



**Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão em Escritório de Contabilidade: Um estudo com Empresas em Santa Maria/RS.**

**Eduardo Cardoso Portes**  
Centro Universitário Franciscano (UNIFRA)  
*eduardocportes@yahoo.com.br*

**Cristiano Sausen Soares**  
Centro Universitário Franciscano (UNIFRA)  
*cristianocontador@hotmail.com*

**Maria Dolores Pohlmann Velasquez**  
Centro Universitário Franciscano (UNIFRA)  
*mdolores@ufsm.br*

**Thiago Medeiros**  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)  
*tiagome@hotmail.com*

**Resumo**

O presente estudo teve por objetivo elaborar um modelo, a partir das teorias pesquisadas, para implantação do planejamento estratégico em escritórios de contabilidade, a partir das experiências de empresas dessa atividade estabelecidas na cidade de Santa Maria/RS. Para tal, investigou-se dentre as maiores empresas de contabilidade na cidade quais os modelos teóricos utilizam e como ocorreu a implementação do planejamento estratégico, servindo de base para elaborar um modelo teórico alternativo capaz de atender as particularidades das empresas prestadoras de serviços contábeis. Trata-se de um estudo qualitativo, exploratório, descritivo e documental. Participaram da pesquisa 08 escritórios de contabilidade estabelecidos na cidade de Santa Maria/RS, sendo aplicados questionários que traçaram o perfil das empresas, além de relatar a adoção do planejamento estratégico. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que o planejamento estratégico configura-se como possibilidade para sistematizar e nortear as ações das organizações no sentido de um maior desempenho, otimização de resultados e manutenção no mercado. O modelo teórico proposto mostrou-se possível para que escritórios de Contabilidade, além de adotar o planejamento estratégico em seus serviços, possam inovar com a adoção de modelos práticos adequados a sua realidade.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Escritório de Contabilidade; *Balanced Scorecard*

**Introdução**

O cenário contábil atual está marcado por sucessivas e profundas alterações, tanto nas normas contábeis, quanto na legislação, trazendo preocupações às empresas de serviços contábeis, seus colaboradores e clientes. Neste sentido, os empresários devem estar preparados a implantar tais alterações nas suas organizações.



Cada vez mais, torna-se essencial que gestores de empresas contábeis e suas equipes busquem ferramentas para a qualificação dos serviços, otimização dos processos de trabalho e adequação da organização às demandas, dentre outros fatores. Assim, a implantação de ferramentas de gestão pressupõe o envolvimento ativo e efetivo de todos os envolvidos na organização. Além de engajamento e motivação, as possibilidades de implantação dessas ferramentas devem ser amplamente estudadas, já que não basta que os processos de gestão sejam inovadores, se os responsáveis não estiverem capacitados para sua utilização.

Dentre as possibilidades às empresas, o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações. Seu objetivo é propiciar uma ferramenta que forneça informações para a tomada de decisão, auxiliando a equipe a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças do mercado em que atuam (ANDION; FAVA, 2012).

Segundo Ansoff et al. (1981), o processo de planejamento estratégico é definido como uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de estratégias situadas entre esses dois extremos. Além disso, o planejamento estratégico consiste em uma técnica administrativa que busca a criação de caminhos que devem ser seguidos e ordenar as ações que serão realizadas por meio do plano estratégico, a fim de alcançar a visão de futuro esperada (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

Deste modo, discutir os modelos teóricos existentes para a implementação de processos de planejamento estratégico apresenta-se como um desafio necessário e pertinente no que tange à gestão das organizações contábeis. Para tanto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: quais modelos teóricos são utilizados na implantação do planejamento estratégico em empresas prestadoras de serviços contábeis na cidade de Santa Maria/RS e qual alternativa teórica pode ser proposta a partir das necessidades dessas empresas?

Para responder a esta questão de pesquisa, perseguiu-se o seguinte objetivo: Elaborar um modelo, a partir das teorias pesquisadas, para implantação do planejamento estratégico em escritórios de contabilidade, tendo por referência as experiências de empresas dessa atividade estabelecidas na cidade de Santa Maria/RS. Este estudo justifica-se por seu intuito de dar visibilidade ao planejamento estratégico no contexto das organizações contábeis, buscando discuti-lo como processo capaz de redirecionar as ações dos serviços e como importante ferramenta de gestão.

Além desta introdução, este trabalho é composto por mais quatro seções, sendo apresentado o Referencial Teórico, a Metodologia, os Resultados do estudo e as Conclusões.

## Referencial Teórico

A Contabilidade é um sistema de informação que tem como principal objetivo fornecer mediante registros e demonstrações expositivas, informações gerenciais e patrimoniais para os mais diferentes tipos de usuários. Nesse contexto, pode-se dizer que em âmbito nacional 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.

Organização de serviços contábeis é aquela que tem como missão prestar serviço de natureza contábil. Nela centralizam-se e executam-se as informações patrimoniais de pessoas físicas ou jurídicas, sob sua responsabilidade, que exercem as diversas atividades econômicas (FIGUEIREDO; FABRI, 2000, p. 44).



Desta forma, o empresário contábil necessita gerenciar o seu negócio estrategicamente, utilizando para isto as técnicas disponíveis de gestão estratégica. Hamel e Prahalad (1995) definem estratégia como processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa. Corroborando com esta afirmação, Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010) consideram a administração estratégica como um processo contínuo de conceber, implementar e avaliar uma estratégia que assegure o êxito de uma organização. Dentre o conjunto de teorias, ferramentas e práticas utilizadas pela gestão estratégica, está o planejamento estratégico como forma de organizar e projetar a empresa dentro de um determinado prazo, de acordo com objetivos traçados.

Segundo Oliveira; Grzybovski; Sette (2011), a análise do conceito de estratégia inicia-se no ano de 1962, a partir dos estudos de Chandler, nos quais se observa que o campo orientador dessa definição está apontado para a racionalidade econômica. A proposta conceitual apresentada pelo autor é da estratégia a partir da definição dos objetivos organizacionais e da adoção de ações, tendo como ponto principal a alocação dos recursos da organização que são limitados.

Os referidos autores, partindo do conceito de Chandler, organizaram uma linha temporal composta pelos conceitos dos principais teóricos da área, os quais estão apresentados a seguir:

**Quadro 1** - Evolução histórica dos conceitos de estratégia.

Autores	Diferentes pontos de vista
Chandler (1962)	Determinar objetivos organizacionais de longo prazo e adotar componentes integrados que explicam as relações entre tipos particulares de organização, estrutura e ambiente.
Ansoff (1965)	Estabelecer conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento organizacional como possibilidade de adaptação às modificações do ambiente econômico.
Andrews (1971)	Constituir um esquema conceitual do qual a elaboração e a formalização solapam o modelo corporativo em sua essência. Até conhecer a estratégia, não se desenha a estrutura.
Schendel e Hofer (1978)	Estabelecer os meios fundamentais para atingir os objetivos organizacionais, sujeitos a um conjunto de restrições do meio envolvente.
Miles e Snow (1978)	Responder às mudanças ambientais, analisando a relação produto-mercado. Nesse caso, a postura estratégica é de acompanhamento por mecanismos complementares; estrutura e processos organizacionais voltados à implementação da estratégia.
Porter (1985)	Estabelecer ações ofensivas ou defensivas para criar posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento. Escolha racional e deliberada de um posicionamento estratégico, por meio de um sistema de atividades diferenciadas.
Mintzberg (1988)	Determinar a força mediadora entre organização e contexto: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais. Envolve aspectos cognitivos e sociais que condicionam a ação estratégica.

Fonte: Oliveira; Grzybovski; Sette (2011)

Analisando o Quadro 1, pode-se considerar que estratégia pode ser definida, ainda, como um caminho ou uma possibilidade formulada e adequada para alcançar os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, o que deve acontecer, preferencialmente, de maneira diferenciada. Desse modo, o conceito básico de estratégia



relaciona a empresa e seu ambiente, buscando definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2004).

Pode-se considerar que agir estrategicamente significa posicionar-se competitivamente de forma singular e sustentável, desenvolvendo atividades de forma diferenciada dos concorrentes ou implantando-as de forma diferente. Para tanto, objetiva-se desenvolver um padrão de competitividade que não possa ser facilmente reproduzido pelos concorrentes (SILVA, 2004).

O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focaliza as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos para a definição de diretrizes estratégicas (MOSIMANN; FISCH apud OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2004). Nesse contexto, esse tipo de planejamento não deve ser considerado somente como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade, tendo como objetivo criar um diferencial entre a empresa e seus concorrentes.

No contexto do planejamento estratégico, algumas ferramentas podem ser empregadas para qualificar esse processo, analisar a realidade da organização contábil e sistematizar as ações a serem desenvolvidas. Dentre essas possibilidades, a Análise S.W.O.T. pode ser conceituada como uma ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente interno e do cenário externo. Essa ferramenta busca identificar e analisar as forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças externas relacionadas, para o delineamento de estratégias (BICHO; BAPTISTA, 2006). Assim, forças e fraquezas (*Strengths e Weakness*, S e W) são fatores internos de criação ou prejuízo de valor, como habilidades ou recursos que uma organização tem à sua disposição em relação aos fatores externos. Contudo, as oportunidades e as ameaças (*Opportunities e Threats*, O e T) são fatores externos de criação ou prejuízo de valor, os quais não se podem controlar, podendo emergir da dinâmica competitiva do mercado e de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais (VALUE BASED MANAGEMENT, 2006).

Para que haja otimização de tempo e maior potencialização de resultados, existem na literatura algumas metodologias de elaboração que podem organizar e sistematizar esse processo, por meio de etapas sequenciais e articuladas. A maioria dos modelos de planejamento estratégico consideram três premissas básicas: 1) estabelecer Visão/Missão; 2) análise interna e externa, considerando pontos fortes e fracos da organização e oportunidades e ameaças do ambiente e 3) elaboração das estratégias e planos a sua implementação (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

Nesse sentido, embora existam diversos modelos teóricos de planejamento estratégico, nesse estudo serão abordadas sucintamente as construções de Almeida (2001), Oliveira (2001), Estrada; Almeida (2007), Born (2009) e o *Balanced Scorecard* (2004). O Modelo de Almeida (2001) propõe a articulação de cinco etapas, as quais podem ser denominadas como Orientação, Diagnóstico, Direção, Etapa de Viabilidade e Etapa Operacional. No Modelo de Oliveira (2001) são propostas quatro fases: Diagnóstico Estratégico; Missão da Empresa; Instrumentos Prescritivos e Quantitativos para chegar à situação desejada; Controle e Avaliação.

Segundo o Modelo de Born (2009), após ter realizado amplo estudo sobre os referenciais de diversos autores, o planejamento estratégico compõe-se de quatro grandes fases. Basicamente, um plano estratégico se divide em Análise da Empresa, em que se devem analisar as potencialidades e fraquezas da empresa-objeto e se buscar descrever as suas estratégias correntes; Análise Estratégica, em que se identificam as oportunidades e ameaças; Formulação Estratégica,



em que se apontam os objetivos, estratégias e programas de ação de longo prazo; e Análise Financeira, em que se realizam as projeções com base no planejado, permitindo assim a avaliação dos custos e benefícios do plano.

O Modelo de Estrada e Almeida (2007), também denominado como Modelo de Gestão Estratégica é composto por quatro etapas interligadas e que interagem entre si, por meio da condução do processo de mudança, monitoramento e retroalimentação das diversas etapas: Avaliação, Formulação, Implementação e Aprendizagem, conforme apresentado na Figura 1:

**Figura 1:** Modelo de Gestão Estratégica.



Fonte: Estrada; Almeida, 2007.

Dentre os modelos teóricos referenciados na literatura, vinculados à Contabilidade, encontra-se o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta de gestão auxiliar ao planejamento estratégico. O BSC trata-se de um conjunto de indicadores capaz de proporcionar aos gerentes uma visão rápida e ampliada de toda a empresa. Nesse conjunto, estão incluídos os indicadores financeiros que demonstram o resultado do passado, os quais serão complementados com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e a capacidade da organização de aprender e melhorar (KAPLAN; NORTON, 2004).

Nesse sentido, BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e também entre as perspectivas internas e externas de desempenho. Desse modo, a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, por intermédio de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e



crescimento, as quais se interligam entre si, formando uma relação de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan; Norton (2004) classificam as proposições do BSC em quatro perspectivas que permitem um balanço entre os objetivos de curto e longo prazo que são: Perspectiva Financeira, a qual considera os aspectos relevantes para medir a repercussão econômica de ações passadas, indicando a conformidade da estratégia com a execução; Perspectiva dos processos internos de negócios que consiste em analisar os processos internos críticos ao sucesso da organização; e a Perspectiva do aprendizado e crescimento que identifica a infraestrutura que a organização deve construir para criar melhorias e crescimento no longo prazo. As perspectivas do BSC estão apresentadas na Figura 2:

**Figura 2:** Perspectivas do Balanced Scorecard.



Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton, 2004.

Com isto, vários autores da área contábil vêm discutindo o planejamento. Dentre estes, Fedato; Rehn; Almeida (2009) buscaram apresentar de forma teórica o planejamento estratégico como uma ferramenta auxiliar da gestão da empresa de serviços contábeis. Amaral (2004) desenvolveu um estudo de caso sobre a aplicação de um modelo de planejamento estratégico em uma empresa contábil, buscando apresentar as ações que foram executadas. Já Loureiro (2007) buscou simular a implantação do planejamento estratégico em uma empresa de contabilidade. Assim, verifica-se que as organizações contábeis estão utilizando o planejamento estratégico como forma de otimização de resultados, sobrevivência no mercado e competitividade.

## Metodologia

Este estudo, do tipo participante, classifica-se como qualitativo e se caracteriza quanto aos objetivos como exploratório e descritivo, visto que foram identificados alguns modelos teóricos



de planejamento estratégico e descritas suas peculiaridades, servindo de base à proposta de modelo adaptado as empresas contábeis. Em relação aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa documental, sendo utilizados documentos com o objeto de extrair as informações necessárias.

Para atender o objetivo, foi solicitado ao Conselho Regional de Contabilidade – CRC/RS, subsele de Santa Maria/RS, o número de empresas registradas na cidade, obtendo a população de 78 empresas de contabilidade e 202 escritórios individuais, dentre profissionais autônomos e empresários individuais. Do total de empresas (78), foram selecionadas àquelas que possuem 10 ou mais funcionários e 100 clientes ou mais, resultando em 12 empresas contábeis, representando 15% da população. Entretanto, o instrumento de coleta de dados enviado não retornou de 04 empresas, restando 08 respondentes de um questionário composto por questões sobre o perfil das empresas e sobre questões que relatam a adoção do planejamento estratégico, identificando as alternativas adotadas para implementação desta ferramenta. A coleta dos dados ocorreu nos meses de agosto, setembro e outubro de 2013.

Os dados foram analisados segundo a Análise de Conteúdo, que para Minayo (2010), significa um arranjo de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos ordenados e objetivos, um amplo conjunto de dados para análise. Esse tipo de análise compõe-se de algumas etapas, pois, inicialmente, ocorreu a leitura exaustiva dos dados coletados, com posterior organização, interpretação e categorização dos mesmos. Em seguida, foram utilizados referenciais para, a partir das articulações dos mesmos aos dados do estudo, emergir novas interpretações e, conseqüentemente, efetivar-se a produção do conhecimento.

Após coleta dos dados, estes foram tabulados para auxiliar a interpretação e elaboração de gráficos que melhor demonstram os resultados. Assim, a tabulação dos dados e a interpretação dos resultados, associados aos modelos teóricos mencionados pelas empresas participantes da pesquisa serviram de base para atender o objetivo principal de propor um modelo teórico para implantação do planejamento estratégico em empresas de contabilidade.

## Resultados e Discussões

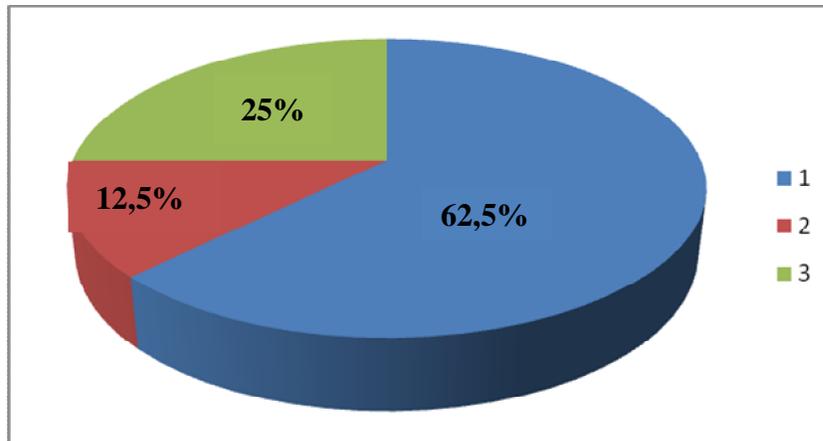
Inicialmente, foi traçado o perfil das empresas participantes da pesquisa. Em relação à atuação no mercado, 06 empresas estão atuando há mais de 10 anos, 01 empresa atua de 5 a 10 anos e 01 de 2 a 5 anos. Este resultado mostra que 75% dos pesquisados atuam no mercado a mais de 10 anos, enquanto os outros, embora atuem há menos tempo, surgiram da sociedade de profissionais que já atuavam em outras instituições contábeis. No que se refere ao número de sócios, 01 empresa possui 11 sócios; 02 possuem 05 sócios; 01 possui 04 sócios; 02 possuem 03 sócios e 02 possuem 02 sócios. Este resultado demonstra que as 08 empresas pesquisadas absorvem 25 profissionais, corroborar com a ideia de que a associação de profissionais pode resultar em empreendimentos mais sólidos e duradouros. Quanto ao número de clientes, mais de 200 são encontrados em 02 empresas estudadas; entre 101 a 200 clientes em 04 empresas e de 100 clientes em outras 02 empresas. Este dado demonstra que os maiores estabelecimentos contábeis na cidade possuem mais de 1.000 clientes, dentre empresas locais, de outras cidades e até mesmo de outros Estados.

O processo de planejamento estratégico está sendo utilizado em 05 empresas (63%). Por outro lado, 01 empresa está em processo de implantação e 02 ainda não o efetivaram. Essa predominância de empresas que já aderiram ao planejamento estratégico reforça a ideia, amplamente discutida na literatura da área, de que este representa uma importante ferramenta de



gestão. Para Padoveze (2003), o planejamento estratégico deve ser a etapa inicial do processo de gestão, na qual a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. Além disso, caracteriza-se como uma fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, tendo como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis externas. Estes resultados podem ser verificados no Gráfico 1, a seguir:

**Gráfico 1:** Implantação do Planejamento Estratégico



Legenda: 1 – implantaram (5); 2 – em implantação (1); 3 – não implantaram (2)

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2001). Contudo, chama a atenção o fato de que a empresa participante do estudo que mencionou estar em processo de implantação do planejamento estratégico se encontra entre 05 e 10 anos no mercado e as 02 empresas que ainda não utilizam esta ferramenta de gestão em seus serviços estão em funcionamento há mais de 10 anos. Esses dados apontam que o planejamento estratégico, embora seja um instrumento importante e reconhecido, envolve um processo de implementação marcado, muitas vezes, por algumas dificuldades.

Dentre as principais dificuldades encontradas por 05 empresas participantes do estudo que já implantaram o planejamento estratégico, destacam-se: a resistência de alguns colaboradores em enfrentar mudanças, o que foi referido por 02 empresas; a dificuldade de encontrar colaboradores qualificados e a restrição orçamentária dos clientes foi sinalizada por 01 empresa; a divergência de opiniões entre os colaboradores, também referido por 01 empresa e o pequeno número de sócios e colaboradores, destacado por 01 empresa.

Nessa mesma direção, as 02 empresas que ainda não implementaram o planejamento estratégico apontaram como principais motivos para a não adesão a essa ferramenta a dificuldade no envolvimento dos colaboradores, o que foi referido por uma das empresas e a descontinuidade no processo de planejamento, que foi iniciado há alguns anos e não teve seguimento, conforme referido pela outra empresa estudada. Mediante estes dados, 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.

As dificuldades evidenciadas nesse estudo também foram referidas na pesquisa de Terence (2002), que salientou a existência de um conjunto de obstáculos na implantação do planejamento estratégico, como a falta de pessoal qualificado; falta de visão de longo prazo; falta de tempo e de recursos; falta de comprometimento dos colaboradores no processo; dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa e dificuldade na definição das metas e de objetivos claros. Já na pesquisa de Rosa (2010), o autor destaca que existem algumas dificuldades no processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico que podem inviabilizar o processo. Dentre estas, cita-se a falta de profissionais qualificados; a falta de recursos humanos para que sejam envolvidos diretamente em todo o processo do planejamento e a resistência às mudanças.

Apesar de reconhecerem as dificuldades, as empresas apontaram que a principal função do planejamento estratégico, tanto para aquelas que o possuem como para as que ainda não implementaram, está relacionada a planejar e projetar a empresa para o futuro, o que foi mencionado por 07 empresas; organizar a empresa foi referido por 03 empresas estudadas; divulgar a sua ideologia foi referido por 01 empresa e demonstrar as metas, também foi referido por 01 empresa. Cabe considerar que, nesse item, os respondentes da pesquisa poderiam indicar mais de uma alternativa dos itens referidos como sendo as funções do planejamento estratégico.

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.

Neste sentido, destaca-se que nas 05 empresas que já implantaram o planejamento estratégico, esse processo foi realizado pelos próprios sócios e/ou colaboradores e somente na empresa que se encontra em processo de implantação é que foi contratada uma empresa terceirizada para o planejamento dessa ferramenta de gestão nos serviços.

Em consonância com estes dados, o estudo sobre a implantação do planejamento estratégico de Marchesan (2012) demonstrou que ele proporciona às empresas a segurança necessária para alcançar os resultados, seja para a pequena e média empresa, bem como para o grande empresário. Isso se dá, pois o planejamento estratégico possibilita que as empresas planejem seus objetivos e metas juntamente aos colaboradores. Isto faz com que ao longo de seu desenvolvimento ele seja revisto caso haja necessidade, seja ela por ocasião do mercado, ou do próprio ambiente da empresa, sempre visando o alcance dos objetivos e metas já delineados.

Com relação ao tempo de implantação do planejamento estratégico, 02 empresas já o possuem há mais de 5 anos. Em outras 02 empresas, ele foi implantado entre 01 e 05 anos; em 01 das empresas, foi implantado há menos de 01 ano e em outra empresa o planejamento está sendo implementado há aproximadamente 08 meses. Segundo Padoveze (2003), deve-se traçar um planejamento estratégico para que seu tempo não seja inferior há dois anos. Neste sentido, o autor comenta que não há definido um período único para o mesmo, mas deve-se pensar numa perspectiva de cinco a oito anos, tornando mais acessível para a obtenção de melhores resultados. Com isto, verifica-se que dentre as empresas de contabilidade na cidade, o planejamento



estratégico é relativamente recente, mesmo se tratando de um mercado que trabalha com aspectos estratégicos, a maioria ainda está tateando neste assunto, cabendo aplicação de mais pesquisas.

Quanto ao modelo teórico de planejamento estratégico que cada empresa utilizou para implantação do mesmo, 01 empresa respondeu ter utilizado o *Balanced Scorecard*; 01 empresa utilizou um modelo próprio de planejamento; 01 empresa respondeu que foram analisados alguns modelos de planejamentos estratégicos implantados por empresas de maior porte e adequado a sua empresa e, finalmente, 02 empresas responderam que não foi utilizado nenhum modelo teórico específico. Destaca-se que, das empresas que possuem o planejamento estratégico, apenas uma delas identificou um modelo teórico implantado, o *Balanced Scorecard*. Segundo Lunkes (2007), o BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identificando os processos internos que devem ser qualificados e analisando as possibilidades de aprendizagem e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar e reorganizar todas as atividades. O principal diferencial do BSC é “reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo” (LUNKES, 2007, p.10).

Quanto à periodicidade de revisão e acompanhamento dos resultados obtidos com o planejamento estratégico, 01 empresa faz acompanhamento mensal; 01 empresa faz o acompanhamento semestral e 03 delas fazem essa revisão anualmente. Conforme Oliveira (2002), o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desenvolvimento do sistema, por meio da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Diante desse panorama, acompanhar o processo do planejamento estratégico é fundamental para que este siga seu curso. O acompanhamento do planejamento estratégico pode afetar diretamente os objetivos traçados, negativa ou positivamente. Os planos podem ser posteriormente corrigidos, por isso que é importante planejar estrategicamente, para que os resultados sejam positivos (LOPES, 2010).

Na concepção das empresas que ainda não implementaram o planejamento estratégico (02), as possíveis contribuições que o mesmo traria referem-se a melhoria dos resultados econômicos e financeiros; organização de procedimentos e processos; engajamento dos colaboradores com a gestão; estabelecimento de metas e melhoria da imagem da empresa no mercado. Considera-se que, mesmo não tendo esta ferramenta de gestão, as empresas possuem o entendimento acerca de sua importância. Conforme apresentado na pesquisa de Alday (2000), as empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa. Nesse sentido, as empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

Por último, questionou-se se as empresas teriam interesse em receber assessoria especializada no assunto, sendo que 01 empresa respondeu que já conta com o serviço; 01 respondeu que não tem interesse, pois possui sócios capacitados; 02 referiram que possuir assessoria especializada não traria melhores resultados e 04 não responderam a questão.

A partir das vivências relatadas pelas empresas quanto a implementação do planejamento estratégico e seleção de dois dos modelos teóricos pesquisados (Modelo de Gestão Estratégica de Estrada e Almeida (2007) e Modelo *Balanced Scorecard* de Kaplan; Norton (2004), elaborou-se



a proposição de um modelo aplicado a escritórios de contabilidade. A escolha por estes modelos ocorreu em função de sua utilização no contexto dos referenciais que discutem os processos de planejamento estratégico. Além disso, podem ser considerados modelos de fácil interpretação e adaptáveis à realidade de escritórios de contabilidade, sendo que um deles, o BSC, foi mencionado por uma das empresas participantes do estudo como o modelo utilizado. O Modelo de Estrada e Almeida (2007) ou Modelo de Gestão Estratégica compõe-se de quatro etapas interligadas por meio da condução do processo de mudança, monitoramento e retroalimentação das etapas: Avaliação, Formulação, Implementação e Aprendizagem. Sinteticamente, cada uma das fases caracteriza-se da seguinte forma:

- Fase de Avaliação: busca-se compreender a organização, sendo fundamental o levantamento de dados que permitam realizar uma avaliação da personalidade da organização;
- Fase de Formulação da Estratégia: realiza-se o delineamento da visão de futuro que a empresa pretende alcançar, assim como a avaliação do Ambiente Externo, por meio de cenários, levantando as oportunidades e ameaças, e a avaliação do Ambiente Interno, por meio dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria. Levantam-se as questões essenciais ou estratégicas para a construção da visão de futuro;
- Fase de Implementação: controlam-se as questões estratégicas por meio do plano de ação. Nessa etapa é realizado o controle estratégico, através do plano orçamentário e índices de desempenho;
- Fase de Aprendizagem: a mudança organizacional promove o crescimento comportamental e técnico. Essa fase é essencial para captar e direcionar as informações obtidas através das mudanças e retroalimentar todas as etapas, de forma que se esteja sempre reformulando ou ratificando as estratégias e as ações (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

Por sua vez, o Modelo *Balanced Scorecard* configura-se como um conjunto de indicadores capaz de proporcionar aos gerentes uma visão rápida e ampliada de toda a empresa. Estão incluídos os indicadores financeiros que demonstram o resultado das ações do passado, os quais serão complementados com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar (KAPLAN; NORTON, 2004). Os autores desse modelo classificam suas proposições em quatro perspectivas que permitem um balanço entre os objetivos de curto e longo prazo que são:

- Perspectiva financeira: considera os aspectos relevantes para medir a repercussão econômica de ações passadas e indicar a conformidade da estratégia com sua implementação e execução.;
- Perspectiva do cliente: implica na identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo;
- Perspectiva dos processos internos de negócios: consiste nos processos de negócios internos críticos ao sucesso das organizações;
- Perspectiva do aprendizado e crescimento: identifica a infraestrutura que a organização deve construir para criar melhorias e crescimento no longo prazo.

A partir da análise dos modelos citados, a proposta teórica para a implantação do planejamento estratégico em escritórios de contabilidade foi estruturada para ser desenvolvida por meio de quatro fases ou etapas que se inter-relacionam e se influenciam mutuamente: Fase 1 - **Diagnóstico Situacional**; Fase 2 - **Construção Estratégica**; Fase 3 - **Implantação do Plano de Ação Estratégico** e Fase 4 - **Reorganização e Direcionamento Estratégico**.



**Quadro 2** – Modelo de Planejamento Estratégico em Escritórios de Contabilidade.

BALANCED SCORECARD Kaplan; Norton (2004)	MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA Estrada; Almeida (2007)	MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO AOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS
Perspectivas Financeiras Perspectivas de Clientes Perspectivas de Processos Internos	Avaliação	<b>Fase 1: Diagnóstico Situacional</b> Visão Geral da Organização: definição da visão, da missão e dos objetivos da organização.
	Formulação	<b>Fase 2: Construção Estratégica</b> Análise das perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos e do cenário externo para elaboração do Plano de Ação Estratégico (objetivos, metas e indicadores)
	Implementação	<b>Fase 3: Implantação do Plano de Ação Estratégico</b> Implementação gradual das metas, a partir dos manuais, cenários e negócios.
Perspectivas de Aprendizagem e Crescimento	Aprendizagem	<b>Fase 4: Reorganização e Direcionamento Estratégico</b> Avaliação e novo diagnóstico situacional, retomando o início do processo.

Fonte: Construção teórica dos autores do estudo.

Na sequência, apresenta-se uma representação esquemática do Modelo de Planejamento Estratégico aplicado a escritórios de contabilidade, a qual está caracterizada no estudo como sendo a Figura 3:

**Figura 3** - Representação do Modelo de Planejamento Estratégico proposto à escritórios de contabilidade.



Fonte: Construção teórica dos autores do estudo.

Nesse sentido, conforme apresentado tanto na tabela como na figura acima representada, a Fase 1 ou Diagnóstico Situacional está relacionada à etapa inicial do processo, na qual deve ser



definida a visão geral do escritório de contabilidade. A partir do delineamento da visão, da missão e dos objetivos da organização. Esse conjunto de elementos, ou propósito do escritório contábil deve, necessariamente, envolver tanto os administradores como os demais colaboradores, a fim de responsabilizar e envolver os recursos humanos que efetivamente desenvolverão e implementarão a proposta de ação estratégica.

Na Fase 2 ou Construção Estratégica, é realizada uma análise aprofundada das perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos e do cenário externo para a elaboração do Plano de Ação Estratégico, o qual deve ser composto com objetivos claros, metas e indicadores. O Plano de Ação Estratégico mostra-se como um instrumento central em todo o processo, pois será a construção estratégica propriamente dita, a ser alcançada em um período pré-determinado pelos seus idealizadores. Nesta fase, devem ser elaborados os manuais de procedimentos internos, aplicados às atividades desenvolvidas em departamentos ou setores da empresa de contabilidade. Além disso, devem ser levantadas as necessidades dos clientes, buscando novas oportunidades de negócios.

Por sua vez, na Fase 3 ou Implantação do Plano de Ação Estratégico, ocorre a efetivação das ações estratégicas definidas na etapa anterior. No contexto de escritórios de contabilidade, o plano de ação estratégico pode ser relacionado à etapa de implantação gradual do planejamento estratégico. Após o levantamento dos dados necessários; formulada a missão, visão e valores; realizados os treinamentos aos colaboradores; chega o momento em que a implantação deve ser colocada em prática. Porém, as melhores alternativas para implantação do planejamento estratégico definem que melhores resultados podem ser verificados a partir de implantações graduais, sendo revisto e medido seus resultados periodicamente.

Por último, a Fase 4 - Reorganização e Direcionamento Estratégico corresponderá à avaliação e novo diagnóstico situacional, retomando o início do processo. Essa fase culmina com o conjunto de etapas que se articulam de modo permanente e multidirecional com vistas a qualificar e maximizar os resultados esperados nos planos de ação definidos anteriormente.

A proposição de um modelo de planejamento estratégico aplicado a escritórios de contabilidade não possui a pretensão de apresentar um modelo que possa ser generalizável para os escritórios de contabilidade ou de esgotar as discussões acerca dessa possibilidade. A construção do referido modelo, ancorada nos referenciais teóricos de autores importantes na área da administração estratégica, mostrou-se como caminho possível para que a Contabilidade, além de adotar o planejamento estratégico em seus serviços, possa inovar a partir da construção de modelos práticos adequados a sua realidade.

## Conclusões

A realização desse estudo mostrou que planejamento estratégico configura-se como uma possibilidade de sistematizar e nortear 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.

Assim, constatou-se que o planejamento estratégico faz-se presente na maior parte das empresas que participaram desta pesquisa, demonstrando que a contabilidade está se apropriando dessa ferramenta. Essa situação reforça a ideia de que o planejamento estratégico representa



apresenta-se como uma importante ferramenta de gestão. Contudo, verifica-se algumas lacunas no que diz respeito à identificação de modelos teóricos claros e bem definidos que possam nortear as ações contábeis.

Constatou-se que as empresas participantes do estudo, que ainda não utilizam o planejamento estratégico ou que estão iniciando o processo, estão há um tempo considerável no mercado. Esse fato reforça a necessidade de maior apropriação dessa ferramenta, uma vez que essas empresas demonstraram interesse em adotá-la e reconhecem suas vantagens para a qualificação de seus serviços, mesmo que ainda não tenham implantado o planejamento estratégico.

Destaca-se que o processo de implementação do planejamento estratégico, embora tenha resultados claros e que beneficiem os serviços, também pode ser marcado por algumas dificuldades. Dentre essas dificuldades, encontra-se comprometimento dos colaboradores envolvidos e sua resistência ao enfrentamento de mudanças na organização. Assim, chama a atenção o fato de que esse dado é amplamente discutido na literatura como o principal fator que dificulta ou até mesmo torna inviável o processo de implementação. Desse modo, os gestores dos escritórios de contabilidade possuem, além do desafio de encontrar um modelo possível de ser utilizado, o desafio de sensibilizar e motivar os recursos humanos para a abertura de novas possibilidades que trarão contribuições a todos os envolvidos no processo.

De modo geral, os dados reforçam, ainda, a necessidade de que o processo de planejamento estratégico seja constantemente avaliado a fim de que se possam ser inseridos redirecionamentos e melhores estratégias. Deve-se considerar que o mercado está em constante transformação e acompanhar essas mudanças é algo que se mostra como um dos pontos principais para que essa ferramenta traga resultados práticos à Contabilidade.

Considera-se ainda, que sua prática necessita ser realizada de forma gradual e contínua, a partir de análises bem realizadas e da definição de estratégias que sejam possíveis de serem alcançadas. Dessa forma, o planejamento estratégico tanto de um escritório de contabilidade como de outro tipo de serviços, precisa ser acessado a todo o momento, podendo ser manuseado e consultado por todos, estando acessível e aberto às contribuições dos colaboradores e consultores, para aquelas empresas que aderirem à consultoria especializada.

A proposição de um modelo de planejamento estratégico aplicado a escritórios de contabilidade não teve a pretensão de apresentar um modelo que possa ser generalizável para os escritórios de contabilidade. Por outro lado, o intuito foi dar visibilidade ao vasto conjunto de possibilidades que envolvem essa ferramenta de gestão. Além disso, a construção do referido modelo, ancorada nos referenciais teóricos de autores importantes na área da administração estratégica, mostrou-se como caminho possível para que a Contabilidade, além de adotar o planejamento estratégico em seus serviços, possa inovar a partir da construção de modelos práticos adequados a sua realidade. Para futuras pesquisas, sugere-se a adoção do modelo de planejamento estratégico proposto a escritórios contábeis, verificando os possíveis resultados, ou ainda, comparando com os demais modelos referenciados na literatura da área.

A realização desse estudo evidencia a necessidade do desenvolvimento de novas pesquisas que abordem os processos de implementação do planejamento estratégico em escritórios de contabilidade, a fim de 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 BIBLIOGRÁFICAS

- ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.
- AMARAL, C. C. N. **O planejamento estratégico para uma instituição de contabilidade**: um estudo de caso. 2004. Dissertação. Escola de Engenharia, Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- ANSOFF, H. I. et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANDION, M. C.; FAVA, R. **Planejamento Estratégico**. 2012 Coleção Gestão Empresarial. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/74824885/to-Estrategico-Maria-Carolina-Andion-Rubens-Fava>. Acesso em: 20 out. 2012.
- BICHO L., BAPTISTA S. **Modelo de Porter e análise SWOT**: estratégias de negócio; 2006. Disponível em: [http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC\\_ADME\\_Forcas\\_Competitivas\\_de\\_Porter.pdf](http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_ADME_Forcas_Competitivas_de_Porter.pdf). Acesso em: 15 out. 2012.
- BORN, R. **Construindo o Plano Estratégico**: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2009.
- ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007
- FEDATO, G. A. L; REHN, A; ALMEIDA, E. I. **Revista Contabilidade & Amazônia**, Sinop, v. 2, n. 1, 2009.
- FIGUEIREDO, S.; FABRI, P. E. **Gestão de empresas contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- LOPES, K. B. **Planejamento estratégico como ferramenta da contabilidade gerencial: estudo de caso em uma concessionária de automóveis**. Monografia. Centro de Ciências Sociais, Curso de Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, 2010.
- LOUREIRO, F. V. **Planejamento estratégico simulado em escritório contábil**. Monografia. Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Curso de Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2007.
- LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.



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

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 8.ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, J. M. S. R.; GRZYBOVSKI, D; SETTE, R. S. Origens e fundamentos do conceito de estratégia: de Chandler à Porter. **Conexão Ciência** (Online), v. 5, n. 1., p. 1-14, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

ROSA, E. D. L. S. Dificuldades na Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico em Instituições Públicas. **Administração e Negócios**, 2010. Acesso em: 12/11/2013. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/dificuldades-na-elaboracao-e-implantacao-do-planejamento-estrategico-em-instituicoes-publicas/38535/#ixzz2lc6rFO00>

SILVA, H. H. C. et al. **Planejamento Estratégico de Marketing.** Rio de Janeiro: Ed. FGV. 2004.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade de São Paulo – São Carlos, 2002.

VALUE BASED MANAGEMENT. **Management Methods;** 2006. Disponível em: <http://www.valuebasedmanagement.net> Acesso em 28/09/2012.