamentos formais prejudica tanto a padronização quanto a transferência de conhecimento. As principais dificuldades operacionais relatadas envolvem falhas na obtenção de documentos junto aos clientes, erros nas importações contábeis e retrabalhos

decorrentes de classificações incorretas de receitas e despesas. A priorização das tarefas se concentra, principalmente, nos clientes do regime de Lucro Real e naqueles que demandam demonstrativos gerenciais, que recebem atenção mensal. Entretanto, atrasos de outros setores e dos próprios clientes impactam negativamente a rotina da equipe.

Com base nos dados coletados, percebe-se que a aplicação da metodologia *Scrum* é limitada. As reuniões semanais entre diretores e líderes têm como foco a apresentação de resultados, mas apresentam fragilidades no alinhamento entre a liderança e os demais colaboradores. A gestão das tarefas é realizada manualmente e não há uso de ferramentas como painéis de atividades; os *feedbacks* são esporádicos e transmitidos por meio da plataforma *Feedz*. Dessa forma, a visibilidade sobre as atividades em andamento e os obstáculos enfrentados ainda é restrita.

Júnior, Pires e Neto (2015) destacam que a implementação do *Scrum* em ambientes contábeis contribui para maior organização das tarefas, visibilidade das atividades em execução e melhoria do fluxo de trabalho, especialmente por meio do uso de ferramentas visuais, como os painéis de atividades. Como sugestões de melhoria, o coordenador aponta a necessidade de um sistema mais robusto para o acompanhamento em tempo real dos processos, bem como o fortalecimento dos treinamentos e a padronização de práticas, tanto para novos colaboradores quanto para os que já atuam na organização.

4.3 Gestão dos Processos Internos na Área Contábil

Conforme relatado por G1, gerente geral da empresa, há cerca de dois anos foi iniciado um projeto de mapeamento dos fluxos de trabalho, com o objetivo de promover maior padronização das rotinas. No entanto, apenas aproximadamente 30% dos processos são atualmente executados conforme o planejamento inicial. Essa limitação decorre, principalmente, da baixa consolidação da cultura organizacional e das particularidades de cada cliente, que demandam constantes adaptações nas práticas operacionais. Embora a personalização dos serviços atenda às necessidades específicas dos clientes, ela compromete a uniformidade e a previsibilidade dos processos internos.

Essa percepção é corroborada pelos resultados do questionário aplicado à equipe contábil, especialmente nos itens relacionados à clareza nos fluxos de trabalho (média de 4,75) e ao monitoramento por parte da coordenação (média de 5,38). Tais dados evidenciam fragilidades tanto na definição dos processos quanto na supervisão das tarefas, dificultando o alcance de padrões mínimos de eficiência e controle.

Nesse sentido, G2, coordenador da contabilidade tradicional, reforça essa análise ao destacar que os processos não são padronizados e que cada colaborador executa as tarefas com base em seu entendimento individual. Esse cenário resulta em ineficiências operacionais, retrabalhos e dificuldades no treinamento de novos profissionais, uma vez que não existem manuais de procedimentos ou trilhas formais de aprendizagem. De acordo com Davenport (1994), a ausência de padronização compromete a efetividade da gestão por processos, que depende da definição clara das etapas e da formalização das atividades.

Apesar dessas limitações, a empresa apresenta algumas práticas positivas, como o uso do sistema *Movidesk*, uma ferramenta de controle de demandas por meio da qual os clientes enviam suas solicitações. O sistema funciona de maneira semelhante a um e-mail, mas com recursos adicionais que permitem à gestão acompanhar os prazos de entrega, monitorar os retornos de cada colaborador e registrar eventuais erros. Essa prática contribui para a organização das demandas, o cumprimento dos prazos e a melhoria no controle da qualidade dos serviços.

Além disso, são realizadas reuniões semanais para o alinhamento das entregas e o acompanhamento da produtividade, o que favorece a comunicação e o controle das atividades da equipe. No entanto, não são utilizados indicadores-chave de desempenho (KPIs), e a mensuração da produtividade é realizada com base nas horas dedicadas por cliente e em planilhas manuais, o que limita a análise precisa dos resultados e o acompanhamento da performance.

Outro ponto crítico identificado é a centralização do conhecimento em um único colaborador por cliente, o que compromete a substituição em casos de ausência, dificulta a troca de informações e gera dependência de pessoas específicas. Embora o item “compartilhamento de conhecimento” tenha obtido alta média (9,13), os relatos dos gestores indicam que essa prática ocorre de forma informal e restrita. Conforme destacam Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento é essencial para o desempenho organizacional, sendo necessário estimular práticas sistemáticas de compartilhamento e registros acessíveis a todos os membros da equipe.

Além disso, o perfil da equipe também influencia esse contexto. A maioria dos colaboradores é jovem, com média de idade de 27 anos, e cerca de 38% ainda está cursando o ensino superior. Esse cenário indica um nível de maturidade técnica e profissional ainda em desenvolvimento, o que reforça a necessidade de trilhas formais de aprendizagem e maior estruturação dos processos para mitigar erros e acelerar a curva de aprendizado. A média de

apenas três anos de experiência na área contábil evidencia a necessidade de um suporte institucional mais robusto para garantir padronização e consistência nos resultados.

Observa-se, portanto, a necessidade de aprimorar a gestão dos processos internos por meio da formalização das rotinas, da utilização de indicadores de desempenho e da adoção de ferramentas tecnológicas que possibilitem o acompanhamento contínuo das atividades. A implementação de treinamentos estruturados e de políticas eficazes de gestão do conhecimento também se mostra fundamental para ampliar a eficiência, reduzir retrabalhos e fortalecer a cultura organizacional (Padoveze, 2020).

4.4 Metodologia *Scrum*

Segundo Júnior, Pires e Neto (2015), a implementação da metodologia *Scrum* no contexto contábil promove maior organização e visibilidade das tarefas, facilitando o acompanhamento do progresso das atividades. O estudo destaca que o uso de ciclos curtos de trabalho, os chamados *sprints*, e a realização de reuniões regulares contribuem para a identificação rápida de impedimentos e a adaptação contínua dos processos. Nesse sentido, o *Scrum* configura-se como uma abordagem eficaz para aumentar a eficiência operacional e melhorar a colaboração entre os membros da equipe, especialmente em ambientes que tradicionalmente adotam métodos mais rígidos de gestão.

De acordo com G1, embora não haja uma implementação formal e completa da metodologia *Scrum*, alguns de seus princípios são utilizados no cotidiano da equipe. São realizadas reuniões semanais com o objetivo de alinhar prazos, revisar a qualidade das entregas e promover *feedbacks* contínuos. A divisão de tarefas considera a carga de trabalho e a carteira de clientes de cada colaborador, buscando um equilíbrio na distribuição das atividades. Essas reuniões funcionam como uma adaptação das *daily meetings*, promovendo comunicação e visibilidade sobre os processos em andamento.

Contudo, os dados coletados junto aos colaboradores evidenciam divergências em relação a essa aplicação sistematizada. As notas atribuídas aos itens “realização de reuniões rápidas” (4,25) e “compatibilidade da carga de trabalho com a divisão de tarefas” (3,25) foram as mais baixas no questionário, indicando dificuldades práticas na implementação dos princípios ágeis. Tais pontuações refletem entraves como sobrecarga, falta de planejamento detalhado e ausência de ferramentas que facilitem o monitoramento contínuo das demandas — aspectos já observados em estudos anteriores sobre a aplicação do *Scrum* em escritórios contábeis (Silva *et al.*, 2024).

Ferramentas específicas como *Kanban*, *backlog* de tarefas ou *sprints* contábeis não são utilizadas formalmente. A gestão das atividades ainda é realizada manualmente, por meio de planilhas e controle individualizado, o que limita a transparência e a rastreabilidade do fluxo de trabalho. A ausência de indicadores de desempenho e de sistemas integrados foi apontada como uma das principais fragilidades do modelo atual. Segundo G2, embora existam reuniões entre diretores e líderes para apresentação de resultados, o alinhamento entre a liderança e os demais colaboradores ainda é deficiente, dificultando o acompanhamento em tempo real das dificuldades enfrentadas no processo. Ademais, os feedbacks são pontuais e, muitas vezes, mediados pela plataforma *Feedz*, o que não configura uma rotina estruturada de retrospectivas, como propõe a metodologia *Scrum*.

Apesar dessas limitações, os colaboradores avaliaram positivamente aspectos como a delegação de tarefas (8,50), a realização de *sprints* (8,13) e o feedback contínuo (7,88), o que indica potencial para uma adoção mais ampla e estruturada do modelo. Isso sugere uma abertura da equipe para práticas ágeis, embora ainda dependentes de maior direcionamento, capacitação e suporte tecnológico.

Essa implementação parcial reflete uma tentativa de modernização dos processos de gestão, porém ainda carece de elementos fundamentais para alcançar sua efetividade. Conforme Schwaber e Sutherland (2020), o *Scrum* requer a definição clara de papéis (*Product Owner*, *Scrum Master* e Time de Desenvolvimento), planejamento com metas bem definidas, realização de reuniões de revisão e retrospectivas regulares, além do uso de artefatos visuais para o controle das tarefas.

A ausência desses elementos compromete o potencial da metodologia em promover entregas mais ágeis, transparentes e colaborativas. Observa-se que, embora os gestores reconheçam os benefícios das práticas ágeis, persistem limitações relacionadas à cultura organizacional, ao domínio das ferramentas e à padronização dos processos, o que dificulta a consolidação do *Scrum* como método efetivo de gestão.

Recomenda-se, portanto, a capacitação da equipe nos princípios das metodologias ágeis, a definição de fluxos de trabalho visuais e acessíveis, bem como a integração de ferramentas digitais que permitam melhor acompanhamento das etapas contábeis. Tais ações podem contribuir significativamente para o aumento da eficiência operacional, da produtividade e do alinhamento entre os membros da equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a gestão dos processos internos em escritórios contábeis, com ênfase na aplicação de metodologias ágeis e na utilização de ferramentas tecnológicas como estratégias para aprimorar a eficiência operacional. A partir da combinação de entrevistas com gestores e aplicação de questionários à colaboradores da área contábil, foi possível mapear práticas, identificar fragilidades e apontar oportunidades de melhoria na condução das rotinas organizacionais.

Os resultados revelaram que, embora alguns princípios das metodologias ágeis estejam presentes, como reuniões de alinhamento, *sprints* informais e *feedbacks* periódicos, a ausência de uma implementação sistematizada limita os ganhos esperados em termos de agilidade, transparência e colaboração. Práticas como a divisão equilibrada de tarefas, o uso de breves reunião diárias, a definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e a adoção de ferramentas visuais de gestão ainda são incipientes ou inexistentes. Além disso, observou-se que a centralização do conhecimento em colaboradores específicos e a carência de treinamentos estruturados dificultam a padronização e a escalabilidade dos processos.

A pesquisa também identificou que o uso de sistemas como o *Movidesk* contribui para a organização das demandas e controle de prazos, mas a predominância de controles manuais e a falta de integração entre as ferramentas limitam a visibilidade sobre os processos em andamento. A baixa maturidade tecnológica e a pouca consolidação da cultura organizacional foram apontadas como barreiras à modernização da gestão.

Como implicações, o estudo evidencia a importância de um modelo de gestão que integre pessoas, processos e tecnologia, considerando a complexidade crescente das demandas contábeis. Do ponto de vista prático, os achados reforçam a necessidade de investimentos contínuos em capacitação, desenvolvimento de trilhas de aprendizagem, formalização das rotinas e adoção de sistemas que promovam a rastreabilidade, o controle e a melhoria contínua das operações.

A principal contribuição teórica do estudo reside na ampliação da discussão sobre a aplicabilidade das metodologias ágeis no contexto da contabilidade, campo ainda pouco explorado na literatura. Ao abordar os desafios e as adaptações necessárias para sua incorporação em escritórios contábeis, a pesquisa oferece subsídios para futuros estudos sobre inovação em ambientes organizacionais tradicionalmente mais estruturados.

Como limitação, destaca-se o recorte específico da amostra, restrita a um único escritório contábil de médio porte, o que reduz a possibilidade de generalização dos resultados.

Ademais, por se tratar de uma pesquisa descritiva, os impactos quantitativos da aplicação (ou ausência) de metodologias ágeis sobre indicadores de desempenho não foram mensurados.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre escritórios contábeis de diferentes portes, níveis de maturidade digital e modelos de gestão, bem como investigações longitudinais que avaliem o impacto da adoção de metodologias ágeis sobre a produtividade, a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes. Além disso, é pertinente explorar como fatores culturais, gerenciais e geracionais influenciam a receptividade e o sucesso na implementação dessas abordagens no setor contábil.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. **Controle interno: Práticas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, M. C. **Gestão de riscos e controles internos**. Rio de Janeiro: FGV, 2021.
- CAMILOZZI, F. S. **Soluções de controle interno na prestação de serviços contábeis**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-AR4QMM>. Acesso em: 03 ago. 2025.
- CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial: Teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DENZIN, N. K. **The research act: A theoretical introduction to sociological methods**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1978.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GONÇALVES, J. E. L. **Gestão por processos: Uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution**. Grand Rapids: Zondervan, 2009.
- HIGHSMITH, J. **Agile project management: Creating innovative products**. Londres: Pearson Education, 2009.
- JÚNIOR, S. R. da S.; PIRES, D. F.; NETO, S. C. Scrum: Um guia prático no gerenciamento de projetos. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação e Gestão Tecnológica**, v. 5, n. 1, 2015. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/resiget/article/view/1011>. Acesso em: 03 ago. 2025.
- LOPES, J. C. da C. **Gestão da qualidade: Decisão ou constrangimento estratégico?** 2014. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) – Universidade Europeia, Lisboa, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/62705662.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2025.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, J. M. **Gestão de processos**: Repensando a gestão por resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis: Fundamentos e análise**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

PAIVA, L. X. de. **Inovação tecnológica e suas contribuições para a vantagem competitiva em escritórios contábeis**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/51110>. Acesso em: 03 ago. 2025.

SANTOS, R. G. R. M.; PAGNUSSAT, A. Qualidade dos serviços contábeis no Brasil: Uma revisão de literatura. **Revista Científica da Ajes**, v. 12, n. 25, 2023. Disponível em: <https://revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/669>. Acesso em: 03 ago. 2025.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **O Guia do Scrum**. 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-PortugueseBR-3.0.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2025.

SHIGUNOV, T. R. Z. A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 2, n. 1, p. 1-23, 2003. <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v3n5p43-62>

SILVA, V. A. da; SILVA, D. J. C. da; GOMES, H. B.; PAIXÃO, F. S. da. Gestão de processos: O *Scrum* em um escritório contábil. **SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 28, n. 1, p. 7–19, 2024. <https://doi.org/10.63595/2236-7608-v28n1-15123>

SORDI, J. O. de. **Elaboração de pesquisa científica**. 1. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2013.

SUTHERLAND, J. **Scrum**: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.