



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**



**PAULO HENRIQUE FRANÇA DA SILVA**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
BASEADO EM CENÁRIOS EM UM ESCRITÓRIO DE  
CONTABILIDADE**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PATO BRANCO**

**2019**

**PAULO HENRIQUE FRANÇA DA SILVA**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
BASEADO EM CENÁRIOS EM UM ESCRITÓRIO DE  
CONTABILIDADE**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande

**PATO BRANCO**

**2019**



**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Câmpus Pato Branco  
*Curso de Ciências Contábeis*  
**Especialização em Gestão Contábil e Financeira**



**TERMO DE APROVAÇÃO**

**Proposta de Implantação de Planejamento Estratégico Baseado em Cenários em um Escritório de Contabilidade**

Nome do aluno: **Paulo Henrique França da Silva**

Esta monografia de especialização foi apresentada às 17h30min, no dia 03 de outubro de 2019, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho Aprovado.

---

Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande  
Orientador

---

Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi  
Avaliador UTFPR

---

Prof. Dr. Eliandro Schvirck  
Avaliador UTFPR

**OBS: O ORIGINAL ENCONTRA-SE ASSINADO NA COORDENAÇÃO DO CURSO**

## RESUMO

SILVA, Paulo Henrique França da. Proposta de implantação de planejamento estratégico baseado em cenários em um escritório de contabilidade. 2019. 23 folhas. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019.

O presente trabalho, por meio de uma metodologia de cunho descritivo, objetiva propor a implantação de um modelo de planejamento estratégico baseado na simulação de cenários em um escritório contábil como forma de auxiliar na gestão da empresa. Perante o avanço da tecnologia, a contabilidade evoluiu nos últimos anos, e para acompanhar as tendências de modernização, as empresas contábeis necessitam de metodologias inovadoras para sobreviver no mercado. Essa sobrevivência está atrelada às estratégias que cada empresa adota, sendo assim, o escritório de contabilidade precisa ter um perfil mais estratégico. Nesse contexto, uma das opções que o empresário contábil pode utilizar como auxílio na gestão é o planejamento estratégico. Essa ferramenta não pode ser considerada apenas pelas grandes corporações, as micro e pequenas empresas também necessitam de estratégias para obter conhecimento do ambiente que as cercam, tendo como desafio se diferenciar no mercado em que atuam. Através do modelo proposto por Rojo (2005), foi possível simular os cenários otimista, pessimista e provável. A partir dos cenários projetados foi realizado planos de ação para cada cenário e analisar seus possíveis desdobramentos.

**Palavras-chave:** Contabilidade; Planejamento Estratégico; Simulação de Cenários; Análise SWOT.

## ABSTRACT

SILVA, Paulo Henrique França da. Proposal for implementation of scenario based strategic planning in an accounting office. 2019. 23 folhas. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019.

The present study, through a descriptive methodology, aims to propose the implementation of a strategic planning model based on scenario simulation in an accounting office as a way of assisting in the management of the company. In light of technology's advancements, accounting has evolved in recent years, and to keep up with modernization trends, accounting firms have to use innovative methods in order to survive in the market. This survival is linked to the strategies that each company adopts, so the accounting firm needs to have a more strategic profile. In this context, one of the options that the accounting manager can use as an aid in management is strategic planning. This tool should not only be considered by large corporations; micro and small companies also need strategies to gain knowledge of the environment around them, having the challenge of standing out in the market in which they operate. Through the model proposed by Rojo (2005), it was possible to simulate the optimistic, pessimistic and most likely scenarios. From the projected scenarios, action plans were made for each scenario and to analyze their possible consequences.

**Keywords:** Accounting; Strategic Planning; Scenario Simulation; SWOT Analysis.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	7
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	9
2.3 MODELOS E FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA A CONTABILIDADE	11
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>14</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>15</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>22</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um planejamento adequado é fundamental para que uma empresa obtenha sucesso. Esse planejamento precisa ser funcional, sendo assim necessário elaborar estratégias que resultem no cumprimento de metas e objetivos estabelecidos. Planejamento de mercado, estratégias de marketing e aplicação de métodos eficazes de negociações são temas que devem ser aprofundados e analisados pelas empresas que desejam manter a sua competitividade.

O planejamento estratégico pode ser definido como a arte e a ciência da formulação que permite à organização alcançar seus objetivos. Com isso, é implícito que a estratégia foca a integração do planejamento de todas as áreas da empresa como marketing, finanças, operações, pesquisa e desenvolvimento e sistemas de informações para alcançar sucesso (PORTER, 1986).

A contabilidade, em toda a sua extensão e complexidade teórica, é fundamental para o funcionamento e para a geração de valor em uma empresa bem gerida e organizada. A ciência contábil tem o papel de gerar e fornecer informações úteis e relevantes ao processo decisório (HOSS et al., 2008). Assim, tanto o profissional contábil quanto os usuários das informações contábeis, devem utilizar-se dessas informações para tomar decisões de natureza gerencial.

A contabilidade gerencial, na medida em que se cristaliza como importante ferramenta de suporte às decisões organizacionais, vem se tornando cada vez mais indispensável para a boa prática contábil. O planejamento estratégico, embasado na contabilidade gerencial, assume um papel ainda mais nevrálgico no sentido em que protege as organizações de riscos críticos através do fornecimento e manutenção de informações fidedignas sem as quais uma boa gestão não é possível (CORRÊA, 2010).

Com as mudanças que vem ocorrendo nos últimos anos no mercado contábil, os empresários contábeis precisam entender como devem agir para atender as demandas, tendo em vista que esse ramo de negócio exige uma nova dinâmica frente aos desafios.

De acordo com Adriano (2018), a tecnologia mudou muito a profissão do contador nos últimos anos, e para esse profissional se manter com papel destaque dentro das organizações, não basta apenas ser visto como um “guarda livros”, mas sim uma pessoa dedicada a calcular manualmente diversos processos, e estar

sempre ciente da condição financeira da empresa. Ademais, cabe ao contador na atualidade exercer uma postura mais voltada ao lado das humanidades, englobando também a área de gestão e controladoria, não apenas de processos, mas também na tomada de decisão.

Em época de modernização dos meios de trabalho, como por exemplo, automação dos lançamentos contábeis, é importante que as empresas do ramo contábil se mantenham atentas a realidade interna e externa da organização. Procurar novas oportunidades visando projeção futura é uma necessidade. Considerando o acelerado processo de transformação que o setor contábil enfrenta na atualidade, qual a importância do planejamento estratégico para gestão de um escritório de contabilidade?

Para responder tal questionamento, o objetivo central dessa pesquisa é em propor a implantação de um modelo de planejamento estratégico baseado na simulação de cenários em um escritório contábil como forma de auxiliar da gestão da empresa.

Esse trabalho se justifica, perante a importância do planejamento estratégico, sobretudo a simulação de cenários para a sobrevivência no mercado competitivo, pois ao implantar planejamento estratégico, as empresas contábeis poderão identificar seus pontos fracos e pontos fortes, oferecendo a organização informações importantes para seu posicionamento estratégico e processo de gestão.

Para as empresas do ramo da contabilidade essa pesquisa será relevante, visto que nesse mercado competitivo, ter conhecimento dos possíveis cenários em que a empresa irá atuar é o primeiro passo para elaborar estratégias para o negócio no futuro.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Para iniciar o entendimento de planejamento estratégico, é necessário entender os conceitos primários de estratégia dentro da Administração. Entendendo estratégia como um ponto chave para elaborar um plano para a empresa, a finalidade da mesma é estabelecer quais serão os caminhos e as ações que os empresários devem seguir para alcançar os objetivos estabelecidos.



Segundo Oliveira (1992), o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente, onde a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida (SPAREMBERG, 2008). Para Oliveira (1992) a estratégia é um caminho, ou uma maneira de alcançar os objetivos.

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. E, segundo Poter (1986) a estratégia competitiva faz uma combinação entre os fins e os meios, com o objetivo de chegar a um lugar determinado, servindo ou sendo utilizado como guia do comportamento global da empresa.

O ponto chave é utilizar da estratégia como uma ferramenta chave para atingir as metas e chegar ao lugar almejado. Sparemberg (2008) coloca que a estratégia pode ser entendida como sendo o meio empregado, o caminho a seguir, que a empresa escolhe para atingir um objetivo, uma meta. Sendo assim, trabalhar de forma estratégica é concentra-se em fazer as coisas de uma maneira diferente. Entender essa diferença é fundamental para o sucesso da empresa ou organização.

Estruturado um plano de negócios com um suporte de profissionais de contabilidade e de controladoria pode viabilizar a prosperidade e manutenção de um padrão de negócio, sendo assim de suma importância o planejamento estratégico de marketing.

Primordialmente, para trabalhar com planejamento, o profissional da contabilidade deve saber o significado do mesmo. Para Stevens (2000), o planejamento pode ser definido como a atividade administrativa que envolve análise do ambiente, estabelecimento de metas, decisão sobre ações específicas necessárias para atingir as metas e oferecer feedback sobre os resultados.

O Processo de planejamento se inicia efetivamente a partir da definição de um conjunto de referências estratégicos organizacionais, principalmente pela definição da missão da organização, dos objetivos e do seu negócio (SPAREMBERG, 2008).

De acordo com Tavares (1991), essa atividade se baseia no reconhecimento de que a organização, como agrupamento de pessoas e recursos, existe para desempenhar uma missão. Ainda segundo Sparemberg (2008), por se tratar de agrupamento de seres humanos, é preciso que desenvolva um significado único para suas atividades.

## 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Para tornar-se um suporte preciso para tomada de decisões, a contabilidade gerencial precisa se aliar às informações igualmente fiéis à realidade da organização, pois elas são consumidas por usuários, tanto na rede interna quanto externa de *stakeholders*, como fundamento para análises de cunho administrativo.

Machado *et al.* (2011, p.2) afirmam que "a contabilidade teve que se aperfeiçoar, desenvolvendo novas ferramentas para dar suporte à gestão das empresas, transformando os fatos ocorridos em trampolins para alavancagens futuras". Esta transformação se opera através das informações contábeis, que, segundo Corrêa (2010, p. 15), "devem representar de forma confiável a situação econômica e financeira de determinada organização".

[...] por meio de relatórios contábeis-gerenciais é possível a execução dos planos estratégico, tático e operacional para a consecução de um futuro próspero. Isto se faz necessário para qualquer tipo de empreendimento e independente do seu porte. Portanto, todas as organizações precisam estar subsidiadas de informações precisas da situação econômica, financeira e patrimonial da entidade. (CORRÊA, 2010, p. 12).

Com isto, constitui-se a contabilidade gerencial como suporte de planejamento, medição e análise de dados e fatos contábeis. Para Corrêa (2010, p. 23), "a contabilidade gerencial apresenta-se como uma ferramenta de auxílio administrativo", com a função de extrair dos dados brutos dos demonstrativos contábeis informações úteis para a tomada de decisões estratégicas e gerenciais.

Assim, como afirma Constante (2010, p. 22):

Através da contabilidade gerencial há mais chance de chegar ao resultado planejado do que meramente o gestor tomar decisões baseadas em fatos não organizados, gerando informações confusas, tornando essas informações de pouca valia par ao alcance do resultado esperado.

Para garantir a coleta, organização e disseminação das informações contábeis de maneira rigorosa, a contabilidade gerencial utiliza-se de relatórios contábeis que retratam os fatos contábeis em suas individualidades, bem como o quadro geral da situação financeira da organização. O demonstrativo contábil mais completo é o Balanço Patrimonial (BP), que retrata a posição dos Ativos e dos Passivos da empresa no momento do fechamento do período.

Outro demonstrativo de crucial importância para a prática da contabilidade gerencial, bem como para os usuários das informações contábeis, é o Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE), que resume as receitas e as despesas incorridas no período contábil. O seu objetivo é demonstrar o lucro ou prejuízo da empresa.

Como desdobramento orgânico da função de contabilidade gerencial surge também a disciplina da Controladoria como função de suporte informacional e estratégico no processo decisório. Nesse sentido, salienta-se a importância do orçamento e do planejamento como ferramentas para controle e retenção de custos, bem como suporte para tomada de decisões.

Frente a um ambiente mercadológico competitivo e globalizado, é cada vez mais indispensável para as organizações a manutenção de uma boa saúde financeira, operacionalizada através de controles orçamentários, análises de indicadores e revisão da estrutura de capital.

Desta forma, é importante o papel do controlador que garante o fornecimento de análises relativas à estrutura financeira e econômica das empresas, uma vez que, o processo de gestão está baseado em processos de tomadas de decisão divididos em três etapas: planejamento, execução e controle.

As tarefas de planejar e controlar o orçamento empresarial são fundamentais para a continuidade de qualquer negócio, uma vez que se ligam diretamente ao objetivo final das organizações: a geração de valor e lucro. Para Bomfim (2007, p. 12), o planejamento financeiro “é um processo gerencial que permite o estabelecimento de um direcionamento a ser seguida pela empresa”, ou seja, é a ferramenta que concede embasamento científico para as decisões de financiamento das organizações.

Em relação aos pontos de contato entre a contabilidade gerencial e a controladoria, e essa não diz respeito somente ao sistema contábil das organizações, mas sim a todo processo de gestão. Desta forma, a controladoria é um sistema de informação composto por dois subsistemas: contabilidade financeira e contabilidade gerencial. A função da contabilidade gerencial é fornecer informações que permitam a formulação de estratégias, colocando-a como uma etapa anterior à Controladoria, exigindo primeiro o trabalho de registro contábil, para depois existir o processamento desses registros.

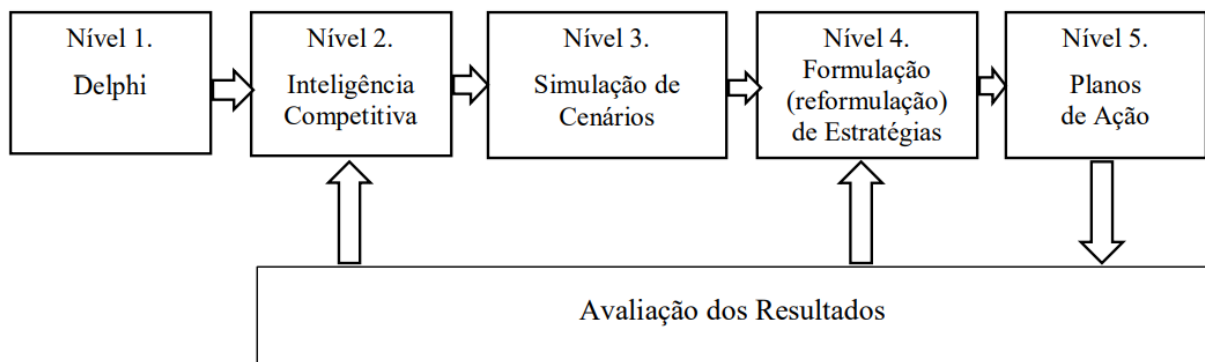
### 2.3 MODELOS E FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA A CONTABILIDADE

Conforme apresentado, um planejamento estratégico é essencial para todas as organizações se manterem ativas, competitivas e lucrativas perante ao mercado competitivo. Mais do que isso, dependendo do o tipo de decisão a ser tomada, cabe a empresa optar por um tipo de planejamento e por ferramentas adequadas, sendo que essas auxiliam as organizações frente à realização de um planejamento estratégico eficaz.

De acordo com Neske, Salzer e Favero (2017), uma das ferramentas amplamente utilizadas é a simulação de cenários, onde essa tem como foco amenizar as dificuldades e construir um futuro melhor, diante de um mercado de incertezas e competitivo.

Rojo (2005) propõe um modelo de sistematização de ferramentas antes validadas pelo setor contábil e administrativo da organização. Esse modelo é composto de 5 níveis, conforme a Figura 1.

FIGURA 1 – SIMULADOR DE CENÁRIOS DE ROJO



FONTE: Rojo (2005).

Dessa maneira, é passível de se compreender que, de acordo com Rojo (2005), há de se primariamente utilizar de Delphi, analisando os indicadores com a equipe responsável, para que assim se consiga dados e variáveis importantes da empresa, e se utilizar isso para traçar um plano de inteligência competitiva. É por meio de tal plano que serão formuladas as estratégias para simular os cenários futuros.

O nível três se dá pela formulação das matrizes, seja SWOT e/ou BCG, para que no nível quatro se formule as estratégias mais adequadas para cada uma das variáveis identificadas ao longo da avaliação. Assim, ao analisar todo o cenário, o

nível cinco é atingido, sendo o momento onde se tem o escopo do plano de ação desenvolvido.

Uma das metodologias a serem utilizadas no planejamento de cenários futuros é o método Delphi, se caracterizando por uma técnica que consiste em conhecer a visão dos especialistas do setor por meio de rodadas de questionamentos com os mesmos. Esse jogo de questionamentos busca obter a identificação das variáveis críticas do setor, organização ou processo em estudo (NESKE, SALZER e FAVERO, 2017).

Para se trabalhar utilizando o recurso Delphi, geralmente faz-se em 3 etapas. Os autores apontam que a primeira se dá em levantar, junto ao time de especialistas da organização ou a equipe gestora, todas as variáveis críticas do objeto de estudo. A segunda etapa é a de compilar os dados e elencar a importância de cada ação a se tomar, categorizando de 1 a 5. A terceira etapa se dá em sistematizar os resultados e ordenação dos mesmos. É nesse momento em que o time de gestores aprova as tomadas de decisões necessárias (NESKE, SALZER e FAVERO, 2017).

É possível se utilizar também como ferramenta do planejamento estratégico uma matriz SWOT. A palavra é um acrônimo formado pelas palavras: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). De acordo com o BTCU (2010, p.5), essas quatro dimensões de estudo resultam em um documento contendo prós e contras que auxiliam na tomada de decisões.

Assim, consiste em uma análise subjetivas das capacidades internas a fim de verificar as forças e as fraquezas da organização ou do projeto, do ambiente externo no qual essa organização atua e apontar as ameaças e oportunidades presentes. A análise SWOT integra as metodologias de planejamento estratégico organizacional.

A aplicação da técnica, segundo alguns autores, pode ocorrer quando do diagnóstico estratégico, após a definição da missão ou após o estabelecimento de objetivos de uma determinada organização. De qualquer forma, deve ser aplicada anteriormente à formulação estratégica de ação. (BTCU, 2010)

Pouchain (2007, p.44) pontua que a análise SWOT “auxilia na determinação dos recursos e serviços internos e externos que o administrador dispõe para gerenciamento de seu negócio, através do tempo”, não importando o nível de terceirização a ser utilizado, “a responsabilidade sobre os recursos e serviços disponíveis é sempre do gestor”.

Ademais, há de se utilizar a Matriz BCG, advinda da empresa de consultoria *Boston Consulting Group* (NESKE, SALZER e FAVERO, 2017). Tal matriz utiliza-se de duas dimensões, sendo a taxa de crescimento do mercado (eixo Y) e participação do mercado (eixo X), e é composta por quatro quadrantes, sendo eles:

Ponto de interrogação, caracterizado por exigir altos investimentos e representar baixo retorno e baixa participação no mercado; estrela, exige grandes investimentos, no entanto, é referência no mercado; vaca leiteira, baixo investimento e alto retorno, no entanto o crescimento de mercado é baixo, neste quadrante, encontram-se aquilo que sustenta a empresa; abacaxi ou animal de estimação, baixa participação de mercado, baixa necessidade de investimento, deve ser avaliado, em relação a manter ou não na empresa (NESKE, SALZER e FAVERO, 2017, p.3).

Outra ferramenta utilizada para análise e avaliação de desempenho é o *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC surgiu em 1990, no Instituto Nolan Norton. De acordo com Martins e Nespolo (2012), esse pode ser definido como sistema de gestão estratégica, onde, *Balanced* significa equilibrado e *Scorecard* significa cartão, dessa maneira, o BSC é um cartão de equilíbrio, um sistema de gerenciamento de ativos tangíveis e intangíveis.

O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. É um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas (MARTINS e NESPOLO, 2012, p.4).

De acordo com Albergoni, Cavallieri e Ronkoski (2015), o BSC é uma ferramenta completa de gestão, visto que esse permite demonstrar os objetivos de uma organização por meio de seus indicadores, e com base nesses, traçar ações para atingir os objetivos. Ademais, o BSC se baseia em quatro perspectivas principais, sendo a financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira corresponde como a empresa pode maximizar seus lucros. A do cliente se dá em como a empresa é vista e falada pelos clientes. Com relação aos processos internos, essa se apresenta formas de se melhorar os processos internos da organização. E, por fim, do aprendizado e de crescimento são meios contínuos para chegar nesses resultados.

Não é possível afirmar que uma ferramenta de planejamento estratégico seja melhor do que a outra, muito menos que sejam mutuamente excludentes, mas sim,

sua eficácia dependerá das necessidades de dada empresa, do processo de implementação e controle para que seus objetivos sejam alcançados.

Para a presente pesquisa, o modelo de simulação de cenários desenvolvido por Rojo (2005) foi o escolhido, conforme detalhado na metodologia a seguir.

### **3 MÉTODO**

O método utilizado no presente trabalho caracteriza-se como estudo de caso (FREITAS e JABBOUR, 2011), partindo de informações coletadas na empresa por meio do modelo de simulação de cenários de Rojo (2005), contemplando as etapas Delphi e a idealização dos planos de ação para a empresa.

O modelo foi elaborado em conjunto ao gestor de um escritório de contabilidade na cidade de Pato Branco – PR, bem como o contador do mesmo escritório. O método de Rojo (2005) visa, perante a simulação de cenários e planejamento estratégico, contemplar com a maior fidedignidade possível as situações e problemáticas reais que se inserem no contexto da empresa em questão.

Freitas e Jabbour (2011, p.11) colocam que o estudo de caso é uma história de um fenômeno passado ou atual, é “elaborada a partir de múltiplas fontes de provas, que pode incluir dados da observação direta e entrevistas sistemáticas, bem como pesquisas em arquivos públicos e privados”. Ainda complementam que “é sustentado por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições do estudo, reúne uma gama de informações obtidas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências”.

A metodologia proposta por Rojo (2005) contempla cinco níveis onde se constrói a simulação de cenários, a saber: o nível 1, onde se analisam as variáveis críticas através da técnica Delphi, o nível 2, onde são abordadas as questões de inteligência competitiva (no presente caso, cristalizadas na ferramenta SWOT); o nível 3, onde a simulação de cenários é efetivamente empreendida; o nível 4, que consiste na formulação de estratégias; e o nível 5 onde são elaborados planos de ação para os diferentes cenários e estratégias.

Dessa maneira, o trabalho se caracteriza como um estudo de caso, e método científico abordagem qualitativa, visto que esse se dá pela compreensão de um fenômeno da sociedade, utilizando do pensamento teórico científico para

correlacionar os dados coletados (FREITAS e JABBOUR, 2011). De acordo com Oliveira (2008, p.15), a pesquisa qualitativa transpassa um interesse de interpretar a situação em estudo sob o olhar dos próprios participantes; além disso, o foco de interesse parte dos próprios informantes; o interesse central se dá no processo, não no resultado; o contexto do estudo está intimamente ligado ao comportamento das pessoas na formação da experiência. Assim, há de se compreender que “o processo das relações humanas é dinâmico, interativo e interpretativo, devem construir seu arcabouço metodológico alicerçado pelas técnicas qualitativas”.

Por tratar-se de uma empresa de pequeno porte, apenas o contador e o proprietário participaram da aplicação por serem os únicos na empresa a possuírem todas as informações e o entendimento necessário para a execução do planejamento estratégico. O estudo foi aplicado no mês de julho de 2019 na sala de reuniões da própria empresa em 4 encontros semanais, toda segunda feira a tarde.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O estudo de caso se realizou conforme as etapas descritas no simulador de cenários de Rojo (2005). A empresa atua no mercado fazem mais de quarenta anos e conta com um quadro de 18 funcionários.

Na primeira rodada Delphi, de acordo com o gerente, o perfil dos clientes é composto por pequenas e médias empresas, sobretudo empresas familiares da região onde se situa o escritório. O contador expõe que o perfil dos clientes é conservador, sobretudo por conta das empresas familiares que constituem a maior parte dos clientes.

Acerca do posicionamento mercadológico da empresa, o gerente aponta que essa recebeu por anos consecutivos o prêmio de “escritório mais lembrado” em uma pesquisa realizada pela associação comercial da cidade de Pato Branco – PR, de forma que a empresa é consolidada e os clientes são fiéis. O contador aponta que a empresa precisa de um planejamento mais adequado, pois estão perdendo espaço para empresas mais novas.

Em princípio, no nível 1 do modelo de Rojo (técnica Delphi), os respondentes elencaram as principais variáveis críticas que levariam em consideração para a simulação e análise de cenários. O resultado da primeira rodada da técnica Delphi



resultou em 13 variáveis críticas (VC), que na segunda etapa foram elencadas em relação à percepção subjetiva de sua importância para a projeção de cenários.

Cada respondente escolheu 5 VCs mais importantes, e atribuiu a cada uma nota de 1 a 5, sendo 1 menos importante, 2 pouco importante, 3 medianamente importante, 4 importante e 5 o mais importante. Os resultados da segunda rodada podem ser observados no Quadro 1.

QUADRO 1 - ETAPA DA TÉCNICA DELPHI – VCs

Variáveis Críticas	Respostas da Segunda Rodada		Peso Total
	Contador	Gerente	
Relacionamento com o cliente		2	2
Cenário econômico estimulante	3	1	4
Qualidade interna			0
Modernização dos serviços contábeis	4	5	9
Avanço de serviços digitais e online	5	3	8
Personalização do atendimento e do serviço			0
Conhecimento da expectativa dos clientes	1		1
Agilidade dos serviços			0
Treinamento e capacitação de funcionários			0
Automação de processos			0
Otimismo do mercado			0
Marketing direcionado			0
Profissionais multidisciplinares	2	4	6

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Na terceira rodada, observando as VCs com maior pontuação, foi possível estabelecer as cinco variáveis que seriam utilizadas, posteriormente, para a simulação de cenários. As variáveis se configuram da seguinte maneira:

- VC1 – Modernização dos serviços contábeis;
- VC2 – Avanço de serviços digitais e online;
- VC3 – Profissionais multidisciplinares;
- VC4 – Cenário econômico estimulante;
- VC5 – Relacionamento com o cliente;

O estabelecimento das variáveis é importante para embasar o restante do processo de simulação de cenários, e assenta quais são (ou deveriam ser) as prioridades para a empresa a nível estratégico. Nota-se, ademais, que as variáveis críticas elencadas se referem ao ambiente interno e externo da empresa e que podem ser modificadas conforme os planos de ação.

No nível 2 da metodologia, abordou-se a inteligência competitiva tendo como perspectiva as variáveis elencadas anteriormente. Para fundamentar as etapas seguintes (que tratam propriamente do planejamento estratégico e dos planos de ação), foi realizada uma análise SWOT, buscando contemplar as VCs e enquadrá-las dentro do esquema geral estratégico externo e interno que englobam a empresa. A análise pode ser verificada no Quadro 2.

QUADRO 2 – ANÁLISE SWOT

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Amplio conhecimento do mercado local (VC5)	Necessidade de maior treinamento para recém-formados (VC3)
Relacionamento já sedimentado com os clientes (VC5)	Pouco crescimento em função da situação econômica (VC4)
Imagem positiva estabelecida no mercado local (VC5)	Pouco ou nenhum esforço dedicado à captação de novos clientes (VC5)
Disposição para implementação de melhorias (VC2 e VC1)	Serviços tradicionais e não adaptados às novas demandas dos clientes (VC1)
<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Mudanças na legislação relativas à obrigatoriedade da escrituração contábil ou simplificação das obrigações (VC1)	Remodelação dos processos organizacionais para automatizar tarefas e diminuir o quadro de funcionários (VC1)
Pouca segurança institucional a nível macro para a economia (VC4)	Expansão para atendimento digital/online, ampliando a rede de clientes e trazendo agilidade ao serviço (VC2)
Crescimento de escritórios virtuais e prestadores de serviços remotos (VC2)	Instalação de processos voltados para a melhoria e manutenção da qualidade dos serviços e fidelização de clientes (VC1)
Incapacidade de lidar com as novas demandas dos clientes (VC1)	

FONTE: Dados da pesquisa (2019)

Nota-se que a empresa tem vantagens relativas à sua permanência no mercado, construção de uma base de clientes já fiel, e construção de uma imagem confiável perante o seu público alvo.

No entanto, esta mesma qualidade “tradicional” (que possui uma importância ímpar em mercados regionais) oferece problemáticas como a falta de capacitação em lidar com as demandas exigidas pelos clientes que fogem dos serviços prestados por padrão na contabilidade, como assessoria personalizada. Acerca das oportunidades, destaca-se a possibilidade de automatizar os processos e trabalhar de maneira enxuta, além de instaurar processos para a fidelização de clientes.

No nível 3 da metodologia proposta por Rojo (2005), foi empreendida a simulação de cenários em si. Foram escolhidas as duas variáveis críticas com maior pontuação para embasar a simulação de cenários.

O Quadro 3 apresenta as três possibilidades de cenários para o futuro, cada qual contemplando duas variáveis.

QUADRO 3 - SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS

<b>C1- Otimista</b>	<b>Avanço de serviços digitais e online:</b> os serviços online entram em declínio em função da parca proximidade com o cliente e da baixa qualidade nos seus serviços. Os escritórios de contabilidade tradicionais se diferenciam e se adaptam às novas demandas mercadológicas.
	<b>Modernização dos serviços contábeis:</b> o escritório direciona investimentos para a modernização das tecnologias de informação, gerando mais agilidade ao serviço e tornando a sua estrutura mais enxuta e eficiente. Os funcionários são treinados e capacitados para lidar com novas demandas dos clientes.
<b>C2- Provável</b>	<b>Avanço de serviços digitais e online:</b> os serviços online não dominam o mercado, ficando circunscritos a determinados nichos (como por exemplo, o de empreendedores digitais) e deixando espaço para os escritórios tradicionais se desenvolverem.
	<b>Modernização dos serviços contábeis:</b> O escritório não consegue automatizar processos ou gerar agilidade nos serviços prestados, mas passa a cuidar melhor dos seus indicadores de qualidade, porém, não consegue investir no treinamento de funcionários para prestar serviço personalizado perante as demandas dos clientes.
<b>C3- Pessimista</b>	<b>Avanço de serviços digitais e online:</b> os serviços online dominam o mercado e tornam-se extremamente competitivos, oferecendo facilidades e preços incompatíveis com a estrutura de um escritório contábil tradicional. Os escritórios tradicionais passam a explorar um nicho muito reduzido de clientes.
	<b>Modernização dos serviços contábeis:</b> a empresa não direciona investimentos para a modernização de suas rotinas e como consequência perde competitividade em seu próprio mercado. Os clientes migram para empresas mais modernas e que oferecem serviços personalizados.

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

O primeiro cenário (C1), tipo como otimista, contempla o maior número de oportunidades que a empresa pode aproveitar para rentabilizar suas operações e focar no crescimento, aquisição de clientes e refinamento de suas estratégias. O segundo cenário (C2) é o cenário provável e contempla algumas oportunidades específicas que a empresa poderia explorar, como o investimento no treinamento de funcionários para melhor habilitação para as demandas profissionais. No C3, observa-se uma situação de difícil administração, embora existam meios de preservar a competitividade e lucratividade ainda neste ambiente pessimista.

Nas últimas etapas da metodologia de Rojo (2005), contemplam-se as estratégias elencadas como mais apropriadas para cada cenário, bem como os planos de ação adscritos às estratégias, de maneira que ao final do projeto obtém-se um uma série de metas factíveis e atingíveis que podem guiar o posicionamento da empresa nas diversas situações possíveis. O Quadro 4 apresenta a síntese das estratégias e planos de ação desenvolvidos.

QUADRO 4 - ESTRATÉGIAS E PLANOS DE AÇÃO

<b>C1- Otimista</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Metas</b>
Serviços online em declínio e modernização dos serviços contábeis;	Fortalecer marketing da empresa;	Criar um departamento de marketing dedicado à captação de novos clientes;
	Criar um SGQ	Implementar Sistemas de Gestão da Qualidade para fornecer informações úteis à decisão gerencial;
	Fortalecer planejamento estratégico;	Sistematizar e formalizar o planejamento estratégico como função periódica e frequente;
	Automatizar processos	Identificar processos que podem ser informatizados e focar a força de trabalho em processos que geram valor;
	Fortalecer o arcabouço informacional;	Coletar informações para embasar relatórios e decisões estratégicas;
	Profissionais multidisciplinares	Treinar funcionários para a prestação de assessoria empresarial;
<b>C2- Provável</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Metas</b>
Serviços online ficam reduzidos a um nicho, escritório investe timidamente na modernização dos serviços contábeis;	Fortalecer a imagem da empresa a nível local;	Empenhar campanhas de marketing voltadas para a fidelização e geração de confiança na marca;
	Prestar serviços diferenciados;	Capacitar funcionários para a prestação de serviços multidisciplinares;
	Investir no planejamento estratégico;	Pesquisar as tendências de mercado e dos clientes com frequência;
<b>C3- Pessimista</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Metas</b>
Serviços online dominam o mercado, a empresa não consegue se modernizar;	Diferenciar-se dos concorrentes locais;	Compreender qual o DNA do escritório e quais são as suas atividades que mais geram valor;
	Estudar expansão para o terreno digital/online;	Identificar barreiras de entrada para investir nos serviços digitais/online;
	Rentabilizar operações;	Criar uma estrutura mais enxuta e rentável;
	Manter carteira de clientes fiéis;	Cultivar relacionamento com os clientes já fidelizados para não perder market-share;

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

Para o C1, as estratégias possuem foco na otimização interna como maneira de captar mais clientes e diferenciar-se da concorrência. Nota-se que há duas falhas estratégicas da empresa – falta de um Sistema de Gestão de Qualidade, além da inexistência de uma política voltada para a captação de novos clientes – devem ser abordadas junto ao cenário externo possivelmente otimista.

Julga-se necessário criar um departamento de marketing que seja capaz de atrair novos clientes, bem como um sistema de prestação de serviço personalizado, englobando o trabalho de consultoria empresarial. O planejamento estratégico deve se tornar parte da rotina administrativa, que passa a contemplar estrategicamente os

diversos posicionamentos mercadológicos que deve abordar no decorrer de suas operações.

No C2, a empresa deve definir como prioridade o investimento nos recursos humanos, compreendendo que os funcionários devem estar melhor habilitados para as suas atividades na empresa e prestação de serviços personalizados, e que tais investimentos possuem retorno sob a forma de fidelização e diferenciação frente aos concorrentes. Neste caso, a empresa também deve focar em esforços de marketing para que a imagem da empresa seja reforçada e melhor estabelecida no mercado onde se insere, além de abrigar o planejamento estratégico como fundamento para as suas decisões gerenciais.

Para o C3, a empresa deve estudar com seriedade uma possível migração para as plataformas digitais e online como forma de sobrevivência no mercado. Ainda que tal migração não ocorra, deve focar em analisar quais são os seus pontos fortes e geradores de valor, para que sejam reforçados e se torne mais competitiva dentro do próprio mercado. A estratégia de diferenciação deve ser a mais adequada para lidar com os concorrentes diretos, além de adotar uma política de enxugar custos e rentabilizar as operações por meio da otimização dos recursos.

Por fim, nota-se que os respondentes assinalaram de maneira precisa, no início das simulações, quais são os elementos mais importantes e centrais que pautam o desenvolvimento e a sobrevivência da empresa no mercado onde se insere. Por trás de todos os cenários analisados, e de todos os planos de ação, nota-se a necessidade de estabelecer uma cultura estratégica mais desenvolvida na empresa, que atualmente não possui políticas ou processos voltados para a instalação de um pensamento estratégico.

Contrastando com outra pesquisa similar de aplicação do modelo de Rojo (2005), realizada por Neske, Salzer e Favero (2017), nota-se que as ferramentas (BCG, Delphi e SWOT) são utilizadas em diversas áreas, no entanto, o modelo de Rojo é o que apresenta-se mais eficaz, por tratar-se de um modelo “aberto”, fato que permite constante atualização e ajustes de acordo com as nuances do mercado. Dessa forma é possível observar que os resultados obtidos nesse trabalho vão de encontro com os estudos anteriores o que valida a aplicação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é essencial para todas organizações se posicionarem perante ao mercado globalizado, e sobretudo, se alavancarem diante da concorrência. É por meio de um planejamento eficiente que as empresas se orientam, traçam metas, valores e objetivos, não sendo diferente para as empresas e escritórios de contabilidade.

Diante de tal ótica, o planejamento estratégico é uma ferramenta para dar suporte à gestão das empresas, gerando relatórios contábeis auxiliares e confiáveis acerca da situação econômica e financeira de seus clientes. É um suporte gerencial de planejamento e análise de dados e fatos por meio da contabilidade.

Assim, o planejamento estratégico sendo essencial, há de se utilizar de metodologias e ferramentas para amenizar as dificuldades da atualidade e simular cenários futuros. A simulação de cenários é uma metodologia passível de ser usada, iniciando um levantamento de informações da organização, e elencando decisões para serem tomadas afim de estar preparado para qualquer cenário previsto.

Os respondentes apresentaram cenários otimistas, prováveis e pessimistas ainda para a empresa, mas sempre dando ênfase que para se destacarem no mercado e não perderem espaço perante os concorrentes, sobretudo os escritórios on-line, é preciso manter um atendimento personalizado e primoroso com os clientes, se aliarem as novas tecnologias, e o profissional de contabilidade deve não apenas se especializar em uma área, mas ser multidisciplinar, de forma que possa atuar em todo o escritório, suprir as demandas, e garantir valor agregado a sua profissão.

Ao final do trabalho, pode-se afirmar que o artigo atingiu o objetivo proposto de propor a implantação de um modelo de planejamento estratégico baseado na simulação de cenários em um escritório contábil como forma de auxiliar da gestão da empresa.

Através do modelo proposto por Rojo (2005), foi possível contemplar diversas variáveis críticas que possuem influência na projeção de cenários e na vida da organização. Ao unir e sequenciar diversas técnicas e ferramentas estratégicas, foi possível chegar a uma visão mais clara e objetiva dos possíveis cenários para a empresa, bem como traçar estratégias e metas para cada cenário individualmente,

fornecendo mais segurança para os rumos organizacionais e oferecendo uma visão menos incerta do futuro.

## REFERÊNCIAS

ADRIANO, J. **A contabilidade está morrendo? A tecnologia vai acabar com a profissão de contador?** [S.l.]: Blog Omie, 2018. Disponível em: <<https://blog.omie.com.br/blog/tecnologia-e-o-fim-da-contabilidade>>. Acesso em: 23/06/2019.

ALBERGONI, M. A.; CAVALLIERI, T. C. D. J.; RONKOSKI, J. **Contabilidade gerencial: o balanced scorecard como ferramenta de desenvolvimento de gestão para a elo agência de apoio social e ambiental - uma instituição do terceiro setor.** Núcleo de Pesquisa Acadêmica - NPA. ed. [S.l.]: FAE Centro Universitário, 2015. Disponível em: <<https://memorialtcccadernograduacao.fae.edu/cadernotcc/article/view/22>>. Acesso em: 23/06/2019.

BOMFIM, C. A. G. P. **Planejamento financeiro e orçamento operacional em uma microempresa.** Porto Alegre, 2007. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/21951/000634148.pdf>>. Acesso em 22/06/2019.

BTCU. **Análise SWOT e Diagrama de Verificação de Risco.** [S.l.]: Boletim do Tribunal de Contas da União - Brasília, 14 de dezembro de 2010 - Ano XLIII - Nº 30, 2010. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A14D78C1F1014D7957D20345D4>>. Acesso em 22/06/2019.

CONSTANTE, F. **A contabilidade como ferramenta gerencial aplicada em uma empresa do ramo industrial-comercial.** São José: 2010. Disponível em <<http://usj.edu.br/wp-content/uploads/2015/07/Contabilidade-como-ferramenta-gerencial.pdf>>. Acesso em 22/06/2019.

CORRÊA, L. P. F. **O uso da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão nas pequenas e médias empresas da região da AMREC.** Criciúma: 2010. Disponível em <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00004C/00004C83.pdf>>. Acesso em 22/06/2019.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões.** ESTUDO & DEBATE, Lajeado, v. 18, p. 7-22, 2011. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2148238/mod\\_resource/content/1/Protocolo%20de%20estudo%20de%20caso.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2148238/mod_resource/content/1/Protocolo%20de%20estudo%20de%20caso.pdf)>. Acesso em 22/06/2019.

HOSS, O.; CASAGRANDE, L. F.; DAL VESCO, D. G.; METZNER, C. M. **Contabilidade: ensino e decisão.** São Paulo: Atlas, 2008

MACHADO, J. R.; RAPÉ, S. F. de L.; SOUZA, S. R. **Contabilidade gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas.** 2011. Artigo disponível em <<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n11/ARTIGO-CONTABILIDADE-GERENCIAL-OPET.pdf>>. Acesso em 22/06/2019.

MARTINS, G. D. L.; NESPOLO, D. **Contabilidade Gerencial: Balanced Scorecard e Relatórios Contábeis Como Ferramentas na Tomada de Decisão.** [S.I.]: XV Mostra de Iniciação Científica - USC, 2013. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/view/4228/1408>>. Acesso em: 23/06/2019.

NESKE, D. A. L.; SALZER, E.; FAVERO, E. **Modelo de simulação de cenários: uma análise sistemática da literatura.** UNIOESTE. ed. Cascavél: II CINGEN, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 6. ed. atual. e ampl.– São Paulo: Atlas, 1992

OLIVEIRA, C. L. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Revista Travessias.** v. 2, n. 3, p. 1-16, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POUCHAIN, A. M. **Gestão de Riscos Aplicada ao Ambiente Internet Banking das Instituições Financeiras do Brasil.** Dissertação de mestrado em Engenharia Elétrica, Universidade de Brasília. 2007. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3142/1/2007\\_AdrianodeMeloPouchain.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3142/1/2007_AdrianodeMeloPouchain.pdf)>. Acesso em: 27/06/2019.

ROJO, C.A. **Planejamento estratégico: modelo para simulação de cenários: Uma aplicação em Instituição de Ensino Superior Privada.** Tese Doutorado, UFSC, Florianópolis – SC. 2005.

SPAREMBERG, A. **Marketing estratégico** / Ariosto Sparemberger, Luciano Zamberlan. – Ijuí: Ed. Unijuí, 2008. – 212 p

STEVENS, D. E. **The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack.** Journal of Management Accounting Research , n.14, p. 153-169, 2002.

TAVARES, M. **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.