

RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DECISÓRIO DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS: UMA ANÁLISE COM O AUXÍLIO DA LÓGICA FUZZY

¹Guilherme Freitas Keller
²Ângela Rozane Leal de Souza
³Alice Munz Fernandes
⁴Cassiane Oliveira Velho



Resumo

Objetivo: Identificar as ações estratégicas que devem ser priorizadas pelos escritórios contábeis de pequeno porte da cidade de Porto Alegre/RS no processo decisório para maximizar a possibilidade de atingir os objetivos estratégicos.

Método: Pesquisa qualitativa exploratória e descritiva composta por duas etapas. Inicialmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores sócios-proprietários de quatro escritórios contábeis com a finalidade de identificar elementos predominantes do planejamento estratégico, mediante análise de conteúdo operacionalizada com o auxílio do *software* QSR NVivo 11. Posteriormente, os resultados obtidos forneceram subsídios para a segunda etapa que buscava analisar o grau de pertinência de suas ações estratégicas em relação aos objetivos, por meio da Lógica Fuzzy viabilizada pelo *software* Matlab R2012

Originalidade/Relevância: Utilização de uma metodologia não usualmente empregada na área de ciências sociais aplicadas para compreensão de um fenômeno com aporte teórico consolidado.

Resultados: Identificou-se a existência de seis objetivos estratégicos latentes: aprimorar os controles internos e aperfeiçoar processos; reestruturar a empresa; promover a marca; ser referência em qualidade e sustentabilidade; aumentar o faturamento, e; manter ou aprimorar o nível técnico dos colaboradores. Constatou-se a existência de um número maior de variáveis concernentes ao ambiente externo do que ao interno, além de que nem todas as ações que os escritórios adotam são suficientemente pertinentes para atingir os objetivos estratégicos de forma satisfatória.

Contribuições teóricas/metodológicas: Utilização de métodos de pesquisas complementares para a compreensão de um fenômeno que apesar de contribuir para o processo decisório das organizações, geralmente não é implementado pelas empresas prestadoras de serviços contábeis, sobretudo as de pequeno porte.

Palavras-chave: Análise SWOT. Prioridades Estratégicas. Ferramentas de Gestão.

¹Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: contabil.05@aprove.com.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-1807-357X>

²Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: angela.rsl@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-4172-9928>

³Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: alicemunz@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-3023-605X>

⁴Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: cassianevel@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-4279-6954>



RELEVANCE OF STRATEGIC PLANNING IN THE DECISION-MAKING PROCESS OF ACCOUNTING SERVICE COMPANIES: A FUZZY ANALYSIS

Abstract

Purpose: To identify the strategic actions that should be prioritized by the small accounting service companies of Porto Alegre/RS in the decision making process to maximize the possibility of achieving the strategic objectives.

Method: Exploratory and descriptive qualitative research consisting of two steps. Initially, semi-structured interviews were conducted with managing partners of four accounting service companies in order to identify predominant elements of strategic planning, through content analysis operationalized with the aid of QSR NVivo 11 software. Later, the results provided subsidies for the second one. This stage sought to analyze the degree of relevance of its strategic actions in relation to the objectives through the Fuzzy Analysis made possible by the Matlab R2012 software.

Originality/Relevance: Use of a methodology not usually employed in the area of applied social sciences to understand a phenomenon with consolidated theoretical support.

Results: Six latent strategic objectives were identified: improving internal controls and improving processes; restructure the company; promote the brand; be a reference in quality and sustainability; increase revenues, and; maintain or improve the technical level of employees. It was found that there are a greater number of variables concerning the external environment than the internal one, and not all the actions that the accounting service companies take are sufficiently pertinent to achieve the strategic objectives satisfactorily.

Theoretical/methodological contributions: Use of complementary research methods to understand a phenomenon that, although contributing to the decision making process of organizations, is generally not implemented by accounting service companies, especially small ones.

Keywords: SWOT Analysis. Strategic Priorities. Management Tools.

PERTINENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS CONTABLES: UN ANÁLISIS CON LA AYUDA LÓGICA FUZZY

Resumen

Objetivo: identificar las acciones estratégicas que las pequeñas oficinas de contabilidad de Porto Alegre/RS deben priorizar en el proceso de toma de decisiones para maximizar la posibilidad de alcanzar los objetivos estratégicos.

Método: Investigación cualitativa exploratoria y descriptiva que consta de dos pasos. Inicialmente, se realizaron entrevistas semiestructuradas con socios gerentes de cuatro firmas de contabilidad para identificar elementos predominantes de planificación estratégica, a través del análisis de contenido operacionalizado con la ayuda del software QSR NVivo 11. Posteriormente, los resultados obtenidos proporcionaron subsidios para la segunda. Esta etapa buscó analizar el grado de relevancia de sus acciones estratégicas en relación con los objetivos a través de la lógica difusa posible gracias al software Matlab R2012.

Originalidad/Relevancia: Uso de una metodología que no suele emplearse en el área de las ciencias sociales aplicadas para comprender un fenómeno con un apoyo teórico consolidado.

Resultados: Se identificaron seis objetivos estratégicos latentes: mejorar los controles internos y mejorar los procesos; reestructurar la empresa; promocionar la marca; ser una referencia en calidad y sostenibilidad; aumentar los ingresos, y; mantener o mejorar el nivel técnico de los empleados. Se encontró que hay un mayor número de variables relacionadas con el entorno externo que el interno, y no todas las acciones que toman las oficinas son lo suficientemente pertinentes para lograr los objetivos estratégicos satisfactoriamente.

Contribuciones teóricas/metodológicas: uso de métodos de investigación complementarios para comprender un fenómeno que, aunque contribuye al proceso de toma de decisiones de las organizaciones, generalmente no es implementado por las empresas que prestan servicios de contabilidad, especialmente los pequeños.

Palabras clave: Análisis SWOT. Prioridades Estratégicas. Herramientas de Gestión.

INTRODUÇÃO

No cenário atual, a concorrência entre as empresas prestadoras de serviços contábeis é acirrada, e possuir diferenciais para se destacar perante aos demais, mantendo a qualidade no atendimento com transparência e confiabilidade dos serviços é essencial para o sucesso de uma organização contábil (Cunha, 2007; Atrill & McLaney, 2014). No Brasil, existem mais de 60.000 organizações contábeis registradas, sendo 4.000 no Estado do Rio Grande do Sul, conforme o Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2017).

De acordo com Oliveira (2014), não importa o tamanho da empresa, se está no mercado há muito tempo ou iniciando suas atividades, o planejamento estratégico é fundamental para auxiliar a gestão de qualquer organização. Segundo o autor, o planejamento estratégico corresponde ao processo administrativo que proporciona sustentação metodológica, fornecendo subsídios para se estabelecer o direcionamento da empresa frente à interação com os fatores externos não controláveis e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Todavia, apesar de reconhecerem a relevância do planejamento estratégico como contributo para a gestão, as empresas prestadoras de serviços contábeis, sobretudo aquelas de pequeno porte, comumente não o adotam e implementam (Cunha, 2007). Segundo Figueiredo & Fabri (2000), tal situação pode ser justificada por estas não possuírem um modelo formalizado de planejamento, bem como não promoverem o controle das atividades exercidas. Ante este cenário, a pesquisa realizada foi norteada pela seguinte questão problema: quais as ações estratégicas devem ser priorizadas pelos escritórios contábeis de pequeno porte da cidade de Porto Alegre/RS para maximizar a possibilidade de atingir os objetivos estratégicos?

Para Atrill & McLaney (2014), as organizações contábeis geralmente trabalham com informações incertas e imprecisas para realizar a análise ambiental, dificultando o processo decisório, o que torna necessária a utilização de ferramentas que possam auxiliar na gestão da empresa. Dentre estas, destaca-se a Lógica *Fuzzy*, que com ampla aplicação na modelagem de distintos sistemas, transforma expressões verbais, imprecisas ou qualitativas, em valores numéricos (Zadeh, 1965).

Logo, a justificativa da utilização da Lógica *Fuzzy* como ferramenta de apoio para interpretar e analisar as informações concernentes ao planejamento estratégico deve-se a possibilidade de imprecisão ou inexatidão das informações (Vanti et al., 2007). Para Shaw & Simões (1999), essa lógica multivaloradora reconhece os valores por assegurar que a verdade consiste em uma questão de ponto de vista, o que viola a lógica aristotélica.

Não obstante, para possibilitar a aplicação da Lógica *Fuzzy* empregou-se uma pesquisa qualitativa cujos dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas com quatro escritórios contábeis de pequeno porte situados na cidade de Porto Alegre/RS. Após a análise de conteúdo das respostas, foram identificadas categorias de análise concernentes aos elementos predominantes no ambiente organizacional, além de objetivos estratégicos e ações. Assim, a partir destas variáveis, os respondentes foram novamente indagados acerca do grau de pertinência das ações em relação aos objetivos estratégicos, possibilitando a utilização da Lógica *Fuzzy* enquanto ferramenta analítica.

REVISÃO DA LITERATURA

Apesar de ser inegável a relevância da contabilidade gerencial para a tomada de decisão das organizações, Atrill & McLaney (2014) afirmam que as informações gerenciais somente são úteis quando atendem a determinadas características fundamentais, como confiabilidade, comparabilidade e compreensibilidade. Ainda sob esse enfoque, Atkinson et al. (2015, p. 2) definem a contabilidade gerencial como o “processo de fornecer a gerentes e funcionários de uma organização informação relevante, financeiras e não financeiras, para tomada de decisões, alocações de recursos, monitoramento, avaliação e recompensa por desempenho”.

Assim, a contabilidade gerencial está relacionada diretamente com o planejamento estratégico, uma vez que as informações geradas por esta proporcionam subsídios para a tomada de decisão (Atrill & McLaney, 2014). No entanto, o processo inicial de implantação de uma estratégia começa pela capacitação e envolvimento dos indivíduos que devem executá-la (Kaplan & Norton, 1997). Diante disso, Oliveira (2014) corrobora que as organizações devem estabelecer seu

planejamento estratégico conforme sua capacitação e objetivo definido, de acordo com a situação da empresa, considerando se está direcionada à sua sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

A adoção do planejamento estratégico possui relevância para qualquer tipo de organização, inclusive para as empresas prestadoras de serviços contábeis, conforme demonstram os estudos realizados por Amaral (2004), Freut (2005), Cãmpanha (2009), Fraga & Silva (2010), Vieira & Petri (2014), Oncay, Souza & Behr (2016), Sganzela (2016) e Hatefi (2018). Para Figueiredo & Fabri (2000), a gestão das organizações contábeis tem início com a função de planejamento, porém geralmente estas não possuem um modelo formalizado de planejamento e controle das atividades exercidas, o que compromete consequentemente, o seu desempenho.

Todavia, uma das principais etapas da gestão estratégica consiste em realizar uma análise ambiental, que geralmente é apresentada por meio da matriz SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*), conhecida também como matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), onde são identificados os principais elementos do ambiente interno e externo da organização (Matos, Matos & Almeida, 2007).

Análise Swot: propriedades estratégicas

A análise SWOT trata-se de uma ferramenta de gestão, que mediante um conjunto de indicadores, mensura a estratégia da empresa. Configura-se como uma ferramenta usualmente utilizada pelos gestores para antever acontecimentos futuros, principalmente relacionados à concorrência, uma vez que suas informações devem auxiliar na identificação dos problemas e das necessidades organizacionais em diversos níveis da empresa (Oliveira, 2014).

É importante que os gestores realizem uma análise ambiental para que auxiliem a empresa na implementação da estratégia competitiva, delineando as variáveis determinantes para o sucesso (Pereira, 2005). Essa ferramenta cruza as informações concernentes ao ambiente externo (ameaças e oportunidades) com aquelas correspondentes ao ambiente interno (forças e fraquezas) no intuito de identificar através de uma matriz, as ações e objetivos estratégicos a

serem desenvolvidos por uma organização (Marcial, 2011).

Entendem-se como variáveis do ambiente externo aquelas que independem dos gestores para serem controladas, de modo que cabe a estes somente monitorá-las para atenuar seus impactos ou ainda aproveitar as oportunidades (Barney & Hesterly, 2011). Em contrapartida, o ambiente interno trata das variáveis que geralmente são controladas pela organização, o que possibilita que as forças possam ser ressaltadas ao máximo e as fraquezas minimizadas e combatidas (Marcial, 2011).

Para Andion & Fava (2003, p. 43), “através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”. Quanto a ameaças e oportunidades, Silveira (2001) salienta que estas podem ser exploradas pela organização para tornarem-se favoráveis ao seu desenvolvimento, haja vista que não há como controlá-las.

Objetivos e ações estratégicas

Os objetivos e ações estratégicas estão inseridos em um contexto composto por distintas variáveis temporais, culturais, ambientais, tecnológicas, políticas, estruturais e de estabilidade, por exemplo (Saraiva & Carrieri, 2007). Todo esse conjunto de elementos interfere no processo decisório da organização, ocasionando “dilemas intra-organizacionais e ambientais” (Pettigrew, 1997, p. 78, tradução própria).

De acordo com o modelo da taxonomia da formulação de ações estratégicas proposto por Miranda (1999), toda ação estratégica deriva da inteligência estratégica proveniente do conhecimento e informações estratégicas. Deste modo, a gestão eficiente das informações estratégicas tende a maximizar o conhecimento estratégico que, por sua vez, eleva a assertividade das ações estratégicas, fomentando o alcance dos objetivos da organização.

Nesse sentido, Cardoso (2006, p. 1125) corrobora que é fundamental conceder “a importância da informação e comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais”. Como consequência desse processo, tem-se inclusive a minimização do

tempo de resposta a uma decisão (Cavalcante et al., 2019). Portanto, uma das hipóteses verificadas na pesquisa realizada parte da lógica de que melhorar o fluxo de informações nos escritórios contábeis configura-se como uma das ações estratégicas que atendem ao objetivo de aperfeiçoar os processos e facilitar a tomada de decisão.

Por sua vez, os objetivos estratégicos direcionados a capacitação dos recursos humanos enquanto uma fonte de vantagem competitiva provém da teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*). Em suma, esta considera que a vantagem competitiva deve ser desenvolvida, mantida e melhorada através dos recursos internos da organização, o que inclui seus recursos humanos (Barney, 1991). Deste modo, legitima-se que os indivíduos são “estrategicamente importantes para o sucesso na implementação de estratégias” (El-Kouba et al., 2009, p. 296).

Assim, tem-se a hipótese de que a existência de ações estratégicas relacionadas à capacitação de pessoal pode contribuir para atingir o objetivo de maximização do faturamento ou ainda de melhoria da marca da organização. Isto posto, o marketing ao ser utilizado em empresas contábeis auxilia na criação de valor, desenvolvimento de novos serviços, análise e verificação de mercado, bem como demonstra aspectos concernentes ao Código de Ética Profissional do Contador (CEPC) (Santos et al., 2019). Diante disso, emerge a hipótese de que ações de marketing correspondem a ações estratégicas que visam atingir o objetivo de promover a marca das empresas que prestam serviços contábeis.

Não obstante, o estudo desenvolvido por Farias (2016) salienta que o marketing contábil consiste em uma prática comum na maioria dos escritórios de contabilidade da cidade de Campina Grande/PB. Por sua vez, Lima & Gomes Filho (2019) contribuem ao verificarem que existe um cenário similar no Estado do Ceará, onde estratégias de marketing, inclusive digital, são empregadas para a melhoria do relacionamento com o cliente, bem como aumento da parcela de mercado por escritórios contábeis.

Lógica Fuzzy e sua aplicação na gestão

A Lógica *Fuzzy* também conhecida como Lógica Difusa, diferentemente da Lógica

Booleana, que aceita somente valores booleanos (ou seja, verdadeiro ou falso), considera que os valores oscilam entre 0 e 1 (Chenci, Rignel & Lucas, 2011). Logo, admite 0,5 como sendo representação de meia verdade, ou 0,9 como quase verdade, por exemplo (Silva, 2005). Segundo Shaw & Simões (1999), o objetivo da Lógica *Fuzzy* é fornecer os fundamentos necessários para que, a partir de informações imprecisas, se possa alcançar um raciocínio aproximado da realidade. Trata-se, portanto, de um sistema que busca classificar numericamente uma determinada situação em que se trabalha com variáveis incertas e/ou vagas, a fim de que o resultado se aproxime da melhor forma possível do que é verdadeiro (Nguyen & Walker, 2000).

Com o passar dos anos, aliada a necessidade da utilização de novas ferramentas para auxiliar a gestão empresarial, a Lógica *Fuzzy* começou a ganhar espaço na administração (Vanti et al., 2007). Shaw & Simões (1999) afirmam que nas áreas onde é necessário lidar com a imprecisão, a subjetividade e o desconhecimento, essa teoria tem demonstrado capacidade de aplicação, ajudando profissionais a produzir modelos condizentes com as necessidades e realidades, mesmo com dados que apresentem alto grau de incerteza.

Conforme Pesic et al. (2015), a Lógica *Fuzzy* é usada para auxiliar os gestores a definir suas prioridades estratégicas e a desenvolver estratégias ótimas, representando matematicamente os aspectos vagos dos fatores organizacionais internos e externos. Os autores salientam ainda que essa ferramenta pode contribuir significativamente no processo de formulação da estratégia. Referente à utilização da Lógica *Fuzzy* na gestão e sua contribuição para o auxílio na tomada de decisão, evidenciam-se os estudos desenvolvidos por Vanti et al. (2007), Rodrigues (2015) e Belloni (2016).

MÉTODO

A pesquisa realizada caracteriza-se como qualitativa no que concerne à abordagem do problema, uma vez que requer um pensamento interpretativista e naturalístico dos fenômenos (Denzin & Lincoln, 2005). Para Flick (2009), esse tipo de investigação possibilita analisar as distintas perspectivas dos indivíduos acerca de determinado fenômeno, bem como os significados atribuídos à este (Gibbs, 2009).

A pesquisa qualitativa é associada à investigação de finalidade exploratória e descritiva, pois visa maximizar a familiaridade com o problema (Wildemuth, 1993). Nesse sentido, Yin (2015) salienta que a pesquisa exploratória conjuntamente com a descritiva é empregada por pesquisadores que se preocupam com associações práticas e teóricas. Assim, a investigação foi composta por duas etapas, ambas qualitativas, uma vez que a primeira etapa fornece subsídios para o desenvolvimento da segunda.

Inicialmente, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas a partir de um roteiro fundamentado em Silveira (2001), Amaral (2004), Mitzberg (2004) e Cunha (2007). O período de aplicação das entrevistas correspondeu aos dias 09 e 10 de maio de 2018. Foi realizado o pré-teste do roteiro de entrevistas com três profissionais, sendo um gestor de escritório de contabilidade, uma pesquisadora acadêmica e um profissional do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul.

A primeira seção do instrumento de coleta de dados correspondeu ao perfil da empresa, abordando variáveis concernentes a forma jurídica, tempo de existência, faturamento médio, número de sócios e frequência de treinamentos. Consequente contemplou-se a variável correspondente ao perfil de clientes considerando o tipo de tributação. Também se abordaram elementos acerca da missão, visão, valores e objetivos e, por fim, a análise ambiental propriamente dita, contemplando o ambiente interno e externo. Os respondentes consistiram nos sócios-proprietários de quatro escritórios contábeis de pequeno porte, com até dez

funcionários, localizados na cidade de Porto Alegre/RS. Ressalta-se ainda que os indivíduos entrevistados configuram-se como aqueles que respondem pela administração da empresa, sendo responsáveis, portanto, pelo planejamento estratégico e análise ambiental.

Para apreciação dos dados realizou-se análise de conteúdo que por meio da redução de material, proporciona a omissão de trechos irrelevantes, categorizando as respostas (Flick, 2009). Assim, caracteriza-se pela inserção de novas possíveis interrogações e novas respostas ao plano metodológico (Bardin, 2011). Para organização e operacionalização da análise, utilizou-se o *software* QSR Nvivo versão 11.

Desse modo, após a categorização dos dados, identificaram-se os elementos predominantes da análise ambiental, bem como os objetivos estratégicos e ações. Em seguida, realizou-se a segunda etapa da pesquisa entre os dias 29 de maio e 01 de junho de 2018, onde os respondentes foram indagados sobre sua concordância em relação aos elementos emergentes da análise de conteúdo, bem como o grau de pertinência das ações quanto aos objetivos estratégicos, oscilando de 0,00 até 1,00, conforme o modelo proposto por Espín, Becker & Vanti (2005). Para tanto, empregaram-se funções da Lógica Fuzzy operacionalizadas por meio do *software Matlab R2012*.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos resultados obtidos verificou-se o perfil das empresas, conforme demonstra a Figura 1. Assim, observa-se que a Empresa C possui mais tempo no mercado e, consequentemente, maior faturamento anual médio.

Variável	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Forma Jurídica	Sociedade Empresária LTDA	Sociedade Simples	Sociedade Simples	Sociedade Simples
Tempo de Existência	De 03 a 10 anos	Até 03 anos	De 11 a 20 anos	De 03 a 10 anos
Faturamento Anual Médio	Não respondeu	R\$ 100.000,00	R\$ 590.000,00	R\$ 120.000,00
Número de Sócios	Quatro	Três	Três	Dois
Frequência de treinamentos	Mensal	Não realiza	Mensal	Trimestral

Figura 1: Perfil das empresas

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa (2018).

Observa-se que as empresas com as menores faixas de faturamento, são as que possuem a menor frequência de treinamento e o menor tempo de existência. Consequente, no que concerne ao perfil da

carteira de clientes, a Figura 2 apresenta a frequência relativa de clientes considerando seu regime tributário.

Regime Tributário	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Simple Nacional	70%	65%	5%	75%
Lucro Presumido	28%	35%	95%	23%
Lucro Real	1%	0%	0%	0%
Imunes o Isentas	1%	0%	0%	2%

Figura 2: Perfil da carteira de clientes

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa (2018).

Constata-se que a empresa que possui maior faturamento é também aquela que possui maior número de clientes cujo regime tributário consiste ao lucro presumido. Tendo em vista que as empresas optantes pela tributação do Simple Nacional possuem menos obrigações acessórias, além de a contabilização ser mais simples quando comparadas com empresas optantes pelo lucro presumido e lucro real, justifica-se um dos motivos da empresa C possuir maior faturamento do que as demais.

Apesar de Cunha (2007) identificar em sua pesquisa que a maioria das empresas que prestam serviços contábeis consideram relevante o planejamento estratégico, não o adotam, verificou-se no estudo realizado, que os escritórios pesquisados possuem as diretrizes basilares do planejamento estratégico claramente definidas. A Figura 3 ilustra a missão, visão e valores das empresas entrevistadas, ou seja, os elementos fundamentais para o seu funcionamento.

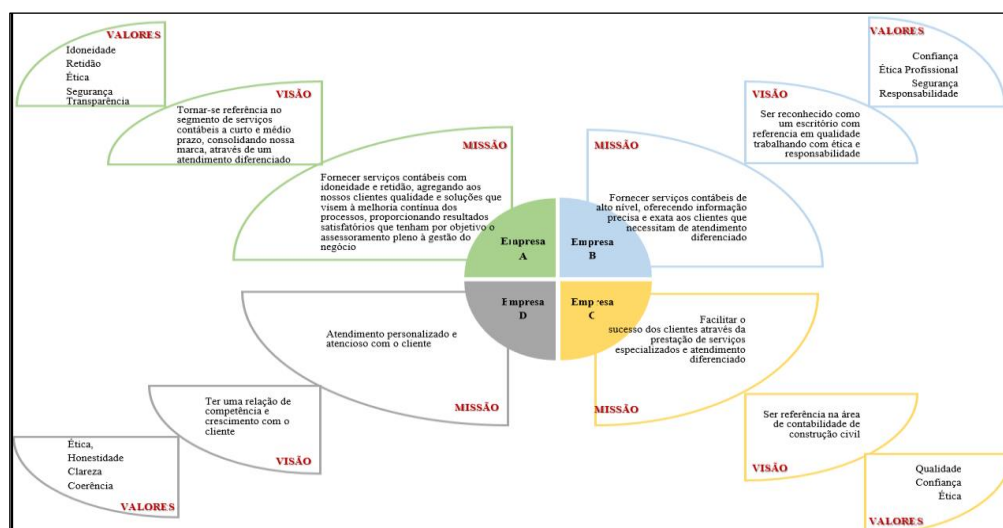


Figura 3: Missão, visão e valores

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa (2018).

Observa-se à similaridade entre a missão e visão das empresas, voltadas principalmente para a prestação de serviços de qualidade, satisfação dos clientes e reconhecimento. No que concerne aos valores, constata-se que a ética foi apontada por todas as empresas, o que denota a relevância desta estar inserida em suas operações e serviços.

Em investigação realizada por Fraga & Silva (2010) em organizações do terceiro setor, os resultados apontaram a relevância do planejamento estratégico. Identificaram também que o amadorismo ainda presente nesse tipo de organização, dificulta a definição de estratégias e conseqüentemente, configura-se como um

entrave para a elaboração do planejamento estratégico.

Na pesquisa realizada por Amaral (2004), cujo objetivo consistia em propor uma análise do planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte prestadora de serviços contábeis, observou-se que o reconhecimento dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades possibilitou o alinhamento das metas, mas principalmente evidenciou a relevância atribuída da missão, visão e valores pela direção e colaboradores. O autor identificou ainda a maximização da aderência das atividades desenvolvidas em relação aos elementos do planejamento estratégico, refletindo também na melhoria da cultura organizacional.

No que tange a análise ambiental por meio da categorização das respostas, observou-se que as empresas percebem mais elementos relacionados ao nível externo do que interno, ou seja, mais ameaças e oportunidades do que

forças e fraquezas. A Figura 4 ilustra a categorização da análise ambiental, bem como os principais objetivos estratégicos comuns que emergiram.

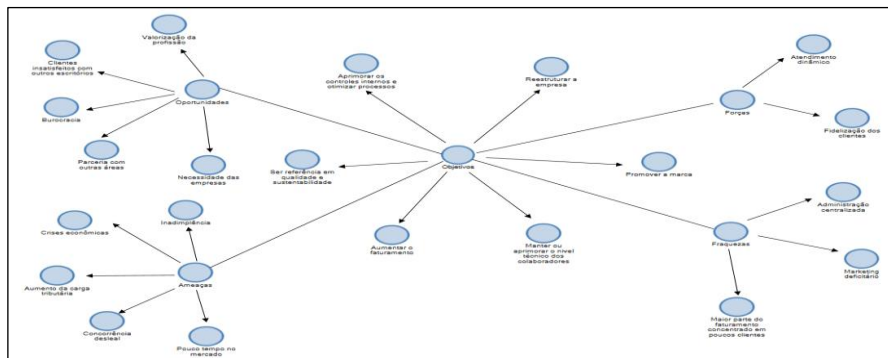


Figura 4: Categorização da análise ambiental e objetivos estratégicos
Fonte: elaborado pelos autores, a partir do software Nvivo 11 (2018).

Verifica-se a relação entre os elementos do ambiente interno e externo frente aos objetivos estratégicos predominantes. A partir dessas

categorias, a Figura 5 apresenta a análise ambiental conjunta das empresas representada tradicionalmente por meio da Matriz SWOT.

<p>Forças Atendimento dinâmico Fidelização dos clientes</p>	<p>Oportunidades Valorização da profissão Clientes insatisfeitos com outros escritórios Burocracia (no sentido de gerar necessidade pelas empresas por serviços contábeis). Parcerias com outras áreas Necessidade das empresas</p>
<p>Fraquezas Administração centralizada Marketing deficitário Maior parte do faturamento concentrado em poucos clientes</p>	<p>Ameaças Inadimplência dos escritórios em geral Crises econômicas Aumento da carga tributária Concorrência desleal Tempo no mercado dos escritórios estudados</p>

Figura 5: Matriz SWOT
Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa (2018).

Entre as fraquezas mais apontadas pelos escritórios destacam-se a administração centralizada e o marketing deficitário. Em relação à administração centralizada tem-se o fato de três dos quatro escritórios pesquisados a administração ser familiar, o que dificulta a descentralização. Já no que diz respeito à questão de o marketing deficitário ser considerado uma fraqueza destaca-se o pouco investimento e a dificuldade na elaboração de estratégias para atingir um alvo específico.

Os pesquisados entendem que a burocracia é uma oportunidade para cobrarem mais honorários, visto que quanto mais processos

burocráticos existirem haverá espaços para novos serviços prestados. Dentre as ameaças identificadas pelos sócios, salienta-se o aumento da carga tributária que além de afetar o próprio negócio, dificulta a negociação de melhores honorários e abre espaço para concorrência desleal. Assim, as empresas contábeis para não perderem clientes ou captarem novos clientes cobram honorários muito abaixo do praticado no mercado.

Observa-se que seis objetivos estratégicos destacaram-se, quais sejam: (i) aprimorar os controles internos e aperfeiçoar processos; (ii) reestruturar a empresa; (iii) promover a marca;

- (iv) ser referência em qualidade e colaboradores. Para atingi-los foram apontadas sustentabilidade; (v) aumentar o faturamento, e; as ações apresentadas na Figura 6.
- (vi) manter ou aprimorar o nível técnico dos

Objetivo	Ação
Aprimorar os controles internos e otimizar processos	Monitorar e revisar os controles internos para identificar falhas e gargalos existentes Monitoramento dos controles internos Definir claramente o escopo de trabalho Contratar assessoria de Tecnologia da Informação
Reestruturar a empresa	Adquirir novos equipamentos Melhorar o espaço físico
Promover a marca	Investir em ações de marketing Realizar pesquisa de mercado Investir em um site completo
Ser referência em qualidade e sustentabilidade	Colocar em prática as tarefas necessárias para o alcance do Programa de Qualidade Contábil Separar os resíduos gerados pela empresa
Aumentar o faturamento	Negociar honorários Buscar parcerias estratégicas para captação de clientes Melhorar a relação com o cliente
Manter ou aprimorar o nível técnico dos colaboradores	Promover cursos e treinamentos Aumentar o quadro de colaboradores Promover reunião com gestores de cada área para melhorar rotinas

Figura 6: Objetivos e ações estratégicas

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa (2018).

Para aplicação da Lógica *Fuzzy* cada objetivo estratégico consistiu em uma variável de saída (*output*), cujas variáveis de entrada (*inputs*) corresponderam as suas respectivas ações. Definiram-se ainda três subconjuntos representados por funções triangulares de pertinência, sendo que para cada *input*

empregaram-se os parâmetros (-0,4; 0,0; 0,4) como Baixa, (0,1; 0,5; 0,9) como Média e (0,6; 1,0; 1,4) como Alta, configuram-se como situações extremas e uma intermediária. A Figura 7 demonstra as funções e parâmetros genéricos utilizados.

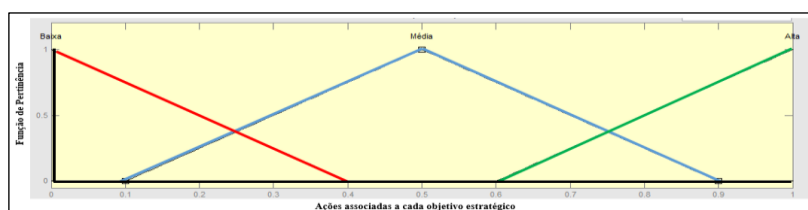


Figura 7: Funções e parâmetros genéricos em cada relação estudada

Fonte: elaborado pelos autores a partir do *software* Matlab R2012 (2018).

Para os *outputs* empregou-se a mesma lógica e tipologia de função e parâmetros, nominados não conforme sua intensidade, mas sim de acordo com o grau de satisfação, sendo (-0,4; 0,0; 0,4) para Insatisfatório, (0,1; 0,5; 0,9) para Neutro e (0,6; 1,0; 1,4) para Satisfatório. Assim,

a Figura 8 apresenta a relação entre o objetivo de “Aprimorar Controles Internos e Otimizar Processos” e as suas respectivas ações, onde observa-se a relevância da ação “Monitorar e Revisar Controles Internos” em relação as demais ações.

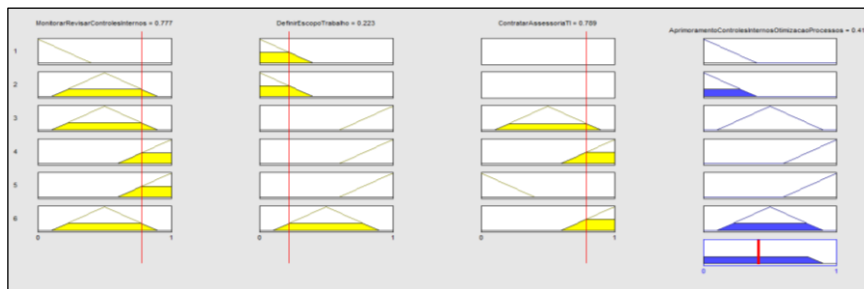


Figura 8: Objetivo de “Aprimorar Controles Internos e Otimizar Processos” em relação às suas ações estratégicas
Legendas:

(a) Primeira coluna refere-se à ação estratégica “Monitor e Revisar Controles Internos”; (b) Segunda coluna refere-se à ação estratégica “Definir Escopo de Trabalho”; (c) Terceira coluna refere-se à ação estratégica “Contratar Assessoria de Tecnologia da Informação”; (d) Quarta coluna refere-se ao objetivo estratégico “Aprimorar Controles Internos e Otimizar Processos”; (e) As áreas amarelas referem-se aos níveis de pertinência de cada ação estratégica em relação ao objetivo estratégico, apresentado pelas áreas azuis, considerando as regras de *defuzzificação*.

Fonte: elaborado pelos autores a partir do *software* Matlab R 2012 (2018).

Observa-se a contribuição predominante da ação monitorar e/ou revisar os controles internos em relação à otimização dos processos, o que vai ao encontro do apontando por Oncay, Souza & Behr (2016). Esses autores verificaram a relevância da mitigação de desvios e deficiências em processos operacionais, bem como a otimização de sistemas para a extração de novas

funcionalidades como perspectivas a serem consideradas para a tomada de decisão em um escritório contábil de pequeno porte localizado igualmente na cidade estudada. Em contrapartida, a Figura 9 ilustra a relação entre a “Reestruturação da Empresa” como *output* e as ações necessárias para sua ocorrência, conforme a função de pertinência.

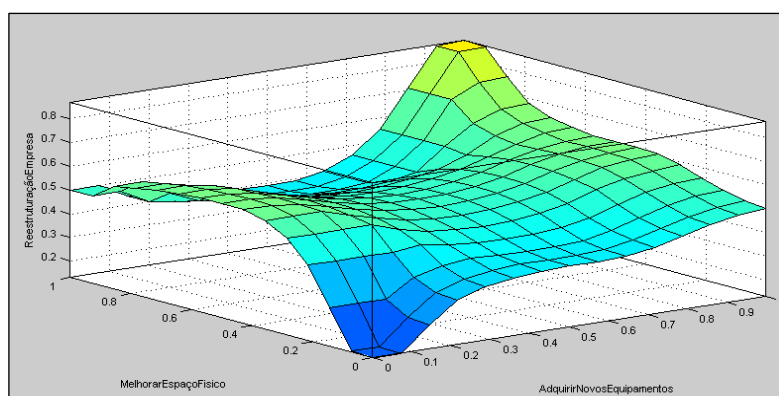


Figura 9: Plotagem do objetivo “Reestruturar a Empresa” em relação às suas ações estratégicas
Legendas:

(a) Células azuis correspondem à pertinência baixa das ações estratégicas “Melhorar o Espaço Físico” e/ou “Adquirir Novos Equipamentos” em relação ao objetivo de “Reestruturar a Empresa”; (b) Células verdes correspondem à pertinência mediana das ações estratégicas “Melhorar o Espaço Físico e/ou Adquirir Novos Equipamentos” em relação ao objetivo de “Reestruturar a Empresa”; (c) Células amarelas correspondem à pertinência alta das ações estratégicas “Melhorar o Espaço Físico e Adquirir Novos Equipamentos” em relação ao objetivo de “Reestruturar a Empresa”.

Fonte: elaborado pelos autores, a partir do *software* Matlab R 2012 (2018).

Observa-se que tanto a “Aquisição de Novos Equipamentos” quanto a “Melhoria do Espaço Físico”, seja mediante a mudança para uma nova sede ou construção de novas salas, são igualmente pertinentes para a “Reestruturação da

Empresa”. Conseqüente, a Figura 10 demonstra a relação entre o objetivo de “Promover a Marca” e suas respectivas ações estratégicas, de acordo com as funções triangulares de pertinência.

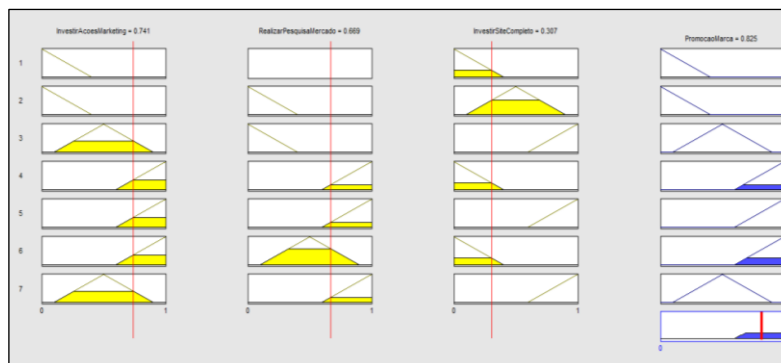


Figura 10: Objetivo de “Promover a Marca” em relação às suas ações estratégicas

Legendas:

(a) Primeira coluna refere-se à ação estratégica “Investir em Ações de Marketing”; (b) Segunda coluna refere-se à ação estratégica “Realizar Pesquisa de Mercado”; (c) Terceira coluna refere-se à ação estratégica “Investir em Site Completo”; (d) Quarta coluna refere-se ao objetivo estratégico “Promover a Marca”; (e) As áreas amarelas referem-se aos níveis de pertinência de cada ação estratégica em relação ao objetivo estratégico, apresentado pelas áreas azuis, considerando as regras de *desfuzzificação*.

Fonte: elaborado pelos autores a partir do *software* Matlab R 2012 (2018).

Observam-se as ações com maior pertinência para atingir o objetivo de “Promover a Marca” de forma que elementos concernentes ao marketing foram apontados. Assim, tem-se a confirmação da hipótese de pesquisa anteriormente apresentada. Além disso, cabe salientar que as empresas prestadoras de serviços contábeis, em suas ações de marketing, devem estar atentas aos preceitos do Código de Ética Profissional do Contabilista sob risco de sofrerem penalidades (Conselho Federal de Contabilidade, 1996; 2010, p. 1).

De acordo com Vieira & Petri (2014), a aplicação de uma pesquisa de satisfação

considerando os clientes já existentes é considerada como uma ação para a promoção da marca, não somente uma pesquisa de mercado com potenciais clientes. Para os autores, essa ferramenta pode auxiliar a entender o que ocasiona ex-clientes voluntários, ou seja, aqueles que por distintos motivos trocam de prestador de serviços contábeis. Consta-se que tal ação estaria melhor alinhada, contudo, ao objetivo estratégico de “Aumentar o Faturamento”. No que concerne ao objetivo relacionado a “Qualidade e Sustentabilidade”, a Figura 11 ilustra a relação deste frente suas ações estratégicas.

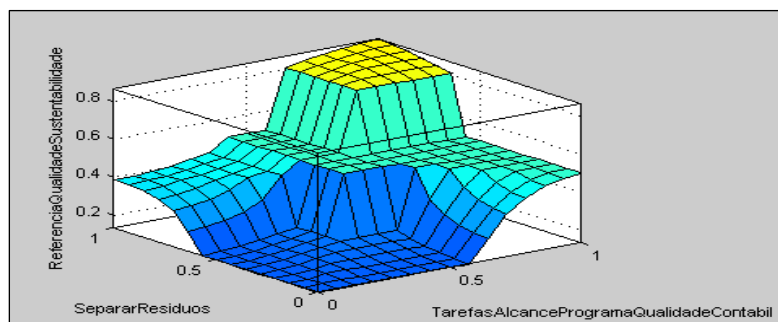


Figura 11: Plotagem do objetivo “Ser Referência em Qualidade e Sustentabilidade” em relação às suas ações estratégicas

Legendas:

(a) Células azuis escuras correspondem à pertinência baixa das ações estratégicas “Realizar tarefas para alcançar o Programa de Qualidade Contábil e/ou Separar Resíduos” em relação ao objetivo de “Ser Referência em Qualidade e Sustentabilidade”; (b) Células azuis claras correspondem à pertinência mediana das ações estratégicas “Realizar tarefas para alcançar o Programa de Qualidade Contábil e/ou Separar Resíduos” em relação ao objetivo de “Ser Referência em Qualidade e Sustentabilidade”; (c) Células amarelas correspondem à pertinência alta das ações estratégicas “Realizar tarefas para alcançar o Programa de Qualidade Contábil e/ou Separar Resíduos” em relação ao objetivo de “Ser Referência em Qualidade e Sustentabilidade”.

Fonte: elaborado pelos autores, a partir do *software* Matlab R 2012 (2018).

Destaca-se que esse tipo de relação seria melhor verificada através da aplicação do híbrido *Fuzzy* e AHP integrado com o Canvas de Modelos de Negócios, conforme apontado por Belloni (2016). Destaca-se ainda que o Programa de Qualidade Contábil (PQC) configura-se como uma espécie de diferencial competitivo, indo de encontro aos achados de Sganzela (2016) em que o autor destaca as melhorias nos processos internos e qualidade do

serviço prestado pelas empresas que buscaram a certificação do PQC, cujos conceitos norteadores são embasados em Fundamentos da Excelência em Gestão, de modo que sua implementação tende a contribuir para o objetivo estratégico de “Promover a Marca” (PQCRS, 2018). Quanto ao objetivo de “Aumentar o Faturamento”, a Figura 12 aponta a relação deste frente as ações estratégicas apresentadas.

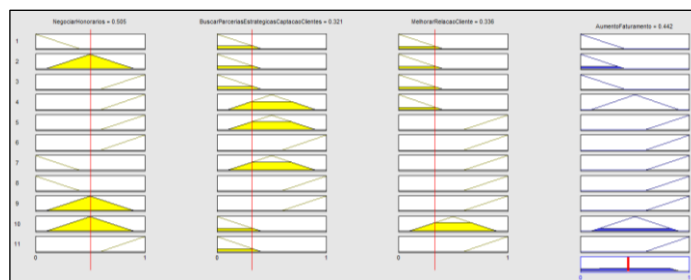


Figura 12: Objetivo de “Aumentar o Faturamento” em relação às suas ações estratégicas

Legendas:

- Primeira coluna refere-se à ação estratégica “Negociar Honorários”.
- Segunda coluna refere-se à ação estratégica “Buscar Parcerias Estratégicas para Captar Novos Clientes”.
- Terceira coluna refere-se à ação estratégica “Melhorar a Relação com o Cliente”.
- Quarta coluna refere-se ao objetivo estratégico “Aumentar o Faturamento”. As áreas amarelas referem-se aos níveis de pertinência de cada ação estratégica em relação ao objetivo estratégico, apresentado pelas áreas azuis, considerando as regras de *desfuzzificação*.

Fonte: elaborado pelos autores a partir do *software* Matlab R 2012 (2018).

A busca por parcerias estratégicas para a captação de novos clientes demonstrou ser uma ação fundamental para a maximização do faturamento. No entanto, Cãmpanha (2009) afirma que a fidelização do cliente tende a configurar-se como uma estratégia que minimiza a oscilação de faturamento em empresas prestadoras de serviços, haja vista os recursos estratégicos necessários, tais como percepção de valor, potencialização de oportunidades e minimização de ameaças. Nesse sentido, a ação de “Melhorar a Relação com o Cliente” e como possível consequência fidelizá-lo também se mostrou pertinente para a maximização do faturamento.

De acordo com Rodrigues (2015), em empresas de manufatura, a Lógica *Fuzzy* é utilizada mediante o *Fuzzy Font-End* (FEE) para a geração de uma ideia a partir da avaliação do mercado (aceitação e concorrência) e tecnologia até sua aprovação para desenvolvimento. Desse modo, em sentido oposto ao empregado na pesquisa realizada, torna-se um contributo para o desenvolvimento de novos produtos e análise da difusão de inovações.

Por fim, a Figura 13 apresenta a relação entre o objetivo de “Manter ou Aprimorar o Nível Técnico dos Colaboradores” diante das suas ações estratégicas.

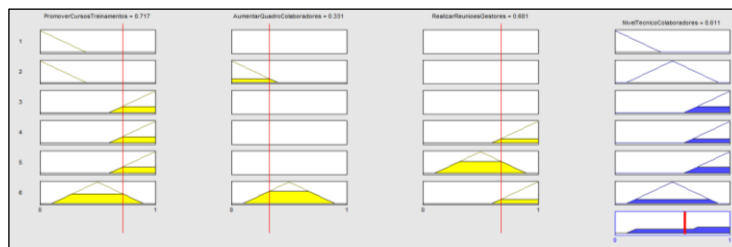


Figura 13: Objetivo de “Manter ou Aprimorar o Nível Técnico dos Colaboradores” em relação às suas ações estratégicas

Legendas:

- Primeira coluna refere-se à ação estratégica “Promover Cursos e Treinamentos”.
- Segunda coluna refere-se à ação estratégica “Aumentar o Quadro de Colaboradores”.
- Terceira coluna refere-se à ação estratégica “Realizar Reuniões com os Gestores”.

- d. Quarta coluna refere-se ao objetivo estratégico “Aprimorar ou Manter o nível Técnico dos Colaboradores”.
- e. As áreas amarelas referem-se aos níveis de pertinência de cada ação estratégica em relação ao objetivo estratégico, apresentado pelas áreas azuis, considerando as regras de *desfuzzificação*.

Fonte: elaborado pelos autores a partir do *software* Matlab R 2012 (2018).

Observa-se que os achados evidenciados vão ao encontro do que foi constatado na pesquisa realizada por Freut (2005), que objetivou destacar a importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas prestadoras de serviços contábeis. O autor evidenciou a necessidade de um quadro funcional apto e habilitado para que o gestor possa projetar o planejamento estratégico, de modo que os colaboradores sintam-se parte integrante do processo, estimulando-os a auxiliar no controle das ações e metas definidas para atingir o objetivo proposto.

Nesse sentido, salienta-se a pertinência da realização de capacitações e treinamentos, sobretudo considerando a área de atuação das empresas, tendo em vista a complexidade e alterações na legislação. Thimoteo (2010) identifica em seu estudo, alternativas de estratégias competitivas que auxiliem pequenas empresas de contabilidade ao alcance de lucro, de sustentabilidade e de destaque. Entre as alternativas estratégicas, o autor cita a importância da qualificação dos profissionais para a execução do serviço de forma ágil, sem afetar a qualidade.

Contudo, como hipótese de investigação, a capacitação de pessoal era considerada como uma ação estratégica que visava atingir o objetivo de maximizar o faturamento. Assim, verifica-se que apesar de ser apontada como um objetivo estratégico em si mesma, esta requer que ações estratégicas específicas sejam adotadas para que haja seu atendimento. Não obstante, infere-se que a atualização dos colaboradores torna-se um elemento fundamental para o desempenho de suas tarefas, apresentando reflexos em outros objetivos estratégicos como promoção da marca, aprimoramento dos controles internos e otimização dos processos e aumento do faturamento, por exemplo.

Conquanto, destaca-se que os achados obtidos não podem ser generalizados a todos os escritórios contábeis de Porto Alegre/RS, haja vista que tanto os objetivos e ações estratégicas testados, quanto à pertinência atribuída a tais elementos expressa a realidade e a percepção de somente as quatro organizações investigadas. Portanto, apesar dos resultados verificados

encontrarem respaldo na literatura científica e em outras pesquisas, novos estudos são necessários para elucidar de forma homogênea o contexto local em sua totalidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou identificar as ações estratégicas que devem ser priorizadas pelos escritórios contábeis de pequeno porte da cidade de Porto Alegre/RS no processo decisório para maximizar a possibilidade de atingir os objetivos estratégicos. Para este propósito, inicialmente os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas para identificar e graduar os elementos e ações necessárias para o atendimento de cada objetivo estratégico dos quatro escritórios de contabilidade. Posteriormente, com o auxílio da Lógica *Fuzzy*, foram analisadas as pertinências das ações estratégicas em relação aos objetivos propostos.

Apesar da relevância do planejamento estratégico como contributo para a maximização da eficiência do processo decisório, as empresas prestadoras de serviços contábeis geralmente não o implementam. Diante disso, tem-se a contribuição gerencial da pesquisa realizada, uma vez que esta sintetiza elementos do planejamento estratégico de quatro escritórios contábeis de pequeno porte a fim de identificar a pertinência de suas ações frente a seus objetivos estratégicos.

Por sua vez, a contribuição acadêmica deve-se pela utilização conjunta de dois métodos de pesquisa não usuais na área de ciências exatas e atuariais para identificar e explicar fenômenos em empresas que prestam serviços em tais áreas do conhecimento. Ademais, a utilização de análise de conteúdo seguida por análise de Lógica *Fuzzy* possibilita averiguar informações qualitativas que não são tão precisas.

Os resultados obtidos apontaram a existência de mais variáveis relacionadas ao ambiente externo (ameaças e oportunidades) do que ao interno (forças e fraquezas). Também se identificou, por meio da categorização, seis objetivos estratégicos, quais sejam: aprimorar os controles internos e aperfeiçoar processos; reestruturar a empresa; promover a marca; ser referência em qualidade e sustentabilidade;

umentar o faturamento, e; manter ou aprimorar o nível técnico dos colaboradores.

Assim, através da aplicação da Lógica Fuzzy a fim de identificar os graus de pertinência das ações estratégicas em relação ao seu respectivo objetivo, constatou-se que “Monitorar e/ou Revisar Processos Internos” configura-se como ação prioritária para o “Aprimoramento dos Controles Internos”. A “Contratação de Assessoria de Tecnologia da Informação” apontada pelos respondentes como uma ação estratégica também se configura como um potencial contributo para atingir o referido objetivo.

No que concerne ao objetivo de “Reestruturar a Empresa”, as ações relacionadas à “Aquisição de Novos Equipamentos” e a “Melhoria do Espaço Físico” demonstraram-se igualmente pertinentes. Por sua vez, a “Promoção da Marca” demonstrou maior nível de pertinência em relação à ação de “Investir em Estratégias de Marketing”, o que vai ao encontro do marketing deficitário, apontado como fraqueza mais recorrente pelos escritórios contábeis estudados.

Em contrapartida, as ações estratégicas relativas ao objetivo de “Ser Referência em Qualidade e Sustentabilidade” demonstraram-se um tanto desalinhadas, uma vez que o Programa de Qualidade Contábil, por tratar-se de um diferencial competitivo, poderia igualmente ser relacionado ao objetivo de “Aumentar o Faturamento”. No entanto, é inegável a relevância da dimensão sustentabilidade apontada nesse objetivo, representada pela ação de “Separação de Resíduos Gerados pela Empresa”.

Já o “Aumento do Faturamento” apresentou maior pertinência em relação à ação de “Buscar Parcerias Estratégicas para Captação de Novos Clientes”. A “Melhoria da Relação com o Cliente” também foi apontada como uma ação que tende a promover a fidelização do cliente e, desse modo, apresentar igualmente impactos no faturamento. Por fim, o objetivo de “Manter ou Aprimorar o Nível Técnico dos Colaboradores” foi enfatizado, sobretudo, pela “Realização de Capacitações e Treinamentos”, o que pode ser justificado pela própria área de atuação das empresas, haja vista a complexidade e recorrentes alterações na legislação.

Reconhecem-se as limitações do estudo quanto à utilização da Lógica Fuzzy somente para analisar a pertinência dos objetivos

estratégicos em relação às ações. Isto posto, deve-se pela possibilidade de expandir a análise considerando a pertinência das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades umas sobre as outras e ainda em relação aos objetivos e ações estratégicas. Para estudos futuros, recomenda-se a utilização da Lógica Fuzzy de forma individualizada com empresas prestadoras de serviços contábeis de distintos portes e tempo de atuação, a fim de verificar a pertinência de suas variáveis de ambiente organizacional (ambiente interno) em relação às do ambiente externo.

REFERÊNCIAS

Amaral, C.C.N. (2004). *O planejamento estratégico para uma instituição de contabilidade: um estudo de caso*. 2004. 104 f. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Andion, M.C. & Fava, R. (2003). *Gestão empresarial / Fae School*. Curitiba: Associação

Franciscana de Ensino Bom Jesus.

Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Matsumura, E.M. & Young, S.M. (2015). *Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Atrill, P. & McInaney, E. (2014). *Contabilidade Gerencial para tomada de decisão*. 1. ed. São Paulo: Saraiva.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Barney, J.B. & Hesterly, W.S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Belloni, A.J.P. (2016). *Sistema híbrido Fuzzy e AHP para análise de modelo de negócios baseado em Business Model Canvas e SWOT*. 2016. 116 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento de Tecnologias, Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento.

Câmpanha, F.D.R. (2009). *A fidelização de clientes como um recurso estratégico: um estudo exploratório em empresas prestadoras de serviços*

na Grande São Paulo. 2009. 113 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Cardoso, O.O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123-1144.

Cavalcante, A.M.M.A., Araújo, F.A.M., Soares, J. C. & Gomes, R.L.R. (2019). Planejamento estratégico, uma ferramenta para comunicar os objetivos organizacionais. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 4.

Chenci, G.P., Rignel, D.G.S. & Lucas, C.A. (2011). Uma introdução à lógica Fuzzy. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação e de Gestão Tecnológica*, 1(1), 17-28.

Conselho Federal de Contabilidade. (2017). *Profissionais Ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade agrupados por Categoria - 06/12/2017*.

_____. (2012). *Resolução CFC nº 1.390, de 30 de março de 2012*. Dispõe sobre o registro cadastral das organizações contábeis. Brasília: D.O.U., 2012.

_____. (2010). *Resolução CFC nº 1.307, de 09 de dezembro de 2010*. Altera dispositivos da Resolução CFC nº 803/96, que aprova o Código de Ética Profissional do Contabilista. Brasília: D.O.U.

_____. (1996). *Resolução CFC nº 803, de 10 de outubro de 1996*. Aprova o Código de Ética Profissional do Contador – CEP. Brasília: D.O.U.

Cunha, M.L. (2007). *Planejamento estratégico nas organizações contábeis: uma pesquisa exploratória*. 2007. 176 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2005). Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: *The Sage handbook of qualitative research*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage.

El-Kouba, A., Roglio, K.D., Del Corso, J.M. & Silva, W.V. (2009). Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 295-308.

Espín, R., Becker, J.L. & Vanti, A.A. (2005).

Sistemas inteligentes de información para la planificación estratégica: un estudio de caso en empresa de comercio exterior. Santiago del Chile: Cladea.

Farias, W. L. (2016). *O uso de ferramentas de marketing como estratégia competitiva para escritórios de contabilidade*. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia de Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande.

Figueiredo, S. & Fabri, P.E. (2000). *Gestão de empresas contábeis*. São Paulo: Atlas.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Armed.

Fraga, R.V. & Silva, C.E. (2010). Balanced Scorecard: Planejamento Estratégico no contexto das organizações do terceiro setor. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 1(1), 5-31.

Freut, J.C.A. (2005). *Planejamento estratégico nas organizações prestadoras de serviços contábeis*. 2005. 17 f. Artigo Científico (Especialização em Controladoria) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

Gibbs, G. (2009). *Analysing Qualitative Data*. Series: The SAGE Qualitative Research Kit. London: Sage.

Hatefi, S.M. (2018). Strategic planning of urban transportation system based on sustainable dimensions using an integrated SWOT and Fuzzy COPRAS approach. *Global Journal of Environmental Science and Management*, 4, 99-112.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). *A estratégia em ação*. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Lima, H.A. & Gomes Filho, A.S. (2019). Marketing Contábil: um Estudo em Escritórios de Contabilidade do Município de Icó, Ceará-Brasil. *Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 13(43), 62-75.

Marcial, E.C. (2011). *Análise estratégica: estudos de futuro no contexto da inteligência competitiva*. Brasília: Thesaurus.

Matos, J.G.R., Matos, R.M.B. & Almeida, J. R. (2007). *Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. São Paulo: Editora E-papers.

- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Miranda, R.C.R. (1999). O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. *Ciência da Informação*, 28(3), 286-292.
- Nguyen, H.T. & Walker, E.A. (2000). *A first course in Fuzzy Logic*. 2. ed. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC.
- Oliveira, D.P.R. (2014). *Planejamento estratégico: conceitos, métodos e práticas*. 32. ed. São Paulo: Atlas.
- Oncay, C.V., Souza, A.R.L. & Behr, A. (2016). Aplicação do Balanced Scorecard em um escritório contábil de pequeno porte no Sul do Brasil. *Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul*, 161, 28-49.
- Pereira, M.C.C.O. (2005). Empresa de serviços contábeis: condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora. *Revista Pensar Contábil*, 7(29), 1-14.
- Pesic, D.P., Pesic, A., Ivkovic, S. & Apostolovic, D. (2015). Fuzzification of the 'tows' strategic concept: a case study of the magneti marelli branch in the Serbian automotive industry. *South African Journal of Industrial Engineering*, 26, 203-207.
- Pettigrew, A.M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 78-87.
- PQCRS. (2018). *O que é o PQC*. Disponível em: <<https://www.pqcrs.com.br/sobre>>. Acesso em: 06 jun. 2018.
- Rodrigues, T. (2015). *Proposta de modelo cognitivo para estruturar atividades-chave do planejamento estratégico do produto no Fuzzy Front-End*. 2015. 118 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraná.
- Santos, E.S., Maia, N.C.S., Souza, F.M.A. & Visentin, I.C. (2019). Estratégias de marketing no contexto da contabilidade. *Humanidades e Tecnologia (FINOM)*, 1(16), 191-228.
- Saraiva, E.V. & Carrieri, A.P. (2007). A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística. *Revista de Administração de Empresas*, 6(2), 1-24.
- Sganzela, R. (2016). *Principais percepções das empresas contábeis após a obtenção da certificação de qualidade*. 135 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Shaw, I.S. & Simões, M.G. (1999). *Controle e modelagem Fuzzy*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Silva, R.A.C. (2005). Inteligência Artificial aplicada a ambientes de engenharia de software: uma visão geral. *INFOCOMP*, 4(4), 27-37.
- Silveira, H. (2011). SWOT. In: Tarapanoff, K. (org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília. Editora UNB.
- Thimoteo, T. (2010). *Estratégia competitiva para pequenas empresas de contabilidade*. 2010. 75 f. Monografia (Especialização em Controladoria e Gestão Estratégica de Negócios) – Integração Escola de Negócios, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Vanti, A.A., Lindstaedt, A.R.S., Miotto, G.R., Pugues, L.M. & Muraro, M. (2007). Controladoria utilizando a lógica fuzzy no auxílio à empresa para a definição das prioridades do planejamento estratégico: um estudo em uma empresa de turismo. *Revista de Administração Mackenzie*, 8, 31-58.
- Vieira, R.T. & Petri, S.M. (2014). A contribuição do Balanced Scorecard na gestão estratégica de um escritório de contabilidade. *Pensar Contábil*, 16(60), 4-13.
- Wildemuth, B.M. (1993). Post-positivist research: two examples of methodological pluralism. *Library Quarterly*, 63(4), 450-468.
- Yin, R.K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zadeh, L. (1965). A. Fuzzy sets. *Information and Control*, 8, 338-353.