

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO ESCRITÓRIO CONTÁBIL

Gilson Alves da Silva¹
Lucineia Graça Araújo²
Alexandre Farias Albuquerque³
Marco Aurélio Batista de Sousa⁴
Fabiana dos Santos Pereira Campos⁵

Resumo

Este trabalho tem como objetivo descrever a realização de um planejamento estratégico em uma pequena empresa que presta serviços na área contábil. Trata-se de um estudo de caso exploratório, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados mediante a realização de visitas à empresa, acompanhamento e verificação das atividades, análise de documentos, além de entrevistas não estruturadas, com o gestor e funcionários da empresa. De posse desses dados elaborou-se uma proposta de implementação do planejamento estratégico sendo realizado em cinco etapas: análise estratégica; definição da missão, visão e valores; definição de objetivos e estratégias; definição das mudanças necessárias na empresa; além do monitoramento e avaliação do desempenho. Após a sua implementação concluiu-se que o maior desafio desta situação é manter o que foi estabelecido, garantindo o comprometimento da equipe e à adaptação aos fatores externos.

Palavras-chave: Escritório contábil; Planejamento estratégico; Pequena empresa; Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF).

STRATEGIC PLANNING IN THE ACCOUNTING OFFICE

Abstract

This work aims to describe the carrying out of strategic planning in a small company that provides services in the accounting area. This is an exploratory case study, with a qualitative approach. Data were collected by visiting the company, monitoring and verifying activities, analyzing documents, in addition to unstructured interviews with the company's manager and employees. With this data in hand, a proposal for the

¹ Especialista em Contabilidade Estratégica. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. E-mail: gilsonadasilva71@gmail.com

² Especialista em Contabilidade Estratégica. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. E-mail: lucineia21@gmail.com

³ Professor na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Três Lagoas. E-mail: alexandre.faria@ufms.br

⁴ Professor na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Três Lagoas. E-mail: mcbsousa7@hotmail.com

⁵ Professora na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Três Lagoas. E-mail: fabiana.pereira@ufms.br

implementation of strategic planning was prepared, carried out in five stages: strategic analysis; definition of mission, vision and values; definition of objectives and strategies; definition of necessary changes in the company; in addition to monitoring and evaluating performance. After its implementation, it was concluded that the biggest challenge in this situation is maintaining what was established, ensuring the team's commitment and adaptation to external factors.

Keywords: Accounting office; Strategic planning; Small business; Supplier Qualification Program (PQF).

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é descrever a realização do planejamento estratégico em um escritório que presta serviços na área contábil, realizado por dois pós-graduandos do Curso de Especialização (MBA) em Contabilidade Estratégica do Campus de Três Lagoas, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS-CPTL), sendo que um deles é prestador de serviços dessa empresa.

O escritório contábil foi inaugurado em junho de 1992 na cidade de Ilha Solteira, interior do Estado de São Paulo. Seu fundador terminou o Curso Técnico em Contabilidade em 1988, e em 2013 concluiu a Graduação em Ciências Contábeis. O empreendimento começou numa sala simples, com apenas um computador tendo o propósito de executar serviços fiscais e contábeis para atender a um membro da família que possuía um estabelecimento comercial local, sendo o primeiro cliente da empresa.

No início de seu funcionamento, o Sr. João ainda trabalhava no almoxarifado de uma outra empresa. Posteriormente, quando concluiu o curso técnico em contabilidade, foi promovido para o setor contábil, onde trabalhou até 2014. Após cumprir seu expediente na empresa que trabalhava, começava a segunda jornada de trabalho no escritório particular que era em sua casa.

Com o passar do tempo foram surgindo outras empresas interessadas em seus serviços, sendo necessário contratar uma pessoa para auxiliá-lo. A demanda continuou aumentando e no início dos anos 2000, foi necessário contratar mais colaboradores e sua filha mais velha, também começou a trabalhar na empresa para auxiliá-lo.

Em 2005 foi dado o segundo passo da empresa, mudando-se para o centro da cidade, próximo aos seus clientes e repartições públicas, mas o proprietário continuava exercendo dupla jornada, e já contava com o auxílio de alguns

funcionários.

Senhor João continuou prosperando, e no ano de 2009 inaugurou um escritório mais moderno, dando maior comodidade e melhores condições de trabalho aos colaboradores, como também aos seus parceiros e clientes. No ano de 2014 o Sr. João se desligou da empresa em que inicialmente trabalhava para se dedicar exclusivamente ao seu escritório.

Em 2022, percebendo o aumento da concorrência e visando a melhoria dos serviços prestados e da gestão do escritório contábil, o Sr. João e a sua equipe resolveram participar do Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF) desenvolvido pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL/FIEMS) em parceria com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022).

O PQF promove a qualificação de fornecedores, redes de empresas e cadeias produtivas, capacitando-as em diversas áreas de gestão, tais como: estratégica, comercial, financeira, qualidade, saúde e segurança no trabalho, produção, inovação, responsabilidade social e ambiental (IEL, 2023).

Deste modo, o presente relato de prática foca na área estratégica, descrevendo como foi realizado o planejamento estratégico do escritório contábil a partir do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) oriundo do programa de qualificação. Como se pôde observar o nome da empresa, bem como o de seu fundador e da empresa a qual ele trabalhava antes, não foi divulgado, sendo fictícios em função do sigilo de tais informações.

2. METODOLOGIA

A pesquisa se caracterizou como um estudo exploratório. Conforme Gil (2019), esse tipo de estudo busca descrever e esclarecer conceitos e ideias a fim de fornecer hipóteses para estudos posteriores, como se propôs esse trabalho. Quanto às fontes de pesquisa, elas foram coletadas por meio de fontes secundárias e de estudo de caso.

A pesquisa em fontes secundárias ocorreu por meio de revisão bibliográfica e nos documentos disponibilizados pelo gestor da empresa. No que concerne ao estudo de caso, Triviños (1987) e Gil (2019) comentam que esse tipo de pesquisa é uma modalidade que possibilita a análise de um caso de maneira a buscar mais conhecimento sobre ele, como foi o caso da empresa mencionada.

O nível de análise da pesquisa foi organizacional, contemplando uma empresa que presta serviços contábeis. A unidade de observação correspondeu à empresa e a implementação do planejamento estratégico. A perspectiva de análise da pesquisa caracterizou-se como sendo de corte transversal. Conforme Richardson (2017), em um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base no que foi selecionado para descrevê-lo em um determinado momento. No caso dessa pesquisa ele ocorreu em meados do mês de março de 2024.

Desse modo, os dados foram coletados por meio do acompanhamento dos processos da empresa, entrevistas não estruturadas com os gestores e colaboradores, bem como, da documentação disponibilizada. Diante disso, elaborou-se uma proposta de planejamento estratégico. Portanto, o estudo caracterizou-se como do tipo exploratório, de natureza qualitativa, desenvolvido por meio de um estudo de caso, com perspectiva de corte transversal, tendo, como unidade de observação, o planejamento estratégico da empresa.

3 DESENVOLVIMENTO

Ao planejar estrategicamente, a empresa considera riscos e oportunidades, visando assegurar o alcance dos resultados pretendidos, aumento dos efeitos desejáveis e prevenção ou redução dos efeitos indesejáveis sobre o negócio. O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, indicando onde a empresa está, aonde quer chegar e quais são as ações necessárias para cumprir essa jornada (ALMEIDA, 2021).

O planejamento estratégico foi realizado em cinco etapas: análise estratégica com utilização da matriz SWOT, a saber: *Strengths* (forças); *Weaknesses* (fraquezas); *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças); definição da missão, visão e valores; definição de objetivos e estratégias com aplicação da matriz de esforço e impacto; implementação das estratégias, definindo o que deve ser mudado na empresa; e monitoramento e avaliação do desempenho, isto é, o controle estratégico.

2.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Por meio da elaboração da Matriz SWOT (quadro 1) foram determinadas as oportunidades e ameaças (questões externas) e forças e fraquezas (questões internas) da empresa, conforme descrição abaixo (DAFT, 2005; CRUZ, 2019):

Forças: São fatores positivos internos, que a empresa possui como vantagem em relação aos concorrentes. É necessário analisar quais são suas melhores atividades, melhores recursos, competitividade e nível de engajamento dos colaboradores.

Fraquezas: São fatores negativos internos que prejudicam a empresa criando desvantagens em relação à concorrência. É necessário analisar se a mão de obra é capacitada, se a grade de treinamentos é seguida, o motivo de perder para a concorrência e o porquê do engajamento não funcionar.

Oportunidades: São fatores externos que influenciam a empresa positivamente. Deve haver pesquisa e planejamento para aproveitar as oportunidades.

Ameaças: São fatores externos que influenciam a empresa negativamente. Deve haver cautela para não deixar que estes fatores prejudiquem o negócio.

Diante dessas observações, o quadro 1, busca sintetizar a análise estratégica do escritório objeto de análise.

Quadro 1 - Análise Estratégica

	Forças (Ajuda)	Fraquezas (Atrapalha)
Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura física e localização; Tecnologia (ferramentas digitais, consultorias e equipamentos); Equipe treinada, capacidade e comprometida; Organização e procedimentos padronizados; Ética e valorização dos colaboradores; Qualidade no atendimento e satisfação do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Ausência e atrasos de colaboradores no trabalho; Comunicação e <i>feedback</i> interno e externo; Monitoramento do atendimento inicial a novos clientes; Cobrança do envio de documentos pelos clientes; Multas por atrasos e falhas nas tarefas.
Ambiente Externo	Oportunidades (Ajuda)	Ameaças (Atrapalha)
	<ul style="list-style-type: none"> Abertura de novas empresas; Relacionamento e parcerias; Oportunidade de treinamentos e cursos; Ações sociais; inovação tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> Concorrência desleal na cobrança de baixos honorários; Crise econômica; Mudanças constantes na legislação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Após a elaboração da matriz SWOT, procurou-se compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas (*Stakeholders*) (Quadro 2). Por

partes interessadas, entendem-se todos aqueles que, de alguma forma, estejam relacionados com a empresa. De acordo com a ISO 9001:2015, os *stakeholders* influenciam na capacidade da empresa em oferecer produtos ou serviços atendendo os requisitos do cliente, estatutários e regulatórios (IEL, 2023).

Esta análise permitiu a identificação e categorização dos diferentes tipos de interesses a diversos níveis, levando em consideração seu impacto, prioridade, nível de autoridade ou envolvimento. Essas informações são registradas e sistematizadas quantitativa e qualitativamente pela empresa. As informações quantitativas são baseadas em números e cálculos matemáticos, enquanto as informações qualitativas são baseadas no caráter subjetivo de respostas obtidas dos entrevistados, de forma escritas ou faladas. O quadro 2 apresenta as necessidades e as expectativas das partes interessadas.

Quadro 2: Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas

Parte Interessada	Necessidades e Expectativas
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Pagamento em dia e frequência de compras.
Comunidade Local	<ul style="list-style-type: none"> Empresa sustentável, preservação do meio ambiente e empregar maiores de 18 anos.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Pontualidade na prestação de serviço/documentos de recolhimento de impostos e contribuições, confiabilidade, preço justo e mão de obra especializada.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

2.2 DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Para Certo e Peter (2010), somente após os resultados da análise estratégica (diagnóstico do ambiente interno e externo), que os administradores serão capazes de estabelecer as diretrizes organizacionais: missão e objetivos organizacionais, que de acordo com Cruz (2017) representam a sua identidade.

O escritório contábil que presta serviços de legalização, assessoria contábil, fiscal, trabalhista e rural, por meio de profissionais qualificados, definiu as seguintes diretrizes:

MISSÃO: Fornecer serviços de elevado padrão de qualidade nas áreas de contabilidade, escrituração fiscal, trabalhista e legalização de empresas, assegurando a plena satisfação quanto à qualidade, pontualidade, rapidez e precisão das informações.

VISÃO: Estar entre as grandes e conceituadas empresas de serviços contábeis da região, sendo excelência no mercado, por uma inovação tecnológica e capacitação profissional contínuas.

VALORES: Transparência e ética; compromisso com o cliente; valorização profissional.

As diretrizes organizacionais possibilitam delinear as aspirações dos dirigentes; alinhar a empresa em determinada direção; orientar as energias do pessoal; e moldar a identidade organizacional. É necessário lembrar que a empresa é um sistema aberto e não atua de forma isolada, devendo guiar o trabalho dos colaboradores, para que todos sigam as mesmas diretrizes em prol de um objetivo comum (THOMPSON JR, 2008).

Assim, para comunicar eficazmente as diretrizes aos colaboradores, a empresa realiza reuniões periódicas, expõe em quadros de aviso e no manual de trabalho.

2.3 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Nesta etapa do planejamento estratégico foram definidos os objetivos estratégicos e da qualidade, as estratégias e os recursos (recursos humanos, materiais, infraestrutura e financeiros) necessários para realização dos objetivos. Essa definição ocorre por meio de reuniões de análise crítica mediadas pela direção da empresa, reuniões frequentes com colaboradores, análise crítica dos requisitos do cliente e do produto.

Os objetivos estratégicos e da qualidade (quadro 3) definem os desafios estabelecidos pela empresa para a melhoria de seus processos e gestão. Eles são acompanhados por meio de medições representadas em indicadores apropriados e pelo desenvolvimento de planos de ação para sua realização, os quais são atualizados, analisados e monitorados anualmente e apresentados no planejamento estratégico. O Quadro 3 apresenta os objetivos e os indicadores pertinentes as observações na empresa.

Quadro 3: Objetivos e Indicadores

Objetivos Estratégicos e da Qualidade	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> Reduzir falhas nos processos em todas áreas da Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Controle de Relatório de Não Conformidades.

<ul style="list-style-type: none"> Manter o percentual de clientes que se declararam muito ou totalmente satisfeitos - Média 80%. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultado da Pesquisa de Satisfação de Cliente.
<ul style="list-style-type: none"> Promover melhoria contínua dos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> Plano de ações de melhoria, mudança registradas na ata de análise crítica.
<ul style="list-style-type: none"> Promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> Nota média anual relativa à avaliação do desempenho funcional (a nota mínima é 8).
<ul style="list-style-type: none"> Promover o desenvolvimento profissional dos supervisores e coordenadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Nota média anual relativa à avaliação do desempenho funcional (a nota mínima é 8).

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Para definir qual estratégia priorizar (Figura 1, quadro 4), utilizou-se a matriz de esforço e impacto, uma ferramenta simples, porém incrivelmente eficaz, que ajuda a fazer escolhas com base em dois fatores cruciais: o esforço necessário para realizá-las e o impacto que elas terão no seu negócio (COUTINHO, 2019). A Figura 1 apresenta a Matriz de esforço versus o impacto.

Figura 1 – Matriz de Esforço x Impacto

ESFORÇO	ALTO	2 A resolução do problema agrega valor, porém o esforço para resolução é alto. - Recebem a segunda prioridade de resolução.	4 Problemas que demandam um alto esforço e o benefício da resolução não agrega grande valor. - Devem receber a última prioridade de resolução.
	BAIXO	1 Problemas cuja resolução apresenta alto valor agregado e não demandam muito esforço. - Resolver imediatamente.	3 Problemas de rápida resolução, porém sem grande acréscimo de valor. - Recebem a terceira prioridade de resolução.
		ALTO	BAIXO
		IMPACTO	

Fonte: Adaptado de Coutinho (2019).

A prioridade são as estratégias de alto impacto para os negócios do escritório contábil, conforme se pode observar no Quadro 4.

Quadro 4: Matriz de Impacto x Esforço

Parte Interessada	Expectativas	Esforço x Impacto	Estratégias
Fornecedores	Pagamento em dia; Frequência de compras.	Baixo x Alto	Cadastro de fornecedor atualizado; - Avaliação anual do

			fornecedor
Comunidade Local	Empresa Sustentável; - Preservação do meio ambiente; - Não empregar menor de idade.	Alto x Alto	- Placas de fotovoltaica; - Coleta seletiva; - Natal Solidário; - Campanha do agasalho evidenciada por meio de foto.
Cliente	Pontualidade na prestação de serviço/documentos de recolhimento de impostos e contribuições; Confiabilidade; Preço justo; Mão de obra especializada.	Alto x Alto	- Aplicar pesquisa de satisfação anual, com meta desejável de grau ótimo em 80% das pesquisas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

2.4 DEFININDO O QUE DEVE SER MUDADO NA EMPRESA

Quando a empresa determina a necessidade de mudanças no sistema de gestão ou em seus processos, essas mudanças devem ser planejadas, implantadas e sua eficácia verificada. As mudanças são necessárias geralmente para melhorar a eficácia do processo, corrigir não conformidades identificadas, adicionar novos processos ou atender requisitos do cliente. O pedido de mudança deve ser documentado a partir do preenchimento do Plano de Ações de Melhorias e Mudanças, que são atualizados, analisados e monitorados anualmente. A empresa também tem uma caixa de sugestões ativa durante o período de elaboração do plano e incentiva a participação de seus colaboradores.

Um exemplo que pode ser citado deriva da reclamação dos colaboradores que não tinham suporte para responder aos questionamentos dos clientes sobre situações de suas operações em relação à legislação. Assim, solicitaram à direção uma consultoria externa (IOB, ECONET) para auxiliá-los num retorno correto e com embasamento legal para as questões propostas pelos clientes. Ademais a identificação de melhorias ocorrem em função de melhor atender as demandas dos clientes, bem como o bem-estar dos colaboradores na prestação dos serviços.

2.5 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nesta etapa os objetivos estratégicos e da qualidade são monitorados e a empresa avalia os resultados, possibilitando planejar e implantar ações de melhoria por meio do planejamento estratégico e do plano de ações de melhoria e mudança.

As não conformidades são resultados indesejados e são eliminadas por meio do tratamento adequado de ações corretivas. Podem ser detectadas internamente, por meio de auditorias internas, monitoramento de processos, análise de dados, análise crítica pela direção, ou de modo espontâneo, ou podem ser externas, por meio de registros de reclamações dos clientes ou pesquisa de satisfação.

Nesse escritório o mais comum é a utilização do monitoramento por meio dos registros de reclamações dos clientes em relação ao atendimento e os serviços prestados, por meio do monitoramento de processos pelos próprios colaboradores e a gestão e a análise crítica da direção da empresa.

3. CONCLUSÕES

A realização do planejamento estratégico cumpriu um papel muito importante na empresa, possibilitando: esclarecer e formalizar a estratégia para todas as pessoas envolvidas (direção, colaboradores, clientes, investidores, fornecedores, dentre outros), além de direcionar os esforços e recursos para o alcance da visão. Como também permitiu aos pós-graduandos vivenciar a teoria na prática diária da empresa estudada.

Deste modo, o planejamento estratégico foi realizado atendendo a cinco etapas: análise estratégica com utilização da matriz SWOT, a saber: *Strengths* (forças); *Weaknesses* (fraquezas); *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças); definição da missão, visão e valores; definição de objetivos e estratégias com aplicação da matriz de esforço e impacto; implementação das estratégias, definindo o que deve ser mudado na empresa; e monitoramento e avaliação do desempenho, isto é, o controle estratégico.

A utilização da matriz *Swot* possibilitou a realização de um diagnóstico identificando e reconhecendo o ambiente interno e externo na qual a organização está inserida, a fim de verificar os procedimentos adotados e as eventuais falhas e ou desvios que podem ocorrer. Posteriormente, identificou-se a necessidade de se definir a missão, visão e os valores dessa empresa para melhor entendimento dos propósitos

de sua existência e conseqüentemente, do que a gestão acredita ser importante no seu negócio. Na seqüência foi definido os objetivos e as estratégias a serem adotadas pela empresa e os indicadores a serem utilizados para o controle e avaliação do desempenho do que será realizado. Optou-se também por utilizar a matriz do esforço e impacto a fim de verificar se o esforço necessário para atingir determinado objetivo seria condizente com o impacto que ele traria ao negócio.

Após a realização destas etapas foi possível obter as informações necessárias, por meio do preenchimento do plano de ação de melhorias e mudanças, favorecendo a implementação e controle das estratégias na empresa, capacitando a redução de falhas nos processos em todas as áreas, com base no controle das ações e de suas conformidades; mantendo os clientes satisfeitos com o resultado do trabalho entregue, o contato direto e a atenção personalizada às suas necessidades; melhora dos processos mediante o treinamento e qualificação dos funcionários, bem como o incentivo para que eles possam realizar cursos diretamente relacionados ao desenvolvimento de suas atividades.

Diante do exposto, o maior desafio é a implementação do planejamento estratégico, mantendo os esforços para o que foi estabelecido, garantindo o comprometimento da equipe e a adaptação aos fatores externos.

O principal aprendizado está no fato de que o planejamento estratégico depende primeiro, da direção da empresa em querer implementar essa ferramenta e depois, do engajamento e participação dos colaboradores para alcançar os resultados almejados.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

COUTINHO, T. Priorize tarefas de maneira correta com o auxílio da Matriz de Esforço x Impacto. 13 mar. 2019. **Voitto** Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/matriz-esforco-impacto>. Acesso em: setembro 2023.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico:** ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017.

CRUZ, T. **Planejamento estratégico:** uma introdução . São Paulo: Atlas, 2019.

DAFT, R. L. **Administração.** São Paulo: Thomson Learning Ltda, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. São Paulo: Atlas, 2019.

IEL. Instituto Euvaldo Lodi (IEL). **Programa de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores.** Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/iel/canais/programa-de-desenvolvimento-de-fornecedores/>. Acesso em: novembro de 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo; Atlas. 1987

THOMPSON JR, A. A; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica.** 15 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 4. São Paulo: Atlas, 2017.