



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB
Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas –
FATECS

DÉBORA DE OLIVEIRA FONTENELLE DOS SANTOS
RA 21450757

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM ESCRITÓRIO
CONTÁBIL: SOB A ÓTICA DA CONTROLADORIA.

Brasília
2017

DÉBORA DE OLIVEIRA FONTENELLE DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM ESCRITÓRIO
CONTÁBIL: SOB A ÓTICA DA CONTROLADORIA.**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para a
conclusão do curso de Ciências Contábeis do
Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Orientador: Prof. Me. Ubirajara Gusmão Sobrinho
Junior

**Brasília
2017**

DÉBORA DE OLIVEIRA FONTENELLE DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM ESCRITÓRIO
CONTÁBIL: SOB A ÓTICA DA CONTROLADORIA.**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para a
conclusão do curso de Ciências Contábeis do
Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Orientador: Prof. Me. Ubirajara Gusmão Sobrinho
Junior

Brasília-DF, 21 de Novembro de 2017.

Banca examinadora:

Me. Ubirajara Gusmão Sobrinho Junior
Professor Orientador

Me. José Augusto Simões Amaro
Professor Examinador

Me. Romilson Amaral Duarte
Professor Examinador

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL: SOB A ÓTICA DA CONTROLADORIA.

Débora de Oliveira Fontenelle dos Santos¹

RESUMO

A finalidade do presente trabalho foi identificar se os profissionais da área contábil, colaboradores e associados aos escritórios de contabilidade utilizam de alguma forma, de um planejamento estratégico. Inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica através de literaturas voltadas ao tema. Seguida de pesquisa exploratória descritiva e método qualitativo. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado com questões fechadas. Para o campo de pesquisa foi definido o Universo de escritórios contábeis, sendo que o profissional poderia aceitar ou não fazer parte da pesquisa, e que isso não geraria nenhum ônus para a empresa. A população da pesquisa foi composta por sessenta e três contadores e vinte e um técnicos em contabilidade, perfazendo um total de 84 respondentes. Constatou-se que o planejamento estratégico está presente em poucas das empresas que participaram desta pesquisa, demonstrando que a contabilidade está bem tímida em relação ao uso dessa ferramenta. Essa situação reforça a ideia de que o planejamento estratégico é uma ferramenta que ajudará a construir o caminho ações e estratégias para alcançar o objetivo e garantir a longevidade do escritório contábil. A importância do planejamento se dá aos diversos segmentos empresariais, sobretudo para os escritórios contábeis, que são referenciais em gestão e parâmetros para o bom andamento de uma empresa. A participação da Controladoria no planejamento estratégico tornou-se um fato tão relevante, que já existe a Controladoria Estratégica para melhor atender os diversos segmentos empresariais.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Escritório de Contabilidade. Controladoria

1 INTRODUÇÃO

A opção pelo tema “A importância do planejamento estratégico para um escritório contábil: sob a ótica da controladoria”, teve sua motivação no interesse em conhecer o que diz a literatura consultada sobre o assunto e em seguida verificar o entendimento dos pesquisados sobre o planejamento estratégico, tendo em vista que, um erro comumente cometido pelos novos empreendedores é a falta de planejamento estratégico para desenvolvimento de um bom e duradouro negócio.

¹ Acadêmica graduanda do Curso de Ciências Contábeis Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.
E-mail: debora.fontenelle@gmail.com

Segundo pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), aproximadamente 24% das empresas no ramo de atividades de contabilidade constituídas, fecham as portas antes de completar dois anos de existência. O fato de as empresas fecharem não se deve aos altos tributos exigidos no Brasil tão pouco ao mercado competitivo, mas sim à total ausência de planejamento dos mais novos empresários.

Neste sentido, a visão empreendedora deve ser acompanhada de planejamento e estratégia. A falta desses dois instrumentos causa declínio no mercado contábil e conseqüentemente encerramento de suas atividades. A sobrevivência empresarial está atrelada às estratégias que a empresa adotar como ação, como direção a seguir. O desafio está em desenvolver estratégias competitivas que garantam a excelência e a diferenciação da empresa no âmbito em que atua. Desta forma, estas devem ser pensadas em conjunto, estruturadas e na seqüência implantadas.

Assim, o intuito do presente estudo é mostrar que, um bom planejamento estratégico e aplicação deste nas decisões do escritório contábil, são essenciais para permanência no mercado, na captação de novos clientes e finalmente alcançar o sucesso profissional.

Um profissional para auxiliar no planejamento empresarial é o *controller*², que nos tempos atuais, deve ser um especialista e possuir vivência, principalmente nas áreas administrativa, financeira e contábil.

Através da controladoria, o *controller* ajudará o empresário contador a não visualizar somente o financeiro do seu negócio, mas sim conduzirá a preocupar-se com a estratégia de sua empresa e qual será o diferencial dos serviços ofertados por seu escritório, comparado aos seus concorrentes.

A principal função do *controller* é atuar efetivamente na execução e no acompanhamento do planejamento estratégico, estruturar essas informações e também ter sensibilidade para obter a visão das possíveis ameaças e oportunidades que aparecem no mercado competitivo.

Tendo em vista que uma parcela considerável dos clientes dos escritórios contábeis é leiga e não consegue interpretar os relatórios contábeis (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Livro Diário, Livro Razão,

²Profissional responsável pelo planejamento, coordenação, direção e controle das atividades de curto, médio e longo prazo.

etc.) confeccionados pelo seu contador, a solução é buscar nestes contadores orientações para entender a linguagem contábil. Entender a situação da sua empresa através da análise desses relatórios, especialmente para empresários que não tem conhecimento das demonstrações contábeis, dificulta sensivelmente o processo de tomada de decisões.

Nesse espaço de atuação o contador precisa identificar o que o tornará um profissional diferenciado. Podendo aliar os conhecimentos técnicos com a gestão empresarial, assim oferecer aos seus clientes melhor qualidade e fiabilidade às informações, possibilitando o seu reconhecimento como profissional habilitado e qualificado na Ciência Contábil.

Planejar é uma ferramenta fundamental para os gestores aumentarem as possibilidades de sucesso da empresa diante do concorrido ambiente de negócios. Através do planejamento é possível visualizar a realidade, podendo se preparar para alcançar os resultados esperados.

Para a correta aplicação do planejamento estratégico e de forma bem simples, o gestor deverá estabelecer os objetivos estratégicos a serem alcançados, deverá preocupar-se em levantar as informações confiáveis e necessárias para a tomada de decisões, como também deverá envolver toda a equipe de colaboradores no processo decisório. A administração da empresa deverá utilizar-se de um planejamento participativo, visando potencializar os serviços ofertados.

Mediante o exposto, surgiu o seguinte questionamento: As empresas contábeis estão preparadas profissionalmente e estrategicamente para atender a necessidade de seus clientes?

O estudo apresenta o seguinte objetivo: Verificar se os profissionais da área contábil, colaboradores e associados aos escritórios de contabilidade pesquisados utilizam de alguma forma, de planejamento estratégico bem como se existe a participação da Controladoria no planejamento estratégico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade origem e evolução

A evolução tanto do homem quanto da sociedade de modo geral é resultado, especialmente, de estudos, pesquisas, descobertas e revoluções. Assim, com a

contabilidade não foi diferente, tendo em vista estar presente tanto na vida pessoal como nos negócios empresariais e, neste sentido, configura-se como uma ciência de vital importância para o desenvolvimento da sociedade.

Segundo Feital, Oliveira e Silva (2012), diversos estudiosos da história descrevem que os sinais iniciais relatando sobre o uso das contas vêm de aproximadamente 4.000 a.C. contudo, posterior a isto, o homem primitivo com a necessidade de contabilizar suas ferramentas e objetos de uso na caça e pesca ao verificar em número seus rebanhos, estava mesmo que de forma inconsciente fazendo uso de uma modalidade de contagem e isso pode ser denominado de contabilidade.

Coutinho et al (2010) contam que a história da Contabilidade remonta aos primórdios da civilização, relacionada à necessidade social de proteção da posse e perpetuação dos meios materiais.

Neste sentido, Pizzolato (2000) define a contabilidade como uma ciência que estuda o patrimônio de uma entidade, com o objetivo de oferecer informações importantes para o desenvolvimento das atividades. E que deve evoluir de acordo com reais necessidades de informações demandadas pelos seus usuários.

De modo semelhante, Silva (2008) descreve que a contabilidade, é uma ciência que registra, verifica e analisa os fatos financeiros e econômicos que decorrem da situação patrimonial de uma pessoa física ou jurídica, mostrando ao usuário que tem interesse de avaliar, a situação da entidade mediante as demonstrações contábeis e os relatórios gerenciais.

A importância de se registrar as transações de uma organização é proveniente de uma série de fatores, dentre eles a necessidade de registrar as dívidas contraídas, os bens adquiridos, ou o capital que os proprietários investiram no negócio, além de informar os reflexos que as transações provocam na situação econômico-financeira da empresa para que os diversos interessados em seu passado, presente ou futuro tenham conhecimento do seu progresso, estagnação ou retrocesso (OLIVEIRA, 2010).

Neste sentido, a contabilidade desempenha papel relevante e tem por objetivo segundo Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007) oferecer aos grupos de interessados a avaliação da situação econômica e financeira da empresa, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. Para a consecução desse objetivo, é preciso que as empresas deem ênfase à evidenciação de todas as

informações que permitam não só a avaliação da sua situação patrimonial e das mutações desse patrimônio, mas, além disso, que possibilitem a realização de inferências sobre o seu futuro.

Desta forma, no que tange o uso das informações contábeis pela administração financeira de uma organização, em regra trata dos assuntos relacionados à saúde financeira das organizações e empresas, de imediato pode-se inferir que essa área é a responsável por maximizar o patrimônio dos acionistas.

2.1.1 Organizações contábeis

A organização contábil (OC) é a forma geral pela qual o Conselho Federal de Contabilidade (2011), por intermédio da Resolução CFC n.º 1370, tipificou o escritório individual e a empresa de contabilidade. A OC como escritório individual possui um contador ou técnico em contabilidade que explora a atividade contábil. Na maioria das vezes, a constituição da empresa de contabilidade é sob a forma de sociedade simples e limitada para a exploração da atividade contábil por dois ou mais contabilistas; contador ou técnico contábil (GATTI, 2000).

Nos dois casos, é preciso o registro no Conselho Regional de Contabilidade (CRC) em categoria destinada às OCs, distinta dos registros dos profissionais pessoas físicas. Assim, conforme descrevem Rodrigues Lemos (2009). As empresas da área de ciências contábeis enquanto prestação de serviços tem suas características peculiares e determinadas, como por exemplo, a particularidade em razão ao tipo de serviço oferecido que não pode ser tocado ou sentido, só pode ser percebido por meio de demonstrações de resultados.

Neste sentido vale ressaltar que as empresas que oferecem serviços contábeis contam com uma importante e fundamental ferramenta que é o talento humano, por isso deve ser bastante valorizados. A gestão de pessoas em empresas de serviços contábeis é tão fundamental que Chiavenato pontua a importância como:

Hoje, as empresas funcionam no sentido de alcançar seus objetivos de modo paralelo com os objetivos dos seus funcionários, no sentido de criar condições de ganhar/ganhar. Quando ambos ganham, ambos trabalham melhor. (CHIAVENATO, 2010, p. 15)

Conforme o autor acima citado, as organizações da área de serviços contábeis que almejam um futuro promissor só conseguirão atingir este degrau, no momento em que descobrirem o devido valor e compromisso em relação aos colaboradores, tendo em vista ser o maior recurso disponível na empresa. É importante que invistam em formação continuada, visto que a área sofre constantes inovações. Possuir uma equipe atualizada com predisposição para inovar conhecimentos é um ponto fundamental na segurança da organização (RODRIGUES; SANTOS, 2013).

Gerir com qualidade uma organização que oferecem serviços contábeis representa sempre um grande desafio, tendo em vista a modalidade de serviços prestados. Esta qualidade é percebida na relação, colaboradores e clientes, na medida em que os colaboradores oferecem serviços de credibilidade e satisfação para o cliente. E isso somente pode ser aplicado com conhecimento, competências e habilidades na área (RODRIGUES; SANTOS, 2013).

2.1.2 O perfil, competências e habilidades do profissional contábil

Segundo Cardoso (2006), de modo geral pesquisas relacionadas a competências e habilidades no campo contábil são facilmente confundidas com funções e atividades do profissional, assim, neste estudo será considerado como atribuições, atividades desempenhadas e como competência, habilidades referindo-se à qualidade daquele que é capaz de mensurar e dar solução para um assunto, de realizar determinada tarefa, com competência, dedicação e compromisso.

Nos dias atuais, as empresas de serviços contábeis possuem espaço para a ampliação de serviços, oferecendo não somente os serviços básicos de contabilidade como ainda outros também importantes. Desta forma, o empresário contábil necessita gerenciar o seu negócio estrategicamente, utilizando para isto as técnicas disponíveis de gestão estratégica (CARDOSO; SOUZA; ALMEIDA, 2010).

Esta profissão está regulamentada pelo Decreto-lei n.º 9.295/46, de 27 de maio de 1946 e posteriores resoluções complementares. O contador exerce um papel fundamental na construção de uma nova forma de gestão centrada na informação, passando a exercer novos valores decorrentes de seu uso e pelo fluxo de transmissão.

O profissional contábil precisa se adaptar e assumir o papel de gestor da informação e utilizar seus métodos para interferir no processo decisório da empresa. A gestão de processos e habilidades é imprescindível ao contador, pois além de dominar a economia mundial, deverá o mesmo conhecer profundamente o processo de gestão da empresa, tomando decisão em um mundo diversificado e interdependente (KOYAMA; SILVA; OLIVEIRA, 2010).

Segundo Zanluca (2012), o campo de trabalho do profissional da área de ciências contábeis é amplo, e oferece diversas alternativas de prática de trabalho. Desse modo, enumera-se a seguir outras competências inerentes ao profissional contábil tais como:

1. Perícia Contábil - apuração de haveres, lucros cessantes, impugnações fiscais e avaliação de patrimônio líquido.
2. Auditoria: exame e emissão de pareceres sobre demonstrações financeiras, controles internos e gestão.
3. Fiscal: fiscalização de contribuintes ou de contas de entes públicos.
4. Gestão de Empresas – administração de finanças, custos e fluxo de caixa e empreendimentos de qualquer porte.
5. Gestão Pública – atuação em áreas de planejamento, finanças, administração e contabilidade pública.
6. Atuarial - área estatística ligada a problemas relacionados com a teoria e o cálculo de seguros.
7. Consultoria – aos três setores da sociedade (iniciativa privada, governos e ONG's).
8. Ensino – atuação em dezenas de disciplinas como Contabilidade Rural, Contabilidade de Custos ou Orçamento Público.
9. Controladoria (ZANLUCA, 2012, p. 5).

Neste sentido, observa-se que a principal atividade do profissional da área de contábeis é gerar informações confiáveis aos clientes para que a tomada de decisão seja correta. Assim, todas as informações repassadas devem estar embasadas em sólida base de sustentação, visto que, todos os dados tem relação com os resultados da empresa.

Machado e Casa Nova (2008) ressaltam em breve descrição um resumo relacionado às competências, habilidades técnicas e habilidades pessoais, afirmando que estes são conhecimentos imprescindíveis que o profissional deve demonstrar no domínio das atividades para atuar no mercado com eficiência e eficácia e ainda ter competência para relacionar com outras culturas. Ter domínio em relação às inovações e com os instrumentos da administração. Saber lidar com o sistema de informação também é fundamental para o profissional contador. O campo de atuação deste profissional não deve se restringir a somente registrar fatos

e atos contábeis, mas propor, interpretar construir, relacionar e adequar às informações que colaboram para a tomada de decisão. O Quadro um a seguir, aborda as competências habilidades e conhecimentos inerentes à profissão.

Quadro 1 - Resumo das competências, habilidades e conhecimentos da profissão contábil.

Conhecimentos Específicos	Práticas contábeis brasileiras e internacionais; cenários de negócios; identificação, avaliação e gerenciamento de riscos; avaliação de resultado e desempenho; estratégia e organização de negócios; visão integrada da organização; ambiente legal e jurídico do País; aplicabilidade tecnológica da informação; gestão de processos e projetos; identificação das necessidades de informação de usuários; auditoria e aplicação de ferramentas estatísticas e matemáticas.
Habilidades	Raciocínio lógico; visão estratégica dos resultados; percepção e aplicação interdisciplinar do conhecimento; reflexão e análise crítica; comunicação verbal e escrita; auto avaliação e relacionamento interpessoal.
Atitudes	Valores éticos; participação e comprometimento; visão crítica do mundo e dos negócios; autocrítica e respeito.

Fonte: Adaptado de Machado e Casa Nova (2012, p. 9-10)

Neste sentido, Marion (2009), complementa este entendimento ressaltando que o colaborador que parar no tempo com domínio somente no campo da escrituração da contabilidade tem vida curta enquanto profissional. E que os acadêmicos de Ciências Contábeis precisam ser instruídos para analisar, compreender, e interpretar todas as modalidades de Relatórios Contábeis, no sentido de apurar com competência os resultados para melhor conduzir as tomadas de decisão na empresa.

2.1.3 Gestão Estratégica

Gerir é trabalhar para que as coisas aconteçam. O colaborador que ocupa a gerência, denominado gestor, é quem toma as decisões para que as coisas aconteçam de tal forma que a empresa atinja seus objetivos (CATELLI, 2009).

Estratégia segundo Mintzberg et al. (2000) pode ser entendida como o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua continuidade no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências inter-relacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações

a serem tomadas pela organização. As estratégias podem conduzir a novos produtos, novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, fusões e novas alianças ou parcerias.

No que se refere à estratégia empresarial é vista como o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. (MINTZBERG et al., 2000).

A Gestão Estratégica é, portanto, a verificação dos rumos definidos, através da revisão das estratégias em função das constantes mudanças nos cenários externos e internos. Todas as decisões tomadas após a análise crítica devem ser comunicados a todos os níveis da organização. A análise crítica deve ser realizada nos níveis tático e operacional para os indicadores de Tendência (o desdobramento das estratégias) e pelo nível estratégico os indicadores de Resultados (metas estratégicas).

Conforme Ansoff e McDonnell (1993) a administração estratégica é muito importante e cada vez mais fundamental estar presente na administração geral. Pois esta relaciona a empresa ao seu ambiente, buscando garantir seu sucesso e evitando eventuais surpresas.

Segundo Oliveira (2007) a administração estratégica é uma administração do futuro, que busca colaborar para que a empresa como um todo alcance sua situação desejada, nos fatores que dizem respeito à direção dos recursos empresariais, a realidade ambiental e também a maximização das relações interpessoais.

De acordo com Oliveira, Junior e Silva (2009) o Planejamento Estratégico consiste na busca objetiva das metas e a realização dos objetivos a serem cumpridos. Assim, pode-se perceber que o planejamento estratégico é conjunto de metas, objetivos, finalidades, demonstrando o que a empresa é, e qual seu alvo, isto é onde almeja chegar. O planejamento é, portanto a direção da empresa e a gestão estratégica faz parte deste conjunto.

Gestão Estratégica é o gerenciamento de todos os recursos de uma organização para alcançar objetivos e metas (CAMARGO, 2017). Os escritórios contábeis organizam as rotinas diárias de acordo com as exigências do fisco. Há prazos, formas e meios para que o responsável contábil forneça as informações estabelecidas nas mais diversas leis existentes no país.

O gestor precisa ser criativo, pois podem ocorrer diversas situações onerosas tanto para o escritório contábil como para o tomador dos serviços (cliente) na perda de prazos. Confeção de informativos aos usuários, acompanhamento das rotinas através de planilhas, treinamentos e cursos de atualizações, farão com que a organização alcance a satisfação dos clientes e qualidade dos serviços, como também facilitará a rotina dos colaboradores.

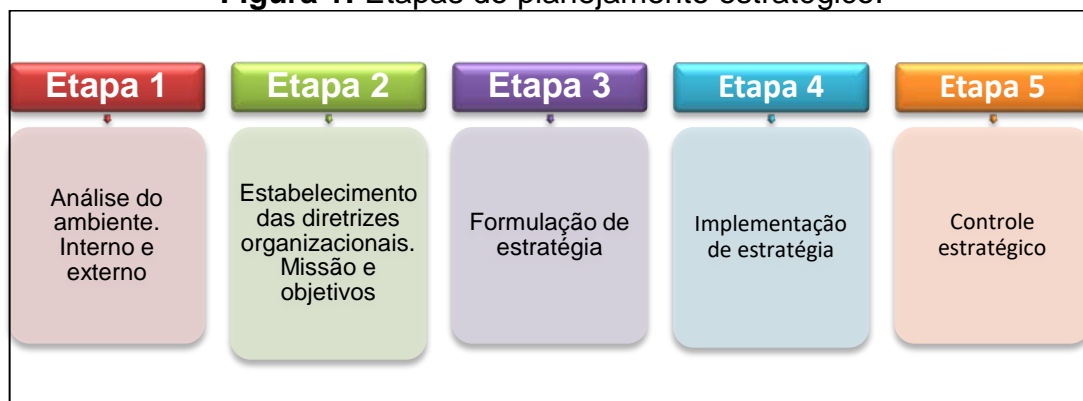
2.1.4 Planejamento estratégico para organizações prestadoras de serviços contábeis

Segundo Nogueira (2015) o planejamento estratégico é o processo que determina o que a organização fará para alcançar os objetivos. Através da comparação dos recursos empresariais, também conhecido como análise de *SWOT*.

SWOT é uma sigla criada através das palavras em inglês *strength*, *weakness*, *opportunities* e *theats*, que traduzindo para o português significam, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise de *SWOT* é utilizada na verificação interna dos pontos fortes e fracos da empresa, assim como a verificação externa das oportunidades e ameaças, a partir das informações extraídas possibilitará a organização se preparar e aperfeiçoar para as possíveis situações que poderá demandar tomada de decisões.

Em relação ao planejamento nas empresas prestadoras de serviços contábeis, este planejamento estratégico deve ser de forma global e deve envolver toda a organização e não apenas determinados setores. Nogueira (2015) descreve as principais etapas do planejamento estratégico conforme figura abaixo.

Figura 1: Etapas do planejamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Certo e Peter (2010 apud NOGUEIRA, 2015, p.8).

Conforme o autor acima citado o planejamento estratégico contém uma estrutura que abrange as diversas etapas, como a missão, a visão, e o objetivo.

Já o diagnóstico situacional demonstra os pontos fortes e os pontos fracos. Em relação às ameaças ou oportunidades, elas englobam as tendências do mundo exterior possibilitando adotar medidas para amenizar estas ameaças e aproveitar as oportunidades. As alternativas estratégicas consistem no mapeamento das possibilidades de crescimento, expansão, diversificação e desenvolvimento, a partir do negócio atual.

Missão: Segundo Hartmann (2005) refere-se àquilo que a organização almeja atingir, e qual a razão da sua existência. Vale ressaltar como exemplo a prestação de serviços de contabilidade aos seus diversos clientes, buscando também o controle em relação ao crescimento patrimonial, em harmonia aos preceitos legais em vigor.

Visão: Já a visão da empresa consiste na identificação das metas propostas, retrata os propósitos gerais que dão sustentação para um planejamento estratégico coerente e sólido. Podendo exemplificar como ser referência como profissional de contabilidade, juntamente com colaboradores capacitados (HARTMANN, 2005, p 146).

Objetivos: Consiste no ponto a ser buscado atingido, aquilo que se busca alcançar, ou seja, pelo planejamento em todas as suas dimensões é possível manter a satisfação dos atuais usuários dos serviços, e conquistar novos clientes (VALADARES, 2006).

Diagnóstico: Refere à fase inicial do planejamento estratégico, com o intuito de conhecer a empresa interna e externamente demonstrando qual a real situação da empresa no momento, diagnosticando as forças e fraquezas, bem como oportunidades e ameaças.

Forças: Refere-se àquelas características positivas de destaque, na instituição, que favorecem no cumprimento do seu propósito, visto que facilita o cumprimento dos objetivos. Conforme Caetano, nessa análise deve ser considerado os seguintes itens:

- As experiências e as competências das pessoas que integram a organização;
- Os recursos financeiros de que a organização dispõe para fazer frente as suas demandas;
- Os atrativos e o portfólio de serviços ou produtos que a organização tem a oferecer;

A imagem e liderança da instituição ou de seus membros perante as comunidades locais (CAETANO, 2016, p. 125).

Fraquezas: Refere-se às características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito. São fatores internos dentro de uma organização que compromete o cumprimento de seus objetivos.

A falta de recursos financeiros ou de bens materiais;
A indisponibilidade do quantitativo necessário ou de pessoas com determinadas competências para a realização das missões das organizações;
A falta de método ou os problemas operacionais internos;
A deficiência na definição do foco ou dos principais produtos e serviços oferecidos;
Os problemas mais severos de imagem da organização diante de seu público-alvo (CAETANO, 2016, p. 125).

Oportunidades: Refere-se às situações ou externas que possa oferecer facilidade para se alcançar à missão proposta, dando sustentação ao planejamento, se bem aproveitado, como exemplo, a seguir:

A capilaridade da organização, o que aproxima seus integrantes do público-alvo, tornando mais o reconhecimento de sua demanda;
O desenvolvimento de novos serviços, mediante a implementação de novas estruturas ou a rearticulação das já existentes;
As parcerias estabelecidas com o poder público ou com a iniciativa privada (CAETANO, 2016, p. 126).

Ameaças: Refere-se às variáveis externas não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma que podem ser enumerados em:

As “subculturas” organizacionais arraigadas, principalmente quanto à necessidade;
A imprevisibilidade de fatores externos, sobretudo no que diz respeito à repercussão dos cenários econômico e social;
A diversificação (CAETANO, 2016, p. 126).

Desse modo, para que uma organização contábil tenha uma gestão com eficácia é importante dispensar atenção especial em relação ao planejamento através dele que se consegue atingir os objetivos propostos e a realização das metas dentro de um cronograma previsto.

2.1.5 Papel da controladoria e do *controller* no planejamento estratégico

A Controladoria, conforme Peleias (2002), pode ser compreendida como um segmento da Contabilidade, e foi originada para ampliar e disseminar a compreensão acerca do processo de gestão. Esta área assegura a continuidade do negócio, pois identifica quais fatores estão contribuindo ou não para alcançar a eficiência e a eficácia em suas operações. Conseqüentemente monitora a geração de resultados econômicos favoráveis, que devem ocorrer de forma contínua.

Neste sentido, Oliveira, Peres Junior e Silva (2010) descrevem que a Controladoria deve: persuadir, coletar e organizar informações e dados importantes para a tomada de decisão, ter controle e monitoramento sobre as atividades executadas e desempenhadas por todos os departamentos da empresa e principalmente ter capacidade de influenciar nas decisões dos gestores da empresa.

O *Controller* pode ser chamado neste contexto de o principal executivo da Controladoria. Segundo Anthony e Govindarajan (2008) o *controller* é um cargo referenciado ao profissional da controladoria, assume junto à empresa uma missão de executar e cuidar das informações gerenciais, econômicas e financeiras da organização, no sentido de preservá-las para que sejam confiáveis e conduzidas até aos gestores em tempo e hora adequados.

Já as prioridades de responsabilidades do *Controller* podem ser resumidas em: Adequar de forma satisfatória os sistemas de informações gerenciais permitindo à administração o conhecimento dos fatos acontecidos bem como os resultados obtidos com as atividades. Comparar, diariamente o desempenho esperado com o real. Classificar variações de desempenho e estimativa. Orientar e oferecer informações confiáveis aos gestores em tempo hábil. (PERES JUNIOR et al.1995).

Para Padoveze (2007), o título de *controller* se aplica a diversos cargos na área de contabilidade cujo nível e cujas responsabilidades variam de uma empresa para outra. O termo *controller* derivado do francês, quer dizer conta, significa o principal executivo da área de contabilidade administrativa. Além de ser um profissional com a visão voltada sempre para o futuro, ele deve entender a correlação entre o planejamento estratégico e os fatos que estão ocorrendo no presente, para determinar o que isso pode acarretar a médio e longo prazo.

No planejamento estratégico, segundo o mesmo autor a controladoria tomará como referência os cenários, que são projetados considerando os pontos fortes e

fracos da organização. Ela deverá prever se o impacto, destes possíveis eventos, trará riscos à estrutura financeira da empresa.

A participação da controladoria no planejamento estratégico tornou-se um fato tão relevante, que já existe a controladoria estratégica. A controladoria, neste sentido, tem basicamente duas funções, ela abastece com informações para a formulação das estratégias e exerce seu poder de controle, para garantir a eficácia do que foi planejado (PADOVEZE, 2007).

Com intuito de complementar a colocação anterior, Santos (2005) comenta que, o planejamento estratégico procura definir o comportamento da organização em relação ao meio ambiente, tendo como escopo garantir a missão da entidade e sua continuidade em longo prazo. É um processo decisório que ao analisar o comportamento das variáveis ambientais externas, em termos de ameaças e oportunidades, e internas, pontos fortes e fracos da entidade, têm por produto as diretrizes e políticas estratégicas.

Neste sentido, é fundamental a participação do *controller* em todas as etapas do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, tendo em vista que o sistema de informação deverá estar alinhado com as estratégias organizacionais e de negócios. Não é à toa que o autor refere-se ao *controller* como o estrategista organizacional, pois ele é o responsável por assegurar os resultados do que foi planejado pela empresa. Contudo, o que garante ao *controller* alcançar os resultados esperados, é a formulação de um eficiente Sistema de Informação Contábil (PADOVEZE, 2007).

3 METODOLOGIA

3.1 Apresentação do Método

Quanto à abordagem a pesquisa tem a característica qualitativa e quantitativa. Segundo Gray (2012 apud PEROVANO, 2016) a integração do método direciona os dados que são assimilados simultaneamente.

Iniciou-se a pesquisa exploratória qualitativa, pois através da investigação literária foi realizada pesquisa bibliográfica gerando uma ligação com o problema e através da pesquisa quantitativa, pesquisa de campo, foi elaborada um formulário on-line.

O corte da pesquisa foi transversal, pois os dados foram coletados uma vez e em um período de tempo específico, nos dias 30 e 31 de agosto de 2017.

Como campo de pesquisa foi definido o Universo de escritórios contábeis, sendo que o profissional poderia aceitar ou não fazer parte da pesquisa, e que isso não geraria nenhum ônus para a empresa.

A coleta de dados teve como base a técnica de inquirição e utilizou como instrumento para investigação um questionário estruturado, composto por oito questões fechadas. As questões foram enviadas para 120 pessoas e respondidas através de formulário on-line. A população da pesquisa foi composta por 84 profissionais. No primeiro dia de pesquisa foram coletadas 45 respostas e no segundo dia foram coletadas 39 respostas, perfazendo um total de 84 respondentes.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados apresentados nos gráficos abaixo demonstram a realidade da pesquisa realizada, onde buscava informações sobre o nível e relevância do planejamento estratégico nos escritórios de contabilidade.

Gráfico 1: Percentual de entrevistados quanto a Formação



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à formação dos entrevistados observa-se que sessenta e três (75%) são contadores e vinte e um (25%) são técnicos em contabilidade. Apesar da maior parte dos profissionais possuírem um curso de graduação, uma parte relevante destes profissionais optou pelo curso técnico de contabilidade. Na pesquisa houve predomínio de contadores.

Gráfico 2: Percentual de entrevistados quanto ao gênero

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao gênero, a pesquisa demonstrou que quarenta e dois dos respondentes (50%) são do sexo feminino, quarenta e um (49%) são do sexo masculino e apenas um (1%) entrevistado preferiu não responder. As mulheres também ocupam a maioria dos cargos contábeis conforme relata um estudo de Alves e Marques (2011, p. 14) confirmando similaridade com este estudo. Houve predomínio mesmo que em pequena proporção de mulheres neste mercado.

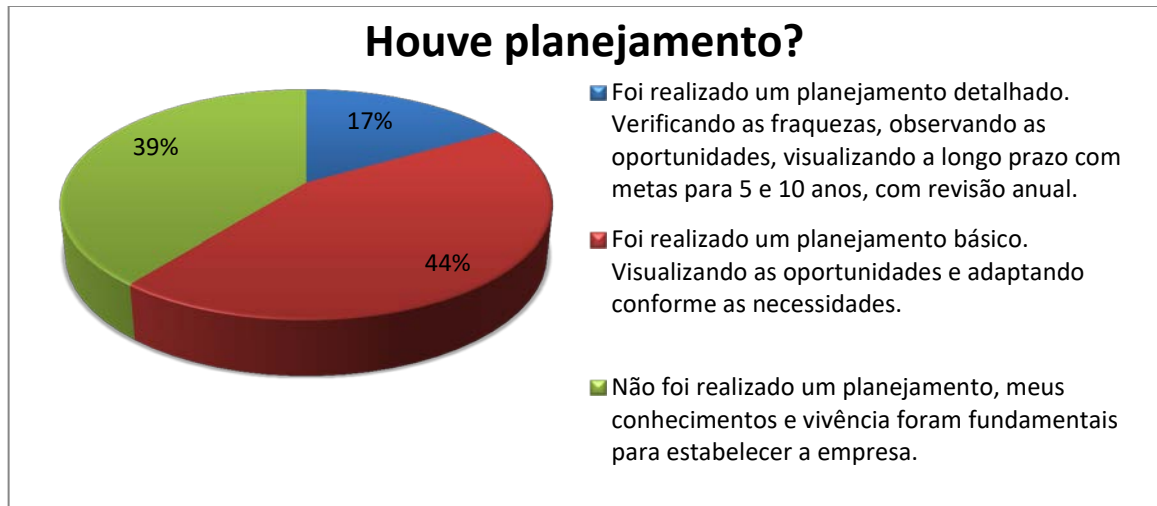
Gráfico 3: Percentual de entrevistados quanto ao tempo no mercado

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao tempo no mercado os profissionais dos escritórios contábeis revelaram que: Oito (9%) estão no mercado a menos de um ano. Seis (7%) profissionais estão no mercado há um ano. Cinco (6%) profissionais estão há dois anos. Oito (9%) deles estão no mercado há três anos, seis (7%) dentre os respondentes estão há quatro anos. De 5 a 9 anos, dezesseis (19%) profissionais e

com mais de 10 anos, trinta e cinco profissionais (42%). Constatou-se que a maior parcela dos profissionais respondentes possui mais de 10 anos no mercado.

Gráfico 4: Percentual de entrevistados quanto planejamento na abertura do escritório



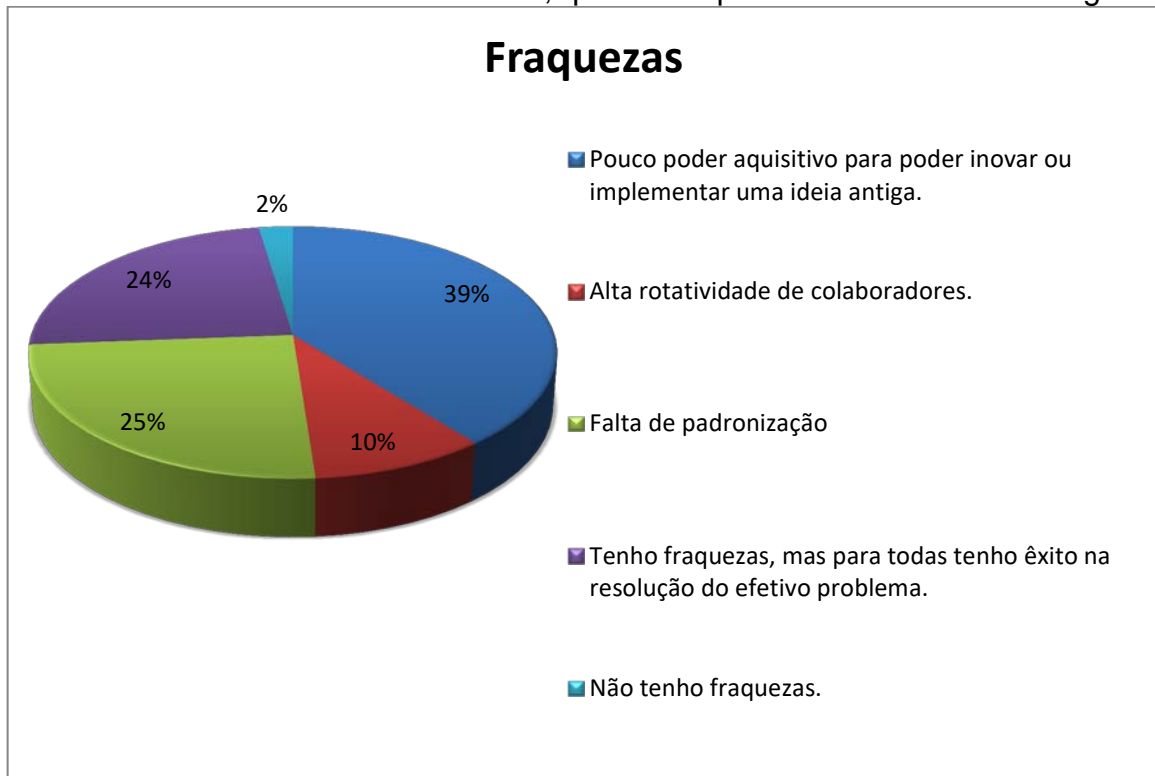
Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao planejamento por ocasião da abertura do escritório, 14 respondentes (17%) afirmaram ter realizado um planejamento detalhado sobre os procedimentos inerentes a esta modalidade de prestação de serviços. Já 37 deles (44%) relataram ter realizado um planejamento básico. E 33 profissionais (39%) informaram não ter realizado nenhum planejamento.

Para implantar qualquer negócio no mercado de trabalho, é necessário elaborar um plano de negócios para saber se é viável ou não, e também é uma forma de buscar alternativas para planejar e organizar as atividades da empresa. Em relação aos escritórios de contabilidade não é diferente.

Muitas empresas acabam fechando por falta de um planejamento de negócios, muitas vezes pelo próprio empresário achar que seu conhecimento técnico já é suficiente para conduzir um empreendimento (DORNELAS, 2012).

Houve predomínio de empresários que realizaram planejamento, mesmo que básico.

Gráfico 5: Percentual de entrevistados, quanto fraquezas no ambiente de negócios

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação às fraquezas no ambiente de negócios, trinta e três respondentes (39%) afirmaram ser a fraqueza vinda em razão de o baixo poder aquisitivo. Oito respondentes (10%) relatou que a alta rotatividade com colaboradores é uma fraqueza. Vinte e um dos pesquisados (25%) relataram que sua maior fraqueza é falta de padronização nas rotinas do escritório contábil. Já vinte profissionais (24%) relataram possuírem as fraquezas, mas também êxito nas resoluções. Somente dois respondentes (2%) afirmaram não possuírem fraquezas

Para manter-se e superar as fraquezas, o escritório de contabilidade deve ter organização e administração adequadas à atividade. Adotar as principais ferramentas de trabalho dos contadores como: o Código de Ética do Contabilista, os Comitês de Pronunciamentos Contábeis (CPC), as Normas Brasileiras de Contabilidade e a legislação tributária e fiscal vigente, auxiliarão no fortalecimento da empresa e preparará o profissional para possíveis surpresas;

Fornecer serviços contábeis e assessoramento aos clientes, para que multipliquem seus resultados e tenham uma boa visão da organização, fornecendo confiança, assessoria, qualidade e transparência, ser empresa contábil referência no atendimento ao cliente e excelência de serviços, fundamentado em princípios éticos, na confiabilidade de informações com equipe qualificada e integrada.

Gráfico 6: Percentual de entrevistados quanto rescisão contratual de clientes - falta de atendimento adequado



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à rescisão contratual do cliente por falta de um atendimento satisfatório, cinquenta e um (61%) afirmaram que nunca houve rescisões por esse motivo. Já vinte e um (25%) relataram que pelo menos um cliente já se rescindiu por falta de um atendimento adequado e doze (14%) afirmaram que mais de um cliente já se afastou por não ter sido bem auxiliado em suas necessidades.

Embora a maioria dos pesquisados tenham afirmado não ter perdido cliente por falta de um bom assessoramento, 39% dos respondentes já passaram pela experiência de perder um ou mais clientes. Para se alcançar o sucesso é necessário muito planejamento, por isso se é essencial definir claramente as diretrizes estratégicas (missão, visão, valores e objetivos) do escritório, deixando bem clara para os clientes internos e externos a direção que se pretende tomar. Muitos proprietários de escritório são excelentes profissionais, porém não atentam para a necessidade da gestão do seu próprio empreendimento. Houve predomínio que nunca houve rescisões por esse motivo.

Gráfico 7: Percentual de entrevistados que contrataram um profissional qualificado para realizar um planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor

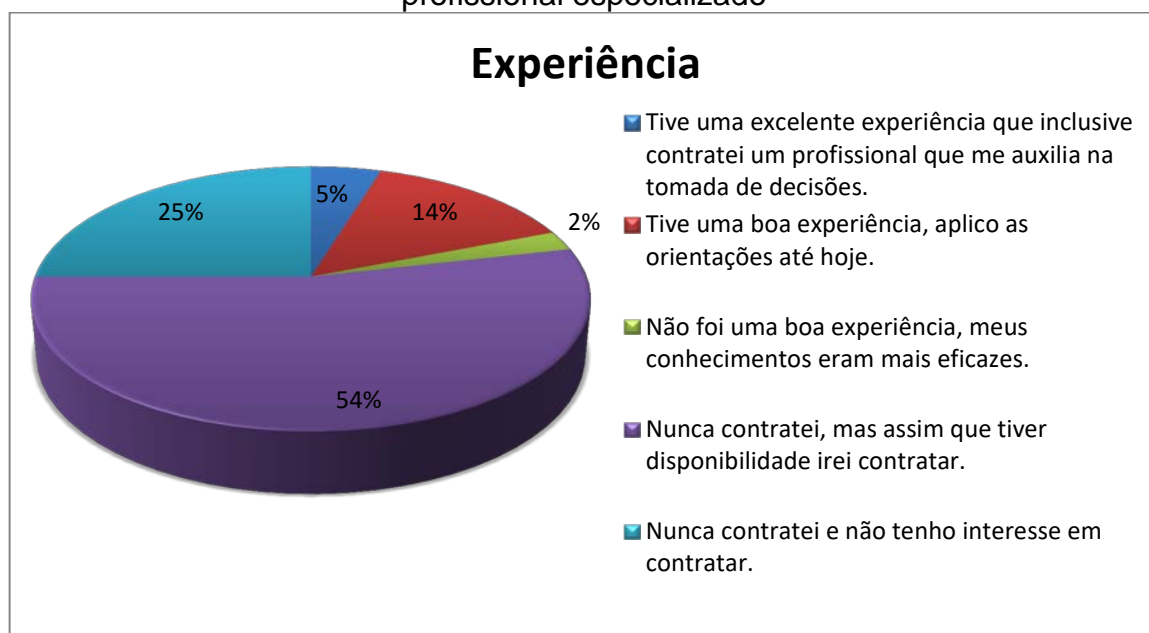
Em relação à contratação de um profissional para colaborar com o planejamento estratégico, uma pequena parte afirma já ter usado este serviço. Somente onze respondentes (13%) contrataram um profissional qualificado e setenta e três deles (87%) nunca contrataram um *controller* para executar planejamento.

Dentre as principais vantagens identificadas a partir do planejamento estratégico, as empresas que adotaram esta ferramenta apontaram os seguintes itens: vantagens financeiras e organizacionais; melhoria na qualidade dos serviços e engajamento da equipe; orientar o rumo certo para a organização e planejamento, onde todos possam acompanhar e contribuir com as metas e objetivos propostos; segurança, confiabilidade, credibilidade e obtenção de resultados; equilíbrio, objetivos definidos claros, metas transparentes e motivação ligada ao desafio (MARCHESAN, 2012).

O autor ainda acrescenta que as principais dificuldades encontradas revelam fragilidades envolvendo os recursos humanos. Este dado demonstra a necessidade de se buscar estratégias para a qualificação e motivação dos colaboradores para a abertura de possibilidades que aumentem a competitividade e o máximo desempenho do serviço.

A maioria afirma que nunca contrataram um profissional qualificado para planejamento estratégico.

Gráfico 8: Percentual de entrevistados quanto à situação de contratação de um profissional especializado

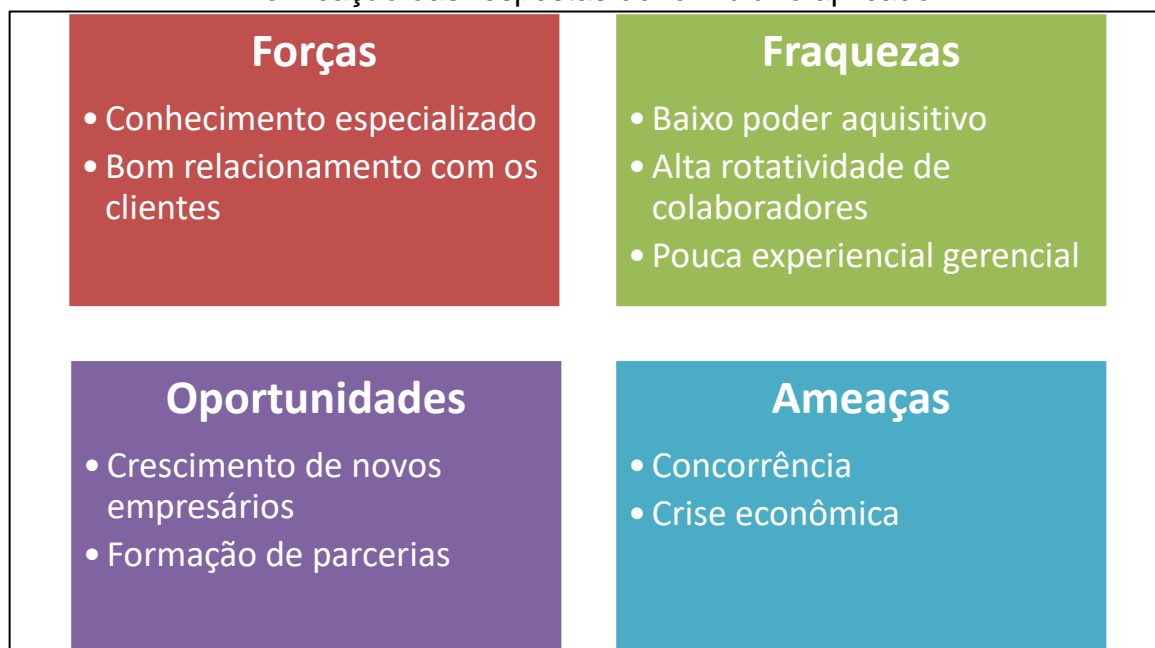


Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à situação de contratação de um profissional especializado a pesquisa apresenta os seguintes resultados: quatro dos pesquisados (5%) relataram que obtiverem uma experiência excelente e que são auxiliados pelos profissionais contratados nas tomadas de decisões. Doze (14,5%) afirmaram ter sido uma boa experiência e que as orientações recebidas são seguidas até hoje. Apenas dois pesquisados (2%) apontaram que contrataram um especialista, porém não tiveram uma boa experiência, que os conhecimentos e vivência eram mais eficazes. Já quarenta e cinco (53%) relataram que nunca contratou, mas que irão contratar conforme disponibilidade. Finalmente, vinte e um respondentes (25,3%) afirmaram que nunca contratou e não possuem interesse na contratação de um profissional especializado.

Após a análise das respostas foi possível elaborar uma análise de *SWOT*, considerando os fatores externos e internos. Para complementar a análise foi incluída algumas informações extraídas do próprio estudo. Lembrando que a análise deve ser realizada de uma organização e/ ou setor da mesma e que as informações ilustradas na figura 2, são somente para ilustrar e demonstrar a percepção do autor desse estudo perante a finalização da pesquisa elaborada pelos respondentes.

Figura 2 – Exemplo de uma representação gráfica da análise de SWOT após a verificação das respostas do formulário aplicado



Fonte: Elaborado pelo autor

O planejamento é uma ferramenta que ajudará a construir o caminho, ações e estratégias para alcançar o objetivo e garantir a longevidade do escritório contábil.

Benefícios do planejamento estratégico para o escritório contábil mostram o caminho a ser seguido para atingir o objetivo com sucesso, reduz o impacto de mudanças, pois o planejamento alerta para determinadas necessidades, permite priorizar ações que são indispensáveis para o sucesso do negócio, direciona os investimentos e os esforços para o foco do escritório, estabelece padrões para acompanhar a evolução e o desempenho de cada resultado frente às metas, envolve e compromete a equipe com os objetivos e metas, gerando motivação do time, facilitam a identificação de oportunidades de negócio e apresenta uma visão clara dos pontos a serem melhorados do escritório contábil, melhora a comunicação dos objetivos para a equipe (MARCHESAN, 2012).

5 CONCLUSÃO

A revisão da literatura consultada demonstrou que o planejamento estratégico se configura como uma possibilidade, como instrumento para viabilizar, por intermédio de ações para sistematizar e direcionar as ações das organizações no sentido de um maior desempenho, otimização de resultados e manutenção no

mercado. Para tanto, diversas possibilidades de implantação precisam ser exploradas para que se alcance aquela que melhor se adapte a determinado serviço e possa ser apropriada pelos envolvidos na organização.

Retomando ao objetivo deste estudo que foi identificar se os profissionais da área contábil, colaboradores e associados aos escritórios de contabilidade utilizam de alguma forma, de planejamento estratégico, vale ressaltar que a maior parte dos profissionais possui curso de graduação. Dentre os pesquisados houve predomínio do sexo feminino no empreendimento contábil pesquisado.

A maioria dos contadores pesquisados conta com mais de 10 anos no mercado. Constatou-se que a maior parte dos empresários realizou planejamento, mesmo que básico. Em relação às fraquezas no ambiente de negócios, a maioria afirmou a fraqueza ser oriunda do baixo poder aquisitivo.

Embora a maioria dos pesquisados afirme não ter perdido cliente por falta de um bom assessoramento, houve também quem já perdeu. A maioria afirmou que nunca contratou um profissional qualificado para planejamento estratégico.

Assim, constatou-se que o planejamento estratégico em relação à pesquisa apresentada está presente em poucas das empresas que participaram desta pesquisa, demonstrando que a contabilidade está bem tímida em relação ao uso dessa ferramenta. Essa situação reforça a ideia de que o planejamento estratégico é uma ferramenta que ajudará a construir o caminho ações e estratégias para alcançar o objetivo e garantir a longevidade do escritório contábil.

A importância do planejamento se dá aos diversos segmentos empresariais, sobretudo para os escritórios contábeis, que são referenciais em gestão e parâmetros para o bom andamento de uma empresa. A participação da Controladoria no planejamento estratégico tornou-se um fato tão relevante, que já existe a Controladoria Estratégica para melhor atender os diversos segmentos empresariais.

A realização desse estudo demonstrou a necessidade do desenvolvimento de novas pesquisas que abordem os processos de implementação do planejamento estratégico em escritórios de contabilidade, para que se possa alcançar um maior embasamento e aprofundamento teórico da temática, bem como a criação de possibilidades práticas para o cotidiano dos serviços contábeis.

REFERÊNCIAS

- ALVES, J.de S; MARQUES, E.R. de L. O perfil do profissional contábil da cidade de Serra Talhada – PE. **Revista de Contabilidade e Negócios do Sertão**, Serra Talhada , v. 1, ano 1, p. 13-21, 2011.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTHONY, R.N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução de: Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAETANO, C.I; SAMPAIO, P.P.P de; **Planejamento estratégico e administração em segurança**. Curitiba: InterSaberes, 2016.
- CAMARGO, R.F. **Tudo sobre Gestão Estratégica e as principais perguntas que devem ser respondidas para desenvolver a estratégia ideal ao seu negócio**. Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica>> Acesso em 30 out. 2017
- CARDOSO, J.L; SOUZA M.A. de; ALMEIDA, L.B. **Perfil do Contador na Atualidade**: Um estudo exploratório 2010. Disponível em: <http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdfs_base/v3n3/art06cardoso.pdf. > Acesso em: 28 set. 2017.
- CARDOSO, R. L. **Competências do contador**: um estudo empírico. Tese. 128 f. (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo: 2006.
- CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. - 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CFC - CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC nº. 1370, de 8 de dezembro de 2011**. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/Res_1370.pdf> Acesso em: 15 nov. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2010.
- COUTINHO A. de S. et al. **Contabilidade financeira**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando Ideias em Negócios. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- FEITAL, J.C.C.; OLIVEIRA, M. R. SILVA, T. Artigo: A Evolução da Contabilidade e o Mercado de Trabalho. **Revista Alumni**, São Paulo, 2012.
- FREZATTI F.; AGUIAR A.B.; GUERREIRO, R. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de

pesquisadores de vários países. **R. Cont. Fin.**, USP; São Paulo, n. 44, p. 9-22, maio/ago. 2007.

GATTI, I. C. As empresas de serviços contábeis no ano 2000. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 121, p.8-21, jan./fev. 2000.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

HARTMANN, L. F.. **Planejamento estratégico**: para o gerenciamento total da inovação: uma nova abordagem. 9. ed. São Leopoldo: Rotermund, 2005.

KOYAMA, C.M.; SILVA, D.C.; OLIVEIRA, C.R. O perfil do profissional contábil e as diretrizes de uma nova grade curricular. **Revista de estudos contábeis**, Londrina, v. 1, n. 1, p. 57-76, jul./dez. 2010.

MARCHESAN, L. **A viabilidade da implantação do planejamento estratégico para a tomada de decisões**: estudo de caso. Monografia. 68 f Área de Ciências Sociais, Curso de Graduação em Ciências Contábeis, Centro Universitário Franciscano, Santa Maria – RS, 2012.

MACHADO, V. S. de A. e CASA NOVA, S. P. de C. Análise comparativa entre os conhecimentos desenvolvidos no curso de graduação em Contabilidade e o perfil do Contador exigido pelo mercado de trabalho: uma pesquisa de campo sobre Educação Contábil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 1-23, jan./abr. 2008.

MARION, J.C. **Contabilidade Empresarial**, 15. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson, 2015.

OLIVEIRA A.A. de. *et al.* A Análise das Demonstrações Contábeis e sua Importância para Evidenciar a Situação Econômica e Financeira das Organizações. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 1,n. 1, 2010.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Administração estratégica na prática**: A competitividade para administrar o futuro das empresas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, L.M. de; PEREZ JR, J.H.; SILVA, C.A. dos S. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria estratégica e operacional**: Conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PELEIAS, I.R. **Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JÚNIOR, J. H.; PESTANA, A.O; FRANCO, P.C. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PIZZOLATO N. D. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2.ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

RODRIGUES, E.; SANTOS, S., JR. Conceito de estratégia como fator para gerar vantagens competitivas. **Revista Unoesc & Ciência – ACSA**, v. 4, n. 2, p. 221-232, 2013.

RODRIGUES, A.T.L.; LEMOS, I.S. Ferramentas de gestão para organizações. **Com Texto**, Porto Alegre, v. 9, n. 16, 2º semestre 2009

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

VALADARES, M. **Planejamento como fator de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ZANLUCA, J.C. **O Perfil do Contabilista no Século XXI**. 2012. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/noticias/perfil_contador.htm> Acesso em: 30 out. 2017.

APÊNDICE A – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

1) Qual é a sua formação?

- Técnico Contábil
- Contador

2) Qual o seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

3) Quanto tempo profissionalmente se encontra no mercado de negócios?

- Menos de 1 ano
- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- 5 a 9 anos
- Mais de 10 anos

4) No momento que decidiu abrir o seu escritório, houve planejamento?

- Foi realizado um planejamento detalhado. Verificando as fraquezas, observando as oportunidades, visualizando a longo prazo, com metas para 5 e 10 anos, com revisão anual.
- Foi realizado um planejamento básico. Visualizando as oportunidades e adaptando conforme as necessidades.
- Não foi realizado um planejamento, meus conhecimentos e vivência foram fundamentais para estabelecer a empresa.

5) Não trabalhar nas fraquezas do seu ambiente de negócios é algo que pode acarretar algumas perdas, qual dessas situações abaixo você consideraria como fraqueza no seu escritório?

() Pouco poder aquisitivo para poder inovar ou implementar uma ideia antiga.

() Alta rotatividade de colaboradores.

() Falta de padronização, como por exemplo, verificação dos impostos antes de enviar, elaboração de planilhas para conferência, entre outras situações que podem acabar sendo onerosas para o proprietário.

() Tenho fraquezas, mas para todas tenho êxito na resolução do efetivo problema.

() Não tenho fraquezas.

6) Já houve rescisão contratual de clientes alegando não ter sido assessorado?

() Sim, ao menos um cliente já justificou a rescisão contratual por não ter sido bem auxiliado.

() Sim, mais de um cliente já justificou a rescisão contratual por não ter sido bem auxiliado.

() Não, nunca houve rescisões contratuais por esse motivo.

7) Você alguma vez já contratou um profissional qualificado para realizar um planejamento estratégico para o seu escritório contábil?

() Sim

() Não

8) Qual situação abaixo relata sua experiência com o profissional qualificado que realizou/realiza o planejamento estratégico do seu negócio?

() Tive uma excelente experiência que inclusive contratei um profissional que me auxilia na tomada de decisões.

() Tive uma boa experiência, aplico as orientações até hoje.

() Não foi uma boa experiência, meus conhecimentos eram mais eficazes.

() Nunca contratei, mas assim que tiver disponibilidade irei contratar.

() Nunca contratei e não tenho interesse em contratar.