

ANÁLISE AMBIENTAL COM O AUXÍLIO DA LÓGICA *FUZZY*: ESTUDO EM UM MIX DE ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE PORTO ALEGRE/RS¹

Guilherme Freitas Keller ²

Ângela Rozane Leal de Souza ³

RESUMO

O planejamento estratégico configura-se como um contributo fundamental para o processo decisório das organizações. No entanto, apesar de reconhecerem sua relevância, geralmente as empresas prestadoras de serviços contábeis, sobretudo as de pequeno porte, não o implementam. Diante disso, a pesquisa realizada teve como 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. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva composta por duas etapas qualitativas. 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. Os resultados obtidos forneceram subsídios para a segunda etapa que objetivava analisar o grau de pertinência de suas ações estratégicas em relação aos seus objetivos, por meio da Lógica *Fuzzy*. Os resultados obtidos demonstraram a existência de mais variáveis concernentes ao ambiente externo do que ao interno. Identificou-se também que nem todas as ações que os escritórios adotam são suficientemente pertinentes para atingir os objetivos estratégicos de forma satisfatória, o que requer determinados ajustes e alinhamentos no planejamento estratégico.

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

¹ Trabalho de Conclusão que será apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

² Graduando em Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

³ Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Doutora em Agronegócio pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias da UFRGS.

**ENVIRONMENTAL ANALYSIS WITH THE ASSISTANCE OF FUZZY LOGIC:
STUDY IN A MIX OF ACCOUNTING OFFICES OF SMALL SIZED IN THE CITY
OF PORTO ALEGRE / RS**

ABSTRACT

Strategic planning is a contribution of fundamental relevance to the decision-making process of organizations. However, although they recognize their relevance the accounting firms especially small ones, do not implement it. Therefore, the research carried out had as objective identify the strategic actions that should be prioritized by the small-sized accounting offices of the city of Porto Alegre / RS in the decision-making process to maximize the possibility of achieving the strategic objectives. For this purpose, a qualitative exploratory and descriptive research was made up of two qualitative steps. Initially semi-structured interviews were conducted with proprietary managers of four accounting offices to identify predominant elements of strategic planning through content analysis. The results obtained provided subsidies for the second stage that aimed to analyze the pertinence the degree of relevance of their strategic actions in relation to the proposed objectives through the Fuzzy Logic. The results obtained demonstrated the existence of more variables concerning the external environment than the internal environment. It was also identified that not all the actions that the offices adopt are sufficiently pertinent to reach the strategic objectives of satisfactory form, which requires certain adjustments and alignments in the strategic planning.

Keywords: SWOT Analysis. Strategic Priorities. Management Tools.

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, a concorrência entre as 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 prestados 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. O planejamento estratégico é o 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 e Fabri (2000), isso pode ser justificado por estas não possuírem um modelo formalizado de planejamento, bem como não promoverem o controle das atividades exercidas.

Para Atrill e 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 e 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.

Ante ao exposto, 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? Assim, o objetivo geral consistiu em 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 atingir o objetivo geral, elencaram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar os escritórios contábeis de pequeno porte da cidade de Porto Alegre/RS;
- b) identificar os elementos predominantes do planejamento estratégico dos escritórios contábeis de pequeno porte da cidade de Porto Alegre/RS;
- c) analisar a pertinência das ações estratégicas dos escritórios contábeis de pequeno porte da cidade de Porto Alegre/RS em relação aos seus objetivos por meio da Lógica *Fuzzy*.

Ademais, além desta introdução, este estudo é composto por outras quatro seções. O Referencial Teórico, onde se apresentam as características e peculiaridades das organizações contábeis e seu mercado, bem como conceituação e relevância da contabilidade gerencial e do

planejamento estratégico, a ferramenta de análise SWOT e estudos que empregam a Lógica *Fuzzy* aplicada à gestão. Em seguida, descrevem-se os Procedimentos Metodológicos, bem como detalhamento da coleta e análise de dados. Consequente, expõem-se os Resultados obtidos, discutindo-os com a literatura e com outros achados empíricos. Por fim, apresentam-se as Considerações Finais, assim como as limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção objetiva apresentar conceitos acerca das organizações contábeis e seu mercado, contabilidade gerencial e planejamento estratégico, análise SWOT, bem como a Lógica *Fuzzy* e sua aplicação na gestão. Para tanto, utiliza-se da revisão da literatura, abordando a contribuição tanto de autores clássicos quanto de outros estudos relacionados com a temática da pesquisa.

2.1 ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS E SEU MERCADO

O objeto de estudo da contabilidade é o Patrimônio, cuja responsabilidade consiste em registrar de maneira regular e ordenada as operações realizadas pelas empresas, identificando-as e classificando-as, o que a configura como um campo do conhecimento fundamental para a formação dos agentes decisórios de distintos níveis (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, 2005). Ou seja, contabilidade trata-se da “ciência que estuda, analisa, interpreta e controla o patrimônio das entidades” (OLIVEIRA; NAGATSUKA, 2000, p. 20).

A Resolução nº 1.390/12 do CFC define organização contábil como sendo a sociedade de responsabilidade limitada ou ilimitada, que execute exclusivamente atividades contábeis e que seja integrada por contadores e técnicos em contabilidade (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2012). Portanto, se um cliente, independentemente se pessoa física ou jurídica procura um profissional contábil, contador com escritório individual ou empresa de contabilidade, na realidade este cliente procura uma organização contábil (THOMÉ 2001).

Apesar do mercado de serviços contábeis ser amplo, a concorrência é acirrada, o que exige que organizações tenham profissionais habilitados e eficientes. Assim, é necessária atualização constante por parte das prestadoras de serviços contábeis, devido às mudanças nos últimos anos referentes às normas internacionais de contabilidade e a exigências dos clientes

em maior qualidade do serviço prestado em detrimento de menores custos com honorários (FREUT, 2005; THIMOTEO, 2010).

Fedato, Rehn e Almeida (2009) acrescentam que para adequar o seu modo de atuação às necessidades dos clientes, as empresas prestadoras de serviços contábeis necessitam de inovação constante e rever periodicamente como criar valor aos seus clientes.

Ainda a respeito da competitividade no mercado contábil e a qualidade do serviço prestado, cabe destacar:

Devido ao elevado número de profissionais atuantes na área de serviços contábeis, o mercado está cada vez mais competitivo, a concorrência vem tornando-se um fator preocupante, tornando necessário que o contador seja um componente ativo na gestão interna, visando à qualidade, ao custo, ao atendimento e à inovação na prestação de serviços aos clientes. (SHIGUNOV; LORANDI, 2004, p. 46).

Ao longo dos anos, mudanças significativas ocorreram nos serviços prestados pelas organizações contábeis com o surgimento das inovações tecnológicas (ZWIRTES; ALVES, 2014). A profissionalização e modernidade dos novos processos oferecem oportunidades para que as empresas possam se destacar no mercado a partir da adoção de ferramentas antes disponíveis somente a grandes empresas (EXAME, 2016).

O Código de ética do profissional contabilista estabelece que no desempenho de suas funções seja vedado "anunciar, em qualquer modalidade ou veículo de comunicação, conteúdo que resulte na diminuição do colega, da Organização Contábil ou da classe, em detrimento aos demais, sendo sempre admitida a indicação de títulos, especializações, serviços oferecidos, trabalhos realizados e relação de clientes" (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 1996; 2010, p. 1).

A contabilidade é uma profissão muito demandada, mas ainda carece de maior valorização por parte de seus usuários. Fuccina e Benetti (2017) apontam algumas dificuldades encontradas no mercado de trabalho que dificultam a prestação de serviço contábil com excelência, tais como:

- a) o não entendimento dos clientes sobre as mudanças na legislação;
- b) o alto número de profissionais que entram no mercado de trabalho sem possuir capacidade adequada para o que é exigido dos contadores;
- c) a concorrência desleal, como a cobrança de honorários baixo demais.

Conforme Weeks (2006, p. 16 apud PELEIAS et al., 2011), para gerir uma empresa de pequeno porte, conduzir uma grande organização ou controlar uma casa, é necessária uma

contabilidade eficiente. O autor aponta ainda que a maximização na demanda por serviços de organizações contábeis é motivada pelo crescimento da economia.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Apesar de ser inegável a relevância da contabilidade gerencial para a tomada de decisão das organizações, Atrill e 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). Para Freut (2005, p. 12), “o planejamento estratégico consiste numa análise dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, estabelecendo objetivos, estratégias e ações para gerar um aumento da competitividade organizacional”.

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 estabelecido, 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 demonstra os estudos realizados por Amaral (2004), Freut (2005), Cãmpanha (2009), Fraga e Silva (2010), Vieira e Petri (2014), Oncay, Souza e Behr (2016), Sganzela (2016) e Hatefi (2018).

Para Figueiredo e 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, conseqüentemente, o seu desempenho. Tal exposto vai ao encontro do observado por Cunha (2007), que enfatiza

que apesar das empresas de serviços contábeis apresentarem uma percepção positiva frente às razões, vantagens e benefícios do planejamento estratégico, estas não o adotam, embora o considere importante para a gestão

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, 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).

2.3 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 auxilie a empresa na implementação da estratégia competitiva, delineando as variáveis determinantes para o sucesso da empresa (PEREIRA, 2005).

Essa ferramenta cruza as informações concernentes ao ambiente externo (ameaças e oportunidades) com as 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, 2009). Em contrapartida, o ambiente interno trata das variáveis que geralmente são controladas pela organização, o que possibilita que as forças podem ser ressaltadas ao máximo e as fraquezas minimizadas e controladas (MARCIAL, 2011).

Para Andion e 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”. Nesse sentido, o Quadro 1 apresenta a diferenciação e exemplificação dos fatores que compõem a análise SWOT.

Quadro 1 – Conceituação e exemplificação dos fatores da análise SWOT

Fatores para análise	Conceito	Exemplos
Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)	Fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem da organização em relação aos concorrentes/ ou um diferencial no cumprimento de sua missão; recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos; competências distintas.	Recursos financeiros, liderança aberta a mudança, clima organizacional, tamanho e lealdade da base de clientes, itens de diferenciação de produtos e serviços, margem de retorno, economia de escala.
Pontos Fracos (<i>Weakness</i>)	São deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno.	Inabilidades técnicas ou gerenciais, inadequado controle de custos, obsolescência de métodos e/ ou equipamentos, endividamento incompatível com o fluxo de caixa, alto índice de <i>turnover</i> , falta de definições estratégicas, vulnerabilidade à competição.
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	São fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso.	Novas tecnologias, tendências de mercado, novos mercados, novos produtos, créditos facilitados, alianças estratégicas, produtos complementares.
Ameaças (<i>Threats</i>)	Antíteses das oportunidades são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização.	Novas tecnologias, tendências de mercado, legislação restritiva, novos competidores, taxa de juros, abertura de mercado.

Fonte: Silveira (2001, p. 214).

Indo mais além, Schultz e Waquil (2011) destacam que a Análise SWOT proporciona a identificação dos aspectos considerados como críticos para a competitividade, bem como desafios, limitações, potencialidades e riscos. É considerada como uma ferramenta de verificação em relação à postura estratégica de determinada organização diante o ambiente na qual está inserida (AZEVEDO; COSTA, 2001).

2.4 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 e 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. Shaw e Simões (1999 apud Vanti et al. 2007) afirmam que nas áreas onde é necessário lidar com a imprecisão, a subjetividade e o desconhecimento, essa teoria tem demonstrado grande 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 ambientais 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).

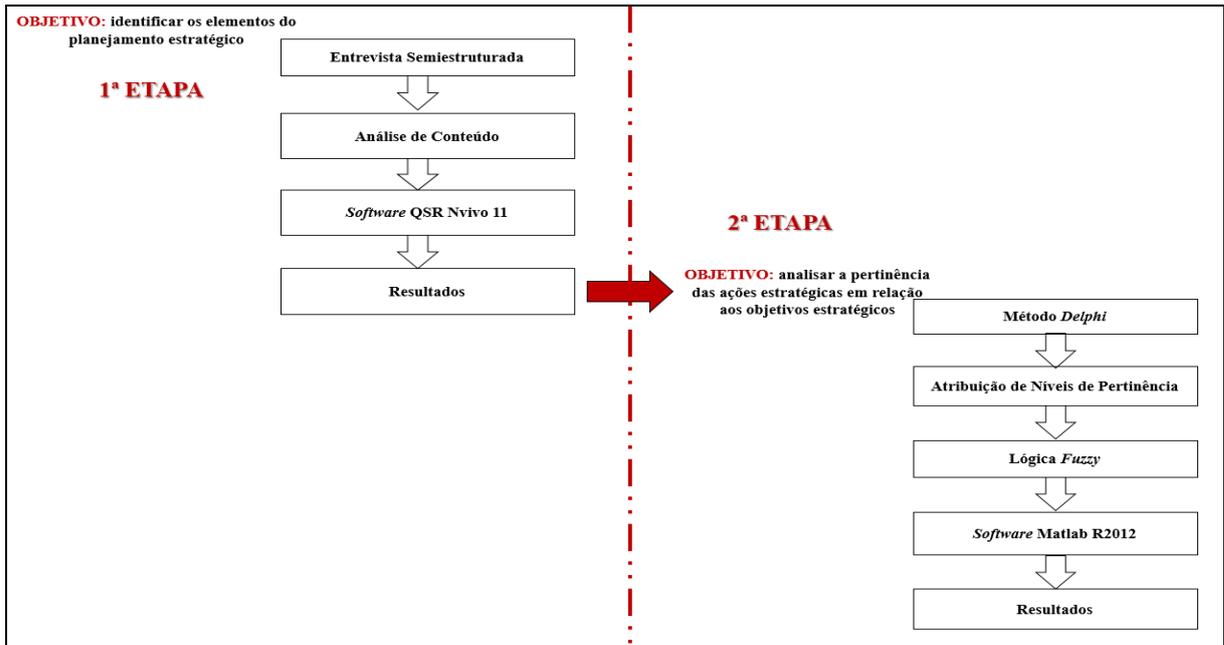
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada caracteriza-se como qualitativa no que concerne à abordagem do problema, uma vez que esta 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 a 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, conforme elucida a Figura 1.

Figura 1 – Representação esquemática da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

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 professora acadêmica vinculada à UFRGS e um profissional do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. O Quadro 2 sintetiza as variáveis analisadas.

Quadro 2 – Variáveis analisadas

Sessão	Variável
Perfil	Forma jurídica
	Tempo de existência
	Faturamento
	Número de sócios
	Frequência de treinamentos
Perfil da carteira de clientes	Tipo de tributação
Planejamento Estratégico	Missão
	Visão
	Valores
	Objetivos
	Ações
Análise ambiental	Ambiente interno
	Ambiente externo

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Silveira (2001), Amaral (2004), Mitzberg (2004) e Cunha (2007).

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. A justificativa para a escolha das empresas deve-se pelo fato de possuírem pouco tempo de atuação no mercado, estando em estado de expansão.

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, caracterizam-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 em relação aos objetivos estratégicos, oscilando de 0,00 até 1,00, conforme o modelo proposto por Espín,

Becker e Vanti (2005). Para tanto, utilizou-se funções da Lógica *Fuzzy* operacionalizadas por meio do *software Matlab R2012*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos resultados obtidos verificou-se o perfil das empresas, conforme demonstra o Quadro 3. Assim, observa-se que a Empresa C possui mais tempo no mercado e consequentemente maior faturamento anual médio.

Quadro 3 – Perfil das empresas

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

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Observa-se, no Quadro 3, que as empresas com as menores faixas de faturamento, são as que possuem a menor frequência de treinamento e o menor tempo de existência. Conseqüente, no que concerne ao perfil da carteira de clientes, o Quadro 4 apresenta a frequência relativa de clientes considerando seu regime tributário.

Quadro 4 – Perfil da carteira de clientes

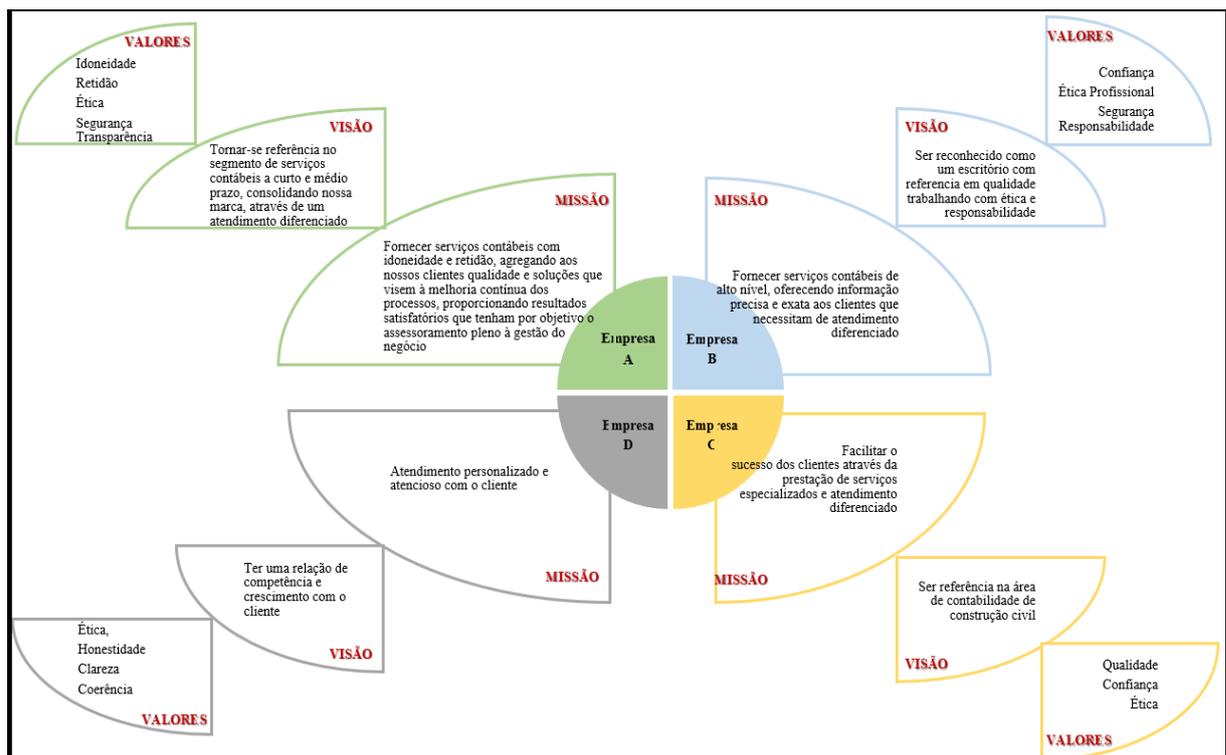
Regime Tributário	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Simples Nacional	70%	65%	5%	75%
Lucro Presumido	28%	35%	95%	23%
Lucro Real	1%	0%	0%	0%
Imunes o Isentas	1%	0%	0%	2%

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

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 (Quadro 4). Tendo em vista que as empresas optantes pela tributação do Simples Nacional possuem menos obrigações acessórias, além de a contabilização ser mais simples que as empresas optantes pelo lucro presumido e lucro real, justificando-se assim como um dos motivos da empresa C possuir maior faturamento 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, observaram-se no estudo realizado que os escritórios pesquisados possuem claramente definidos as diretrizes basilares do planejamento estratégico. A Figura 2 ilustra a missão, visão e valores das empresas entrevistadas, ou seja, os elementos basilares para seu funcionamento.

Figura 2 – Missão, visão e valores



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

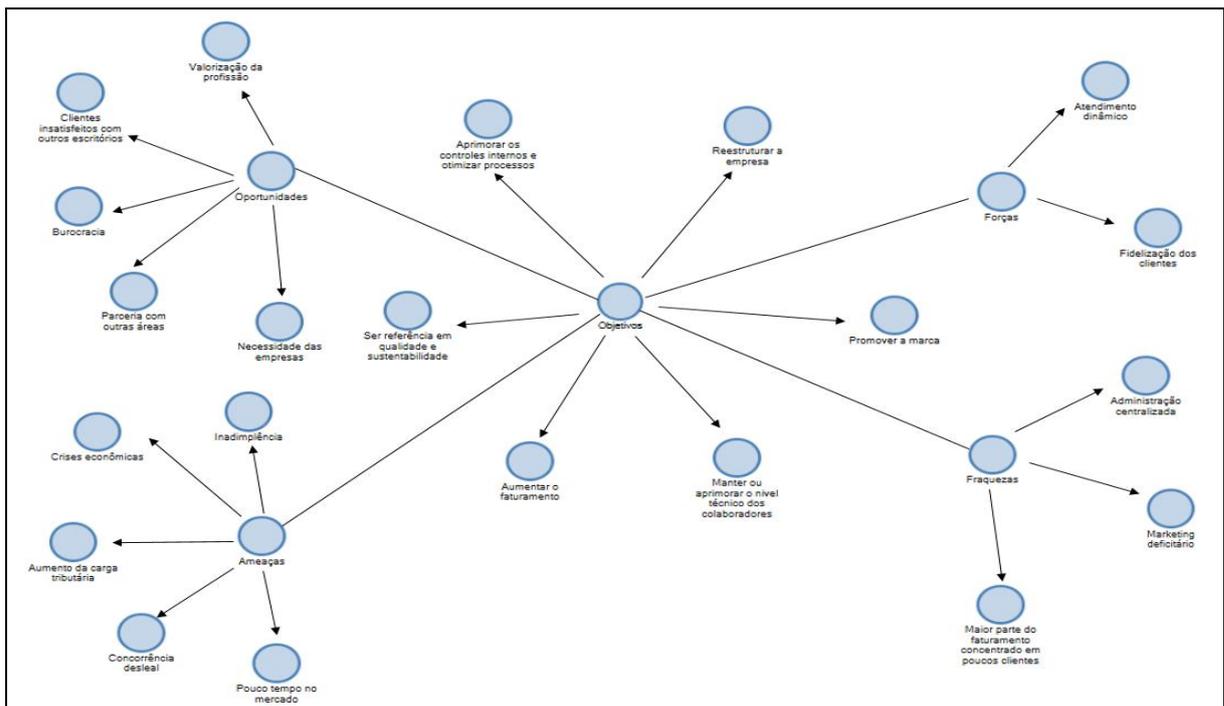
Observa-se na Figura 2 a similaridade entre a missão e visão das empresas, voltadas principalmente para a prestação de serviços de qualidade, satisfação dos clientes e reconhecimento. No que concerne aos valores, constata-se que a ética foi apontada por todas as empresas, o que denota a relevância desta estar inserida em suas operações e serviços.

Em investigação realizada por Fraga e Silva (2010), em organizações do terceiro setor os resultados apontaram o quão impreterível o planejamento estratégico. Identificaram também que 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 3 ilustra a categorização da análise ambiental, bem como os principais objetivos estratégicos comuns que emergiram.

Figura 3 – Categorização da análise ambiental e objetivos estratégicos



Fonte: elaborado pelo autor, a partir do *software* Nvivo 11.

Observa-se a relação entre os elementos do ambiente interno e externo frente aos objetivos estratégicos predominantes. A partir dessas categorias, o Quadro 5 apresenta a análise ambiental conjunta das empresas representada tradicionalmente por meio da Matriz SWOT.

Quadro 5 – Matriz SWOT

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

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

Entre as Fraquezas mais apontadas pelos escritórios, destacam-se a Administração centralizada e o Marketing deficitário. Em relação à Administração centralizada, se deve ao fato de três dos quatro escritórios pesquisados, a administração é familiar, o que dificulta a descentralização. Já no que diz respeito à questão de o marketing deficitário ser considerado uma fraqueza, deve-se ao fato do pouco investimento e na 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:

- a) aprimorar os controles internos e aperfeiçoar processos;
- b) reestruturar a empresa;

- c) promover a marca;
- d) ser referência em qualidade e sustentabilidade;
- e) aumentar o faturamento; e,
- f) manter ou aprimorar o nível técnico dos colaboradores.

Para atingi-los foram apontadas as ações apresentadas no Quadro 6.

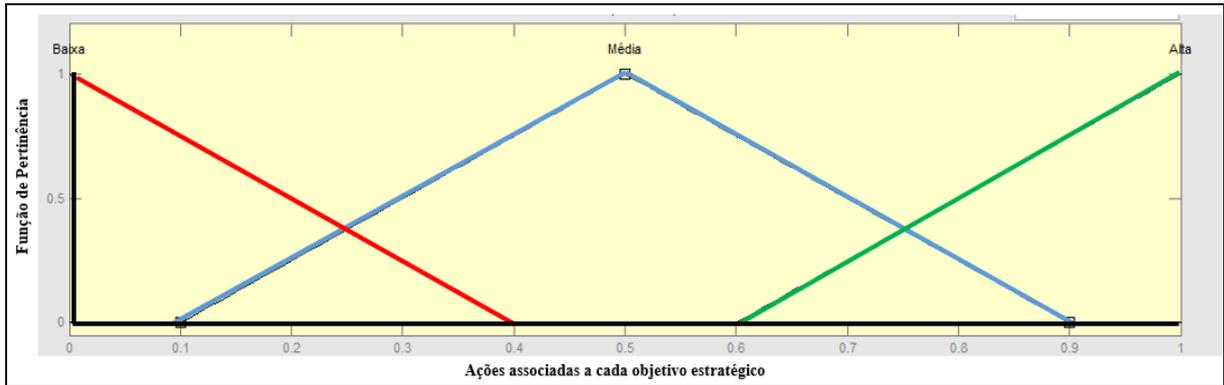
Quadro 6 – Objetivos estratégicos e ações

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

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

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

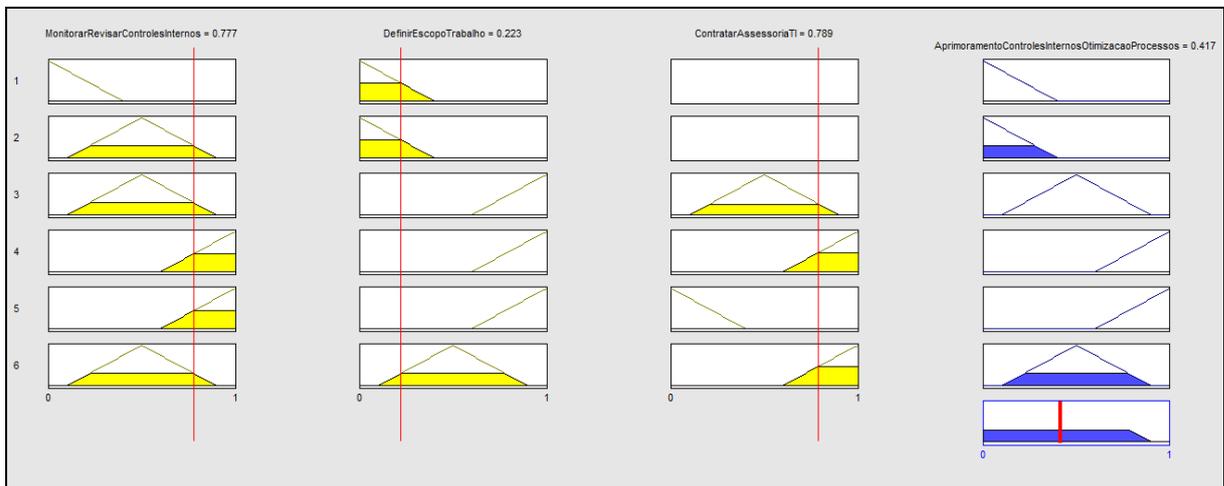
Figura 4 – Funções e parâmetros genéricos em cada relação estudada



Fonte: elaborado pelo autor.

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; 0,4) para Insatisfatório, (0,1; 0,5; 0,9) para Neutro e (0,6; 1; 1,4) para Satisfatório. Assim, a Figura 5 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 5 – Objetivo de Aprimorar Controles Internos e Otimizar processos em relação às suas ações estratégicas



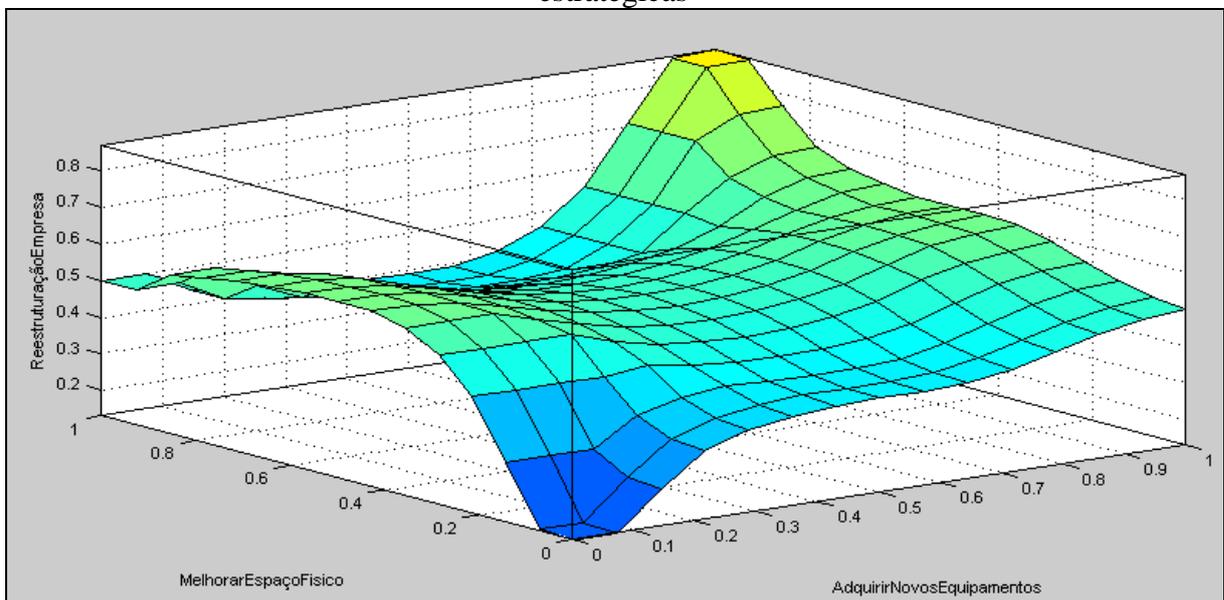
Legendas:

- a. Primeira coluna refere-se a ação estratégica Monitorar e Revisar Controles Internos.
 - b. Segunda coluna refere-se a ação estratégica Definir Escopo de Trabalho.
 - c. Terceira coluna refere-se a ação estratégica Contratar Assessoria de Tecnologia da Informação.
 - d. Quarta coluna refere-se ao objetivo estratégico 'Aprimorar Controles Internos e Otimizar Processos'.
- 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 pelo autor, a partir do *software* Matlab R2012.

Observa-se na Figura 5 a contribuição predominante da ação monitorar e/ou revisar os controles internos em relação à otimização dos processos, o que vai ao encontro do apontado por Oncay, Souza e 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 6 ilustra a relação entre a reestruturação da empresa como *output* e as ações necessárias para sua ocorrência, conforme a função de pertinência.

Figura 6 – Plotagem do objetivo Reestruturar a Empresa em relação às suas ações estratégicas



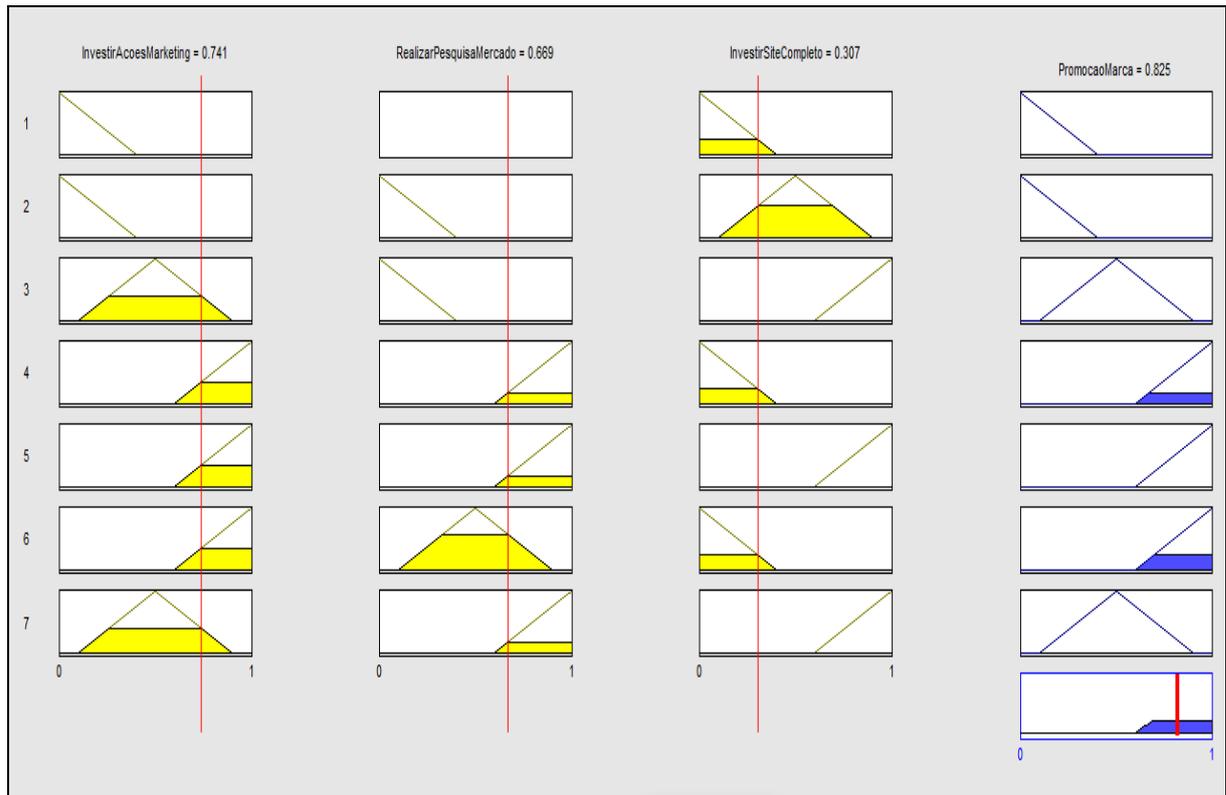
Legendas:

- 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 pelo autor, a partir do *software* Matlab R2012.

Observa-se, na Figura 6, 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 7 demonstra a relação entre o objetivo de Promover a Marca e suas respectivas ações estratégicas, de acordo com as funções triangulares de pertinência.

Figura 7 – 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'.
- 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*.

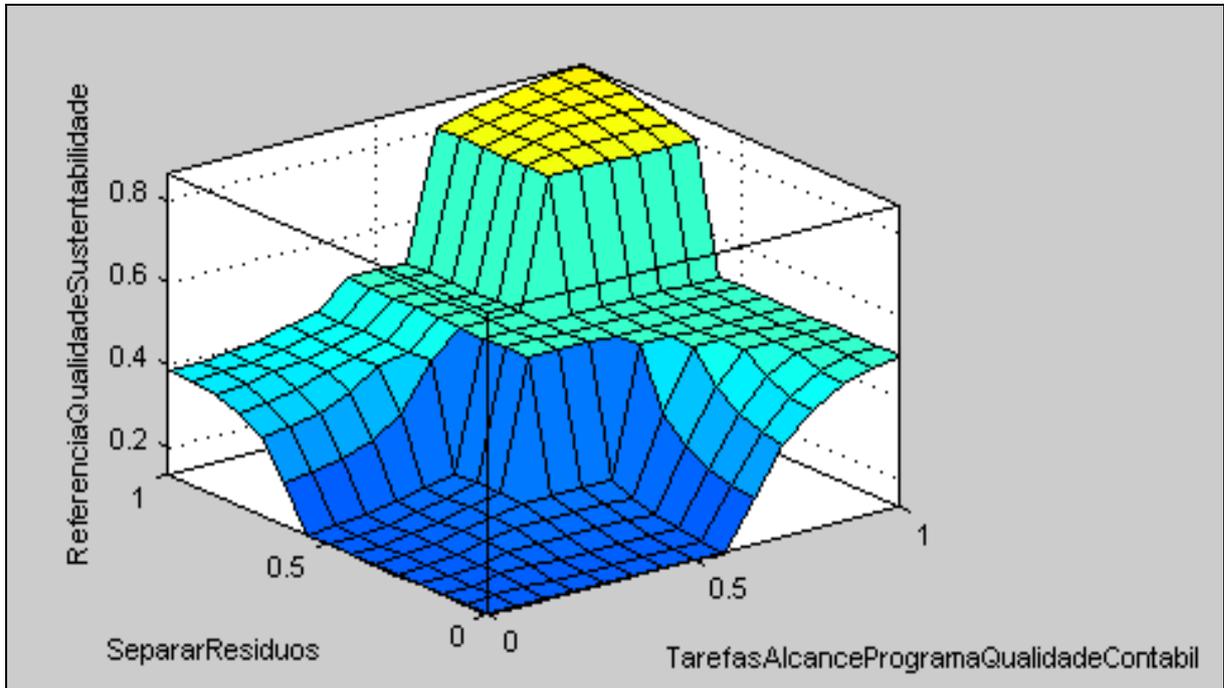
Fonte: elaborado pelo autor, a partir do *software* Matlab R2012.

Observa-se no Quadro 7 as ações com maior pertinência para atingir o objetivo de promover a marca. Cabe salientar que as empresas prestadoras de serviços contábeis, em suas ações de marketing, devem estar atenta 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 e 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. Observa-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 8 ilustra a relação deste frente suas ações estratégicas.

Figura 8 – Plotagem do objetivo ‘Ser Referência em Qualidade e Sustentabilidade’ em relação às suas ações estratégicas



Legendas:

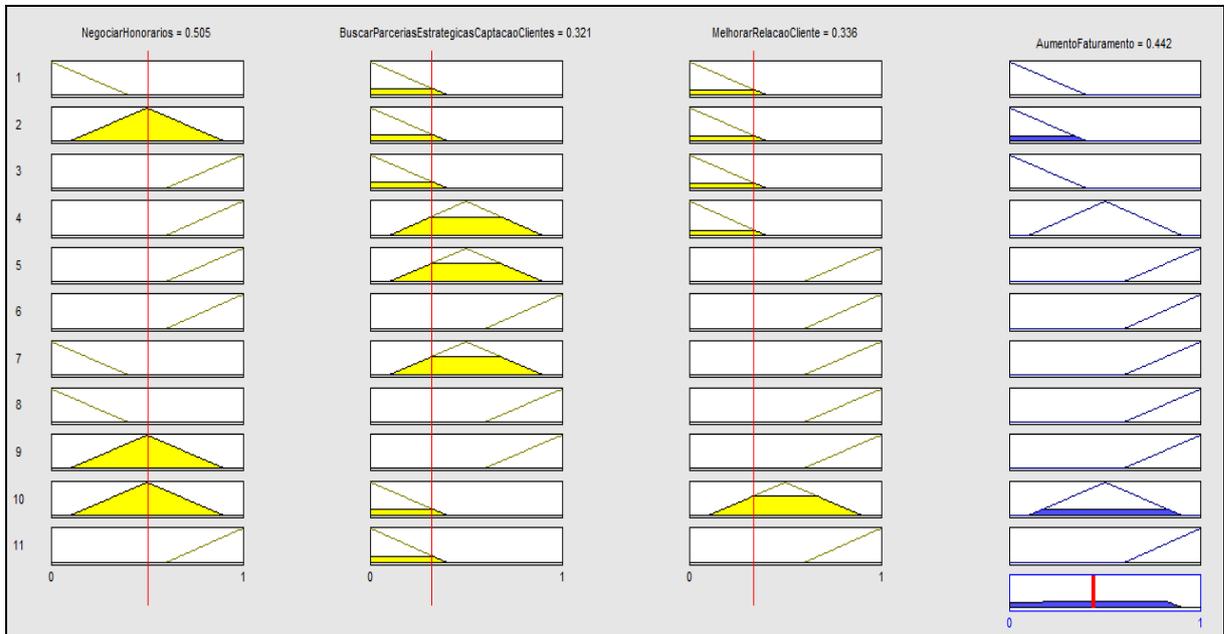
- Células azuis escuras correspondem à pertinência baixa das ações estratégicas ‘Realizar tarefas para alcançar o Programa de Qualidade Contábil e/ou Separar Resíduos’ em relação ao objetivo de ‘Ser Referência em Qualidade e Sustentabilidade’.
- Células azuis claras correspondem à pertinência mediana 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’.
- 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 pelo autor, a partir do *software* Matlab R2012.

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). Aponta-se ainda que o Programa de Qualidade Contábil (PQC) configura-se como uma espécie de diferencial competitivo (Figura 8), 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 9 aponta a relação deste frente as ações estratégicas apresentadas.

Figura 9 – Objetivo de Aumentar o Faturamento em relação às suas ações estratégicas



Legendas:

- a. Primeira coluna refere-se à ação estratégica 'Negociar Honorários'.
 - b. Segunda coluna refere-se à ação estratégica 'Buscar Parcerias Estratégicas para Captar Novos Clientes'.
 - c. 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 pelo autor, a partir do *software* Matlab R2012.

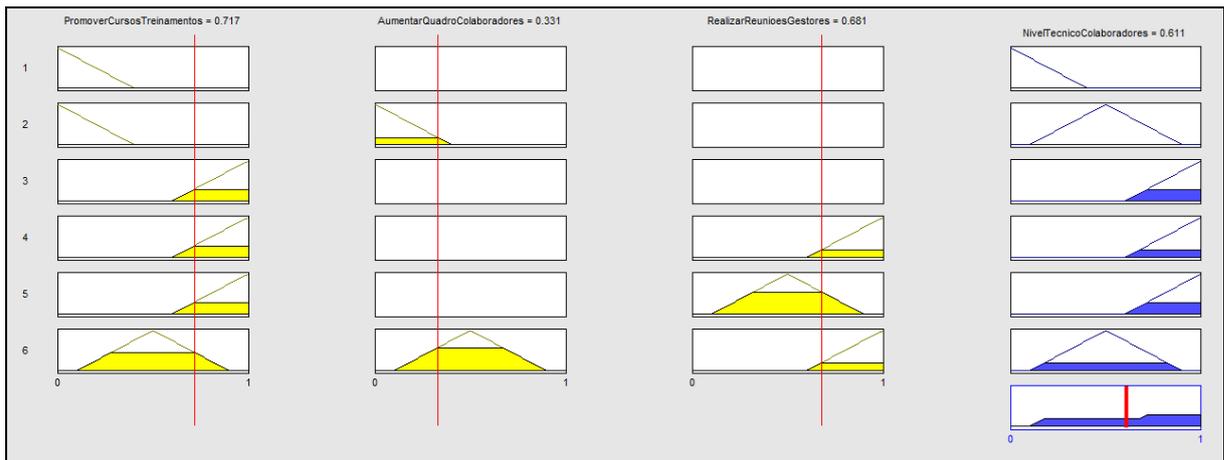
A busca por parcerias estratégicas para a captação de novos clientes demonstrou ser uma ação fundamental para a maximização do faturamento (Figura 9). No entanto, Cãmpanha (2009) afirma que a fidelização do cliente tende a configurar-se como uma estratégia que minimiza a oscilação de faturamento em empresas 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 mostrou-se 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 10 apresenta a relação entre o objetivo de Manter ou Aprimorar o Nível Técnico dos Colaboradores diante das suas ações estratégicas.

Figura 10 – 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'.
 - Quarta coluna refere-se ao objetivo estratégico 'Aprimorar ou Manter o nível Técnico dos Colaboradores'.
- 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 pelo autor, a partir do *software* Matlab R2012.

Observa-se que os achados evidenciados na Figura 10 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, evidencia-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. Logo, 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.

5 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 os elementos do planejamento 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; aumentar 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 a 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. **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, 2004.
- ANDION, M. C.; FAVA, R. **Gestão empresarial / Fae School.** Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.
- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ATRILL, P.; MCLANEY, E. **Contabilidade Gerencial para tomada de decisão.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- AZEVEDO, M. C.; COSTA, H. G. Métodos para avaliação da postura estratégica. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 8, n. 2, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BELLONI, A. J. P. **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, 2016.
- CÂMPANHA, F. D. R. **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, 2009.
- CHENCI, G. P.; RIGNEL, D. G. S.; LUCAS, C. A. Uma introdução à lógica Fuzzy. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação e de Gestão Tecnológica**, v. 1, n. 1, 2011.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Profissionais Ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade agrupados por Categoria -06/12/2017.** Disponível em: <<http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConsultaPorRegiao.aspx?Tipo=1>>. Acesso em: 06 dez. 2017.
- _____. **Resolução CFC nº 803, de 10 de outubro de 1996.** Aprova o Código de Ética Profissional do Contador – CEPC. Brasília: D.O.U., 1996. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_803.doc>. Acesso em: 11 maio 2018.
- _____. **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., 2010. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_1307.doc>. Acesso em: 11 maio 2018.

_____. **Resolução CFC nº 1.390, de 30 de março de 2012.** Dispõe sobre o registro cadastral das organizações contábeis. Brasília: D.O.U., 2012. Disponível em: <<http://portalcfc.org.br/coordenadorias/registo/legislacao/>>. Acesso em: 30 dez. 2017.

CUNHA, M. L. **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, 2007.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: **The Sage handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.

EXAME. **Inovação nos escritórios de contabilidade.** São Paulo: Editora Abril. 19 junho de 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/inovacao-nos-escritorios-de-contabilidade-dino890105528131/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

FEDATO, G, A, L.; REHN, A.; ALMEIDA, E. I. O Planejamento Estratégico em empresas de serviços contábeis. **Revista Contabilidade & Amazônia**, v. 2, n. 1, art. 4, p. 44-55, jan./dez. 2009. Disponível em: <sinop.unemat.br/projetos/revista/index.php/contabilidade/article/download/514/pdf>. Acesso em: 10 jun. 2018.

FIGUEIREDO, S.; FABRI, P. E. **Gestão de empresas contábeis.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Arned, 2009.

FRAGA, R. V.; SILVA, C. E. Balanced Scorecard: Planejamento Estratégico no contexto das organizações do terceiro setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracajú, v. 1, n. 1, p. 5-31, 2010. Disponível em: <<http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2010.001.0001>>. Acesso em: 20 maio 2018.

FREUT, J. C. A. **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, 2005.

FUCCINA, P.; BENETTI, J. Desafios que os profissionais de contabilidade e os gestores de escritórios encontram no mercado de trabalho de Chapecó-SC. **Revista Tecnológica**, v. 6, n. 1, p. 101-118, set. 2017. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/220>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

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

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

HATEFI, S.M. 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**, v. 4, p. 99-112, 2018. Disponível em: <http://gjesm.net/article_27429_0.html>. Acesso em: 19 maio 2018.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; CARVALHO, L. N. Contabilidade: aspectos relevantes da epopeia de sua evolução. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, n. 38, p. 7-19, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. São Paulo: Editora E-papers, 2007.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NGUYEN, H. T.; WALKER, E. A. **A first course in Fuzzy Logic**. 2. ed. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, métodos e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, L.; NAGATSUKA, D. **Introdução à Contabilidade**. São Paulo: Futura, 2000.

ONCAY, C. V.; SOUZA, A. R. L.; BEHR, A. 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**, v. 161, p. 28-49, 2016.

PELEIAS, I. R. et al. Planejamento estratégico em organizações contábeis na cidade de São Paulo. **REPeC - Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 5, n. 1, art. 4, p. 73-98, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/view/56>>. Acesso em: 03 jan. 2018.

PEREIRA, M. C. C. O. Empresa de serviços contábeis: condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora. **Revista Pensar Contábil**, v. 7, n. 29, art. 1, 2005. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/48>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

PESIC, D. P. et al. 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**, v. 26, p. 203-207, ago. 2015. Disponível em: <<http://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/1074>>. Acesso em: 30 dez. 2017.

PQCRS - PROGRAMA DE QUALIDADE CONTÁBIL. **O que é o PQC**. 2018. Disponível em: <<https://www.pqcrs.com.br/sobre>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

RODRIGUES, T. **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, 2015.

SCHULTZ, G.; WAQUIL, P. D. **Políticas públicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais**. Porto Alegre: Plageder/UFRGS, 2011.

SGANZELA, R. **Principais percepções das empresas contábeis após a obtenção da certificação de qualidade**. 135 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

SHAW, I. S.; SIMÕES, M. G. **Controle e modelagem Fuzzy**. São Paulo: Edgard Blucher, 1999.

SHIGUNOV, T. R. Z; LORANDI, J. A. A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de Contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 149, p. 44-63, ago. 2011. Disponível em: <<http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/381>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

SILVA, R. A. C. Inteligência Artificial aplicada a ambientes de engenharia de software: uma visão geral. **INFOCOMP**, v. 4, n. 4, p. 27-37, 2005.

SILVEIRA, H. SWOT. In: **Inteligência organizacional e competitiva**. Kira Tarapanoff (Org.). Brasília. Editora UNB, 2001.

THIMOTEO, T. **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, 2010.

THOMÉ, I. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

VANTI, A. A. et al. 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**, São Paulo, v. 8, p. 31-58, 2007.

VIEIRA, R. T.; PETRI, S. M. A contribuição do Balanced Scorecard na gestão estratégica de um escritório de contabilidade. **Pensar Contábil**, v. 16, n. 60, p. 4-13, 2014.

WILDEMUTH, B. M. Post-positivist research: two examples of methodological pluralism. **Library Quarterly**, v. 63, n. 4, p. 450-468, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZADEH, L. A. Fuzzy sets. **Information and Control**, v. 8, p. 338-353, 1965.

ZWIRTES, A.; ALVES, T. W. Os impactos causados pela inovação tecnológica em escritórios de contabilidade do Rio Grande do Sul: uma análise fatorial. **REPeC - Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 8, n. 1, art. 3, p. 39-53, jan./mar. 2014. Disponível em: <<http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/view/936/842>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISA QUALITATIVA

Prezado (a) Senhor (a)

Sou acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UFRGS - e estou elaborando meu trabalho de conclusão de curso sobre **Análise ambiental com auxílio da lógica Fuzzy: estudo em um mix de escritórios contábeis de pequeno porte na cidade de Porto Alegre/RS**, que será apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A pesquisa busca identificar o perfil e visão geral da empresa, e para isso, sua participação é fundamental para o êxito do meu trabalho.

Solicito por gentileza, responder o questionário anexo, lembrando que as informações obtidas são de caráter sigiloso.

Atenciosamente,

Guilherme Freitas Keller
Graduando

Ângela Rozane Leal de Souza
Orientadora

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PERFIL DA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL

Nome empresarial (opcional) :

1) Qual forma jurídica a empresa é constituída?

<input type="checkbox"/> Sociedade simples;	<input type="checkbox"/> Escritório individual;
<input type="checkbox"/> Outra forma (descrever):	

2) Qual o tempo de existência da empresa?

<input type="checkbox"/> Até 03 anos;	<input type="checkbox"/> de 11 a 20 anos;
<input type="checkbox"/> de 03 a 10 anos;	<input type="checkbox"/> acima de 20 anos;

3) Referente aos serviços oferecidos, assinale os tipos oferecidos pela empresa. (Pode ser mais de uma opção).

<input type="checkbox"/> Abertura, alteração e encerramento de empresas;	<input type="checkbox"/> Escrituração contábil, fiscal e pessoal;
<input type="checkbox"/> Assessoria (contábil, trabalhista, tributária, dentre outras);	<input type="checkbox"/> Consultoria (contábil, tributária, dentre outras);
<input type="checkbox"/> Declarações fiscais (DIRF, DCTF, ECD, ECF, dentre outras);	<input type="checkbox"/> Preenchimento de cadastros, implantação de controles, dentre outros;
<input type="checkbox"/> Serviços de Auditoria e/ou Perícia;	<input type="checkbox"/> Outros (descrever): Exemplo contabilidade gerencial, custos, dentre outros.

4) Qual o faturamento anual médio?

5) Qual o número total de sócios?

6) Quem administra a empresa?

<input type="checkbox"/> Sócio(s) proprietário(s);	<input type="checkbox"/> Gerente(s)
<input type="checkbox"/> Outros (descrever):	

7) Qual o número total de empregados?

<input type="checkbox"/> Nenhum;	<input type="checkbox"/> De 1 a 10;
<input type="checkbox"/> De 11 a 49;	<input type="checkbox"/> 50 ou mais;

8) Qual a frequência que a empresa realiza treinamentos para os empregados?

<input type="checkbox"/> Mensal;	<input type="checkbox"/> Trimestral;
<input type="checkbox"/> Anual;	<input type="checkbox"/> Não realiza;

9) Referente aos clientes, informe o % aproximado referente sua tributação.

<input type="checkbox"/> % Simples nacional;	<input type="checkbox"/> % Lucro presumido;
<input type="checkbox"/> % Lucro real;	<input type="checkbox"/> % Imunes e isentas;

Instruções para as questões 10 a15:

- Utilize frases curtas ou uma lista de itens para responder as questões.
- Não se preocupe com termos ou ideias repetidas.
- Se possível, esgote as possibilidades da questão atual antes de responder a próxima questão.
- Não há restrição quanto ao conteúdo das ideias, o importante é que a lista de aspectos seja o mais abrangente possível.

10) Qual a missão da empresa? (Por que existimos)

11) Qual a visão da empresa? (O que queremos ser)

12) Qual os valores da empresa? (O que é importante para nós)

13) Análise externa, cite as oportunidades e ameaças.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

14) Análise interna, cite os pontos fortes e pontos fracos da empresa.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS

15) Relacione os principais objetivos da empresa, informando as metas, ações e prazo.

(Para cada objetivo, informar metas, ações e o prazo para o seu alcance)

OBJETIVO
METAS - - -
AÇÕES - - -
Curto Prazo () até 01 ano Médio Prazo () 02 a 05 anos Longo Prazo () acima de 05 anos
OBJETIVO
METAS - - -
AÇÕES - - -
Curto Prazo () até 01 ano Médio Prazo () 02 a 05 anos Longo Prazo () acima de 05 anos