

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

EDILBERTO PONCE BRACONI

**ANÁLISE DA CAPACIDADE TÉCNICA DAS EMPRESAS DE
SERVIÇOS CONTÁBEIS DA CIDADE DE SÃO PAULO EM
ASSESSORAR O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DE SEUS CLIENTES**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – Fecap – como requisito para a obtenção do título de mestre em Ciências contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi

São Paulo

2006

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sergio de Gouveia Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Sergio de Gouveia Franco

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Anisio Candido Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

B797a

Braconi, Edilberto Ponce

Análise da capacidade técnica das empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes / Edilberto Ponce Braconi. - - São Paulo, 2006.
200 f.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Parisi.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Empresas contábeis 2. Planejamento estratégico

CDD 658.4012

FOLHA DE APROVAÇÃO

EDILBERTO PONCE BRACONI

ANÁLISE DA CAPACIDADE TÉCNICA DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DA CIDADE DE SÃO PAULO EM ASSESSORAR O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SEUS CLIENTES

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA

Professor Dr. Antonio Marcos Favarin
Universidade de São Paulo - USP

Professor Dr. Antonio Benedito da Silva Oliveira
Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado – FECAP

Professor Dr. Cláudio Parisi
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 04 de dezembro de 2006.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho:

A DEUS, por permitir que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

A JESUS CRISTO, autor e consumidor da minha fé.

Aos meus pais, Antonio e Alice, por tudo que fizeram por mim durante toda a minha vida.

A minha esposa Nirlane, maior incentivadora neste período.

A Fecap, pela iniciativa de manter um programa de mestrado em Ciências Contábeis.

Ao Prof. Cláudio Parisi, por suas orientações, críticas e sugestões construtivas que contribuíram de maneira significativa para a execução deste trabalho.

A equipe da secretaria do programa de mestrado da Fecap pela prontidão, paciência e profissionalismo que me atenderam nesse período.

As empresas de serviços contábeis que me receberam e aceitaram participar das entrevistas.

A todos os professores do programa de Mestrado da Fecap com quem mantive contato neste período e que sempre contribuíram construtivamente com o meu trabalho.

Aos amigos e colegas que participaram comigo desta jornada durante o período em que estive envolvido neste trabalho.

RESUMO

Estudo sobre empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo, que apresenta uma análise da capacidade técnica que as mesmas possuem para assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes. Com o constante aumento das exigências de mercado é cada vez mais comum a todas as organizações o planejamento de suas atividades, de curto, médio e longo prazo. Isso se torna imprescindível para que as organizações possam alcançar seus objetivos com maior nível de competitividade. A falta de planejamento tem levado grande numero de empresas a encerrarem suas atividades de maneira precoce. A maioria dos gestores de empresas que tiveram suas atividades encerradas, aponta como a principal conseqüência deste encerramento precoce de suas atividades, a falta de planejamento. As empresas de serviços contábeis é a única assessoria que a maioria das organizações pode contratar ou contrata no inicio de suas atividades. Daí surge o problema central da pesquisa que é, saber se as empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo possuem capacidade técnica para assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes. O trabalho consistiu em construir uma fundamentação teórica sobre planejamento estratégico e empresas de serviços contábeis que fosse capaz de dar subsidio através da identificação de um conjunto de competências necessárias para assessorar o processo de planejamento estratégico de uma organização. Após esta etapa foi construído um roteiro para analisar estas competências nas empresas pesquisadas. Foram feitos contatos com 82 empresas com sede social na cidade de São Paulo, das quais 40 concordaram em participar da pesquisa. Após coleta e análise dos dados fornecidos por estas empresas, constatou-se que as empresas pesquisadas possuem 70% das competências levantadas neste estudo, porém o estudo não conseguiu traçar uma relação de dependência entre estas competências apresentadas pelas empresas pesquisadas e as variáveis relacionadas no estudo. Os testes estatísticos apresentaram pouca significância nas relações de dependência apresentadas. Percebe-se também que as empresas de serviços contábeis apesar de ter capacidade técnica de assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes, em sua maioria são raramente ou nunca chamadas a participar deste processo, conforme resultados do item 4.4.6 e 4.4.8 deste estudo.

Palavras Chave: Empresas contábeis. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

Study on companies of countable services of the city of São Paulo, that it presents an analysis of the capacity technique that the same ones possess to assist the process of strategical planning of its customers. With the constant increase of the market requirements, the planning of its activities is each more common time to all the organizations, of short, medium and long run. This if becomes essential so that the organizations can reach its objectives with bigger level of competitiveness. The planning lack has led great numbers of companies to lock up its activities in precocious way. The majority of the managers of companies who had had its locked up activities, it points as the main consequence of this precocious closing of its activities, the planning lack. The companies of countable services are the only assessorship that the majority of the organizations can contract or contracts at the beginning of its activities. From there the center problem appears of the research that is, to know if the companies of countable services of the city of São Paulo they possess capacity technique to assist the process of strategical planning of its customers. The work consisted of constructing a theoretical recital on strategical planning and companies of countable services that were capable to give I subsidize through the identification of a set of abilities necessary to assist the process of strategical planning of an organization. After this stage was constructed a script to analyze these abilities in the searched companies. Contacts with 82 companies with headquarters in the city of São Paulo had been made, of which 40 had agreed to participate of the research. After it collects and analysis of the data supplied for these companies, one evidenced that the companies research possess 70% of the abilities raised in this study, however the study it did not obtain to trace a dependence relation enters these abilities presented for the searched companies and the related variable in the study. The statistical tests had presented little significance in the presented relations of dependence. One also perceives that the companies of countable services although to have capacity technique to assist the process of strategically planning of its customers, in its majority they are rare or never called to participate of this process, as results of item 4.4.6 and 4.4.8 of this study.

Words Key: Accounting firms. Strategic planning.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Planejamento estratégico clássico.....	33
FIGURA 02 - Evolução gráfica do pensamento estratégico.....	34
FIGURA 03 - Processo de planejamento estratégico.....	43
FIGURA 04 – Análise swot.....	47
FIGURA 05 – Análise de portfólio do BCG.....	49
FIGURA 06 – Matriz de análise de oportunidades.....	50
FIGURA 07 - Tripé de sucesso.....	74
FIGURA 08 – Relação de dependência entre as hipóteses.....	83

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Fator mais importante para a sobrevivência das empresas na opinião de pequenos empresários que tiveram suas atividades encerradas.....	24
GRÁFICO 02: Grau de instrução dos responsáveis pelas empresas de serviços contábeis.....	92
GRÁFICO 03: Grau de instrução da maioria dos colaboradores.....	93
GRÁFICO 04: Quantidade de colaboradores.....	94
GRÁFICO 05: Tempo de atuação no mercado.....	95
GRÁFICO 06: Existência de uma segmentação de mercado.....	96
GRÁFICO 07: Existência de capacidade técnica.....	107

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Evolução do pensamento estratégico – conceitos prescritivos.....	35
QUADRO 02 - Conceitos prescritivos que apoiaram a remodelação das empresas a partir da década de 80.....	36
QUADRO 03 - Diferenças entre planos estratégicos e planos operacionais.....	37
QUADRO 04 - Níveis de planejamento estratégico fonte.....	41
QUADRO 05 - Etapas das metodologias.....	42
QUADRO 06 - Competência profissional	60
QUADRO 07 - Serviços oferecidos pelas empresas contábeis.....	66
QUADRO 08 - Identificação da qualificação dos gestores e dos colaboradores, a quantidade de colaboradores, e segmentação de mercado existente nas empresas de serviços contábeis.....	79
QUADRO 09 - Análise da capacidade técnica das empresas de serviços contábeis em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes.....	82

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Quantidade de sócios.....	90
TABELA 02 - Forma de constituição.....	90
TABELA 03 - Grau de instrução do responsável pelas informações.....	91
TABELA 04 - Instrução dos responsáveis pelas empresas de serviços Contábeis.....	92
TABELA 05 - Instrução da maioria dos colaboradores das empresas de serviços contábeis.....	93
TABELA 06 - Quantidade de colaboradores das empresas de serviços Contábeis.....	94
TABELA 07 - Tempo de existência das empresas de serviços contábeis.....	95
TABELA 08 - Segmentação de mercado.....	96
TABELA 09 - Necessidade de planejamento estratégico.....	97
TABELA 10 - Metodologias.....	98
TABELA 11 - Mão de obra e estrutura.....	99
TABELA 12 - Acompanhamento e controle.....	100
TABELA 13 - Capacitação.....	101
TABELA 14 - Atuação no processo de planejamento estratégico.....	102
TABELA 15 - Desenvolvimento de novos produtos.....	103
TABELA 16 - Definição ou revisão da missão.....	104
TABELA 17 - Definição ou revisão equivocada da missão.....	105
TABELA 18 - Análise ambiental.....	106
TABELA 19 - Resultados dos testes estatísticos.....	108

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CRC – Conselho Regional de Contabilidade

FECAP – Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado

SEBRAE-SP – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de São Paulo

SESCON-SP – Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado de São Paulo.

SINDCONT - Sindicato dos Contabilistas do Estado de São Paulo

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO.....	23
1.1 Contextualização.....	23
1.2 Problema.....	25
1.3 Objetivos.....	26
1.4 Hipóteses	26
1.4 Justificativa.....	27
1.5 Método da pesquisa e delimitação do estudo.....	28
1.5.1 Pesquisa bibliográfica.....	28
1.5.2 Pesquisa de campo	29
1.5.3 Delimitação do estudo	29
1.6 Estrutura do trabalho	30
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	32
2.1 Considerações iniciais.....	32
2.2 Breve retrospectiva sobre a evolução histórica do planejamento estratégico.....	32
2.3 Definição de planejamento estratégico.....	37
2.3.1 Planejamento.....	37
2.3.2 Planejamento estratégico	38
2.3.3 Componentes do planejamento estratégico.....	41
2.4 Fundamentos estratégicos: missão e visão.....	44
2.4.1 Missão	44
2.4.2 Visão	45
2.5 Análise competitiva.....	46
2.5.1 Análise ambiental.....	46

2.5.2 Cenários.....	50
2.6 Escolha da estratégia	51
2.6.1 Objetivos e metas.....	52
2.6.2 Estratégia	55
2.6.3 Modelo de negócio.....	57
2.6.4 Preposição de valor.....	57
2.7 Acompanhamento e controle	58
2.8 Críticas ao planejamento estratégico.....	59
2.9 Capacidade técnica para assessorar o processo de planejamento estratégico.....	59
2.10 Empresas de serviços contábeis.....	61
2.10.1 Considerações iniciais.....	61
2.10.2 Breve retrospectiva sobre a evolução histórica das empresas de serviços contábeis.....	62
2.10.3 Formas de constituição das empresas de serviços contábeis.....	63
2.10.4 Atuação e serviços prestados.....	65
2.10.5 Mão de obra e estrutura.....	68
2.10.6 Honorários.....	69
2.10.7 Desenvolvimento de novos produtos.....	70
2.10.7.1 Assessoria em planejamento estratégico.....	72
2.10.8 Comunicação com o mercado.....	73
3 METODOLOGIA.....	77
3.1 Considerações iniciais.....	77
3.2 Dados básicos.....	77
3.3 Técnica de pesquisa.....	78
3.3.1 Entrevista estruturada.....	78
3.3.2 Instrumento de pesquisa.....	79

3.3.3 Relação de dependência entre as hipóteses	82
3.3.4 Pré-teste	84
3.4 Vantagens e limitações	84
3.5 Etapas da pesquisa	85
3.6 Tratamento estatístico.....	85
3.6.1 Tabela cruzada.....	86
3.6.2 Estatística não paramétrica	87
3.6.3 Teste qui-quadrado.....	87
3.6.4 Teste u de mann-whitney.....	88
3.6.5 Teste h de kruskal wallis.....	88
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	89
4.1 Considerações iniciais.....	89
4.2 Dados básicos das empresas pesquisadas.....	89
4.2.1 Numero de sócios	89
4.2.2 Forma de constituição	90
4.2.3 Grau de instrução do responsável pelas informações.....	91
4.3 Análise da empresas de serviços contábeis.....	91
4.3.1 Instrução dos responsáveis pelas empresas de serviços contábeis	92
4.3.2 Instrução da maioria dos colaboradores das empresas de serviços contábeis.....	93
4.3.3 Quantidade de colaboradores das empresas de serviços contábeis	94
4.3.4 Tempo de existência das empresas de serviços contábeis	95
4.3.5 Segmentação de mercado.....	96

4.4	Análise de algumas competências e responsabilidades que formam a capacidade técnica para assessorar o processo de planejamento estratégico.....	97
4.4.1	Necessidade de planejamento estratégico.....	97
4.4.2	Metodologias.....	98
4.4.3	Mão de obra e estrutura.....	99
4.4.4	Acompanhamento e controle	100
4.4.5	Capacitação	101
4.4.6	Atuação no processo de planejamento estratégico.....	102
4.4.7	Desenvolvimento de novos produtos.....	102
4.4.8	Missão	103
4.4.9	Definição equivocada da missão.....	104
4.4.10	Análise ambiental.....	105
4.5	Capacidade técnica	106
4.6	Resultados dos testes não paramétricos.....	107
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
	REFERENCIAS.....	116
	APÊNDICE A - Formulário de Entrevista	121
	APÊNDICE B - Carta de Apresentação – Pesquisador.....	127
	APÊNDICE C - Roteiro de entrevista realizada com as empresas de serviços contábeis.....	128
	APÊNDICE D – Tabulação dos dados colhidos na pesquisa	129
	APÊNDICE E - Resultados dos testes não paramétricos aplicados sobre a variável, grau de instrução do responsável pela empresa de serviços contábeis.....	141
	APÊNDICE F - Resultados dos testes não paramétricos com uso da mediana aplicados sobre a variável, grau de instrução do responsável pela empresa de serviços contábeis.....	142

APÊNDICE G - Resultados dos testes não paramétricos aplicados sobre a variável, grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis.....	143
APÊNDICE H - Resultados dos testes não paramétricos com uso da mediana aplicados sobre a variável, grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis.....	144
APÊNDICE I - Resultados dos testes não paramétricos aplicados sobre a variável, quantidade de colaboradores.....	145
APÊNDICE J - Resultados dos testes não paramétricos com uso da mediana aplicados sobre a variável, quantidade de colaboradores.....	146
APÊNDICE K - Resultados dos testes não paramétricos aplicados sobre a variável, tempo de existência.....	147
APÊNDICE L - Resultados dos testes não paramétricos com uso da mediana aplicados sobre a variável, tempo de existência.....	148
APÊNDICE M - Resultados dos testes não paramétricos aplicados sobre a variável, existência de uma segmentação.....	149
APÊNDICE N - Resultados dos testes não paramétricos com uso da mediana aplicados sobre a variável, existência de uma segmentação.....	150
APÊNDICE O - Grau de instrução do responsável pela empresa X Necessidade de planejamento estratégico.....	151
APÊNDICE P - Grau de instrução do responsável pela empresa X A empresa de serviços contábeis conhece as metodologias de planejamento estratégico disponíveis.....	152
APÊNDICE Q - Grau de instrução do responsável pela empresa X A empresa de serviços contábeis dispõe de recursos humanos e materiais necessários para assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.....	153
APÊNDICE R - Grau de instrução do responsável pela empresa X A empresa de serviços contábeis conhece a forma pela qual os clientes dela	

comunicam as suas ações estratégicas planejadas e acompanham o seu desenvolvimento.....	154
APÊNDICE S - Grau de instrução do responsável pela empresa X Na empresa de serviços contábeis existe uma pré-disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos a respeito estratégias e planejamento.....	155
APÊNDICE T - Grau de instrução do responsável pela empresa X A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes.....	156
APÊNDICE U - Grau de instrução do responsável pela empresa X A empresa de serviços contábeis tem interesse em prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico de seus clientes.....	157
APÊNDICE V: Grau de instrução do responsável pela empresa X A empresa de serviços contábil é chamada a contribuir com a definição ou revisão da missão de seus clientes.....	158
APÊNDICE W - Grau de instrução do responsável pela empresa X A empresa de serviços contábeis conhece os riscos e conseqüências da definição ou revisão equivocada da missão em seus clientes.....	159
APÊNDICE X - Grau de instrução do responsável pela empresa X A sua empresa conhece e entende o negócio de seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças.....	160
APÊNDICE Y - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa conhece a necessidade de planejamento estratégico de seus clientes.....	161
APÊNDICE Z - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa de serviços contábil conhece as metodologias de planejamento estratégico disponíveis.....	162
APÊNDICE AA - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa de serviços contábeis dispõem de	

recursos humanos e materiais necessários para assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.....	163
APÊNDICE AB - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X a empresa de serviços contábeis conhece a forma pela qual os clientes dela comunicam as suas ações estratégicas planejadas e acompanham o seu desenvolvimento.....	164
APÊNDICE AC - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X Na empresa de serviços contábeis existe uma pré-disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimento a respeito de estratégia e planejamento.....	165
APÊNDICE AD - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes.....	166
APÊNDICE AE - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa de serviços contábeis tem interesse em prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico.....	167
APÊNDICE AF - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa de serviços contábeis é chamada a contribuir com a definição ou revisão da missão de seus clientes.....	168
APÊNDICE AG - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece os riscos e conseqüências da definição ou revisão equivocada da missão em seus clientes.....	169
APÊNDICE AH - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A sua empresa conhece e entende o negócio	

de seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças.....	170
APÊNDICE AI - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa conhece a necessidade de planejamento estratégico de seus clientes.....	171
APÊNDICE AJ: Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece as metodologias de planejamento estratégico disponíveis.....	172
APÊNDICE AK - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis dispõem de recursos humanos e materiais necessários para assessorar seus clientes no seu processo de planejamento estratégico.....	173
APÊNDICE AL - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece a forma pela qual os clientes dela comunicam as suas ações estratégicas planejadas.....	174
APÊNDICE AM - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X Na empresa de serviços contábeis existe uma pré-disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos a respeito de estratégia e planejamento.....	175
APÊNDICE NA - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes.....	176
APÊNDICE AO - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis tem interesse em prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento e estratégia..	177
APÊNDICE AP - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis é chamada a contribuir com a	

definição ou revisão da missão de seus clientes.....	178
APÊNDICE AQ - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece os riscos e conseqüências da definição ou revisão equivocada da missão em seus clientes.....	179
APÊNDICE AR - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A sua empresa conhece e entende o negócio de seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças.....	180
APÊNDICE AS - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa conhece a necessidade de planejamento estratégico de seus clientes.....	181
APÊNDICE AT - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece as metodologias de planejamento estratégico disponíveis.....	182
APÊNDICE AU - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis dispõem de recursos humanos e materiais necessários para assessorar seus clientes no seu processo de planejamento estratégico.....	183
APÊNDICE AV - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece a forma pela qual os clientes dela comunicam as suas ações estratégicas planejadas.....	184
APÊNDICE AW - Tempo de existência das empresas contábeis X Na empresa de serviços contábeis existe uma pré-disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos a respeito de estratégia e planejamento.....	185
APÊNDICE AX - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes.....	186

- APÊNDICE AY - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis tem interesse em prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico..... 187
- APÊNDICE AZ - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis é chamada a contribuir com a definição ou revisão da missão de seus clientes..... 188
- APÊNDICE BA - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece os riscos e conseqüências da definição ou revisão equivocada da missão em seus clientes..... 189
- APÊNDICE BB - Tempo de existência das empresas contábeis X A sua empresa conhece e entende o negócio de seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças....., 190
- APÊNDICE BC - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa conhece a necessidade de planejamento estratégico de seus clientes..... 191
- APÊNDICE BD - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa de serviços contábeis conhece as metodologias de planejamento estratégico disponíveis..... 192
- APÊNDICE BE - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa de serviços contábeis dispõem de recursos humanos e materiais necessários para assessorar seus clientes seu processo de planejamento estratégico..... 193
- APÊNDICE BF - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa de serviços contábeis conhece a forma pela qual os clientes dela comunicam as suas ações estratégicas planejadas..... 194
- APÊNDICE BG - Existência de uma segmentação de mercado X Na empresa de serviços Contábeis existe uma pré-disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimento a respeito de estratégia e planejamento..... 195
- APÊNDICE BH - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes..... 196

APÊNDICE BI - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa de serviços contábeis tem interesse em prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico.....	197
APÊNDICE BJ: Existência de uma segmentação de mercado X A empresa de serviços contábeis é chamada a contribuir com a definição ou revisão da missão de seus clientes.....	198
APÊNDICE BK - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa de serviços contábeis conhece os riscos e conseqüências da definição ou revisão equivocada da missão em seus clientes.....	199
APÊNDICE BL: Existência de uma segmentação de mercado X A sua empresa conhece e entende o negócios de seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças.....	200

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Com o constante aumento das exigências de mercado é cada vez mais comum a todas as organizações o planejamento de suas atividades, de curto, médio e longo prazo. Isso se torna imprescindível para que as organizações possam alcançar seus objetivos com maior nível de competitividade.

A busca por soluções que tornem as organizações mais competitivas e solventes, é de suma importância para o desenvolvimento das mesmas e da sociedade de maneira geral.

A necessidade de orientação gerencial no sentido de definir os caminhos a serem seguidos pela organização é uma indagação que rodeia os pensamentos dos gestores.

As abordagens gerenciais, geralmente não contemplam as organizações de pequeno porte, uma vez que são desenvolvidas em sua maioria por grandes empresas que disputam à liderança de mercado em seus respectivos ramos de atuação. As organizações de pequeno porte têm uma realidade impar, o ambiente destas organizações necessita de uma atenção especial, devendo ser analisado e estudado por quem o conheça profundamente, e que vivencie este ambiente cotidianamente.

Pesquisa realizada sobre sobrevivência de empresas paulistas, de 1 a 5 anos de existência, desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa de São Paulo, Sebrae-SP (2006), aponta que a formalização de um planejamento adequado é um dos fatores mais importantes para a sobrevivência de uma empresa.

Na opinião de 33% dos empresários entrevistados, que tiveram suas empresas encerradas, o fator mais importante para a sobrevivência de uma empresa é um bom planejamento antes da abertura.

O gráfico a seguir demonstra os fatores mais importantes para a sobrevivência das empresas na opinião de pequenos empresários

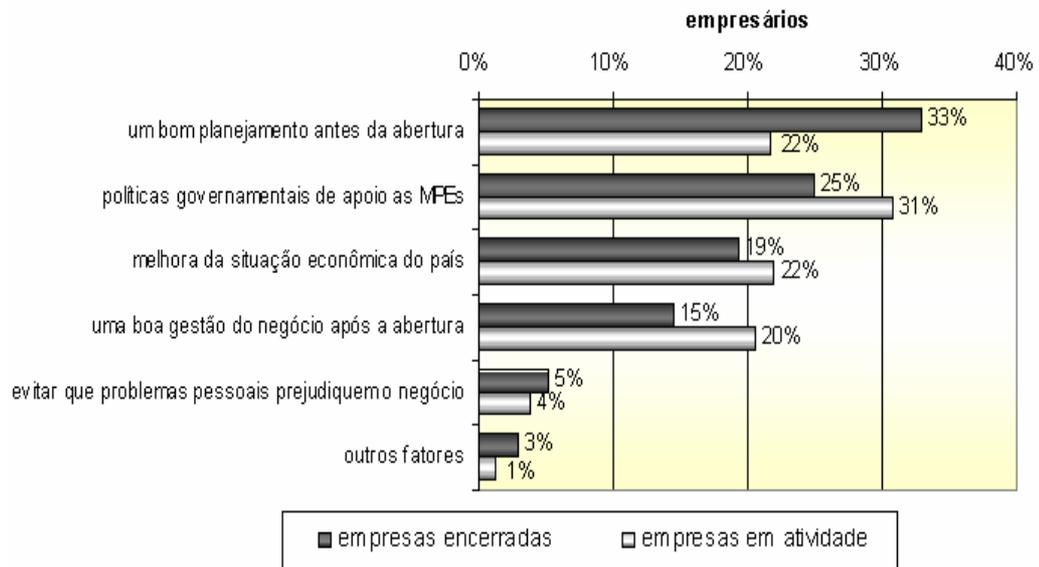


GRÁFICO 01 - Fator mais importante para a sobrevivência das empresas na opinião de pequenos empresários.

Fonte: Sebrae-SP (2006)

As organizações necessitam de profissionais capazes de identificar as ameaças e oportunidades e de oferecer uma contribuição ao seu processo de planejamento. Principalmente no que diz respeito à elaboração de suas estratégias, de forma que as mesmas tenham condições de manter sua continuidade e competitividade no mercado em que atuam.

A maioria das organizações não possui estrutura para manter em seu quadro de funcionários, profissionais com esta capacidade técnica. Em muitos casos a única assessoria que estas organizações têm condições de contratar é a assessoria contábil (através de profissionais e empresas de serviços contábeis). Tendo como objetivo primeiro e obrigatório à legalização de suas atividades, recolhimento de seus tributos e encargos sociais, ficando a questão do planejamento renegada a segundo plano.

A empresa de serviços contábeis nos dias atuais, tem em sua carteira de clientes um mercado a ser explorado, constituído de empresas carentes de ferramentas de gestão, capazes de mantê-las no mercado de forma competitiva.

Dentre as ferramentas de gestão hoje disponíveis, é tratado neste trabalho de pesquisa o processo de planejamento estratégico, que é o início do processo de gestão de qualquer organização.

1.2. Problema

Problema é a vontade de compreender situações do cotidiano. É a resolução de uma questão não resolvida que se busca uma explicação.

O problema é uma questão não resolvida, ou seja, algo para o qual se vai buscar uma resposta, via pesquisa. Uma questão não resolvida pode estar relacionada a alguma lacuna epistemológica ou metodológica percebida, a alguma dúvida quanto à sustentação de uma afirmação geralmente aceita, a alguma necessidade de por a prova uma suposição, a interesses práticos, à vontade de compreender e de explicar uma situação do cotidiano ou outras situações. Vergara (2003, p. 21)

O trabalho objetiva explicar situações sobre as atividades das empresas prestadoras de serviços contábeis em relação à elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico de seus clientes.

Ficando então a cargo da presente pesquisa a seguinte questão:

As empresas de serviços contábeis possuem capacidade técnica para assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes?

Capacidade técnica é o conjunto de competências necessárias para se atingir um objetivo, conforme citação a seguir:

Capacidade técnica, condições ou competências metodológicas, funcionais, tecnológicas e capacitacionais dos recursos humano e material de uma organização, capazes de promover com eficiência, eficácia e efetividade seus objetivos. Duarte (2005, p. 170).

Este conjunto de competências quando utilizados de forma ordenada a atingir um objetivo específico gera a capacidade técnica.

1.3 Objetivos

Oliveira, A. B. (2003, p. 132) entende que: "o objetivo geral procura dar uma visão ampla da pesquisa [...] e intrínseco ao objeto geral, encontra-se o objetivo específico, que define o ponto central do trabalho".

Por meio de uma pesquisa de campo com as empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo, pretende-se, analisar a capacidade técnica de que estas empresas dispõem para assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes.

Exposto o objetivo central do estudo surgem os objetivos específicos, que podemos listar como:

- a) identificar a qualificação dos gestores das empresas de serviços contábeis;
Identificar a qualificação dos colaboradores das empresas de serviços contábeis;
- b) identificar a quantidade de colaboradores que possuem as empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo;
- c) identificar o tempo de existência das empresas de serviços contábeis de São Paulo;
- d) identificar se as empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo trabalham com segmentação de mercado;
- e) analisar a capacidade técnica que as empresas de serviços contábeis possuem sobre o processo de planejamento estratégico.

1.4 Hipóteses

Vergara (2003, p. 28) entende que: "hipóteses é a antecipação da resposta do problema, ou seja, é uma resposta provisória ao problema".

Levin e Fox (2004, p. 482) entendem que: "hipótese é a idéia sobre a natureza da realidade social que pode ser testada por meio de pesquisa sistêmica".

A hipótese proposta para este trabalho, é que as empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo possuem capacidade técnica para assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

Esta capacidade técnica tem uma relação de dependência com as seguintes variáveis.

H-a) Há relação de dependência entre o grau de instrução do responsável pela empresa de serviços contábeis com a capacidade técnica que a mesma possui em assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

H-b) Há relação de dependência entre o grau de instrução dos colaboradores da empresa de serviços contábeis com a capacidade técnica que a mesma possui em assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

H-c) Há relação de dependência entre o número de colaboradores da empresa de serviços contábeis com a capacidade técnica que a mesma possui em assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

H-d) Há relação de dependência entre o tempo de existência da empresa de serviços contábeis com a sua capacidade técnica em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes.

H-e) Há relação de dependência entre a existência de uma segmentação/especialização de mercado com a capacidade técnica que mesma possui em assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

Ao final deste estudo estas hipóteses serão corroboradas ou não, diante da pesquisa de campo realizada.

1.5 Justificativa

A idéia de se realizar tal trabalho de pesquisa surgiu da participação de encontros e eventos que discutem novos parâmetros de atuação do profissional de contabilidade e das empresas prestadoras de serviços de contabilidade, assim como da experiência como contador à frente de uma pequena empresa de prestação de serviços contábeis que vivencia todos os dias a abertura de novas organizações e

também o fechamento da maioria delas, sendo como um dos motivos deste fechamento, a falta de planejamento e de estratégias adequadas na condução de seus negócios.

Segundo o Sebrae (2006) as maiores causas de paralisação das atividades entre as pequenas empresas é a falta de planejamento e o desconhecimento de técnicas gerenciais, sendo que a maioria das organizações de pequeno porte busca assessoria e consultoria junto às empresas de serviços contábeis.

Este trabalho oferece uma contribuição ao setor de serviços de contabilidade da cidade de São Paulo no sentido de apresentar novas possibilidades de trabalho do profissional de contabilidade e das empresas de serviços contábeis, que vai muito mais além do que determina as resoluções que tratam das atribuições desses profissionais, e ao mesmo tempo ressaltar a importância do planejamento para as organizações, principalmente o planejamento estratégico.

1.5 Método da pesquisa e delimitação do estudo.

A pesquisa é de natureza científica, com investigações empíricas, pesquisa de campo através da coleta de dados por observação direta e intensiva (por meio de entrevistas) e pesquisa bibliográfica, formando um referencial teórico sobre planejamento estratégico e empresas de serviços contábeis.

1.5.1 Pesquisa bibliográfica

Cervo e Bervian (2002, p. 66) entendem que: "o intuito da pesquisa bibliográfica é reconhecer informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar".

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica tem como propósito desenvolver um referencial teórico do estudo, e está dividida em duas partes; a primeira busca

conceituar planejamento estratégico e as suas metodologias e a segunda parte conceituar as empresas de serviços contábeis.

1.5.2 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo constitui-se pela realização de entrevistas estruturadas, efetuadas pelo próprio autor ao proprietário ou responsável pelas empresas de serviços contábeis.

Entrevista é uma conversa preparada anteriormente com o fim de recolher dados para estudo futuros, conforme citação a seguir:

Entrevista é uma conversa orientada para um fim específico, ou seja, recolher dados e informações. Esta conversa, necessariamente, precisa de um preparo anterior para que os dados a serem recolhidos possam fazer parte do estudo. Cruz e Ribeiro (2003)

Adotou-se para este estudo, a pesquisa de campo do tipo exploratória.

Neste estudo justifica-se, pois retrata plenamente os objetivos deste trabalho, que busca desenvolver as hipóteses apresentadas, aumentar a familiaridade do autor com o ambiente das empresas de serviços contábeis, proporcionando futuros trabalhos, busca clarificar conceitos gerenciais que possam estar sendo aplicados pelas organizações em parceria com as empresas de serviços contábeis.

1.5.3 Delimitação do estudo

Quanto à pesquisa de campo ela limitou-se à cidade de São Paulo, levando-se em consideração que a cidade se encontra no rol de uma das maiores e mais importantes cidades do mundo, nos últimos tempos, por ser uma cidade de serviços, apresentando uma grande quantidade de empresas de serviços contábeis atuando das mais variadas formas.

As entrevistas foram realizadas em 40 empresas de serviços contábeis durante os meses de setembro e outubro de 2006, colhendo informações junto aos

gestores destas empresas, através de um formulário de entrevista previamente organizado, que procurou manter o mesmo discurso a todos os entrevistados.

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em introdução, quatro capítulos, referências, apêndices e anexos, que visam responder as questões levantadas.

A introdução contextualiza o tema relacionado, o problema, os objetivos, hipóteses, justificativas, metodologia, delimitação do estudo e sua organização.

No capítulo 1, apresenta-se uma fundamentação teórica da presente pesquisa, que apresenta os conceitos de planejamento estratégico, faz uma breve retrospectiva sobre a evolução histórica do planejamento estratégico, traz a definição de planejamento estratégico, os componentes do planejamento estratégico, fundamentos estratégicos: missão, visão, análise competitiva, análise ambiental, cenários, escolha da estratégia, objetivo, metas, estratégia, modelo de negócio, preposição de valor, acompanhamento e controle, críticas ao planejamento estratégico, a capacidade técnica para atuar no processo de planejamento estratégico, apresenta ainda conceitos sobre empresas de serviços contábeis e sua retrospectiva e evolução histórica, as formas de constituição das empresas contábeis, sua atuação e serviços prestados, sua mão de obra e estrutura, a qualidade dos serviços prestados, honorários, o desenvolvimento de novos produtos e a comunicação com o mercado.

No capítulo 2, apresentou-se a metodologia adotada para desenvolver a pesquisa, tipo de pesquisa, coleta de dados.

No capítulo 3, análise dos resultados, com base nas entrevistas realizadas, os dados obtidos através da pesquisa bibliográfica e dados de outras pesquisas. Com o intuito de responder às questões inicialmente formuladas, assim como a corroboração ou não das hipóteses levantadas.

No capítulo 4, apresentam-se as considerações finais sobre a situação das empresas de serviços contábeis em relação a análise de sua capacidade técnica em

assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes, bem como sugestões para futuras pesquisas que envolvam as empresas de serviços contábeis.

Referências. Serão descritos os detalhes das obras citadas e consultadas para elaboração do trabalho.

Apêndices. Textos e documentos elaborados pelo autor, que complementam a argumentação, sem perder a idéia de unidade deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Considerações iniciais

Os temas tratados com maior intensidade nesta fundamentação teórica apresentam o planejamento estratégico em sua origem, conceitos, e os pontos comuns abordados em diversas propostas metodológicas, sugeridas por vários autores e pesquisadores sobre o assunto e os conceitos sobre empresas de serviços contábeis.

Não existe uma metodologia universal de planejamento, pois as organizações diferem em tamanho, em tipos de informação, em estruturas organizacionais, em filosofia e estilo gerencial. Considerando a vasta bibliografia existente sobre planejamento, torna-se imprescindível adaptar um modelo que melhor se ajuste a cada realidade organizacional.

2.2 Breve retrospectiva sobre a evolução histórica do planejamento estratégico.

A idéia de planejamento tem seu início com a sistematização do conhecimento em administração.

Taylor foi o precursor da organização metódica do trabalho. O planejamento na administração científica surgiu como uma substituição da improvisação, sendo utilizado para tarefas operacionais e como forma de escolher as ferramentas e os métodos mais adequados de produção, visando ao aumento da produtividade. Terence (2002, p. 11)

Porém o planejamento possuía limites e estava voltado exclusivamente para as tarefas, não sendo utilizado como uma ferramenta de gestão mais ampla.

Mas, somente na década de 60 é que começa a surgir uma sistematização através de estudos e publicações científicas, apresentando uma formalização para uma metodologia de planejamento estratégico, através de vários autores, dos quais podemos citar:

Igor Ansoff no ano de 1965 apresentou um esquema complexo para a formulação de estratégia, Mais conhecido na literatura, que relata o assunto, como "Planejamento Estratégico Clássico".

Os planos estratégicos eram na época puramente lógicos, lineares e, não raro, tão formais que ficavam isolados e sem intercomplementaridade, sendo complexos e intrincados demais em sua formação.

Os sete pecados capitais do planejamento estratégico clássico foram:

Assessoria assumiu o planejamento estratégico e afastou os executivos.

Os livros de planejamento estratégico ficaram cada vez mais grossos, o impresso mais sofisticado, capa mais dura, os desenhos melhores, mas as necessidades criativas estratégicas não estavam lá.

Incapacidade de integrar estratégia concebida e a operação de exercício da estratégia.

O planejamento passou a se concentrar em aquisições e fusão, em detrimento do negocio básico.

Adoção de estratégias por omissão e não por opção, por causa de falhas na discussão de diferentes alternativas estratégicas.

O planejamento estratégico ignorou a cultura organizacional e os requisitos internos.

O planejamento baseado em cenários tornou-se a exceção e não a regra. Cavalcanti (2001, p. 19)

A figura abaixo demonstra a idéia de como Ansoff.

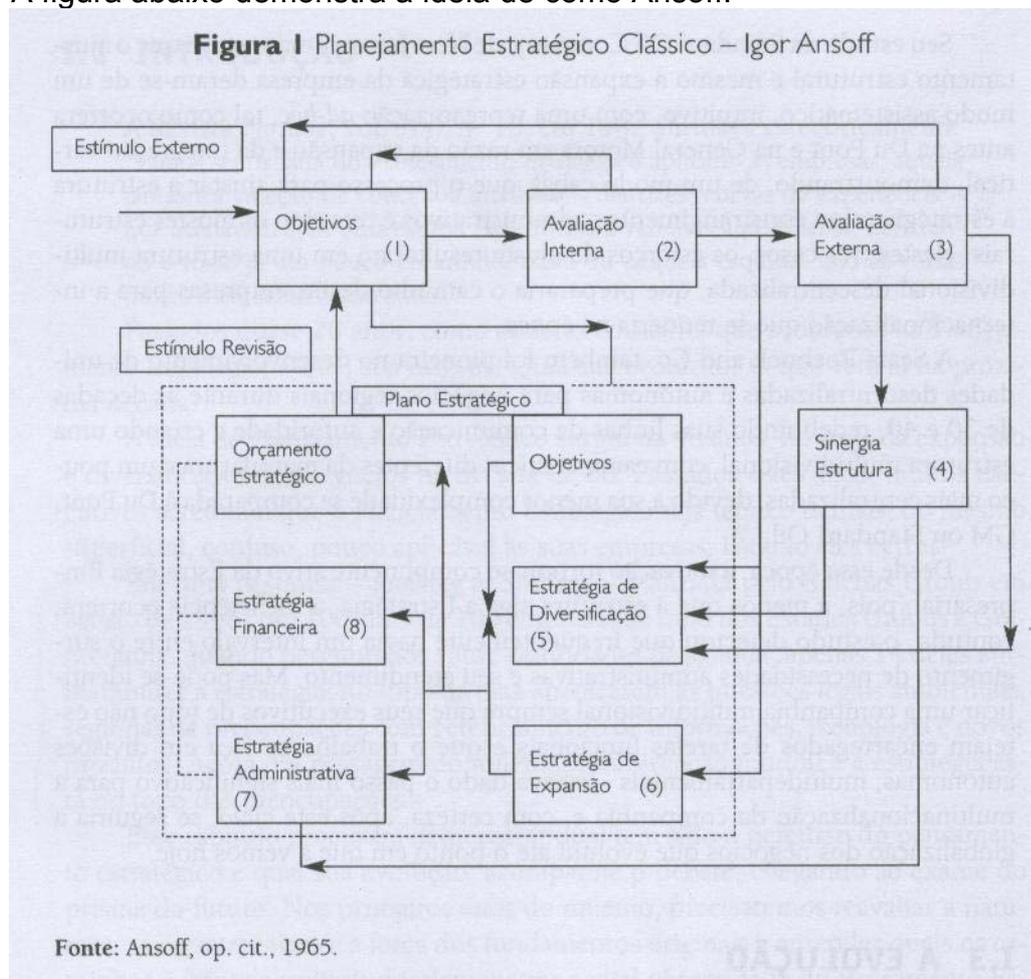


Figura 1 - Planejamento estratégico clássico

Fonte: Cavalcanti (2001, p. 16).

Cavalcanti (2001, p. 15) entende que “todas as estratégias precisavam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implantação e formulação do planejamento estratégico”.

Mintzberg (1994) publica ascensão e queda do planejamento estratégico como processo formal, criando definições entre planejamento estratégico e pensamento estratégico, cita o fracasso do planejamento estratégico clássico e o fracasso da formalização de estratégias.

A figura abaixo descreve a evolução do pensamento estratégico graficamente.

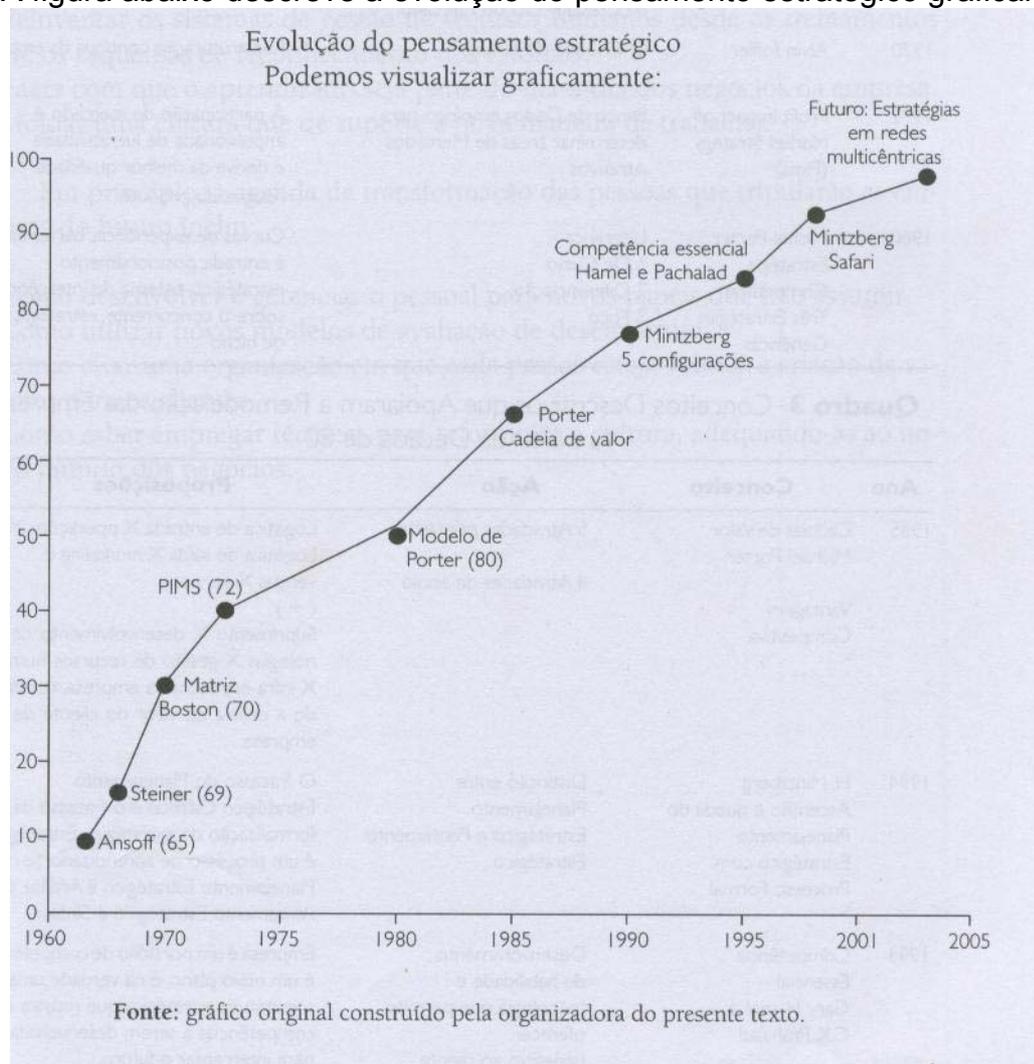


Figura 2: Evolução do pensamento estratégico – Visualização gráfica.

Fonte: Cavalcanti (2001, p. 25).

O gráfico acima descreve a evolução do pensamento estratégico citando autores e a época na qual fizeram suas contribuições, facilitando o entendimento e a localização no tempo das diversas abordagens e suas contribuições.

Cavalcanti (2001, p. 26) elaborou quadros que ajudam a demonstrar com clareza a evolução do pensamento estratégico desde a década de 70 até os dias contemporâneos, levando ao entendimento sobre esta breve retrospectiva da evolução histórica do planejamento estratégico e relatando através de datas, conceitos, ações e proposições que formaram a sistematização teórica sobre planejamento estratégico.

Ansoff (1993, p. 75) afirma que "a estratégia é uma ferramenta potencialmente poderosa para se lidar com as condições de mudança que cercam as empresas, devendo-se também ter o cuidado para não perder o foco diante das diversas contribuições existentes sobre o assunto".

Ano	Conceito	Ação	Proposições
1970	Matriz BCG	Classificação do produto ao longo da participação do mercado X Taxa de crescimento do mercado	Guia para a Empresa concretizar o portfólio de negócios
1970	Alvin Toffer	O choque do Futuro	Reestruturação Contínua da Empresa
1972	Profit Impact of Market Strategy	Banco de dados empírico para determinar áreas de mercados atrativos	A participação de mercado é impulsionada pela lucratividade e deriva da melhor qualidade relativa do produto
1980	Michel Porter Estratégia Competitiva Três Estratégias Genéricas	Liderança de Custo de Foco e de diferenciação	Curvas de experiências, barreiras às entradas, posicionamento estratégico, sistema de inteligência sobre o concorrente, estratégia de nicho.

Quadro 01 – Evolução do pensamento estratégico – conceitos prescritivos

Fonte: Cavalcanti (2001, p. 26).

Ano	Conceito	Ação	Proposições
1985	Cadeia de Valor de Michael Porter	Atividades Primárias e Atividades de Apoio	Logística de Entrada X operações X Logística de Saída X Marketing e Vendas X Serviços + Suprimentos X desenvolvimento de tecnologias X gestão de recursos humanos X infraestrutura da empresa, constituindo a cadeia de valor do cliente de uma empresa.

1994	H. Mintzberg ascensão e queda do pensamento estratégico como processo formal	Distinção Entre planejamento Estratégico e Pensamento Estratégico	O fracasso do planejamento estratégico Clássico e o fracasso da formalização de estratégias. Estratégia é um processo de aprendizado onde se o planejamento estratégico é analise o pensamento estratégico é a síntese
1994	Competência Essencial Gary Hamel e CK Prahalad	Banco de dados empírico para determinar áreas de mercados atrativos	A participação de mercado é impulsionada pela lucratividade e deriva da melhor qualidade relativa do produto
1995	Três disciplinas de valor de Michael Treacy e Fred Wersema	Excelência operacional X liderança de produto X conhecimento do consumidor	Continuo investimento e excelência em pelo menos uma destas três áreas de valor para construir a reputação da companhia
1999	Estratégia Corporativa de Pierre Dussage e Bernad Gerrete	Formação de Alianças Estratégicas e como antecipar sua evolução e resultados	Tipologia de alianças entre não competidores, parceiros verticais, etc., e entre competidores aliança na cadeia de fornecimento, alianças de quase concentração e alianças complementares.

Quadro 2: Conceitos descritivos que apoiaram a remodelação das empresas a partir da década de 80

Fonte: Cavalcanti (2001, p. 26).

A evolução do planejamento remete à teoria das organizações. Para elucidar melhor o caráter racional e a evolução do planejamento na teoria das organizações, faz-se necessário descrever sua evolução histórica. A administração está presente em praticamente toda a história da humanidade, porém passou a ter caráter racional a partir do século XX. No século XVII, a razão começa a substituir a tradição na explicação do mundo e na resolução de problemas. Embora, no século XVII, o racionalismo tenha atingido o seu apogeu, sendo aplicado às ciências naturais e finalmente às ciências sociais, foi apenas no século XX que a administração passou a ter um caráter racional, à medida que proporcionou a tentativa de previsão de futuro, a organização dos processos e métodos na empresa e o controle do trabalho. Terence (2002, p. 11-12).

As escolas Clássicas e as escolas das relações humanas preocuparam-se com a influência direta dos administradores nas organizações, sendo que na escola estruturalista/sistêmica é que se observou a preocupação com o ambiente externo na busca da eficácia.

O movimento estruturalista/sistêmico incorporou a preocupação com o ambiente externo ao seu conceito de organização e, conseqüentemente, ao planejamento empresarial. Uma das principais contribuições deste movimento foi a visão holística, ou seja, enxergar a empresa como um sistema que mantém relações com o ambiente. Dentro deste conceito é que foram desenvolvidas as varias metodologias, visando ao aumento da produtividade e competitividade. Terence (2002, p. 12).

2.3 Definições de planejamento estratégico

2.3.1 Planejamento

Carvalho, F. M. e Andrade (2000, p. 18) entendem que “administrar é a capacidade de planejar, organizar e assessorar, liderar e controlar”.

Figueiredo e Fabri (2000, p. 57) entendem que “o processo de gestão nas empresas tem início com a função de planejamento, sendo esta uma das funções administrativas essenciais para o seu bom andamento”.

Padoveze (2003, p. 96) entende que “planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa”.

Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado. Está dividido em dois tipos:

Planejamento estratégico que é um planejamento sistêmico de metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.

Planejamento operacional especifica que recursos devem estar disponíveis para cada produto e fornece os cronogramas. Lacombe e Heilborn (2003, p. 162).

A tabela a seguir descreve as diferenças entre os planos estratégicos e operacionais.

PLANO ESTRATÉGICO	PLANO OPERACIONAL
Visa à eficácia	Visa à eficiência
Responde a pergunta o que fazer	Responde a pergunta como fazer
Tende a ser de longo prazo	Tende a ser de curto ou médio prazo
Visa a resultados finais Validos	Visa à otimização dos recursos usados
Abrange o ambiente externo	Concentra-se mais no ambiente interno
É indicativo, não desce a detalhes.	Tende a ser detalhado
É elaborado pelo pessoal de topo	É elaborado pelas gerencias médias
Pode ter fortes impactos na empresa	Não costuma causar fortes impactos

Quadro 03: Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento operacional

Fonte: Lacombe e Heilborn (2003, p. 172)

Planejamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para uma situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

Planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:

Previsão: corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.

Projeção: corresponde a situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.

Predição: corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo de desenvolvimento.

Resolução de problemas: corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.

Plano: corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custos versus benefício deve ser observada. Oliveira, D. P. R. (2004, p. 35).

Duarte (2005, p. 400) entende que "planejamento é a apresentação sistêmica de um conjunto de decisões concatenadas, registrando os propósitos de uma organização e condicionando os meios precisos para consegui-los".

Planejamento é a identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades bem como das expectativas, crenças comportamento e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo de desempenho possível, com a menor concentração de esforços e recursos por parte das organizações.

2.3.2 Planejamento estratégico

Muitos autores e pesquisadores contribuíram para a formação de conceitos, técnicas e metodologias para a elaboração e acompanhamento do processo planejamento estratégico. Para o entendimento do que vem a ser planejamento estratégico, alguns conceitos e definições são apresentadas a seguir.

Na administração das organizações podemos distinguir três níveis, que tem características distintas,

Administrativo que cuida do relacionamento e integração interna da organização (Recursos Humanos, finanças, contabilidade etc.).

Operacional que cuida das operações da organização (compra, venda, produção).

Estratégico que dá a direção à organização, adaptando-a ao seu meio ambiente (diretoria, conselho de administração gerencia em geral).

Fischmann e Almeida (1991, p.16).

Nos níveis administrativo e operacional a ciência da administração vem colaborando com o desenvolvimento de inúmeras técnicas que tem aumentado a eficiência das organizações, mas em nível estratégico, só recentemente vem recebendo a atenção devida pelos pesquisadores.

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. Fischmann e Almeida (1991, p. 25).

Planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. Oliveira (2004, p. 325).

Planejamento estratégico é um processo de longo prazo, indicando as decisões estratégicas qualitativas a serem adotadas pela organização. Método de análise das ocorrências com a participação de todos os envolvidos (atores), os quais realizam diagnósticos e propõem soluções, sendo as decisões tomadas pela interação do próprio grupo. Técnica de pensar e analisar diária e permanentemente o negócio, acompanhando os acontecimentos internos e externos que o envolvem e levantando informações capazes de evitar surpresas e possibilitar a tomada de decisões corretas. Método organizacional de análise e ordenamento das atividades com o objetivo de identificar as mais convenientes e oportunas para que sejam minimizadas possíveis incorreções mediante aplicação de meios capazes e possibilitadores de prever o futuro objetivado. O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com o seu ambiente. Duarte (2005, p. 402).

O Planejamento Estratégico é uma técnica gerencial que procura, através da análise do ambiente de uma organização, criar consciência de suas oportunidades e ameaças, assim como dos seus pontos fortes e pontos fracos. A partir daí, torna-se possível, traçar os rumos ou direção que essa organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades, potencializar os pontos fortes e minimizar ameaças e riscos.

O planejamento estratégico tem como objetivo proporcionar às organizações uma chance maior de obter sucesso na tomada de decisão. Estas organizações serão capazes de elaborar um portfólio equilibrado dentro de um ambiente mutante, que lhe permitirá desenvolver ações preventivas perante os riscos de sua atividade.

Há três aspectos em que podemos pensar o planejamento estratégico: a arquitetura, o modelo e o processo de condução do planejamento. O primeiro aspecto do planejamento estratégico é a arquitetura do planejamento define qual o nível da organização em que o planejamento será feito. Ele poderá ser pensado para a organização como um todo ou

existindo diferentes unidades estratégicas de negócios, poderá ser desenvolvido para cada uma delas de forma independente. Ainda em outra possibilidade os planos tomarão como foco apenas uma área funcional dentro de determinada unidade estratégica de negócios. O foco do planejamento influencia muito nas ferramentas e nos itens a serem avaliados durante o processo pois o planejamento estratégico é um processo normalmente aplicado em organizações de grande porte.

O segundo aspecto do planejamento estratégico é a do modelo. Ele define o processo a ser percorrido durante a definição e a gestão da estratégia. Há diversos modelos possíveis com seqüências e quantidades de passos diferentes. Alguns são mais flexíveis, permitindo o início da execução do processo em diversos pontos e percorrendo rotas diferentes. Outros definem o ponto de início do processo numa determinada atividade com pouca ou nenhuma variação do percurso. Almeida (2003, p. 2) este método necessita de um grande grau de simplificação quando aplicado a pequenas empresas a fim de garantir resultados proveitosos.

O terceiro aspecto é a forma pela qual o processo de planejamento estratégico é executado ou conduzido Normalmente às organizações definem suas estratégias através da mediação de um consultor que coordena a discussão e conclusões de uma equipe de planejamento interna. Este facilitador pode ser alguém de fora da organização ou uma pessoa da equipe treinada para esta finalidade. Carvalho, F. (2004, p. 38).

O quadro a seguir resume a classificação dos níveis de planejamento em relação a sua intensidade.

NÍVEL DE PLANEJAMENTO	ABREVIADO	MODERADO	ABRANGENTE
Tempo disponível	1 ou 2 dias	1 a 3 meses	6 meses ou mais
Pessoal envolvido	Em organizações pequenas, usualmente toda a diretoria e equipe Em grandes organizações, usualmente toda a diretoria e representantes de cada equipe.	Em organizações pequenas, usualmente toda a diretoria e equipe. Em grandes organizações, usualmente toda a diretoria e representantes da equipe. Alguns externos como usuários e fundadores, assim como provedores de insumos	O maior número possível, incluindo agentes internos e externos.
Profundidade da análise e novas informações a reunir	Pequena ou nenhuma	Alguma	Grande: Inclui dados dos proprietários, objetivo, ambiente em que a organização opera

<p>Resultados Básicos perseguidos pelo processo de planejamento estratégico</p>	<p>Consenso entre a equipe e diretoria acerca da missão, principais estratégias para o futuro, relação de ações de curto e longo prazo e prioridades gerenciais e operacionais. Direção para que a equipe desenvolva planos operacionais anuais detalhados.</p>	<p>Consenso entre a diretoria e a equipe acerca da missão, principais estratégias para o futuro, relações de ações de curto e longo prazos e prioridades gerenciais e operacionais. Articulação do planejamento com objetivos e metas gerenciais e operacionais. Melhor conhecimento do ambiente onde a organização opera (SWOT). Alguma discussão sobre alternativas estratégicas. Direção para que a equipe desenvolva planos operacionais anuais detalhados.</p>	<p>Consenso entre a diretoria e a equipe acerca da missão, principais estratégias para o futuro, relação de ações de curto e longo prazos e prioridades gerenciais e operacionais. Articulação do planejamento com objetivos e metas gerenciais e operacionais. Melhor conhecimento do ambiente onde a organização opera (SWOT). Discussão profunda das alternativas estratégicas, Direção para que a equipe desenvolva planos operacionais anuais detalhados.</p>
---	---	---	--

Quadro 04: Níveis de planejamento estratégico fonte

Fonte Carvalho, F. (2004, p. 40).

2.3.3 Componentes do planejamento estratégico

Existem vários tipos de fluxos e metodologias que abordam o processo de planejamento estratégico, os quais procuram mostrar seus componentes e estabelecer uma seqüência lógica para o desenvolvimento do processo.

Terence (2002, p. 27) a vasta literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversas abordagens e metodologias com muitos pontos em comum e pequenas variações. Assim, devido ao grande número de metodologias apresentadas na literatura destacam-se as metodologias propostas por cinco autores da área de estratégia empresarial.

Fischmann	Oliveira	Certo & Peter	Bethlem	Thompson Jr. & Strickland III
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do Ambiente	Sustentação da estratégia empresarial Diagnóstico estratégico, missão da empresa, cenários estratégicos, identificação de objetivos	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Definição dos objetivos e metas		Estabelecimento de diretriz organizacional missão e objetivo		Estabelecimento dos objetivos
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento das Estratégias	Elaboração da estratégia
Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de Estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Execução e implantação	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico			das ações necessárias	
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação revisão e correções

Quadro 05: Etapas das metodologias

Fonte: Terence (2002, p. 47)

A gestão da estratégia compreende diferentes atividades ou processos que conduzem as organizações a se focarem em objetivos de longo prazo com resultados desde a formulação de direcionadores estratégicos até a sua execução e controle, passando por etapas como tradução, desdobramento e planejamento econômico financeiro. Tais atividades demandam distintas competências, responsabilidades e compromissos, onde cada contexto organizacional demandará revisões de acordo com as suas particularidades. Kallas e Coutinho (2005, p. 257)

A figura a seguir procura sistematizar o processo de planejamento estratégico, destacando as etapas consideradas, neste trabalho de pesquisa; sem a pretensão de ser um modelo prescritivo, sendo apenas um entre os vários caminhos que as organizações podem trilhar. A vasta literatura sobre planejamento estratégico

apresenta diversos modelos como este, alguns similares outros distantes, sendo que a leitura a ser feita é uma referencia para a adaptação de cada realidade.

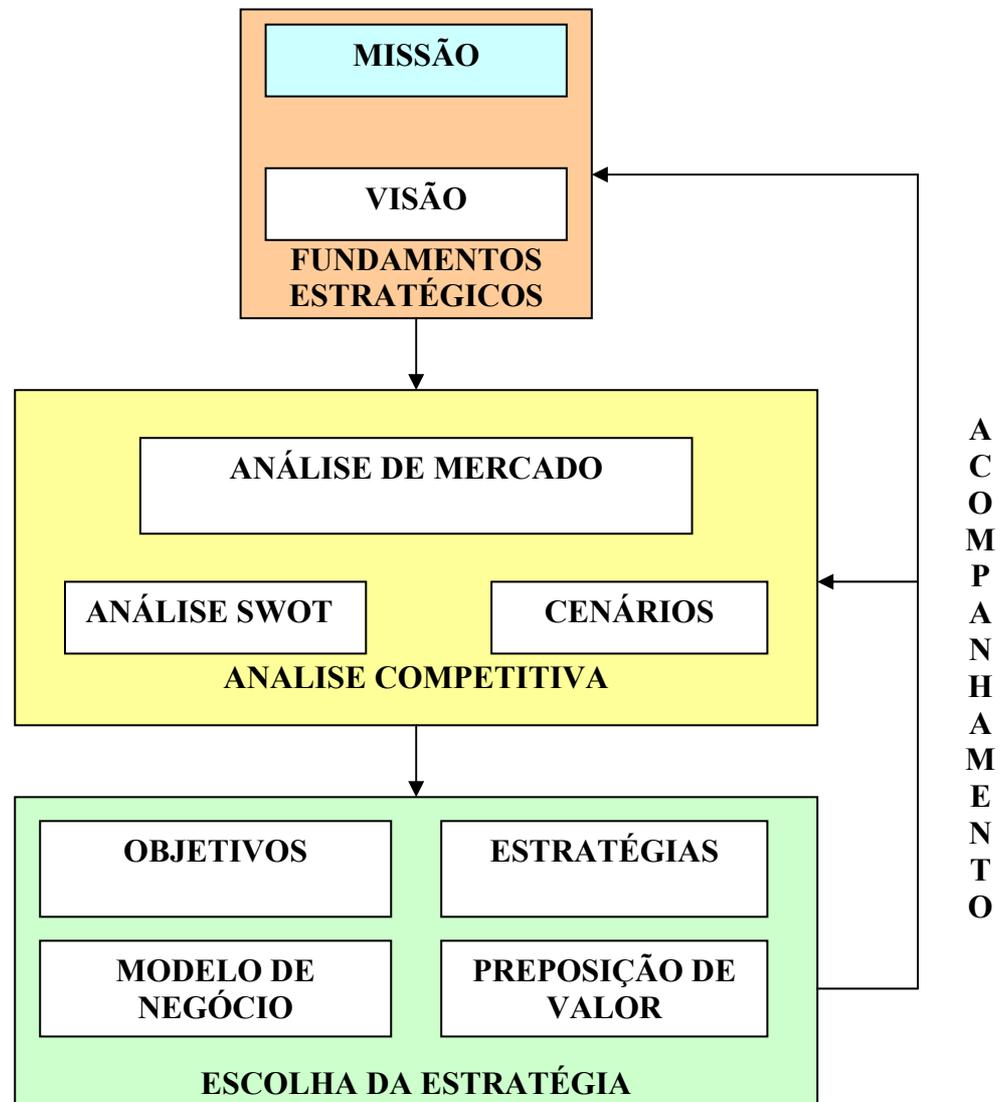


Figura 03: Processo de planejamento estratégico.

Fonte: Adaptada de Kallas e Coutinho (2005, p. 258)

E como resultado do planejamento estratégico espera-se como afirma Oliveira, D. P. R. (2004, p. 65):

- a) direcionamento dos esforços da organização;
- b) consolidação de entendimento da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das políticas e dos projetos da empresa para todos os funcionários da organização;

- c) elaboração do programa de atividades das várias unidades da organização que integram a sua estrutura;
- d) estabelecimento de uma agenda de trabalho para um período de tempo que permita à empresa trabalhar as "prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

2.4 Fundamentos estratégicos: Missão e visão

O ponto de partida para a formulação do planejamento estratégico é a definição clara da missão e da visão da organização.

A definição clara dos fundamentos estratégicos é o ponto de partida para o início do processo de formulação. A definição de missão e visão de futuro fornecerá os direcionadores que servirão de alicerce para todo o processo de planejamento. Ao se vincular a visão a um contexto de decisão que implicará mudanças no futuro, os tomadores de decisão criarão condições para emergir um problema que irá ser à base para a formulação da estratégia. Kallas e Coutinho (2005, p. 258).

A definição clara da missão e da visão de uma organização cria os direcionadores para alicerçar o planejamento estratégico.

2.4.1 Missão

Fischmann e Almeida (1991, p. 25) entendem que "missão é o papel que desempenha a organização. É a sua utilidade dentro do ambiente que atua, ou seja a razão de ser da organização".

Missão é a razão de ser da organização, para que ela serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade. A Missão de uma organização deve ter e fazer sentido para o público interno, para que através de ações estratégicas adotadas pela organização sejam legitimadas perante o público externo.

Mais do que frases que serão afixadas em paredes, o mais importante é, entender que os processos de definição e propagação da Missão ou Visão são ferramentas para implantar ações, mobilizar pessoas para mudanças e realizar transformações. Tachizawa & Rezende (2002, p. 39).

Oliveira, D. P. R. (2004, p. 325) entende que "missão é a razão de ser de uma empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro".

É a definição do propósito principal de existência de uma organização – o porquê de sua existência. A missão examina a razão de ser da empresa e reflete a motivação dos colaboradores em se envolverem cada vez mais com o trabalho. A missão deve ser motivadora, de longo prazo e de fácil entendimento e comunicação. Ela pode ou não estar redigida de forma explícita. Kallas e Coutinho (2005, p. 267)

A missão define a razão de ser da Instituição, e reflete os motivos pelos quais foi criada e é mantida. Ela define como a organização vê a sua contribuição no atendimento às necessidades sociais. A missão responde a pergunta: Por que existimos?

2.4.2 Visão

Alguns autores, tais como Fischmann e Almeida (1991, p. 33), Stoner e Freeman (1992, p. 136) não mencionam em seu trabalho a definição de Visão como uma atividade do processo de planejamento estratégico, partem do princípio que ela já existe quando o processo é iniciado. Entretanto para outros autores definir a Visão da organização é uma atividade essencial do planejamento estratégico.

Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser. Oliveira, D. P. R. (2004, p. 88).

Conceitua como visão de futuro a declaração resumida de como a organização quer estar posicionada no longo prazo, considerando normalmente três a cinco anos (o prazo pode variar conforme a empresa). É orientada ao mercado de atuação da empresa ou aos seus públicos-alvos e deve possuir uma linguagem inspiradora. Pode ser representada por uma frase ou por objetivos estratégicos geralmente posicionados no topo do mapa estratégico. Kallas e Coutinho (2005, p. 268)

A visão consiste em definir o estado que a organização deseja atingir no futuro. Ela precisa ser desafiadora, abrangente e detalhada, tendo como intenção propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização.

2.5 Análise competitiva

É o processo de análise das informações disponíveis na organização e as informações existentes sobre o mercado em que a organização atua.

Uma vez clara a visão de futuro da organização, inicia-se o processo de planejamento para se alcançar este destino. A primeira etapa é a análise das informações existentes, sejam internas à organização ou informações de mercado. Entre as ferramentas mais usadas nesta etapa destacam-se o modelo das 5 forças, SWOT, matriz BCG, análise de cenários, curva de valor entre outras. O resultado desta etapa é uma visão clara das possibilidades de ações e seus possíveis impactos. Kallas e Coutinho (2005, p. 259).

Análise competitiva é a forma pela qual a organização avalia as informações existentes com o objetivo de traçar suas ações e os seus possíveis impactos.

2.5.1 Análise ambiental

O sucesso na elaboração e implementação de um processo de planejamento está condicionado, em grande parte, ao conhecimento da realidade ambiental na qual a organização está inserida.

A análise ambiental baseia-se no conhecimento de tudo aquilo que pode influenciar ou afetar os negócios de uma organização, de modo que a mesma tome consciência das ameaças e oportunidades que o ambiente onde está inserida oferece.

Fischmann e Almeida (1991, p. 25) entendem que "ambiente de uma organização é tudo aquilo que a influencia nos seus negócios e que esta não tem condições para alterá-lo".

O ambiente apresenta um conjunto de demandas, às quais constituirão oportunidades de negócios para tipos específicos de organizações e que devido à amplitude de possibilidades faz-se necessário delimitar o espaço para expressão e canalização desses conjuntos no qual facilitará o entendimento e a direção do foco da ação da organização, ou seja, o seu modelo negócio. Tavares (2000, p. 165).

O planejamento estratégico será tão eficaz quanto mais eficaz for a interpretação e julgamento das variáveis nos ambientes, consistindo na análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, procedimento denominado como análise SWOT (Strengths – Pontos Fortes, Weaknesses

– Pontos Fracos, Opportunities – Oportunidades e Threats - Ameaças).
Padoveze (2003, p. 97).

A figura a seguir demonstra com maior clareza esta análise em relação aos ambientes internos e externos.

**ANÁLISE SWOT
INTERNA**

2 CAPITALIZAR	3 MELHORAR
4 MONITORAR	1 ELIMINAR
Pontos Fortes	Pontos Fracos

Figura 04: Análise Swot

Fonte: Padoveze (2003, p. 97)

Barros e Oliveira (2004, p. 3) entendem que “pode-se elencar algumas variáveis para o diagnóstico tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno”.

Ambiente externo: avanço tecnológico, globalização, transportes, comunicação, quantidade de empresas na indústria (entrantes potenciais, consumidores, substitutos, fornecedores, rivalidade entre empresas existentes), governo e variáveis econômicas, instituições financeiras, ecologia, dentre outras;

Ambiente interno: recursos financeiros, fatores tecnológicos, recursos humanos, recursos materiais, dentre outros. Carmo (1999, p. 4).

Há muitas técnicas associadas à avaliação das variáveis do ambiente mas talvez a mais tradicional forma de realizar esta análise seja através da SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities and treats*) precisam ser considerados na avaliação ambiental. Forças e fraquezas surgem da análise do ambiente interno e oportunidades e ameaças surgem do ambiente externo da organização. Carvalho, F. (2004, p. 48).

Kallas e Coutinho (2005, p. 263)entendem que “análise swot é um estudo dos pontos fortes e fracos (internos), oportunidades e ameaças (externos – de mercado) de uma organização”.

Manter uma posição estática em relação ao ambiente externo e interno era coisa do passado, o dinamismo do ambiente atual torna o planejamento estratégico imprescindível ao desenvolvimento das organizações, fazendo com que esta esteja sempre alerta a possíveis imprevistos, para que possa ter maior segurança em suas decisões.

Outra ferramenta muito usada na análise do ambiente é a matriz BCG criada pelo Boston Consulting Group nos anos 70, que tinha como ação principal classificar e analisar o investimento empresarial, para decidir onde investir, quanto vender, esta análise serve de guia para a empresa concretizar o seu portfólio de negócios.

Rosa e Marion (2005, p. 44) destacam que desta análise surgem quatro tipos de produtos:

- a) produto vaca leiteira (Milk Cow ou Cash Cow) – são aqueles em que o mercado tem baixa taxa de crescimento, mas que a empresa logra ter uma boa participação nesse mercado. São os produtos que trazem o lucro da empresa hoje e, portanto precisam ser bem tratados, porque o caixa da empresa depende deles;
- b) produtos estrela (Star) – é o produto que se acha em mercado com alta taxa de crescimento, no qual a empresa tem alta taxa de participação. É o produto do futuro, e a empresa tem de investir nele. Mas isso quer dizer que provavelmente ele não será um grande gerador de caixa, uma vez que consome investimentos pesados, dada a competitividade do mercado em crescimento;
- c) produto criança problema (Problem Child) – é aquele que está em mercado com alta taxa de crescimento, no qual a empresa não logra ter grande participação. É usualmente dor de cabeça, pois, ao mesmo tempo que consome grandes investimentos, por estar em mercado em crescimento, ele não parece ter muito futuro. Usualmente a ação recomendada é mudar o produto ou redirecioná-lo para outro mercado, possivelmente um nicho dentro do mercado global;
- d) Produto abacaxi (dog) – é aquele em que o mercado já não se acha em grande crescimento ou está em declínio e no qual a empresa não logra ter boa participação. A medida recomendada é cair fora: vender o produto, repensar a operação etc.

<p style="text-align: center;">ESTRELA (STAR)</p> <p>Mercado em crescimento empresa com boa participação</p>	<p style="text-align: center;">CRIANÇA PROBLEMA (PROBLEM CHILD)</p>  <p>Mercado com crescimento baixa participação</p>
<p style="text-align: center;">VACA LEITEIRA (CASH MILK OU MILK COW)</p>  <p>Mercado estacionário, com baixo crescimento ou em declínio, empresa com boa participação</p>	<p style="text-align: center;">ABACAXI (DOG)</p>  <p>Mercado estacionário, com baixo crescimento ou em declínio empresa com baixa participação</p>

+

-

PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO

Figura 05: Análise de portfólio do BCG

Fonte: Adaptado de Rosa e Marion (2005, p. 45)

A realização de uma análise ambiental que consiste na análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, procedimento denominado como análise SWOT (Strengths – Pontos Fortes, Weaknesses – Pontos Fracos, Opportunities – Oportunidades e Threats - Ameaças) é de extrema importância para o desenvolvimento de um novo produto, conforme demonstrado no capítulo anterior.

Rosa e Marion (2005, p. 45) citam ainda a análise da matriz de oportunidades, que consiste em relacionar novos produtos e mercados em um quadro, gerando quatro possibilidades:

- a) produtos atuais para mercados atuais – para crescer dentro desta categoria a empresa têm de melhorar sua eficiência, melhorar a atuação de vendas, melhorar a qualidade do produto existente, fazer acordos de distribuição, eventualmente reduzir preços, entre outras alternativas;
- b) produtos novos para mercados atuais – trata-se de lançar novos produtos para os mercados já conquistados, se o mercado já conhece a empresa, a aceitação dos novos produtos tende a ser maior e mais fácil, Os novos produtos dessa categoria seriam absorvidos sem maiores dificuldades;

- c) produtos atuais para mercados novos – trata-se de buscar expansão para outras categorias de clientes, seja de diferente área geográfica, seja de diferente perfil, seja de diferente natureza, se os produtos têm boa reputação nos mercados em que já são distribuídos, isso facilita a sua introdução em novos nichos;
- d) produtos novos para mercados novos – é a diversificação completa, de produtos e mercados, às vezes necessária, mas sempre arriscada. Diante de boas oportunidades ou da necessidade decorrente da queda em seus mercados atuais, a empresa se vê obrigada a encarar maiores riscos.

Devendo a boa administração dos produtos sempre ser mensurada conforme o quadro a seguir demonstra.

MERCADOS

	ATUAIS	NOVOS
A T U A I S	VENDER MAIS OS PRODUTOS ATUAIS PARA OS MERCADOS ATUAIS	VENDER PRODUTOS NOVOS PARA OS MERCADOS ATUAIS
N O V O S	VENDER PRODUTOS ATUAIS PARA MERCADOS NOVOS	VENDER OS PRODUTOS NOVOS PARA MERCADOS NOVOS

Figura 06: Matriz de Análise de Oportunidades

Fonte: Rosa e Marion (2005, p. 46)

Existem outras ferramentas para análise ambiental, tais como, análise de cenários curva de valor, mas o que se busca como resultado desta etapa é uma visão clara das possibilidades de ações e seus possíveis impactos sobre a organização.

2.5.2 Cenários

Cenários são os diversos comportamentos das variáveis externas que afetam diretamente ou indiretamente a empresa

Considera-se geralmente a década de 50 e os cenários desenvolvidos pela equipe de Herman Kahn como o início de utilização de cenários para orientar as estratégias. A metodologia utilizada por Kahn foi a de reunir especialistas em várias áreas e construir com eles o que chamou de cenários. Bethlem (2001, p. 183).

Tanto a leitura do ambiente como as construções de cenários são instrumentos para o planejamento estratégico, pois lidam com informações sobre o macro ambiente econômico, político e social. Enquanto a leitura do ambiente deve abranger todas as variáveis e entidades que afetam o sistema da empresa, sejam internas ou externas, a construção de cenários é fundamentalmente ligada com o ambiente macroeconômico e suas implicações visíveis à empresa e seu setor.

Técnica mais utilizada é traduzir as variáveis macroeconômicas em dois ou três cenários mais prováveis, que são decorrentes da leitura das perspectivas baseadas no atual ambiente tido como os mais prováveis deverão ser assumidos para direcionar as premissas do plano orçamentário para o próximo período. Padoveze (2003, p. 199).

Lacombe e Heilborn (2003, p. 163) entendem que "cenário é a previsão da situação geral do ambiente externo e interno de uma organização para determinada época futura, feita, em geral, com a finalidade de formular um planejamento estratégico".

Oliveira. D. P. R. (2004, p. 323) entendem que "cenários representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa".

Uma leitura geral das situações que se apresentam para a organização em determinado período de tempo, constitui-se em uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico, em que se procura enxergar o comportamento do ambiente. Através da leitura dos cenários podemos observar a movimentação da economia com a abertura de novos mercados e a maior competição que já se faz sentir por esta abertura. As tendências mundiais, tais como a participação cada vez menor do estado no processo produtivo, os avanços tecnológicos e todos os desenhos que se formam em volta da organização.

2.6 Escolha da estratégia

É a forma pela qual a organização buscará para atingir seus objetivos e metas assim como a realização de sua missão.

Uma vez criadas ou levantadas as possibilidades, chegou a hora da escolha da estratégia ser desenvolvida. Pode-se nesse momento, lançar mão de modelos e temas estratégicos preexistentes (estratégias genéricas) ou

buscar um posicionamento inovador único para criar novos mercados e posicionar-se longe do alcance da concorrência. Nesta etapa deve ser definida a proposição de valor, que reflete o conjunto de atributos de produto e serviço a serem apresentados ao cliente. Além disso o modelo de negócio deve estar claro, refletindo a estrutura organizacional e a forma como a empresa buscará operar para alcançar seus desafios. Kallas e Coutinho (2005, p. 258)

2.6.1 Objetivos e metas

Fischmann e Almeida (1991, p. 25) entendem que "objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida e metas são os valores definidos dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo".

Lacombe e Heilborn (2003, p. 169) entendem que "objetivos e metas são resultados a serem atingidos. Na linguagem coloquial são sinônimos, mas na teoria da administração temos outro significado".

Os objetivos podem ser de dois tipos: gerais ou principais e setoriais. Alguns autores chamam os objetivos gerais ou principais de missão da organização, aqui tratamos os dois termos como sinônimos. Como segue:

- a) objetivos principais são propósitos mais gerais da organização conseqüências naturais de suas premissas básicas, com as quais devem estar em íntima sintonia, os objetivos principais de uma organização definem a sua razão de ser, isto é o motivo de sua existência, e constituem a primeira etapa do processo de planejamento, dando origem às metas, aos objetivos setoriais e as políticas;
- b) objetivos setoriais correspondem aos objetivos das unidades organizacionais da empresa, estes objetivos devem ser compatíveis entre si e interagir na direção dos objetivos principais.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 170) entendem que "política é o conjunto de declarações escritas a respeito das intenções da instituição em relação a determinado assunto".

Objetivo é um alvo ou um ponto em que a organização deseja alcançar, atingir no futuro e deve ser quantificado e possuir um prazo para a sua

realização. E meta entende-se com uma etapa que se deve ser atingida intermediariamente antes do alcance do objetivo, onde um objetivo pode ser precedido por mais de uma meta. Valadares (2003, p. 65).

Os objetivos são propósitos permanentes a serem atingidos, constituem a primeira etapa do planejamento, sendo conseqüência direta das premissas básicas. As metas são estabelecidas como conseqüência dos objetivos, dos diagnósticos e das projeções. Os conceitos de objetivo e metas, na forma definida, são amplamente aceitos. No entanto é freqüente o uso coloquial de objetivos no sentido de metas. Além, disso, alguns autores usam objetivos e metas como sinônimos, podendo este fato gerar algumas confusões.

Premissas básicas são princípios mais gerais que inspiram todas as atividades da instituição; diagnóstico exame da situação de uma empresa, consubstanciando-o em conclusões sobre os aspectos analisados e com sugestões do que se deve fazer; projeção operação quantitativa em que se transforma uma configuração presente de acontecimentos em outra futura, mediante regras pré-estabelecidas. Lacombe e Heilborn (2003, p. 168).

Meta é o nível de desempenho ou de melhoria requerido para o alcance de um objetivo estratégico, servindo como vínculo entre este e os indivíduos da organização. As metas são estabelecidas em unidades específicas (moeda, número, percentual, etc.) e estão vinculadas aos indicadores. Devem incluir periodicidade (anual, semestral, etc.), conforme apropriado. As metas devem orientar o comportamento esperado do negócio. Objetivo estratégico é um conjunto de prioridades correlacionadas que entregam a estratégia. São afirmativas concisas que expressam quais são os desafios que a organização deverá atingir e ter sucesso futuro. Cada perspectiva usualmente contém objetivos estratégicos que ressaltam os principais aspectos da estratégia que precisa ser atingida no longo prazo (por exemplo, nos próximos três ou cinco anos). Os objetivos são bem mais expressos mediante frases de ação (verbo/objeto) e podem incluir os resultados desejados no longo prazo. Kallas e Coutinho (2005, p. 266-267)

As metas são vinculadas a uma data, são resultados a serem atingidos como conseqüência de um plano, programa, ou projeto, os quais têm, quase sempre, um prazo previsto para sua execução.

Os objetivos e metas devem estar bem definidos e passíveis de quantificação e mensuração, pois refletem suas principais intenções e determinam o curso e o prazo para chegar até lá, em outras palavras os objetivos e as metas da organização focalizam a organização nas tarefas importantes e devem fornecer um mecanismo para medir o seu progresso e também se destinam a aumentar a eficiência e eficácia da organização.

Tiffany e Peterson (1998, p. 31) entendem que "em grande parte do planejamento empresarial, esse processo envolve uma boa dose de bom senso".

Um pré-requisito para se estabelecer os objetivos e metas é que os mesmos estejam alinhados com a análise ambiental realizada pela organização e que possuam indicadores de desempenho, ou seja, antes de se estabelecer objetivos e metas deve-se avaliar os pontos fortes e fracos as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente e como serão medidos e avaliados.

Um indicador de desempenho é qualquer medida identificada como característica dos produtos, serviços ou processos, ou operações utilizadas pela organização para avaliar e melhorar o desempenho assim como acompanhar o seu progresso.

Cada indicador de desempenho se referencia, quando possível, a um padrão que deve ser alcançado. Os indicadores devem ser definidos de forma a descrever acuradamente como o atual desempenho se relaciona com a missão, os objetivos, metas e as ações. Além disso, todo o indicador tem uma medida de resultado que é expressa em termos idênticos aos da meta e/ou da ação que deverá medir.

Os indicadores devem servir de apoio para detectar as causas e os efeitos de uma ação e não apenas seus resultados.

Um indicador precisa:

- a) ser compreensível;
- b) ter aplicação fácil e abrangente;
- c) ser interpretável de modo uniforme (não permitindo diferentes interpretações);
- d) ser compatível com o processo de coleta de dados;
- e) ser preciso quanto à interpretação dos resultados;
- f) ser economicamente viável a sua aferição;
- g) oferecer subsídios para o processo decisório.

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos é a identificação dos que melhor comuniquem o significado da estratégia. Cada indicador deverá ter uma meta de longo prazo, a qual deverá ser desdobrada em metas de médio e curto prazo. Kallas e Coutinho (2005, p. 260).

Os indicadores devem comunicar o significado da estratégia escolhida pela organização.

2.6.2 Estratégia

È o caminho a ser seguido pela organização para alcançar seus objetivos, muitos são os conceitos sobre estratégias dos quais citamos alguns a seguir:

Conceituam estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que a empresa pretende servir, identificando os processos internos e críticos nos quais deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir objetivos internos, dos clientes e financeiros. Kaplan e Norton (1997, p. 38).

Tiffany e Peterson (1998, p. 17) entendem que "estratégia de uma empresa reúne tudo o que você sabe sobre o ambiente de seu negócio e sobre sua empresa, a fim de desenvolver suas projeções para o futuro".

A estratégia como plano: A primeira definição estabelece que "estratégia é um plano... Uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali". É a definição que inclui o planejamento deliberado com metas e objetivos claramente definidos;

A estratégia como padrão: A segunda definição institui em oposição a primeira que "a estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo". Nem tudo aquilo que é deliberadamente planejado é implementado. As estratégias emergentes surgem e converte-se em padrão de comportamento, o qual não era exatamente o esperado;

A estratégia como posição: a terceira definição diz que a estratégia pode ser também uma posição, isto é, "a localização de determinados produtos em determinados mercados". Refere-se à posição competitiva única e valorosa que uma empresa pode ocupar dentro de seu setor de atuação;

A estratégia como perspectiva: A quarta definição diz que estratégia pode ser uma perspectiva, isto é, "a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas". Neste sentido a estratégia reflete a filosofia e o modo de agir de uma empresa;

A estratégia como blefe: A quinta definição afirma que estratégia pode ser um truque, ou seja, "uma manobra específica para enganar um oponente ou um concorrente". Migliato (2004, p. 32-33).

Duarte (2005, p. 268) entende que estratégia é uma técnica adotada para diminuir e simplificar trabalho, tempo e custos na realização de um objetivo, aplicando a tática como suporte.

Descrição do que a organização quer atingir no longo prazo (por exemplo, nos próximos cinco anos), expressa pelos objetivos estratégicos quando tomados em conjunto. Vista nesta forma conjunta de objetivos estratégicos, a estratégia é representada de uma forma concisa, holística e processual, no lugar de uma visão parcial, seja financeira ou departamental. Em síntese, a estratégia é a forma como a organização irá atingir sua visão de futuro. Kallas e Coutinho (2005, p. 265).

É fazer coisas que seu concorrente faz, mas de forma diferente, ou fazer as coisas que seu cliente valoriza, mas seu concorrente não faz. É um exercício de imaginação.

Não existe uma regra a ser seguida para a elaboração de estratégias, nem de objetivos e metas, existem sim conceitos orientativos, os quais, por sua vez não podem estar desalinhados com a visão de negócios da empresa.

Para se elaborar estratégias, estas deveriam procurar:
 Alavancagem nos pontos fortes da empresa e nas oportunidades do ambiente.
 Neutralização dos pontos fracos da empresa e das ameaças do ambiente;
 Minimizar os pontos fortes dos concorrentes.
 Maximizar os pontos fracos dos concorrentes; e a organização em suas estratégias deve partir para o pleno uso de suas vantagens competitivas, onde ela é reconhecidamente superior à concorrência em relação a certos fatores críticos de sucesso. Valadares (2003, p. 87).

A organização deve buscar a competência competitiva, conceituada como a capacidade empresarial em bem explorar as oportunidades à medida que surgem e, também em manter ou criar vantagens competitivas à medida que os fatores críticos de sucesso se alteram ou à medida que os valores dos clientes se alteram.

Valadares (2003, p. 59) entende que "vantagem competitiva é um atributo da empresa em um determinado negócio ao ser reconhecidamente melhor que a concorrência na superação de um ou mais fatores críticos de sucesso".

Duarte (2005, p. 497) entende que "vantagem competitiva teoria a qual os recursos e fatores da produção são substituídos pela idéia de competitividade, fundamentada em estratégia de tecnologia global, com técnicas de produção e marketing. Novos produtos com grandes diferenciações e utilização tecnológica".

Estratégias são escolhas, decisões que caracterizam um conjunto integrado de ações, destinadas a viabilizar os objetivos organizacionais, sendo desta maneira cada estratégia deve estar associada a um ou mais objetivos. Elas expressam como a Instituição vai usar seus recursos, seus pontos fortes e suas oportunidades, para atingir os resultados desejados. Estratégias são respostas a pergunta sobre como atingir os objetivos.

É o como atingir seus objetivos propostos, como realizar o objetivo pela qual a organização existe e se propõe a fazer, o caminho a seguir para se atingir um objetivo ou uma meta. A estratégia é uma ação e, cada uma, pode estar associada a

um ou mais objetivos e metas, se uma estratégia implica meta ou objetivo a ser alcançado em uma empresa não estará implícito que para mesmos objetivos e metas em empresas diferentes, estas venham sempre adotar as mesmas estratégias.

2.6.3 Modelo de negócio

É a maneira pela qual a organização desenvolve suas operações e enfrenta os desafios que são inerentes a sua atividade.

Modelo de negócio é definido como sendo a orientação específica de sua atividade empresarial, aquilo que ela explora para atender a necessidade do cliente. Tachizawa e Rezende (2002, p. 71) enfatizam que o objetivo maior de toda a organização é ter uma posição competitiva forte. No qual a estratégia empresarial. Carmo (1999, p. 7) determina este posicionamento no que diz respeito às relações da organização com os setores da sociedade e ambiente de negócios. Carmo (1999, p. 4).

Oliveira, D. P. R. (2004, p. 325) entende que "modelo é a descrição simplificada de um sistema que explica seu funcionamento. É a representação abstrata e simplificada de uma realidade em seu todo ou em partes".

Modelo de negócio definição clara dos interesses e vantagens motivadas pelo objeto do negócio para as partes envolvidas, sejam produtores, consumidores ou usuários de bens ou de serviços. Criar um bom modelo de negocio é criar uma nova história. Duarte (2005, p. 368).

Modelo de negócio é a forma como a empresa buscara operar para alcançar seus desafios.

2.6.4 Preposição de valor

É o que a organização oferece para seu cliente e que a diferencia das demais organizações do seu setor de atuação.

Reflete o conjunto de atributos de valor requeridos pelos clientes ou pela sociedade que integram um determinado segmento de mercado. Em outras palavras é a representação dos diferenciais oferecidos por uma empresa ao seu mercado ou ao seu público-alvo. Ela varia de acordo com o setor de atuação de uma determinada organização, apesar de existirem atributos comuns inerentes a qualquer negócio, como os relacionados aos produtos

ou serviços, ao relacionamento com os clientes/sociedade ou os atributos relacionados à imagem e reputação. Kallas e Coutinho (2005, p. 259).

Cada organização tem a sua preposição de valor apesar de existirem valores comuns em decorrência do tipo de negócio

2.7 Acompanhamento e controle

As metodologias que tratam do processo de planejamento estratégico ressaltam a importância do acompanhamento e controle do processo para que o mesmo tenha resultados satisfatórios.

Oliveira, D. P. R. (2004, p. 264) entende que "o controle e a avaliação são a verificação de como a empresa está indo".

Uma primeira etapa da fase de feedback é o monitoramento do desempenho dos objetivos estratégicos, feito com base na comparação dos indicadores frente às metas e no acompanhamento do andamento das iniciativas estratégicas. Esta análise, feita de forma periódica, irá revelar quais os desafios estão sendo cumpridos e quais ainda demandam esforços. Com base nos resultados verificados, poder-se á revisar iniciativas estratégicas, indicadores e metas. Um segundo tipo de análise a ser feita como base no quadro geral de acompanhamento dos indicadores e iniciativas refere-se não somente ao desempenho frente ao previsto, mas também a um, questionamento da validade da estratégia escolhida e da consistência das relações de causa e efeito sugeridas nas fases anteriores. Com base nesta reflexão, existe a oportunidade de rever as estratégias caso se identifiquem lacunas e oportunidades de melhoria. Sabe-se que o aprendizado e a reflexão devem ser constantes, mas pode-se também estruturar um processo sistêmico para estimulá-las. Nas atividades de reflexão e aprendizado sobre a estratégia, podem surgir questões que não consigam ser respondidas imediatamente. Tais questões, que também poderão surgir em face das alterações de mercado, estrutura de capital e propriedade, entre outros, poderão disparar a revisão do processo de formulação da estratégia. Em alguns casos, a revisão da preposição de valor, em outros, a revisão da análise competitiva, e em ainda outros até mesmo a revisão da missão e visão de futuro da organização. Kallas e Coutinho (2005, p. 262).

É fundamental para o sucesso do planejamento estratégico que ocorra uma verificação do que foi planejado com o realizado e conseqüentemente se possa apreender com as experiências vividas. Um acompanhamento do que foi planejado com o que está sendo realizado, ou seja, um retorno das informações para se checar com os padrões estabelecidos. "feedback".

2.8 Críticas ao planejamento estratégico

Toda ferramenta de gestão tem suas críticas, mas dão a sua contribuição ao processo de gestão das organizações.

O planejamento estratégico foi criado para ser a melhor maneira de se elaborar estratégias, conforme instituía o tyolorismo e significou a separação entre aqueles que formulam as estratégias e aqueles encarregados de implementar. Assim ele deveria produzir as melhores estratégias e fornecer todas as instruções necessárias para que os responsáveis pela implementação não errassem ao executa-las. Mintzberg (1994, p. 107).

Nenhum processo fará com que sistemas formais consigam prever discontinuidades, informar a alta direção ou criar novas estratégias. Assim o planejamento estratégico além de não criar novas estratégias, não pode se desenvolver sem sua existência prévia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 64).

As críticas sobre o planejamento estratégico conduzem ao pensamento que toda ferramenta de gestão hoje disponível, deve ser utilizada de maneira ponderável e flexível, mas nunca desprezada ou ignorada por aqueles que participam do processo de decisão das organizações.

O processo de planejamento estratégico deve estar intimamente ligado à construção de cenários e interpretação dos mesmos, este trabalho alinhado com a reavaliação e acompanhamento constante de todo o processo é que garante o sucesso ou não do planejamento estratégico, não podendo ser um trabalho de construção de planos estáticos e sim de um processo no qual haja envolvimento entre as partes.

Tais atividades demandam distintas competências e responsabilidades com comprometimento de todos os envolvidos no processo.

2.9 Capacidade técnica para assessorar o processo de planejamento estratégico

A Capacidade técnica para assessorar o processo de planejamento estratégico requer, competência e a responsabilidade com comprometimento.

Duarte (2005, p. 448) entende que "responsabilidade com comprometimento representa o compromisso consensual mutuo dos integrantes na realização de metas, projetos e planos, com definição de responsabilidades individuais e organizacionais".

Fleury e Fleury (2002) entendem que "competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor sociais ao indivíduo".

Saber agir	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 06: Competência profissional

Fonte: Fleury e Fleury (2002).

Dentro das várias competências e responsabilidades relevantes para a formação da capacidade técnica necessária para assessorar o processo de planejamento estratégico, algumas são citadas a seguir:

- a) saber identificar a necessidade de se fazer planejamento estratégico;
- b) saber identificar e analisar a metodologia mais adequada a cada tipo de organização;
- c) saber identificar, analisar e mobilizar os recursos humanos e materiais necessários para a elaboração e acompanhamento do processo de planejamento estratégico;

- d) saber identificar a melhor forma de comunicar aos envolvidos as ações estratégicas planejadas e acompanhar o seu desenvolvimento;
- c) saber se desenvolver e adquirir novos conhecimentos sobre estratégia e planejamento;
- d) ser empreendedor assumindo compromissos, comprometendo-se com a realização do processo de planejamento estratégico;
- e) ser responsável assumindo os riscos de sua atuação no processo de planejamento estratégico e desta forma ser reconhecido;
- f) conhecer e analisar o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças.

As competências acima descritas podem ser adquiridas através de capacitação específica, necessária para atuar no processo de planejamento estratégico.

Capacitação é um treinamento cujo objetivo é preparar uma pessoa ou um grupo, transmitindo-lhe conhecimentos e habilidades relacionados ao exercício de uma atividade. A capacitação é um desafio para os profissionais mais modernos, que precisam entender as novas teorias da administração de negócios, de recursos e planos estratégicos. Duarte (2005, p.170)

Capacitação é um treinamento para preparar pessoas ou organizações nas competências que não dominam plenamente ou não as possuem.

2.10 Empresas de serviços contábeis

2.10.1 Considerações iniciais

Sá (2003) entende que “a ótica dos que só conseguem ver na Contabilidade um recurso para produzir registros, demonstrações e fluxos gráficos é resultante de uma visão míope, sem competência, limitada a `formas`, alheia à “essência” do “conhecimento”.

Os fatores determinantes do meio empresarial são a economia, a tecnologia, a política, as demandas sociais e a ação de agentes de

mercados situados próximos à empresa: concorrentes, fornecedores, distribuidores, clientes. Uma dada empresa poderá ser afetada positivamente ou negativamente por esses fatores, cada um isoladamente ou o efeito somatório de alguns. O escritório contábil tem a necessidade de mudar para antecipar-se às novas regras que o ambiente irá impor. Isso apóia-se, principalmente três coisas fundamentais.

Um novo conjunto de serviços a oferecer ao mercado.

Buscar um novo patamar de produtividade e eficiência.

Adotar uma nova forma de interagir com o mercado. Rosa e Marion (2005, p. 9).

A sobrevivência e o desenvolvimento de qualquer organização depende do ambiente onde ela está inserida, as forças ambientais ditam as regras, sobrevivendo àquelas organizações com maior capacidade de adaptação a este ambiente. Nos dias atuais as empresas estão sofrendo com os efeitos de grandes mudanças que vem ocorrendo no seu ambiente, organizações tradicionais vêm alterados seus negócios de uma hora para outra.

Em face às grandes transformações é tempo oportuno para as empresas de serviços contábeis reverem seu papel e sua verdadeira missão, adequando seu comportamento às novas demandas.

2.10.2 Breve retrospectiva sobre a evolução histórica das empresas de serviços contábeis

Sá (1990, p. 184) entende que "escritório contábil é o local onde se reúne para o trabalho, os escriturários para realizarem a tarefa de escrituração contábil, assim como as demais funções contábeis".

Os escritórios contábeis podem ser:

- a) empresas ou entidades onde as atividades são exercidas pelos próprios contadores como sócios destas empresas (sociedades simples);
- b) profissionais liberais, autônomos, (escritório individual de contabilidade);
- c) outras formas de constituição onde o contador apareceria como empresário.

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

Se voltarmos 30 a 35 anos atrás, iríamos encontrar empresas de contabilidade dedicadas à execução de serviços contábeis, completamente diferentes das atuais em quase todos os aspectos, começando pelo nome com que eram identificadas: "escritório de contábil" e seu titular ou seus sócios conhecidos como "contadores". Não importando sua formação secundária ou superior, ou "guarda livros" para alguns clientes mais antigos. Hoje, grande parcela dos profissionais da área procura fixar as expressões empresa de serviços contábeis ou "empresa de contabilidade" para identificar as sociedades, reservando a expressão "escritório de contabilidade" para o estabelecimento de um só proprietário. O Conselho Federal de Contabilidade em sua resolução 825/98, utiliza o nome organização contábil tanto para empresa como para o escritório individual, fazendo, quando necessário, a devida diferenciação. Thomé (2001, p. 11).

Hernandes (2005, p. 35) entende que "dentre os serviços prestados pelas empresas de contabilidade estão a assessoria, consultoria, auditoria, análise econômico-financeira e planejamento tributário".

Podemos admitir que as intensas e rápidas mudanças dos próximos anos tirarão o emprego de alguns profissionais hoje estabelecidos. Mas, não de todos, evidentemente. Aqueles que tem consciência da verdadeira natureza do trabalho contábil serão capazes de evoluir com o mundo dos negócios e chegarão ao futuro mais úteis que nunca. Afinal na sua dimensão verdadeira, a contabilidade não é um simples trabalho de lidar com operações e registros, mas uma atividade de análise, interpretação e orientação de valor inquestionável, amparada por uma ciência madura e consolidada. Rosa e Marion (2005, p. 7).

A evolução das empresas de serviços contábeis está na prestação de serviços que tinha sua característica principal o trabalho pessoal do proprietário ou dos sócios, concentrando seus esforços em atividades legais e tributárias. Nos dias atuais elas atuam através de empresas constituídas legalmente. E em face das grandes transformações, o contador e as empresas de serviços contábeis estão constantemente revendo seu papel e sua verdadeira missão, adequando seu comportamento às novas demandas. Não só realizam as tarefas de escrituração contábil, como também têm a oportunidade de atuar de forma mais significativa na gestão de negócios de seus clientes.

2.10.3 Formas de constituição das empresas de serviços contábeis

O contabilista no exercício de suas funções e prerrogativas legais possui algumas formas jurídicas para atuar no mercado, desde que cumpridas as exigências contidas na Resolução CFC Nº 868/99 que dispõe sobre o registro cadastral das organizações contábeis nos Conselhos Regionais de Contabilidade.

Esse profissional poderá atuar através de um contrato de trabalho comum regido pelas normas da CLT - Consolidação das Leis do Trabalho em que o mesmo exercerá sua atividade para uma organização na figura de empregado da mesma.

Ao obter o registro profissional no CRC – Conselho Regional de Contabilidade, o profissional é, perante as leis brasileiras, um contabilista com o direito ao exercício da profissão. Sendo esse direito assegurado por lei associado a um sólido conhecimento técnico, a disposição para o trabalho e para o estudo e, seguindo os princípios do código de ética do contabilista, se conduzir com uma postura de dignidade, haverá um imenso mercado de trabalho aberto para as suas atividades profissionais. Rosa e Futida (2005, p. 79).

Outra forma do contabilista exercer suas atividades é na condição de organização contábil ou escritório individual de contabilidade, que é a figura do contabilista autônomo, que embora sem personificação jurídica, executa suas atividades independente do local e do número de empresas ou serviços sob a sua responsabilidade.

No seu relacionamento com o imposto de renda é considerado como pessoa física, mas caso possua empregados ele passa a ser, junto à legislação previdenciária, pessoa jurídica; com todas as obrigações para com o INSS – Instituto Nacional de Seguro Social além de suas contribuições normais como autônomo e o FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, assim como as contribuições sindicais, confederativa e assistencial.

Rosa e Futida (2005, p. 81) entendem que “o contabilista na condição de autônomo deve ainda requer seu registro no CRC - Conselho Regional de Contabilidade na condição de escritório individual de contabilidade”.

Esse profissional também pode exercer suas atividade através da constituição de uma empresa de serviços contábeis, na condição de sociedade empresária ou sociedade simples.

Sociedade empresária é quando os sócios são meros administradores, delegando o trabalho a seus funcionários ou auxiliares, em que a empresa oferece os serviços. Neste caso, a empresa deverá ser registrada na Junta Comercial do Estado. Sociedade simples ocorre quando o sócios oferecem seus serviços pessoais executando o trabalho intelectual com ou sem auxiliares. Nesta situação, a empresa deverá ser registrada no Cartório Cível de pessoas jurídicas. Rosa e Futida (2005, p. 85).

No seu relacionamento com imposto de renda e legislação previdenciária é considerada com uma empresa comum, igual a qualquer outra e portanto sujeita a

tributação e se adequando a forma de tributação que mais lhe convenha, respeitando as exigências legais.

A constituição de uma sociedade permite a admissão como sócios de colaboradores importantes, que de outra forma somente atuariam como empregados, com todos os encargos e desvantagens dessa espécie de vínculo. Alguns cuidados elementares possibilitam a constituição de uma empresa contábil nos moldes de muitas sociedades de advocacia e de auditoria, nas quais os advogados e auditores mais importantes passam a ser sócios. É possível que na condição de sócio, esse profissional venha perceber lucro proporcional a sua colaboração para a obtenção do mesmo. Para os sócios principais, o contrato social pode garantir, em virtude de propriedade da maioria das cotas, o direito de decidirem sobre as questões mais importantes, preservando o capital aplicado, a confiança de seus clientes e continuidade dos negócios. Para os sócios minoritários, o contrato pode garantir participação nos lucros condizentes com o trabalho desempenhado, garantindo sua permanência na sociedade e remuneração maior do que receberia sob outra forma de relacionamento, com autonomia ou sob vínculo empregatício. Thomé (2001, p. 19).

2.10.4 Atuação e serviços prestados

O Decreto lei 9295/46 de 27 de Maio de 1946; Art 25 (BRASIL, 1946) define as atribuições do contabilista no exercício de suas atividades assim como a Resolução CFC 560 DE 28 de outubro de 1983, (BRASIL, 1983).

O quadro abaixo exemplifica a amplitude dos serviços oferecidos pelas empresas de serviços contábeis.

SERVIÇOS CONTÁBEIS	SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	ATOS CONSTITUTIVOS SOCIETARIOS
Serviços Básicos	Auditoria	Constituição
Escrituração Contábil	Auditoria Contábil	Firma Individual
Escrituração Fiscal	Auditoria Tributária	Sociedade Limitada
Serviço de Pessoal	Auditoria Trabalhista	Sociedade Anônima
	Auditoria de Estoques	
	Auditoria Operacional	
Diversos	Assessoria	Alterações
Declaração de IRPF	Assessoria Contábil	Firmas Individuais
DIPJ Declaração de informações Econômicas Fiscais da Pessoa Jurídica	Assessoria Tributaria	Sociedades Limitadas
Elaboração do Plano de contas	Assessoria Trabalhista	Sociedade Anônima
Calculo de amortização/depreciação	Assessoria Operacional	
Encerramento de Balanços	Análise Econômico Financeira	Encerramento

Consolidação de Balanços	Análise Horizontal e Vertical	Firma Individual
Cálculo da Correção Integral	Análise de Custos	Sociedade Limitada
Classificação Analise e revisão das operações	Análise Financeira de Resultados	Sociedade anônima
Conciliação de contas bancárias	Relatórios Gerenciais	
Implementação de controles	Consultoria, Contábil Tributaria e RH	Atos Societários Especiais
Preenchimentos de cadastros	Consultas Verbais	Transformação de Sociedades
Tombamento Patrimonial	Consultas Escritas	Cisão Patrimonial
	Emissão de Parecer	Incorporação de Sociedades
	Consultoria contábil, Tributaria e Trabalhista	Fusão de Sociedades
	Perícia Judicial	
	Perícia Extrajudicial	
	Planejamento Contábil	
	Elaboração de Orçamento Programa	
	Suplementação Orçamentária	
	Orçamento Empresarial	

Quadro 07: Serviços oferecidos pelas empresas contábeis

Fonte: Figueredo e Fabri (2000, p. 62)

Em geral, as empresas de contabilidade prestam serviços para pessoas jurídicas e pessoas físicas, que atuam em todos os ramos da atividade econômica. Empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviços, agrícolas, pecuárias, sociedades sem fins lucrativos, fundações autônomas, produtores rurais, cooperativas, e até mesmo particulares com um ou mais empregados domésticos utilizam-se dos serviços prestados pelas empresas de serviços contábeis. Thomé (2001, p. 21).

Thomé (2001, p. 32) apresenta uma lista dos serviços que as empresa de serviços contábeis prestam:

- a) consultoria;
 - na constituição e na fase pré-operacional
 - durante a atividade da empresa
 - no encerramento da empresa
- b) contabilidade;
 - escrituração contábil
 - conciliação de contas
 - demonstrações financeiras
 - declarações fiscais

- contabilidade gerencial
- arquivos de documentos e arquivos magnéticos
- c) administração de pessoal;
 - admissão de funcionários
 - vínculo empregatício
 - desligamentos
 - relatórios
- d) escrituração fiscal;
 - documentos fiscais
 - apuração dos tributos
 - informações e declarações fiscais
- e) expediente (legalização de empresas).
 - auditoria, perícia e assessoria.

As empresas de serviços contábeis atuam em todas as áreas, prestando serviços a indústria, ao comércio, às empresas prestadoras de serviços, as atividades rurais, às entidades isentas, órgãos públicos e profissionais autônomos. Algumas empresas limitam sua atuação às empresas sediadas no seu município ou no seu bairro, existem também as empresas especializadas em determinados tipos de clientes. Dividindo a especialização, pelo ramo de atividade do cliente, pelo gênero de negócio do cliente, pelo tipo de serviço Prestado. Thomé (2001, p. 1074-108).

Rosa e Olinquevitch (2005, p. 15) entende que "o contador pode estar atuando como consultor na área de estratégia, na realização de diagnóstico estratégico (análise ambiental) e na projeção e análise de cenários".

Além dos serviços e atribuições listadas nas prerrogativas legais aplicados a sua área de atuação, as empresas de serviços contábeis devem estar atentas às atividades que por elas são desenvolvidas, que vão muito além do que a área tributária e de exigências legais. As empresas de serviços contábeis auxiliam seus clientes na gestão de seus negócios, e conseqüentemente tem um campo de atuação que, se bem explorado pode-se ampliar significativamente

2.10.5 Mão de obra e estrutura

As empresas de serviços contábeis por serem prestadores de serviços necessitam de uma mão de obra de qualidade, com diversos tipos de profissionais, sendo alguns especializados em contabilidade e outros pela natureza dos serviços de outras áreas.

Thomé (2001, p. 23) listou algumas áreas da empresa de serviços contábeis e os profissionais que nelas devem atuar:

- a) consultoria: A área onde se exige maior especialização, normalmente atendida pelos sócios principais ou pelos encarregados dos diversos departamentos;
- b) departamento contábil: necessita-se de contabilistas, o mais capaz na qualidade de encarregado, chefe ou gerente, comandando uma equipe de contadores, técnicos em contabilidade, assistentes e auxiliares;
- c) departamento pessoal: encontramos a importante figura do encarregado, comandando assistentes e auxiliares;
- d) departamento fiscal: um especialista em tributos das mais variadas espécies, gerencia também assistentes e auxiliares;
- e) departamento de legalização de empresas: a presença de um especialista no comando de uma equipe de auxiliares;
- f) diversos: recepcionista, arquivistas, digitadores, mensageiros, expertos em informática.

Além da mão de obra qualificada a empresa de serviços contábeis precisa de uma estrutura física capaz de atender suas necessidades para a realização de suas atividades.

Faz algumas considerações de como deve ser esta estrutura física nas empresas de serviços contábeis no que diz respeito a local, moveis, utensílios, equipamentos, máquinas, veículos e principalmente as inovações tecnológicas que acompanham as empresas de serviços contábeis nos últimos tempos, com a utilização de novas máquinas, novos equipamentos, novos métodos operacionais e proporcionados pelo desenvolvimento da informática. Thomé (2001, p. 25)

Entre as qualidades fundamentais e imprescindíveis ao verdadeiro sucesso em qualquer campo da atividade humana, estão: , mencionamos: Honestidade; Responsabilidade; Profissionalismo. Rosa e Olinquevitch (2005, p. 34).

A mão de obra e a estrutura necessária para a realização das atividades da empresa de serviços contábeis devem levar em consideração fatores que garantam ao contratante do serviço uma certa tranquilidade a respeito dos serviços ora contratados, e a empresa de serviços contábeis a certeza de que os mesmos poderão ser cumpridos em prazos e condições previamente acertados.

2.10.6 Honorários

Honorário é o valor a ser cobrado pelo serviço prestado, todo trabalho merece ser pago e existem uma infinidade de variáveis envolvidas neste processo.

Existem muitas variáveis envolvidas no processo de estabelecer preços, tantas quantos forem os serviços oferecidos, tipos de cliente, profundidade de seu envolvimento com a empresa contratante, tempo gasto na elaboração do trabalho, habilidades e experiências requeridas para desenvolvê-lo e a sofisticação dos métodos e equipamentos exigidos. Também não podem deixar de ser considerados as condições econômicas do cliente e sua disposição para pagar por determinado serviço. Considerando que a prática do profissional de contabilidade é fundamentalmente a de um consultor de negócios, seria indesculpável que este não fosse um bom negociante. Figueredo e Fabri (2000, p. 91). As empresas de serviços contábeis em geral adotam os mais variados critérios para a fixação de seus honorários. Podemos dividi-los em dois grandes grupos: dissociados do tempo empregado na execução do serviço e relacionados com o tempo gasto na execução do serviço. Thomé (2001, p. 102).

A resolução CFC 803/96 que instituiu o código de ética profissional do contabilista, dedica o capítulo III, para tratar da questão do valor dos serviços profissionais e especifica que o contabilista deve fixar previamente o valor dos serviços por contrato escrito, considerando:

- a) a relevância, o vulto, a complexidade e a dificuldade do serviço a executar;
- b) o tempo que será consumido para a realização do trabalho;
- c) a possibilidade de ficar impedido da realização de outros serviços;
- d) o resultado lícito, favorável que, para o contratante, advirá com o serviço prestado;

- e) a peculiaridade de tratar-se de cliente eventual, habitual ou permanente;
- f) o local onde o serviço será prestado.

Recomenda a adoção de um mecanismo de registro e controle de custos, mesmo que não seja sofisticado. Primeiro: você nunca estará cobrando, sem saber, menos do que vale o serviço executado. Segundo: esse controle lhe Dara argumentos para convencer seu cliente, sempre que necessário, que o valor dos honorários é justo perante o volume de serviços executados. Thomé (2001, p. 105)

O mercado é dinâmico e oscilações ocorrem de acordo com as ondas da economia, com um questionamento mais afundo na região em que se pretende atuar. Rosa e Olinquevitch (2005, p. 79-80).

Mais o fator que nunca pode ser desconsiderado, é o das leis de mercado no que diz respeito a oferta e à procura. Quanto maior a oferta a probabilidade de que os preços praticados no mercado venham a diminuir. Obrigando as empresas de serviços contábeis a se adaptarem às novas realidades de mercado, desenvolvendo novos produtos.

2.10.7 Desenvolvimento de novos produtos

Levando em consideração que as expectativas do mercado também estão sempre em constantes mudanças, as empresas de serviços contábeis devem sempre refletir sobre as expectativas de seus clientes e prontas para desenvolver novos produtos e soluções para seus clientes.

Os produtos oferecidos por uma empresa contábil podem ser agrupados de acordo com o seu foco de ação na necessidade de seus clientes: dividem-se, basicamente, em três grandes grupos acoplados nas funções de consultoria, assessoria e execução. Figueredo & Fabri (2000, p. 62).

Rosa e Marion (2005, p. 36) por que pensar em novos produtos para o escritório contábil?

- a) porque o produto hoje existente está sujeito a ameaças decorrentes das grandes mudanças dos últimos anos;
- b) porque há uma tendência a queda de preços para trabalhos mais simples e que podem ser informatizados – e isso afetará negativamente a receita de muitos escritórios;

- c) porque o contador, pela sua qualificação e pela proximidade que tem com as empresas, tem excelentes oportunidades a explorar em termos de serviços, diferentes dos serviços contábeis tradicionais;
- d) porque o crescimento do escritório contábil dependerá da aquisição de competência em novos nichos de mercado;
- e) porque os clientes desejarão produtos diferenciados e melhores e tenderão a ter vínculos mais fortes com organizações que trouxerem atendimento de novas necessidades que tais clientes estão tendo.

Rosa e Marion (2005, p. 35) entendem que "do ponto de vista empresarial um produto novo é aquele percebido como novo pela empresa ou pelo cliente".

Roteiro para o desenvolvimento de um novo produto:

- a) idéia;
- b) avaliação inicial e triagem;
- c) estudo da idéia;
- d) definição do conceito;
- e) plano de lançamento;
- f) lançamento;
- g) acompanhamento.

A empresa de serviços contábeis tem que administrar o conjunto de produtos que oferece ao mercado para garantir a quantidade certa dos produtos que tem condições de oferecer para o mercado. Este conjunto de produtos recebe do nome de portfólio.

Rosa e Marion (2005, p. 44) entendem que "destacam a matriz BCG citada no item 2.5.1 deste trabalho, como uma importante ferramenta de auxílio no desenvolvimento de novos produtos pelas empresas de serviços contábeis.

O administrador da empresa de serviços contábeis deve sempre estar atento ao ciclo de vida dos produtos de sua empresa e tomar as providências necessárias, se o produto estiver em fase de crescimento. Investir o necessário para torná-lo

consolidado, mas se estiver em declínio mantê-lo, mas lembrar sempre da busca por novos produtos deve ser uma constante.

2.10.7.1 Assessoria em planejamento estratégico

Oferecer assessoria ao processo de planejamento estratégico para as organizações que já são clientes da empresa de serviços contábeis, além de ajudar no desenvolvimento dos seus clientes é uma opção de um novo produto a ser oferecido ao mercado.

Analisando as prerrogativas profissionais dos contabilistas, nas suas atribuições profissionais, tanto atribuições exclusivas como atribuições compartilhadas, descritas na resolução CFC 560/1983, percebe-se que o contabilista não está restrito simplesmente a efetuar os registros e as obrigações legais das organizações nas quais presta seu serviço. A função desenvolvida pelo contabilista o coloca numa situação intimamente ligada à gestão dos negócios destas organizações.

A atuação do profissional de contabilidade pode ir muito além daquilo que está implícito em suas atribuições legais. O contador se possui em sua formação os requisitos necessários para atuar no processo de planejamento estratégico de seus clientes, pode oferecer uma contribuição valiosa para o desenvolvimento dos mesmos.

A forma pela qual o contador explicita sua atuação estratégica está centrada:

No processo de mensuração dos resultados corretos das atividades empresariais, permitindo à empresa a tomada de decisão adequada;

No seu papel de influenciador, pelo apoio que presta às demais atividades dentro da empresa e na sua missão como assegurador da eficácia empresarial;

Em ser ele o responsável pelos sistemas de informação abastecedores do planejamento estratégico e do controle das metas estratégicas. Padoveze (2003, p. 96).

Levando em consideração que a constituição das empresas de serviços contábeis é uma prerrogativa exclusiva de contabilistas as afirmações a respeito do contador se estendem a suas empresas, pois as mesmas devem obrigatoriamente ter como responsáveis contabilistas.

Ficando como premissa para que a empresa de serviços contábeis possa assessorar o processo de planejamento estratégico, o desenvolvimento da sua capacidade técnica, conforme citado no item 2.9 deste trabalho.

Premissa, idéia concebida que induz a pessoa a analisar os fatos sob determinada forma. Pensar que se instala na mente, fazendo com que as coisas sejam vistas de uma única maneira, princípio fundamentador de um raciocínio, aceito como correto, conduzindo a pessoa a ter uma visão definida dentro de uma concepção. As premissas podem ser positivas, quando o raciocínio concebido serve para solucionar problema, pode ser alternativo ou negativas, quando o raciocínio concebido, por ser radical ou muito estruturado gera problema. Duarte (2005, p. 414).

O sucesso do tomador de serviços contábeis reflete-se no sucesso da empresa de serviços contábeis, quanto maior for a capacidade técnica da empresa de serviços contábeis em oferecer uma gama maior de serviços a seus clientes maior será a possibilidade de sucesso da mesma.

2.10.8 Comunicação com o mercado

A empresa de serviços contábeis estabelecerá uma forma clara e objetiva de se comunicar com o mercado, que seja capaz de transmitir para seu cliente e para o mercado tudo aquilo que ela tem para oferecer em matéria de serviços e parcerias, para que os mesmos se sintam seguros com a assessoria que estão contratando.

Para atingir seus objetivos e garantir seu futuro, uma empresa precisa comunicar com o mercado o suficiente para que este saiba que ela existe e que oferece os produtos X, Y ou Z. Isso não basta. É preciso que, em suas comunicações, a empresa apresente-se como acreditável, confiável, isto é, que ela reflita credibilidade. Também não basta, além de credibilidade, a organização tem de ser atraente para o mercado, isto é, tem de ter e apresentar, por meio da comunicação, produtos com atributos desejáveis. Eis aí o tripé de sucesso nos tempos modernos, em que a comunicação tornou-se fator estratégico. Rosa e Marion (2005, p. 45).

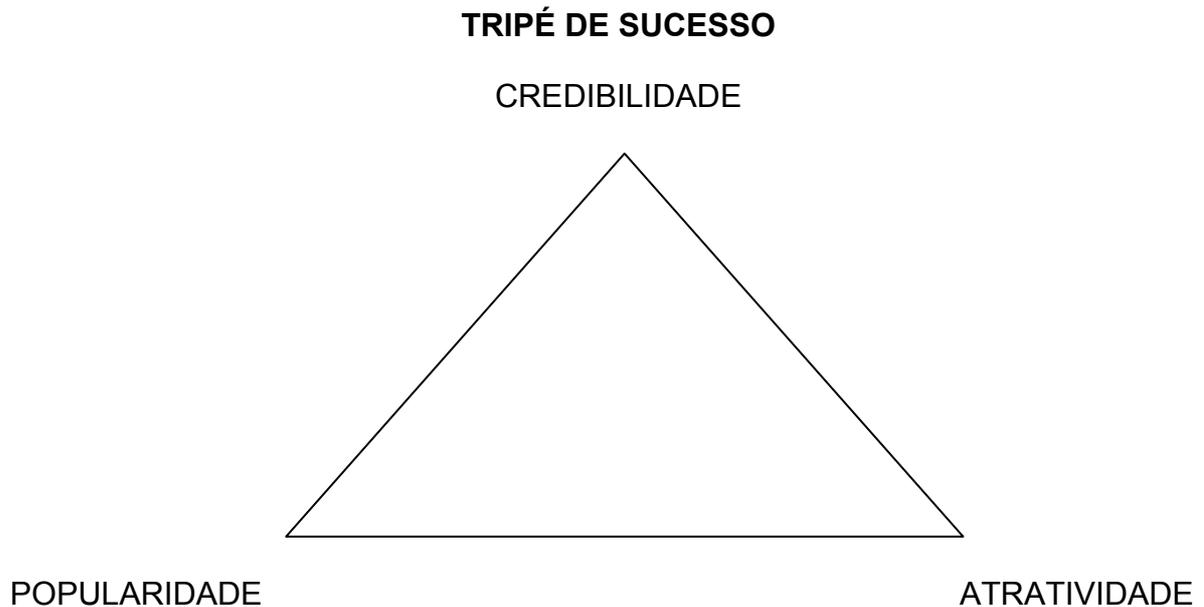


Figura 07: Tripé de sucesso

Fonte: Rosa e Marion (2005, p. 50)

- a) **popularidade**, a comunicação com o mercado alvo deve ser intensa o suficiente para que uma boa porcentagem dos agentes do mercado recebam mensagens da empresa, a comunicação com o mercado alvo deve ser destacada o suficiente para que a empresa seja notada entre as concorrentes, a comunicação com o mercado alvo tem que ser regular, para que os agentes de mercado não se esqueçam da empresa;
- b) **credibilidade**, a comunicação tem que ser harmônica com o tipo de empresa, sua missão, sua natureza, a comunicação tem que traduzir com os conceitos de competência e profissionalismo, as promessas feitas pela comunicação da empresa têm de ser sensatas, factíveis e verdadeiras, dentro destas premissas, as comunicações de uma empresa da área contábil têm de ser baseadas em números e fatos, e não em palavras vazias com promessas de qualidade ou competência;
- c) **atratividade**, as comunicações devem ser orientadas pelas motivações, clientes em relação aos produtos ou serviços oferecidos. Se o cliente quer comprar segurança, essa é a palavra chave, se deseja prazer, esse deve ser ressaltado, as comunicações devem ressaltar, pois, em primeiro lugar, benefícios, dos produtos ou serviços, sob perspectivas do cliente e só, após isso, deverão falar das características dos produtos, as

comunicações da empresa devem caracterizar-se pelo bom gosto e pela simplicidade, isso é o que se espera de uma empresa prestadora de serviços competentes, quaisquer itens de amadorismo, apelação, criatividade mal posicionada devem ser evitados.

A empresa de serviços contábeis por atuar com profissionais que tem a sua profissão regulamentada, deve estar atenta a legislação específica da área de contabilidade, principalmente o que diz a resolução CFC 803/96 que instituiu o código de ética profissional do contabilista, que traz um capítulo dedicado aos deveres e proibições do contabilista.

Rosa e Marion (2005, p. 51-52) destacam o que o escritório de contabilidade não pode ou não deve fazer e o que pode fazer.

O escritório não deve e não pode fazer:

- a) mencionar a qualidade de seus serviços comparativamente, desfazendo do oferecido por outros escritórios;
- b) usar qualquer espécie que transmita direta ou indiretamente idéias negativas sobre outros escritórios;
- c) recorrer à propaganda explícita intensiva e agressiva com vistas a seduzir clientes de outros colegas.

O escritório pode fazer:

- a) divulgar suas realizações – seminários, serviços especiais, contas conquistadas;
- b) divulgar serviços que oferece, dentro de critérios de seriedade e respeito aos colegas;
- c) promover eventos de utilidade à comunidade empresarial que se traduza em exposição pública positiva;
- d) divulgar lançamentos de novos produtos, aquisição de recursos materiais, ampliação de atividades;
- e) divulgar premiações recebidas;
- f) divulgar matéria informativa de interesse público.

Essa comunicação com o mercado pode ser através dos veículos de comunicação, mas para tanto, deve haver um questionamento a respeito:

- a) qual o retorno que podemos esperar de cada um para esse tipo de comunicação que pretendemos fazer;
- b) quais os custos envolvidos;
- c) qual a imagem que cada veículo passa para o público alvo;
- d) qual a mensagem que se procura passar.

Em síntese a empresa de serviços contábeis é uma organização sujeita as leis do mercado, em que a comunicação é extremamente importante, mas deve a empresa de serviços contábeis agir com cautela e zelo devido ao tipo de serviços que presta e as sanções legais que podem lhe serem aplicadas no descumprimento das mesmas. Deve-se ressaltar ainda que a empresa de serviços contábeis participa efetivamente da gestão de negócios de seus clientes, ficando a seu cargo uma boa parcela de responsabilidade pelo sucesso ou insucesso de seus clientes.

3 METODOLOGIA

3.1 Considerações iniciais

Este trabalho apresenta um estudo sobre as prestadoras de serviços contábeis estabelecidas da cidade de São Paulo, na condição de parceiras na elaboração e acompanhamento do processo de planejamento estratégico de seus clientes.

O trabalho concentrou seus esforços em estudar empresas prestadoras de serviços contábeis que demonstrassem interesse em prestar serviços com um nível de qualidade diferenciado, com potencial para interagir junto aos seus clientes de forma efetiva, na elaboração do processo de planejamento estratégico dos mesmos.

E para tanto procurou através de órgãos representativos do setor tais como Conselho Regional de Contabilidade CRC-SP, Sindicato dos Contabilistas do Estado de São Paulo Sindcont e o Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis de São Paulo Sescon indícios que fossem possíveis identificar empresas do setor com estas características.

Essa pesquisa é de natureza científica, baseada na revisão bibliográfica e pesquisa de campo através de entrevistas dirigidas aos responsáveis e gestores de empresas de serviços contábeis com sede social na cidade de São Paulo.

Uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenômeno a estudar. As observações foram feitas através de entrevistas que procuraram traçar o perfil de atuação das empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo em relação ao processo de planejamento estratégico de seus clientes. Hill e Hill (2002, p. 19)

Estudo bibliográfico consiste no estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto, tendo como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto. Martins (1994, p. 30),

3.2 Dados básicos

Foram feitos contatos com 82 empresas de serviços contábeis estabelecidas na cidade de São Paulo e das quais 40 empresas concordaram em participar da pesquisa.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas na sede social destas empresas, sempre com o responsável pela empresa.

Foram evitadas ao máximo questões delicadas, tais como cobrança de honorários, registro de empregados, forma de tributação, faturamento, débitos fiscais ou outras questões que de alguma forma pude-se expor a empresa a alguma situação contraditória ou polemica.

As entrevistas foram agendadas por contato telefônico antecipadamente, durante as visitas às empresas de serviços contábeis foi entregue uma carta de apresentação, contendo a indicação que os dados ali coletados serviriam única e exclusivamente para uma pesquisa acadêmica.

3.3 Técnica de pesquisa

A técnica utilizada neste trabalho foi a observação, feita através de entrevistas estruturadas para levantamento de dados e uma revisão bibliográfica para a formação de um referencial teórico, através de publicações e pesquisas já existente sobre o assunto.

3.3.1 Entrevistas estruturadas

O objetivo específico desta entrevista foi analisar por meio das escolhas efetuadas pelos responsáveis pelas empresas de serviços contábeis, a sua capacidade técnica para assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico e também a relação de dependência existente entre esta capacidade técnica percebida através das escolhas dos respondentes e as variáveis específicas de cada um.

A possibilidade de obter respostas às mesmas perguntas evidenciando apenas as diferenças entre os indivíduos pesquisados é uma premissa da

entrevista. Desta forma as perguntas devem ser estruturadas e padronizadas de forma predeterminada baseada num roteiro previamente definido. Cooper e Schindler (2003),

As perguntas foram formuladas sobre três tipos:

- gerenciais; identificam o respondente, o entrevistador, o local e as condições da entrevistas;
- de classificação; são normalmente variáveis, que permitem que as respostas sejam agrupadas, de forma que os padrões possam ser revelados;
- de direcionamento; que envolvem questões investigativas de um estudo.

As estratégias de respostas demandaram questões fechadas de múltipla escolha, e em vocabulário simples de fácil percepção entre os entrevistados, visto que:

- O objetivo do estudo é classificar as empresas em sua forma de atuação;
- A motivação dos respondentes para responder questões fechadas é maior que as abertas.

3.3.2 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa tem que ter parâmetros de confiabilidade, validade e adequação com os objetivos da pesquisa e devem responder o problema central da pesquisa, assim como corroborar com as hipóteses levantadas para o estudo.

Hill e Hill (2002, p. 89) entendem que; "sobre a elaboração das questões: é preciso pensar cuidadosamente sobre o objetivo geral (o tipo de informação que quer solicitar) de cada uma das perguntas que está a inserir".

As questões foram elaboradas em forma de assertivas e do tipo classificatórias de múltipla escolha, procurando atender o objetivo central da pesquisa e os objetivos específicos, ficando a entrevista dividida em três grupos distintos cujos objetivos são:

Grupo 01: identificar dados básicos sobre a empresa de serviços contábeis pesquisada, como o nome da empresa, número de sócios, forma de constituição, responsável pelas informações seu grau de instrução e cargo ocupado na empresa

Grupo 02: identificar a qualificação dos gestores e dos colaboradores, a quantidade de colaboradores, o tempo de existência e segmentação de mercado.

Nr	QUESTÃO	VARIÁVEL - CHAVE	OBJETIVO	FONTE
1	Qual o grau de instrução do responsável pela empresa de serviço contábil? () Ensino fundamental/médio () Técnico em contabilidade () Graduação () Pós Graduação – lato senso () Mestrado / Doutorado	Qualificação do gestor	Identificar as estruturas humanas, o nível de capacitação / especialização dos Gestores das empresas de serviços contábeis	Thomé (2001)
2	Qual o grau de instrução dos colaboradores de sua empresa? () Ensino fundamental/médio () Técnico em contabilidade () Graduação () Pós Graduação – lato senso () Mestrado/ Doutorado	Qualificação dos colaboradores	Identificar as estruturas humanas, o nível de capacitação / especialização dos colaboradores da empresa de serviços contábeis	Thomé (2001)
3	Com quantos colaboradores a sua empresa trabalha atualmente? () nenhum colaborador () de 1 a 5 Colaboradores () de 6 a 15 Colaboradores () de 16 a 30 colaboradores () acima de 30 colaboradores	Quantidade de colaboradores	Identificar a quantidade de colaboradores que possuem as empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo	Autor
4	Qual o Tempo de existência da empresa de serviços contábeis? () até 5 anos () de 6 a 10 anos () de 11 a 15 anos () de 16 a 20 anos () acima de 20 anos	Tempo de existência da empresa de serviços contábeis	Identificar o tempo de existência das empresas de serviços contábeis de São Paulo	Autor
5	A sua clientela esta concentrada em algum segmento de mercado? () Bastante () Muito () Médio () Pouco () Muito pouco	Segmentação/ Especialização de mercado	Identificar se as empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo trabalham com segmentação de mercado	Thomé (2001)

Quadro 08: Identificação da qualificação dos gestores e dos colaboradores, a quantidade de colaboradores, e segmentação de mercado existente nas empresas de serviços contábeis.

Fonte: Elaborado pelo autor

Grupo 03: Analisar a capacidade técnica das empresas de serviços contábeis em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes.

NR	QUESTÃO	VARIÁVEL CHAVE	OBJETIVO	COMPETÊNCIA	FONTE
06	A sua empresa conhece a necessidade de planejamento estratégico de seus clientes? () Muito bem () Bem () Razoavelmente () Mal () Muito mal	Necessidade de planejamento estratégico	Analisar a intensidade desta competência, necessária para formar a capacidade técnica de assessorar o do processo de planejamento estratégico dos clientes	Saber identificar a necessidade de se fazer planejamento estratégico	Sebrae (2006) Lacombe & Heilborn (2003, p. 162) Oliveira (2004, p. 325)
07	A sua empresa conhece as metodologias de planejamento estratégico disponíveis? () Muito bem () Bem () Razoavelmente () Mal () Muito mal	Metodologias	Analisar a intensidade desta competência, necessária para formar a capacidade técnica de assessorar o do processo de planejamento estratégico dos clientes	Saber identificar e analisar a metodologia mais adequada a cada tipo de organização	Terence (2002, p. 27)
08	A sua empresa dispõem de recursos humanos e materiais necessários para assessorar seus clientes no seu processo de planejamento estratégico? () Bastante () Muito () Médio () Pouco	Mão de Obra e estrutura	Analisar a intensidade desta competência, necessária para formar a capacidade técnica de assessorar o do processo de planejamento estratégico dos clientes	Saber identificar, analisar e mobilizar os recursos humanos e materiais necessários para a elaboração e acompanhamento do processo de planejamento estratégico	Thomé (2001, p. 23)
9	A sua empresa conhece a forma pela qual seus clientes comunicam as suas ações estratégicas planejadas e acompanham o seu desenvolvimento? () Muito bem () Bem () razoavelmente () Mal () Muito mal	Acompanhamento e controle	Analisar a intensidade desta competência, necessária para formar a capacidade técnica de assessorar o do processo de planejamento estratégico dos clientes	Saber identificar a melhor forma de comunicar aos envolvidos as ações estratégicas planejadas e acompanhar o seu desenvolvimento	Kallas & Coutinho (2005, p. 262)
10	Na sua empresa existe uma predisposição do pessoal para se desenvolver e adquirir novos conhecimentos a respeito de estratégia e planejamento? () Sempre () Muitas vezes () Às vezes () Raramente	Capacitação	Analisar a intensidade desta competência, necessária para formar a capacidade técnica de assessorar o do processo de planejamento estratégico dos clientes	Saber se desenvolver e adquirir novos conhecimentos sobre estratégia e planejamento	Duarte (2005, p. 170)
11	A sua empresa contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de	Atuação no processo de	Analisar a intensidade desta	Ser empreendedor	

	seus clientes? () Sempre () Muitas vezes () Às vezes () Raramente () Nunca	planejamento estratégico	competência, necessária para formar a capacidade técnica de assessorar o do processo de planejamento estratégico dos clientes	assumindo compromissos, comprometendo-se com a realização do processo de planejamento estratégico	Sebrae (2006)
12	A sua empresa tem interesse em prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico de seus clientes? () Bastante () Muito () Médio () Pouco () Muito pouco	Desenvolvimento de novos produtos	Analisar a intensidade desta competência, necessária para formar a capacidade técnica de assessorar o do processo de planejamento estratégico dos clientes	Ser empreendedor assumindo compromissos, comprometendo-se com a realização do processo de planejamento estratégico	Rosa & Marion (2005, p. 36)
13	A sua empresa é chamada a contribuir com a definição ou revisão da missão de seus clientes? () Sempre () Muitas vezes () Às vezes () Raramente () Nunca	Missão	Analisar a intensidade desta competência, necessária para formar a capacidade técnica de assessorar o do processo de planejamento estratégico dos clientes	Ser responsável assumindo os riscos de sua atuação no processo de planejamento estratégico e desta forma ser reconhecido	Kallas & Coutinho (2005, p. 267)
14	A sua empresa conhece os riscos e conseqüências da definição ou revisão equivocada da missão em seus clientes? () Muito Bem () Bem () Razoavelmente () Mal () Muito mal	Missão	Analisar a intensidade desta competência, necessária para formar a capacidade técnica de assessorar o do processo de planejamento estratégico dos clientes	Ser responsável assumindo os riscos de sua atuação no processo de planejamento estratégico e desta forma ser reconhecido	Kallas & Coutinho (2005, p. 267)
15	A sua empresa conhece e entende o negócio de seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças? () Muito bem () Bem () Razoavelmente () Mal () Muito mal	Análise ambiental	Analisar a intensidade desta competência, necessária para formar a capacidade técnica de assessorar o do processo de planejamento estratégico dos clientes	Analisar o negocio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças	Fischmann & Almeida (1991, p. 25). Padoveze (2003, p. 97)

Quadro 09: Análise da capacidade técnica das empresas de serviços contábeis em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.3 Relação de dependência entre as hipóteses

A seguir é apresentada uma figura que demonstra a relação de dependência ou independência entre a capacidade técnica que as empresas de serviços contábeis possuem para assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes e a análise das empresas de serviços contábeis pesquisadas.

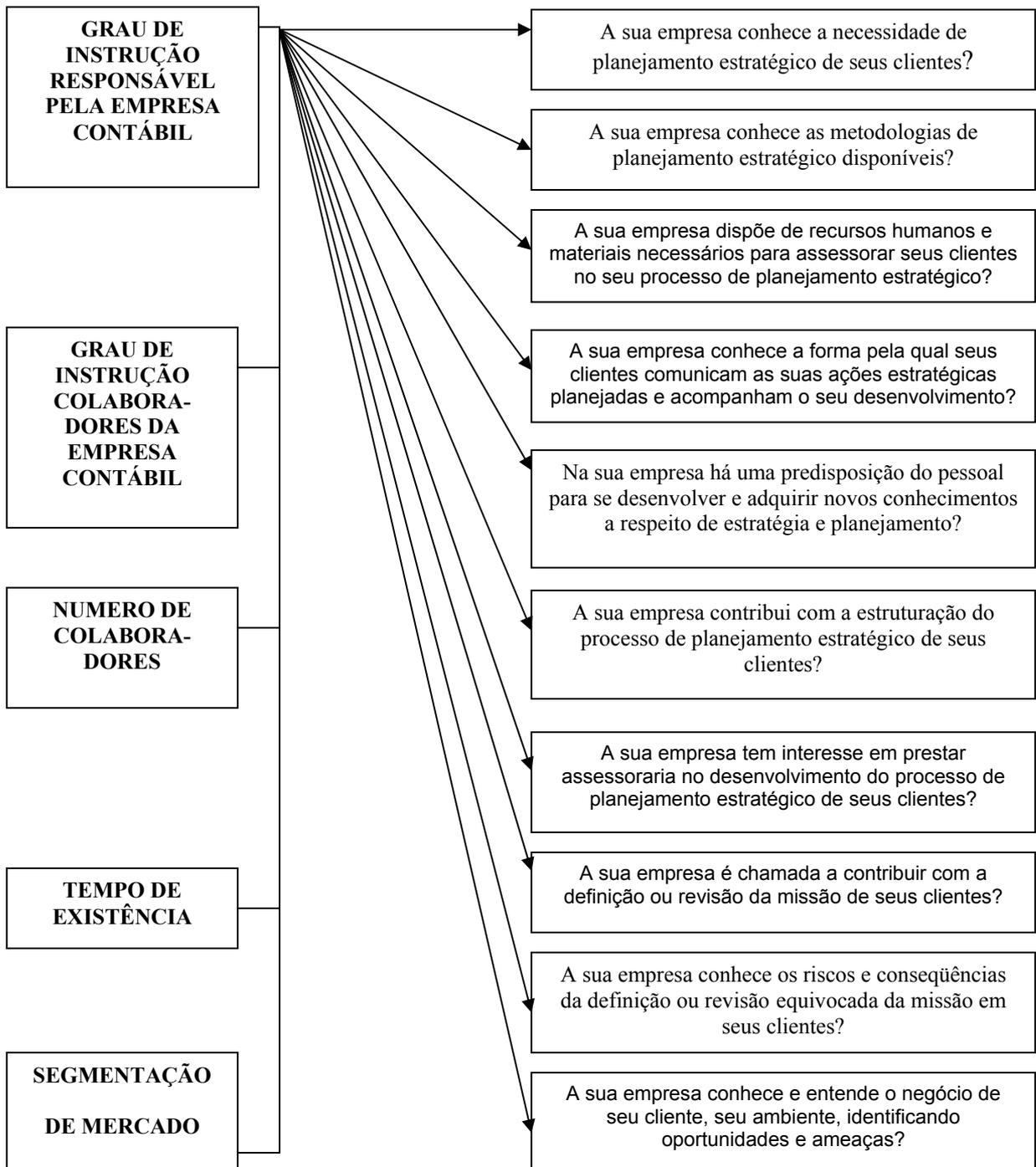


Figura 8 - Relação de dependência entre as hipóteses

Fonte: Elaborada pelo autor

3.3.4 Pré-teste

Antes da realização das entrevistas foram realizados pré-testes que serviram para verificar a adequação do instrumento de pesquisa para e se o mesmo atendia aos objetivos que a pesquisa se propôs.

Foram entrevistadas quatro empresas onde se procurou avaliar:

- a aplicabilidade da entrevista;
- as dificuldades que os entrevistados demonstraram ter para responder as perguntas;
- o tempo gasto com cada entrevista;
- receptividade dos entrevistados.

Os pré-testes também foram úteis para se construir uma pré-tabulação dos dados e definição do tipo de tratamento estatístico mais adequado para este estudo.

3.4 Vantagens e limitações

São muitas as vantagens para aplicação de formulários de entrevistas. Esses são muito eficazes na obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que são relevantes e significativos. O nível de atendimento e respostas é maior que o de questionários, uma vez que a participação do entrevistador como facilitador ajuda o respondente no esclarecimento das questões e ainda pode ser tratado estatisticamente.

Suas limitações estão ligadas aos custos de realização que são maiores que as pesquisas por questionários enviados, pois requer a presença do entrevistador, demanda muito mais tempo de execução visto que a logística para a realização das entrevistas e deve-se tomar o cuidado do entrevistador não influenciar o respondente consciente ou inconscientemente.

3.5 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi elaborada em etapas distintas, ressaltando que cada etapa estava diretamente ligada com o demais, o que implica dizer que se fez necessário à execução de cada etapa, pensando sempre na etapa seguinte.

As etapas foram divididas como segue:

- elaboração referencial teórico;
- elaboração da metodologia e formulário da entrevista que foram empregados na pesquisa;
- levantamento de dados junto sobre empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo;
- pré-teste de aplicabilidade da entrevista;
- ajustes no referencial teórico, metodologia e formulário da pesquisa;
- aplicação das entrevistas;
- análise dos dados obtidos e tratamento estatístico;
- conclusões e considerações finais extraídas do trabalho de pesquisa.

3.6 Tratamento estatístico

Foi considerado para formalização desta pesquisa um conjunto de 40 empresas de serviços contábeis localizadas na cidade de São Paulo.

Foi utilizado neste trabalho um nível de significância de 5 pontos percentuais. Cada variável específica do estudo foi tabulada de modo a demonstrar os seguintes itens:

- Medidas de localização.
 - Média
 - Mediana

- Moda
- Medidas de dispersão.
 - Variância
 - Desvio Padrão
 - Intervalo
- Medidas de forma.
 - Assimetria
 - Curtose
 - Graficamente foram utilizados histogramas para agrupar os valores em variáveis e intervalos.

3.6.1 Tabela cruzada

Ainda em estatística descritiva, foram sintetizados dados das variáveis com a intenção de demonstrar alguma correlação entre as mesmas.

Fonseca e Martins (1996, p. 101) entendem que: “estatística descritiva se constitui num conjunto de técnicas que objetivam descrever, analisar e interpretar os dados numéricos de uma população ou amostra”.

A tabulação dos dados para sintetizar ao mesmo tempo, os dados de duas variáveis no sentido de buscar o entendimento e o comportamento destas variáveis e a percepção de proporção advinda da exibição das freqüências das variáveis.

Levin e Fox (2004, p. 485) entendem que: “tabulação cruzada é uma tabela de freqüência e porcentagens de duas ou mais variáveis consideradas conjuntamente”.

As tabelas cruzadas, não permitem assertivas sobre os assuntos abordados mas apresentam as possibilidades de relações entre os mesmos.

3.6.2 Estatística não paramétrica

As aplicações das técnicas de estatística não paramétrica não exigem suposições quanto à distribuição da população da qual se tenha retirado a amostras para análises. Podem ser aplicadas a dados que se dispõem simplesmente em ordem, ou mesmo para estudo de variáveis nominais. Contrariamente o que acontece na estatística paramétrica onde as variáveis são, na maioria das vezes, intervalares. Os testes não-paramétricos são extremamente interessantes para analisar dados qualitativos. Os testes da estatística não paramétrica exigem poucos cálculos e são aplicáveis para analisar pequenas amostras. Fonseca e Martins (1996, p. 225)

Levin e Fox (2004, p. 485) entendem que: "teste não paramétrico é um procedimento estatístico que não faz nenhuma suposição sobre a maneira como a característica em estudo se distribui na população e que exige apenas dados ordinais ou nominais".

Neste estudo os testes não paramétricos se justificam, pois se procura avaliar a qualidade das empresas de serviços contábeis e sua capacidade técnica para assessorar o planejamento estratégico e se pesquisou um grupo de empresas com uma característica em comum.

3.6.3 Teste qui-quadrado

Levin e Fox (2004, p. 484) entendem que: "qui-quadrado é um teste de significância não paramétrico em que as freqüências esperadas são comparadas com as freqüências observadas".

O mais popular teste não-paramétrico é o teste qui-quadrado, ou teste de adequação do ajustamento. Uma importante aplicação do teste qui-quadrado ocorre quando se quer estudar a associação ou dependência, entre duas variáveis. A representação das freqüências observadas é dada por uma tabela de dupla entrada ou tabela de contingência. Fonseca e Martins (1996, p. 225)

Teste de qui-quadrado ou chi-quadrado(χ^2), é utilizado em qualquer tipo de mensuração de dados (ou qualquer tipo de dados). Aplicação: Interesse no número de indivíduos, objetos, resposta ou medidas que se enquadram em diversas categorias, comparação entre freqüências e não escores médios.

3.6.4 Teste u de mann-whitney

Serve para testar a hipótese de que duas populações têm a mesma distribuição. É uma alternativa ao teste t no caso de amostras independentes. É recomendado se o nível de mensuração for no mínimo ordinal ou melhor.

3.6.5 Teste h de kruskal wallis

Serve para testar a hipótese de que várias populações têm a mesma distribuição. É uma alternativa para a análise de variância com uma classificação. Recomendado para amostras com mensuração no mínimo ordinal ou não normal.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

4.1 Considerações iniciais

A pesquisa foi dividida em três grupos, o primeiro chamado de dados básicos da empresa pesquisada, que identifica o número de sócios, forma de constituição, grau de instrução e função do responsável pelas informações; o segundo chamado análise da empresa de serviços contábeis que procurou identificar a qualificação dos gestores e dos colaboradores, a quantidade de colaboradores, segmentação de mercado e o tempo de existência da empresa; o terceiro grupo que procurou analisar algumas competências e responsabilidades apresentadas neste trabalho e que compõem a capacidade técnica das empresas de assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes.

4.2 Dados básicos das empresas pesquisadas

Nos questionamentos básicos deste trabalho de pesquisa, as empresas pesquisadas informaram a seu nome, contatos telefônicos, forma de constituição, número de sócios e o nome, cargo e grau de instrução do responsável pelas informações.

4.2.1 Numero de sócios

Para se determinar o número de sócios foi construída uma escala com a quantidade de sócios possíveis em cada empresa partindo-se do número um para empresas individuais até um numero qualquer acima de dez sócios, conforme tabela a seguir:

TABELA 01 - Quantidade de sócios

NUMERO DE SÓCIOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
1	3	7.50	7.50	7.50
2	28	70.00	70.00	77.50
3 A 6	9	22.50	22.50	100.00
7 A 10	0	0.00	0.00	100.00
ACIMA DE 10	0	0.00	0.00	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

Das empresas pesquisadas, 70,00% é composto por dois sócios, 22,50% apresentou em seu quadro societário de 3 a 6 sócios, 7,50% apresentou apenas 1 sócio e não foram identificadas empresas com mais de 7 sócios.

4.2.2 Forma de constituição

Para se determinar a forma de constituição das empresas de serviços contábeis foram usados como parâmetro os dois tipos mais comuns de constituição de empresas de serviços contábeis, escritório individual de contabilidade e sociedade simples, e a opção por um terceiro não identificado, pois se trata de uma característica objetiva e de possível comparação.

TABELA 02 - Forma de constituição.

A sua empresa de serviços contábeis esta constituída sob que forma Jurídica?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Escritório Individual de Contabilidade (autônomo)	4	10.00	10.00	10.00
Sociedade Simples	33	82.50	82.50	92.50
Outra forma de constituição	3	7.50	7.50	100.00
TOTAL	40	100	100	

Das empresas de serviços contábeis pesquisadas a maioria está constituída sob a forma jurídica de sociedade simples, totalizando 82,50% das empresas pesquisadas, os escritórios individuais de contabilidade aparecem em segundo lugar totalizando 10,00% e outras formas de constituição somarão 7,50%.

4.2.3 Grau de instrução do responsável pelas informações

Procurou-se também identificar o grau de instrução da pessoa que respondeu a entrevista. Para tanto foi construída uma tabela com os níveis de escolaridade hoje possíveis e feito o questionamento a respeito do nível de escolaridade em que esta pessoa se encontra atualmente.

TABELA 03 - Grau de instrução do responsável pelas informações

Grau de instrução do responsável pelas informações	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Ensino fundamental/médio	2	5.00	5.00	5.00
Técnico em contabilidade	4	10.00	10.00	15.00
Graduação	20	50.00	50.00	65.00
Pos graduação - lato sensu	12	30.00	30.00	95.00
Mestrado / doutorado	2	5.00	5.00	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

Nas empresas pesquisadas as pessoas respondentes na sua maioria possuem o nível de graduação com 50,00% dos respondentes, pessoas com pós-graduação totalizarão 30,00%, técnicos em contabilidade 10,00% e ensino fundamental e médio 5,00%.

4.3 Análise da empresa de serviços contábeis

Identificar a qualificação dos gestores e dos colaboradores, a quantidade de colaboradores, o tempo de existência e se existe algum tipo de segmentação de mercado na clientela destas empresas, para tanto foram realizados os questionamentos nos itens 4.3.1 a 4.3.5.

4.3.1 Instrução dos responsáveis pelas empresas de serviços contábeis

Identificar as estruturas humanas, o nível de capacitação e especialização dos gestores das empresas de serviços contábeis, para tanto se questionou o grau de instrução dos gestores, como resposta ao questionamento foram estipulados os níveis de escolaridade atualmente possíveis.

TABELA 04 - Instrução dos responsáveis pelas empresas de serviços contábeis

Qual o grau de instrução do responsável pela empresa de serviços contábeis?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Técnico em contabilidade	4	10.00	10.00	10.00
Graduação	21	52.50	52.50	62.50
Pos graduação-“lato sensu”	13	32.50	32.50	95.00
TRADO/DOCTORADO	2	5.00	5.00	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

Na maioria das empresas entrevistadas os responsáveis possuem nível de graduação totalizando 52,50% dos respondentes, sendo que 32,50% informaram ter concluído uma pós-graduação em nível “lato sensu”, 10,00% possuem o técnico em contabilidade e 5,00% afirmaram ter concluído o curso de mestrado/doutorado. O gráfico a seguir ajuda a ilustrar esta divisão.

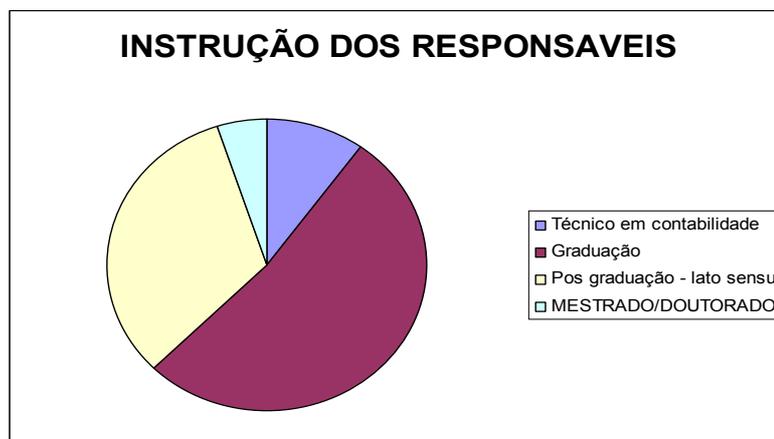


GRAFICO 02 - Grau de instrução dos responsáveis pelas empresas de serviços contábeis

4.3.2 Instrução da maioria dos colaboradores das empresas de serviços contábeis

Identificar as estruturas humanas, o nível de capacitação e especialização dos colaboradores das empresas de serviços contábeis, para tanto se questionou o grau de instrução dos mesmos, como resposta ao questionamento foram estipulados os níveis de escolaridade atualmente possíveis.

TABELA 05 - Instrução da maioria dos colaboradores das empresas de serviços contábeis.

Qual o grau de instrução da maioria dos colaboradores de sua empresa?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Ensino fundamental/médio	12	30.00	30.00	30.00
Técnico em contabilidade	7	17.50	17.50	47.50
Graduação	21	52.50	52.50	100.00
Pos graduação - lato sensu	0	0.00	0.00	100.00
Mestrado / doutorado	0	0.00	0.00	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

A maioria das empresas pesquisadas informaram que os seus colaboradores possuem nível superior totalizando 52,50% das empresas pesquisadas, 30,00% informaram que os seus colaboradores concluíram o ensino fundamental e médio, 17,50% informaram que os seus colaboradores possuem o curso técnico em contabilidade. Não foram encontrados nas empresas pesquisadas colaboradores com pós-graduação ou com mestrado/doutorado. Conforme gráfico a seguir:

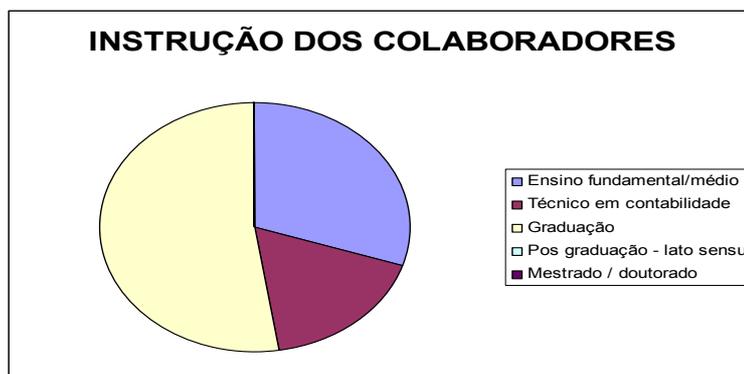


GRAFICO 03 - Grau de instrução da maioria dos colaboradores

4.3.3 Quantidade de colaboradores das empresas de serviços contábeis

Identificar a quantidade de colaboradores que possuem as empresas de serviços contábeis, para tanto foi construída uma escala que vai de nenhum colaborador para empresas que não possuem colaboradores até empresas que possuem mais de trinta colaboradores conforme tabela a seguir:

TABELA 06 - Quantidade de colaboradores das empresas de serviços contábeis

Com quantos colaboradores sua empresa trabalha atualmente?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Nenhum colaborador	0	0.00	0.00	0.00
De 1 a 5 colaboradores	7	17.50	17.50	17.50
De 6 a 15 colaboradores	13	32.50	32.50	50.00
16 a 30 colaboradores	15	37.50	37.50	87.50
Acima de 30 colaboradores	5	12.50	12.50	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

A maioria das empresas pesquisadas informou que possuem de 16 a 30 colaboradores totalizando 37,50% das empresas pesquisadas, 32,50% informaram que possuem de 6 a 15 colaboradores, 17,50% informaram que possuem de 1 a 5 colaboradores, 12,50% informaram que possuem acima de 30 colaboradores e nenhuma empresa informou não possuir nenhum colaborador. Conforme gráfico a seguir:

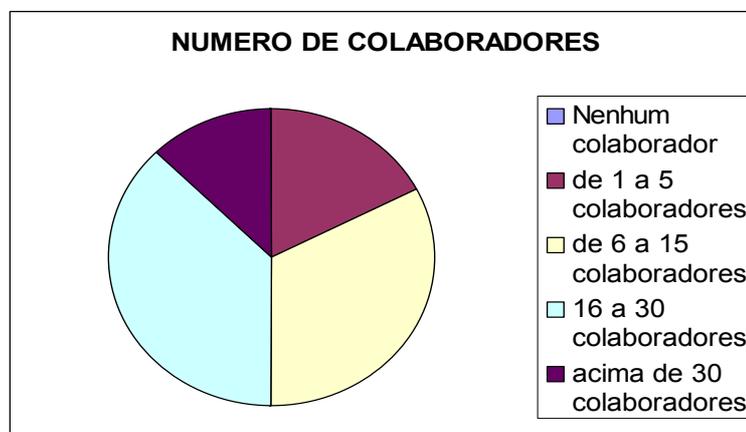


GRAFICO 04 - Quantidade de colaboradores

4.3.4 Tempo de existência das empresas de serviços contábeis

Identificar o tempo de existência das empresas de serviços contábeis, para tanto foi construída uma escala que vai de empresas com até cinco anos de existência a empresas com mais vinte anos de existência, conforme tabela a seguir.

TABELA 07 - Tempo de existência das empresas de serviços contábeis

Qual o tempo de existência da empresa de serviços contábeis?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Até 5 anos	0	0.00	0.00	0.00
De 5 a 10 anos	7	17.50	17.50	17.50
De 11 a 15 anos	6	15.00	15.00	32.50
De 16 a 20 anos	9	22.50	22.50	55.00
Acima de 20 anos	18	45.00	45.00	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

A maioria das empresas pesquisadas informaram que possuem acima de 20 anos de existência totalizando 45,00% das empresas pesquisadas, 22,50% informaram um tempo de existência de 16 a 20 anos, 15,00% informaram um tempo de existência de 11 a 15 anos, 17,50% informaram um tempo de existência de 5 a 10 anos. Não foram encontradas empresas com menos de 5 anos de existência. Conforme gráfico a seguir:



GRAFICO 05 - Tempo de atuação no mercado

4.3.5 Segmentação de mercado

Identificar se as empresas de serviços contábeis trabalham com alguma segmentação de mercado em seus clientes, para tanto foi construída uma tabela que procurou analisar a intensidade da segmentação apresentada pelo grupo de empresas pesquisadas, conforme tabela a seguir:

TABELA 08 - Segmentação de mercado

A sua clientela esta concentrada em algum segmento específico de mercado?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Bastante	4	10.00	10.00	10.00
Muito	2	5.00	5.00	15.00
Médio	4	10.00	10.00	25.00
Pouco	9	22.50	22.50	47.50
Muito Pouco	21	52.50	52.50	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

A maioria das empresas pesquisadas informaram que possuem muito pouca segmentação em sua carteira de clientes totalizando 52,50% das respostas obtidas, 22,50% informaram que possuem pouca segmentação, 10,00% informaram a existência de uma segmentação média, 10,00% informaram ter uma carteira de clientes com bastante segmentação e 5,00% informaram ter muita segmentação em sua carteira de clientes. Conforme gráfico a seguir:



GRAFICO 06 - Existência de uma segmentação de mercado

4.4 Análise de algumas competência e responsabilidades que formam a capacidade técnica para assessorar o processo de planejamento estratégico

Neste tópico procurou-se analisar a capacidade técnica que as empresas de serviços contábeis possuem para assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes, para tanto foram feitos questionamentos as empresas de serviços contábeis, onde se procurou analisar a intensidade das competências apresentadas neste trabalho conforme os itens 4.4.1 a 4.4.10.

4.4.1 Necessidade de planejamento estratégico

Analisar a intensidade da competência (Saber identificar a necessidade de se fazer planejamento estratégico), necessária para formar a capacidade técnica de assessorar os clientes no processo de planejamento estratégico. Identificar se a empresa de serviços contábeis percebe a necessidade de planejamento estratégico em seu cliente. Para tanto foi construída uma escala conforme tabela a seguir:

TABELA 09 - Necessidade de planejamento estratégico

A sua empresa conhece a necessidade de planejamento estratégico de seus clientes?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Muito bem	13	32.50	32.50	32.50
Bem	12	30.00	30.00	62.50
Razoavelmente	13	32.50	32.50	95.00
Mal	2	5.00	5.00	100.00
Muito mal	0	0.00	0.00	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

A maioria das empresas pesquisadas informaram que conhecem muito bem a necessidade de planejamento estratégico de seus clientes, com 32,50% das respostas obtidas, 30,00% informaram que conhecem bem, 32,50% informaram conhecer razoavelmente, 5,00% informaram conhecer mal esta necessidade e não foram encontradas empresas que afirmaram conhecer muito mal a necessidade de

planejamento estratégico de seus clientes. Constatando que a maioria das empresas pesquisadas possui esta competência, testada na pergunta.

4.4.2 Metodologias

Analisar a intensidade desta competência (Saber identificar e analisar a metodologia mais adequada a cada tipo de organização), necessária para formar a capacidade técnica de assessorar os clientes no processo de planejamento estratégico. Identificar se a empresa de serviços contábeis conhece as metodologias de planejamento estratégico existentes e se sabe qual a mais adequada a cada tipo de organização. Para tanto foi construída uma escala conforme tabela a seguir:

TABELA 10 - Metodologias

A sua empresa conhece as metodologias de planejamento estratégico disponíveis?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Muito bem	8	20.00	20.00	20.00
Bem	21	52.50	52.50	72.50
Razoavelmente	8	20.00	20.00	92.50
Mal	3	7.50	7.50	100.00
Muito mal	0	0.00	0.00	100.00
TOTAL	40	100.00	100,00	

A maioria das empresas pesquisadas informaram que conhecem bem as metodologias de planejamento estratégico disponíveis, com 52,50% das respostas obtidas, 20,00% informaram que conhecem muito bem, 20,00% informaram conhecer razoavelmente, 7,50% informaram conhecer mal estas metodologias e não foram encontradas empresas que afirmaram conhecer muito mal as metodologias de planejamento estratégico disponíveis. Constatando que a maioria das empresas pesquisadas possui esta competência, testada na pergunta.

4.4.3 Mão de obra e estrutura

Na análise a intensidade desta competência (Saber identificar, analisar e mobilizar os recursos humanos e materiais necessários para a elaboração e acompanhamento do processo de planejamento estratégico), necessária para formar a capacidade técnica de assessorar os clientes do processo de planejamento estratégico. Identificar se a empresa de serviços contábeis é capaz de reconhecer, analisar e mobilizar os recursos humanos e materiais necessários para a elaboração e acompanhamento do processo de planejamento estratégico. Para tanto foi construída uma escala conforme tabela a seguir:

TABELA 11 - Mão de obra e estrutura

A sua empresa dispõe de recursos humanos e materiais necessários para assessorar seus clientes no seu processo de planejamento estratégico?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Bastante	8	20.00	20.00	20.00
Muito	14	35.00	35.00	55.00
Médio	12	30.00	30.00	85.00
Pouco	3	7.50	7.50	92.50
Muito pouco	3	7.50	7.50	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

A maioria das empresas pesquisadas informaram dispor de muitos recursos humanos e materiais para assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes, com 35,00% das respostas obtidas, 30,00% informaram dispor de recursos médios, 20,00% informaram dispor de bastante recursos, 7,50% informaram dispor de poucos recursos e 7,50% informaram dispor de muito poucos recursos humanos e materiais para assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes. Constatando que a maioria das empresas pesquisadas possui esta competência, testada na pergunta.

4.4.4 Acompanhamento e controle

Analisar a intensidade desta competência (Saber identificar a melhor forma de comunicar aos envolvidos as ações estratégicas planejadas e acompanhar o seu desenvolvimento), necessária para formar a capacidade técnica de assessorar os clientes no processo de planejamento estratégico dos clientes. Identificar se empresas de serviços contábeis são capazes de reconhecer a melhor forma de comunicar aos envolvidos as ações estratégicas planejadas e acompanhar o seu desenvolvimento. Para tanto foi construída uma escala conforme tabela a seguir:

TABELA 12 - Acompanhamento e controle

A sua empresa conhece a forma pela qual seus clientes comunicam as suas ações estratégicas e acompanham o seu desenvolvimento?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Muito bem	2	5.00	5.00	5.00
Bem	13	32.50	32.50	37.50
Razoavelmente	13	32.50	32.50	70.00
Mal	9	22.50	22.50	92.50
Muito mal	3	7.50	7.50	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

A maioria das empresas pesquisadas informaram conhecer bem a forma pela qual seus clientes comunicam suas ações estratégicas planejadas e acompanham seu desenvolvimento, com 32,50% das respostas obtidas, 32,50% informaram conhecer razoavelmente, 22,50% informaram conhecer mal, 7,50% informaram conhecer muito mal e apenas 5,00% informaram conhece muito bem a forma pela qual seus clientes comunicam suas ações estratégicas e acompanham seu desenvolvimento. A competência testada nesta pergunta não atingiu a maioria das respostas o que impossibilita afirmar, por essa pergunta, que as empresas de serviços contábeis tenham a competência testada.

4.4.5 Capacitação

Analisar a intensidade desta competência (Saber se desenvolver e adquirir novos conhecimentos sobre estratégia e planejamento), necessária para formar a capacidade técnica de assessorar os clientes no processo de planejamento estratégico. Identificar se na empresa de serviços contábeis existe uma pré-disposição do pessoal em se desenvolver e adquirir novos conhecimentos sobre estratégia e planejamento. Para tanto foi construída uma escala conforme tabela a seguir:

TABELA 13 - Capacitação

Na sua empresa existe uma predisposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos a respeito de estratégia e planejamento?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Sempre	17	42.50	42.50	42.50
Muitas vezes	13	32.50	32.50	75.00
As vezes	6	15.00	15.00	90.00
Raramente	3	7.50	7.50	97.50
Nunca	1	2.50	2.50	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

A maioria das empresas pesquisadas informaram que na empresa existe sempre uma predisposição do pessoal em se capacitar adquirindo novos conhecimentos a respeito de estratégia e planejamento, com 42,50% das respostas obtidas, 32,50% informaram muitas vezes, 15,00% informaram que às vezes, 7,50% informaram que raramente, 2,50% informaram que nunca percebe uma predisposição do pessoal em se capacitar e adquirir novos conhecimentos sobre estratégia e planejamento. Constatando que a maioria das empresas pesquisadas possui esta competência, testada na pergunta.

4.4.6 Atuação no processo de planejamento estratégico

Analisar a intensidade desta competência (Ser empreendedor assumindo compromissos, comprometendo-se com a realização do processo de planejamento estratégico), necessária para formar a capacidade técnica de assessorar os clientes no processo de planejamento estratégico. Identificar se as empresas de serviços contábeis são empreendedoras, assumindo compromissos, comprometendo-se com a realização do processo de planejamento estratégico. Para tanto foi construída uma escala conforme tabela a seguir.

TABELA 14 - Atuação no processo de planejamento estratégico

A sua empresa contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus cliente?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Sempre	6	15.00	15.00	15.00
Muitas vezes	10	25.00	25.00	40.00
As vezes	12	30.00	30.00	70.00
Raramente	4	10.00	10.00	80.00
Nunca	8	20.00	20.00	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

A maioria das empresas pesquisadas informaram que às vezes contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes, com 30,00% das respostas obtidas, 25,00% informaram que muitas vezes, 15,00% informaram sempre, mas 20,00% informaram nunca e 10,00% informaram raramente contribuir com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes. A competência testada nesta pergunta não atingiu a maioria das respostas o que impossibilita afirmar, por essa pergunta, que as empresas de serviços contábeis tenham a competência testada.

4.4.7 Desenvolvimento de novos produtos

Questionou-se também dentro da mesma competência, se as empresas tinham interesse de prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico de seus clientes. Para tanto foi construída outra escala conforme tabela a seguir

TABELA 15 - Desenvolvimento de novos produtos

A sua empresa tem interesse de prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico de seus clientes?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Bastante	19	47.50	47.50	47.50
Muito	11	27.50	27.50	75.00
Médio	8	20.00	20.00	95.00
Pouco	2	5.00	5.00	100.00
Muito pouco	0	0.00	0.00	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

A maioria das empresas pesquisadas informaram ter bastante interesse em prestar assessoria no processo de planejamento estratégico de seus clientes, com 47,50% das respostas obtidas, 27,50% informaram ter muito interesse, 20,00% informaram ter um interesse médio, 5,0% informaram ter pouco interesse e não foi encontrado empresas que informaram ter muito pouco interesse em prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico de seus clientes. Constatando que a maioria das empresas pesquisadas possuem esta competência, testada na pergunta, validando a competência.

4.4.8 Missão

Analisar a intensidade desta competência (Ser responsável assumindo os riscos de sua atuação no processo de planejamento estratégico e desta forma ser reconhecido), necessária para formar a capacidade técnica de assessorar os

clientes no processo de planejamento estratégico dos clientes. Ser responsável assumindo os riscos de sua atuação no processo de planejamento estratégico e desta forma ser reconhecido. Identificar se a empresa de serviços contábeis é chamada a contribuir com a definição ou revisão da missão de seus clientes. Para tanto foi construída uma escala conforme tabela a seguir.

TABELA 16 - Definição ou revisão da missão

A sua empresa é chamada a contribuir com a definição ou revisão da missão de seus clientes?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Sempre	1	2.50	2.50	2.50
Muitas vezes	4	10.00	10.00	12.50
As vezes	15	37.50	37.50	50.00
Raramente	9	22.50	22.50	72.50
Nunca	11	27.50	27.50	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

A maioria das empresas pesquisadas informaram que às vezes são chamadas a contribuir com a definição ou revisão da missão de seus clientes, com 37,00% das respostas obtidas, 27,50% informaram que nunca são chamadas, 22,50% informaram que raramente, 10,00% informaram que muitas vezes são chamados 2,5% informaram que sempre são chamados a contribuir com a definição ou revisão da missão em seus clientes. A competência testada nesta pergunta não atingiu a maioria das respostas o que impossibilita afirmar, por essa pergunta, que as empresas de serviços contábeis tenham a competência testada.

4.4.9 Definição equivocada da missão

Questionou-se também dentro da mesma competência, se a empresa de serviços contábeis conhecia as conseqüências da definição ou da revisão equivocada da missão em seus clientes. Para tanto foi construída outra escala conforme tabela a seguir

TABELA 17 - Definição equivocada da missão

A sua empresa conhece os riscos e conseqüências da definição ou revisão equivocada da missão em seus cliente?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Muito bem	20	50.00	50.00	50.00
Bem	12	30.00	30.00	80.00
Razoavelmente	8	20.00	20.00	100.00
Mal	0	0.00	0.00	100.00
Muito mal	0	0.00	0.00	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

A maioria das empresas pesquisadas informaram que conhecem muito bem os riscos e conseqüências da definição ou revisão equivocada da missão em seus clientes, com 50,00% das respostas obtidas, 30,00% informaram que conhecem bem, 20,00% informaram que conhecem razoavelmente e não foram encontrados respondentes que informaram conhecer mal ou muito mal os riscos e conseqüências da definição ou revisão equivocada da missão. Constatando que a maioria das empresas pesquisadas possuem esta competência, testada na pergunta, validando a competência.

4.4.10 Análise ambiental

Analisar a intensidade desta competência (Conhecer e analisar o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças), necessária para formar a capacidade técnica de assessorar os clientes no processo de planejamento. Analisar o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças. Para tanto foi construída uma escala conforme tabela a seguir:

TABELA 18 - Análise ambiental

A sua empresa conhece e entende o negocio do seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VALIDO	ACUMULADO %
Muito bem	9	22.50	22.50	22.50
Bem	15	37.50	37.50	60.00
Razoavelmente	8	20.00	20.00	80.00
Mal	5	12.50	12.50	92.50
Muito mal	3	7.50	7.50	100.00
TOTAL	40	100.00	100.00	

A maioria das empresas pesquisadas informaram conhecer bem o negócio de seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças com 37,50% das respostas obtidas, 22,50% informaram conhecer muito bem, 20,00% informaram conhece razoavelmente, 12,50% informaram conhecer mal e 7,50% informaram conhecer muito mal o negócio de seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças. Constatando que a maioria das empresas pesquisadas possui esta competência, testada na pergunta.

4.5 Capacidade técnica

Das competências e responsabilidades que formam a capacidade técnica de assessorar o processo de planejamento estratégico, as empresas de serviços contábeis pesquisadas através das informações que prestaram nesta pesquisa.

Podemos afirmar que possuem 70% das competências e responsabilidades pesquisadas confirmam a hipótese tida como verdadeira para este trabalho que, as empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo possuem capacidade técnica para assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

Conforme gráfico a seguir:



GRÁFICO 07 - Existência de capacidade técnica

4.6 Resultados dos testes não paramétricos

Os testes não paramétricos ocorrem quando se quer estudar a associação ou dependência, entre duas variáveis.

Os cruzamentos não permitem assertivas sobre os assuntos abordados, mas apresentam as possibilidades de relações entre os mesmos.

A tabela a seguir, apresenta os resultados dos testes não paramétricos, não paramétricos aplicando a mediana e o resultado dos cruzamentos.

Foram testadas as seguintes hipóteses.

H-a) Há relação de dependência entre o grau de instrução do responsável pela empresa de serviços contábeis com a capacidade técnica que a mesma possui em assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

H-b) Há relação de dependência entre o grau de instrução dos colaboradores da empresa de serviços contábeis com a capacidade técnica que a mesma possui em assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

H-c) Há relação de dependência entre o número de colaboradores da empresa de serviços contábeis com a capacidade técnica que a mesma possui em assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

H-d) Há relação de dependência entre o tempo de existência da empresa de serviços contábeis com a sua capacidade técnica em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes.

H-e) Há relação de dependência entre a existência de uma segmentação/especialização de mercado com a capacidade técnica que mesma possui em assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

Os valores identificados são aqueles em que os testes foram considerados significantes. Para verificar se determinado resultado é significativo, cada valor desses (nível descritivo) é comparado com 0.05 e considera significativo quando esse valor for menor. As planilhas contendo os resultados de cada variável se encontram nos apêndices E ao apêndice BL deste trabalho.

TABELA 19 - Resultados dos testes estatísticos.

Testes não paramétricos										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
H-a	0.595	0.015	0.462	0.249	0.579	0.305	0.86	0.992	0.482	0.601
H-b	0.084	0.604	0.998	0.06	0.242	0.012	0.263	0.05	0.092	0.609
H-c	0.697	0.385	0.005	0.59	0.244	0.651	0.595	0.124	0.081	0.99
H-d	0.465	0.124	0.942	0.066	0.407	0.248	0.667	0.239	0.559	0.722
H-e	0,457	0,534	0,615	0,318	0,715	0,826	0,286	0,971	0,596	0,91
Testes não paramétricos aplicando a mediana										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
H-a	0.751	0.023	0.885	0.08	0.148	0.265	0.566	0.989	0.32	0.347
H-b	0.294	0.465	0.812	0.04	0.405	0.015	0.276	0.264	0.084	0.36
H-c	0.384	0.035	0.523	0.737	0.235	0.88	0.673	0.279	0.076	0.875
H-d	0.562	0.149	0.834	0.013	0.559	0.099	0.586	0.559	0.767	0.966
H-e	0,622	0,726	0,776	0,537	0,374	0,796	0,266	0,997	0,255	0,489
Cruzamentos										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
H-a	0.968	0.012	0.192	0.334	0.065	0.338	0.19	0.591	0.605	0.437
H-b	0.311	0.885	0.153	0.312	0.302	0.089	0.325	0.005	0.257	0.33
H-c	0.64	0.122	0.029	0.262	0.275	0.923	0.486	0.44	0.146	0.794
H-d	0.818	0.502	0.939	0.133	0.951	0.261	0.226	0.346	0.807	0.776
H-e	0,578	0,191	0,353	0,78	0,075	0,629	0,832	0,696	0,093	0,547
Q	INEXISTÊNCIA DE CAPACIDADE TÉCNICA									
Q	EXISTÊNCIA DE CAPACIDADE TÉCNICA									
H	NÃO DEPENDÊNCIA									
H	DEPENDÊNCIA									

As hipóteses apresentaram pouca ou nenhuma dependência entre as variáveis testadas

A hipótese H-a, apresentou dependência apenas quando confrontada com a variável que questionava se as empresas de serviços contábeis conhecem as metodologias de planejamento estratégico disponíveis. O que vale dizer que o grau de instrução do responsável pela empresa de serviços contábeis o possibilita conhecer as metodologias de planejamento estratégico disponíveis.

Porém os testes não encontraram um grau de significância nos outros questionamentos para afirmar que, a capacidade técnica das empresas de serviços contábeis em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes, tenha alguma relação de dependência com o grau de instrução dos responsáveis pelas empresas de serviços contábeis.

De acordo o exposto e os testes aplicados, a hipótese H-a foi rejeitada.

A hipótese H-b, apresentou dependência quando confrontada com a variável que questionava se as empresas de serviços contábeis contribuem com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes. O que vale dizer que o grau de instrução dos colaboradores apesar de ter 52% com nível superior não possibilita a empresa de serviços contábeis a contribuir com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes.

Apresentou dependência quando confrontada com a variável que questionava se a empresa de serviços contábeis é chamada a contribuir com a definição ou revisão da missão em seus clientes. O que vale dizer que o grau de instrução dos colaboradores apesar de ter 52% com nível superior não possibilita a empresa de serviços contábeis a contribuir com a definição da missão em seus clientes.

Apresentou dependência quando confrontada com a variável que questionava se a empresa de serviços contábeis conhecia a forma pela qual seus clientes comunicam suas ações estratégicas planejadas e acompanham o seu desenvolvimento. O que vale dizer que o grau de instrução dos colaboradores apesar de ter 52% com nível superior não possibilita a empresa de serviços contábeis conhecer a forma pela qual seus clientes comunicam suas ações estratégicas planejadas e acompanham o seu desenvolvimento.

Os testes não encontraram um grau de significância nos outros questionamentos para afirmar que, a capacidade técnica das empresas de serviços contábeis em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes, tenha alguma relação de dependência com o grau de instrução da maioria dos colaboradores das empresas de serviços contábeis, mas podemos destacar que as competências que as empresas de serviços contábeis não possuem estão diretamente associadas ao grau de instrução da maioria dos seus colaboradores.

De acordo o exposto e os testes aplicados, a hipótese H-b não foi rejeitada.

A hipótese H-c, apresentou dependência quando confrontada com a variável que questionava se a empresa de serviços contábeis conhece as metodologias de planejamento estratégico disponíveis. O que vale dizer que a quantidade de colaboradores que as empresas de serviços contábeis possuem contribui para que as mesmas conheçam as metodologias de planejamento estratégico disponíveis.

Apresentou dependência quando confrontada com a variável que questionava se a empresa de serviços contábeis conhece a forma pela qual seus clientes comunicam suas ações estratégicas planejadas e acompanham seu desenvolvimento. O que vale dizer que a quantidade de colaboradores que as empresas de serviços contábeis possuem contribui para que as mesmas conheçam a forma pela qual seus clientes comunicam suas ações estratégicas planejadas e acompanham seu desenvolvimento.

Porém os testes não encontraram um grau de significância nos outros questionamentos para afirmar que, a capacidade técnica das empresas de serviços contábeis em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes, tenha alguma relação de dependência com o grau de instrução dos responsáveis pelas empresas de serviços contábeis.

De acordo o exposto e os testes aplicados, a hipótese H-c foi rejeitada.

A hipótese H-d, apresentou dependência quando confrontada com a variável que questionava se as empresas de serviços contábeis conhecem a forma pela qual as empresas de serviços contábeis comunicam as suas ações estratégicas planejadas e acompanham o seu desenvolvimento. O que vale dizer que o tempo de existência da empresa de serviços contábeis, ou seja, a sua experiência no setor em

que atua a conhecer a forma pela qual as empresas de serviços contábeis comunicam as suas ações estratégicas planejadas e acompanham o seu desenvolvimento.

Porém os testes não encontraram um grau de significância nos outros questionamentos para afirmar que, a capacidade técnica das empresas de serviços contábeis em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes, tenha alguma relação de dependência com o grau de instrução dos responsáveis pelas empresas de serviços contábeis.

De acordo o exposto e os testes aplicados, a hipótese H-d foi rejeitada.

As hipóteses H-e que tratava da relação de dependência entre a existência de uma segmentação/especialização de mercado com a capacidade técnica que mesma possui em assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico. não encontrou um grau de significância nos questionamentos para afirmar que, a capacidade técnica das empresas de serviços contábeis em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes, tenha alguma relação de dependência com a existência de uma segmentação/especialização de mercado.

De acordo o exposto e os testes aplicados, a hipótese H-e foi rejeitada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste trabalho consistiu em analisar a capacidade técnica das empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes. A pesquisa foi realizada sob dois aspectos, por meio de uma fundamentação teórica e por meio de uma pesquisa de campo com as empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo.

Exposto o objetivo central do estudo surgiram os objetivos específicos:

- a) identificar a qualificação dos gestores das empresas de serviços contábeis;
- b) identificar a qualificação dos colaboradores das empresas de serviços contábeis;
- c) identificar a quantidade de colaboradores que possuem as empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo;
- d) identificar o tempo de existência das empresas de serviços contábeis de São Paulo;
- e) identificar se as empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo trabalham com segmentação de mercado;
- f) analisar a capacidade técnica que as empresas de serviços contábeis possuem sobre o processo de planejamento estratégico.

A fundamentação teórica consistiu em levantar informações conceituais sobre o processo de planejamento estratégico e as empresas de serviços contábeis, com o objetivo de fundamentar a discussão e dar suporte teórico para a elaboração da pesquisa de campo.

A pesquisa de campo foi realizada nos meses de setembro e outubro de 2006 na cidade de São Paulo e foi utilizado a técnica de entrevistas estruturadas com o objetivo de trazer uma resposta ao problema levantado neste estudo, por meio das escolhas efetuadas pelos entrevistados.

Procurou-se analisar as empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo no que diz respeito a sua capacidade técnica em assessorar o processo de

planejamento estratégico de seus clientes. E se esta capacidade técnica tem alguma relação de dependência com as seguintes hipóteses:

H-a) Há relação de dependência entre o grau de instrução do responsável pela empresa de serviços contábeis com a capacidade técnica que a mesma possui em assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

H-b) Há relação de dependência entre o grau de instrução dos colaboradores da empresa de serviços contábeis com a capacidade técnica que a mesma possui em assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

H-c) Há relação de dependência entre o número de colaboradores da empresa de serviços contábeis com a capacidade técnica que a mesma possui em assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

H-d) Há relação de dependência entre o tempo de existência da empresa de serviços contábeis com a sua capacidade técnica em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes.

H-e) Há relação de dependência entre a existência de uma segmentação/especialização de mercado com a capacidade técnica que mesma possui em assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

O trabalho concentrou seus esforços em estudar empresas prestadoras de serviços contábeis que demonstrassem interesse em prestar serviços com um nível de qualidade diferenciado, com potencial para interagir junto aos seus clientes de forma efetiva, na elaboração do processo de planejamento estratégico dos mesmos. Para tanto procurou através de órgãos representativos do setor tais como Conselho Regional de Contabilidade CRC-SP, Sindicato dos Contabilistas do Estado de São Paulo Sindcont e o Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis de São Paulo Sescon indícios que fossem possíveis identificar empresas do setor com estas características.

Foram feitos contatos com 82 empresas de serviços contábeis com sede social na cidade de São Paulo, das quais 40 concordaram em participar da pesquisa e aceitaram ser entrevistadas.

As perguntas foram elaboradas em três grupos:

- dados básicos da empresa de serviços contábeis;
- análise da empresa de serviços contábeis;
- análises de algumas competências e responsabilidades que formam a capacidade técnica de assessorar o processo de planejamento estratégico.

As perguntas do grupo de análise da empresa de serviços contábeis foram confrontadas com o grupo análise de competências e responsabilidades que formam a capacidade técnica de assessorar o processo de planejamento estratégico, com o objetivo de verificar a existência de relação de dependência que se comprovam as hipóteses levantadas.

Após a tabulação dos dados e o tratamento estatístico das variáveis trabalhadas neste estudo, com aplicação de testes não paramétricos e não paramétricos com uso da mediana e tabela cruzada.

Os resultados apontaram que as empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo, neste grupo pesquisado possuem capacidade técnica para assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes.

Percebe-se também que as empresas de serviços contábeis apesar de ter capacidade técnica de assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes, em sua maioria são raramente ou nunca chamadas a participar deste processo, conforme resultados do item 4.4.6 e 4.4.8, o que comprova pesquisa apresentada pelo Sebrae (2006) que aponta a falta de planejamento estratégico com uma das principais causas de encerramento das atividades das organizações.

Porém o estudo não conseguiu traçar uma relação de dependência entre as competências apresentadas pelas empresas pesquisadas e as variáveis relacionadas no estudo. Os testes estatísticos apresentaram pouca significância nas relações de dependência apresentadas.

Poucas foram as variáveis que apresentaram significância, ou seja, que existia uma relação de dependência entre elas. Todas as hipóteses de relação de dependência foram rejeitadas com exceção da hipótese H-b. Há relação de dependência entre o grau de instrução dos colaboradores da empresa de serviços

contábeis com a capacidade técnica que a mesma possui em assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico.

Percebeu-se através dos testes estatísticos a existência de uma relação entre o grau de instrução dos colaboradores com as competências que as empresas de serviços contábeis não possuem.

O que nos conduz a novos questionamentos e estudos, como segue:

- Estudar a necessidade de uma maior qualificação dos colaboradores para que as empresas de serviços contábeis alcancem maior competência na assessoria do processo de planejamento estratégico.
- Estudar a empresa de serviços contábeis em suas condições financeiras para contratar colaboradores com uma qualificação maior.
- Estudar outras variáveis que sejam capazes de relacionar a capacidade técnica das empresas de serviços contábeis.
- Estudar as causas que levam as organizações a não contratarem as empresas de serviços contábeis para assessorar seu processo de planejamento estratégico.
- Estudar quais as medidas que as empresas de serviços contábeis passem cada vez mais a serem vistas como parceiras das organizações na condição de gestores de negócios e desta forma possam estar se consolidando nos mercados onde atuam.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H.I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARROS, L.; OLIVEIRA, L. R. Planejamento empresarial vinculado ao planejamento pessoal dos sócios: estudo de caso na empresa Mundo Animal Pet Center. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. **Decreto lei 9295**, 27 de maio de 1946. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda Livros e dá outras providências. Disponível em: <www.cfc.org.br>. Acesso em: 8 maio 2006.

CARMO, A. P. A. G.. **Planejamento estratégico participativo**: análise de sua implantação em uma Instituição de ensino privado frente a um ambiente de mudanças contínuas. 1999. 71 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. 2004. 195 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CARVALHO, F. M.; ANDRADE, J. G. **Fundamentos de administração**. Lavras: Ed. UFLA/FAEPE, 2000.

CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios**: cenários, diagnóstico e ação (com estudo de casos nacionais e internacionais). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CERVO, A. L. ; BERVIAN P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução 560**, de 28 de outubro de 1983. Regulamenta a Profissão de Contador. Disponível em: <www.cfc.org.br>. acesso em: 8 maio 2006.

_____. **Resolução 803**, de 10 de outubro de 1996. Aprova o Código de Ética Profissional do Contabilista – CEPC. Disponível em: <www.cfc.org.br>. acesso em: 8 maio 2006.

_____. **Resolução 868**, de 09 de dezembro de 1999. Dispõe sobre o registro cadastral das organizações contábeis nos conselhos regionais de contabilidade. Disponível em: <www.cfc.org.br>. acesso em: 8 maio 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRUZ, C. ; RIBEIRO, U. **Metodologia científica: teoria e pratica**. São Paulo: Axcel Books, 2003.

DUARTE, G. **Dicionário de Administração**. Fortaleza: Conselho Regional de Administração do Ceara: Realce Editora, 2005.

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

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, ed. esp, p. 55-57, 2002.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na pratica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FONSECA, J., MARTINS, G. A., **Curso de estatísticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HERNANDES, D. C. R. **Pesquisa sobre o uso de instrumentos de marketing por escritórios de contabilidade do estado de São Paulo**. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) -Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2. ed. Lisboa: Silabo, 2002.

KALLAS, D.; COUTINHO, A. R. **Gestão da estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, F. J. M., HEILBORN, G. L. J.. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEVIN, J.; FOX, J. A. **Estatística para ciências humanas**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. 2. ed. São Paulo: 1994.

MATIAS, A. B.; LOPES JUNIOR, F. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. Barueri: Manole, 2002.

MIGLIATO, A. L. T.. **Planejamento estratégico situacional aplicado a pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas – SP. 2004. 223 f. Dissertação (Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

MINTZBERG, H.. **The fall and rise of strategic planning**. New York: Harvard Business, 1994.

_____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, A. B. (coord.). **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, D.P. R. **Planejamento estratégico**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

PALMA, D. A.. **O perfil da relação entre as empresas de serviços contábeis (ESC) e a micro e pequena empresa (MPE)**. 2005. 124 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) - Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrências**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROSA, J. A.; FUTIDA, H. T. **Administração da empresa contábil**. São Paulo: IOB Thomson, 2005.

_____; MARION, J. C. **Marketing do escritório contábil**. São Paulo: IOB Thomson, 2005.

_____; OLINQUEVITCH, J. L. **De contador a consultor**. São Paulo: IOB Thomson, 2005.

SÁ, A. L. Bases das escolas européia e norte-americana, perante a cultura contábil e a proposta neopatrimonia. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 32, n. 139, p. 8, jan. 2003.

_____. **Dicionário de contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas. 1990.

SEBRAE-SP. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo**. [2006]. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2006.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. 211 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

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

TIFFANY, P.; PETERSON, S. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VALADARES, M. C. B.. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE A - Formulário de entrevista

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
Pesquisa sobre a capacidade técnica das empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes

GRUPO 01**DADOS BÁSICOS DA EMPRESA PESQUISADA**

Nome da empresa: _____

Telefone para contato: _____

Número de Sócios

- 1
 2
 3 a 6
 7 a 10
 acima de 10

A sua empresa de serviços contábeis esta constituída sob que forma Jurídica?

- Escritório Individual de Contabilidade (autônomo)
 Sociedade Simples
 Outra forma de constituição _____

Responsável pelas informações prestadas

NOME: _____

CARGO: _____

Qual o seu grau de instrução?

- Ensino fundamental/médio
 Técnico em contabilidade
 Graduação
 Pós Graduação – lato senso
 Mestrado / Doutorado

GRUPO 2

ANÁLISE DA EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

1 - Qual o grau de instrução do responsável pela empresa de serviço contábil?

- Ensino fundamental/médio
- Técnico em contabilidade
- Graduação
- Pós Graduação – lato senso
- Mestrado / Doutorado

2 - Qual o grau de instrução da maioria dos colaboradores de sua empresa?

- Ensino fundamental/médio
- Técnico em contabilidade
- Graduação
- Pós Graduação – lato senso
- Mestrado / Doutorado

3 - Com quantos colaboradores a sua empresa trabalha atualmente?

- nenhum colaborador
- de 1 a 5 Colaboradores
- de 6 a 15 Colaboradores
- de 16 a 30 colaboradores
- acima de 30 colaboradores

4 - Qual o Tempo de existência da empresa de serviços contábeis?

- até 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- acima de 20 anos

5 - A sua clientela esta concentrada em algum segmento especifico de mercado?

- Bastante
- Muito
- Médio
- Pouco
- Muito pouco

GRUPO 3

ANÁLISE DE ALGUMAS COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES QUE FORMAM A CAPACIDADE TÉCNICA DE ASSESSORAR O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Necessidade de planejamento estratégico

“Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado”.

Lacombe & Heilborn (2003, p. 162)

“Planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Oliveira (2004, p. 325)

“ Na opinião dos gestores de empresas que tiveram suas atividades encerradas de forma precoce, com menos de 05 anos, afirmaram que a falta de planejamento foi a principal causa do encerramento das atividades. ” Sebrae-SP

06 – A sua empresa conhece a necessidade de planejamento estratégico de seus clientes?

- () Muito bem
- () Bem
- () Razoavelmente
- () Mal
- () Muito mal

Metodologias

“A vasta literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversas abordagens e metodologias com muitos pontos em comum e pequenas variações. Assim, devido ao grande numero de metodologias apresentadas na literatura destaca-se as metodologias propostas por cinco autores da área de estratégia empresarial”. Terence (2002, p. 27)

07 – A sua empresa conhece as metodologias de planejamento estratégico disponíveis?

- () Muito bem
- () Bem
- () Razoavelmente
- () Mal
- () Muito mal

Mão de Obra e estrutura

“Algumas áreas da empresa de serviços contábeis exigem uma maior especialização e deve dispor de materiais e recursos humanos capacitados para nelas atuar”. Thomé (2001, p. 23)

08 – A sua empresa dispõe de recursos humanos e materiais necessários para assessorar seus clientes no seu processo de planejamento estratégico?

- () Bastante
- () Muito
- () Médio
- () Pouco
- () Muito pouco

Acompanhamento e controle

“Uma primeira etapa da fase de feedback é o monitoramento do desempenho dos objetivos estratégicos, feito com base na comparação dos indicadores frente às metas e no acompanhamento do andamento das iniciativas estratégicas. Esta análise, feita de forma periódica, irá revelar quais os desafios estão sendo cumpridos e quais ainda demandam esforço” Kallas & Coutinho (2005, p. 262).

09 – A sua empresa conhece a forma pela qual, os seus clientes comunicam as suas ações estratégicas planejadas e acompanham o seu desenvolvimento?

- Muito bem
- Bem
- Razoavelmente
- Mal
- Muito mal

Capacitação

“Capacitação é um treinamento cujo objetivo é preparar uma pessoa ou um grupo, transmitindo-lhe conhecimentos e habilidades relacionados ao exercício de uma atividade. A capacitação é um desafio para os profissionais mais modernos, que precisam entender as novas teorias da administração de negócios, de recursos e planos estratégicos.” Duarte (2005, p. 170)

10 – Na sua empresa existe uma predisposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos a respeito de estratégia e planejamento?

- Sempre
- Muitas vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

Atuação no processo de planejamento estratégico

“ Na opinião dos gestores de empresas que tiveram suas atividades encerradas de forma precoce, com menos de 05 anos, afirmaram que a falta de planejamento foi a principal causa do encerramento das atividades.” Sebrae-SP

11 – A sua empresa contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes?

- Sempre
- Muitas vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

Desenvolvimento de novos produtos

"Por que pensar em novos produtos para o escritório contábil?

Porque o produto hoje existente está sujeito a ameaças decorrentes das grandes mudanças dos últimos anos;
Porque a uma tendência a queda de preços para trabalhos mais simples e que podem ser informatizados – e isso afetar negativamente a receita de muitos escritórios;

Porque o contador, pela sua qualificação e pela proximidade que tem com as empresas, tem excelentes oportunidades a explorar em termos de serviços, diferentes dos serviços contábeis tradicionais;

Porque o crescimento do escritório contábil dependerá da aquisição de competência em novos nichos de mercado;
Porque os clientes desejam produtos diferenciados e melhores e tenderão a ter vínculos mais fortes com organizações que trouxerem atendimento de novas necessidades que tais clientes estão tendo."

Rosa & Marion (2005, p. 36)

12 – A sua empresa tem interesse em prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico de seus clientes?

- Bastante
- Muito
- Médio
- Pouco
- Muito pouco

Missão

"É a definição do propósito principal de existência de uma organização – o porquê de sua existência. A missão examina a razão de ser da empresa e reflete a motivação dos colaboradores em se envolverem cada vez mais com o trabalho." Kallas & Coutinho (2005, p. 267)

13 - A sua empresa é chamada a contribuir com a definição ou revisão da missão de seus clientes?

- Sempre
- Muitas vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

14 – A sua empresa conhece os riscos e conseqüências da definição ou revisão equivocada da missão em seus clientes?

- Muito bem
- Bem
- Razoavelmente
- Mal
- Muito mal

Analise ambiental

"Ambiente de uma organização é tudo aquilo que a influencia nos seus negócios e que esta não tem condições para alterá-lo". Fischmann & Almeida (1991, p. 25). O planejamento estratégico será tão eficaz quanto mais eficaz for a interpretação e julgamento das variáveis nos ambientes, consistindo na análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, Padoveze (2003, p. 97)

15 – A sua empresa conhece e entende o negócio do seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças?

- () Muito bem
- () Bem
- () Razoavelmente
- () Mal
- () Muito mal

São Paulo, _____/_____/_____

ASSINATURA DO RESPONSÁVEL

CARTÃO OU CARIMBO DA EMPRESA

APÊNDICE B - Carta de Apresentação – Pesquisador**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP**

Ao

Responsável pela empresa de serviços contábeis.

Prezado Senhor (a)

Estamos desenvolvendo uma pesquisa sobre a capacidade técnica das empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes, para a qual gostaríamos de contar com a participação de sua organização. O estudo está sendo orientado pelo Prof. Dr. Cláudio Parisi do programa de mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP. Seu objetivo é analisar a capacidade técnica das empresas de serviços contábeis da cidade de São Paulo em assessorar o processo de planejamento estratégico de seus clientes. Sabemos que o seu tempo é precioso e limitado para atender a todas as demandas que sua organização apresenta. Mas mesmo assim, solicitamos que reserve alguns minutos para participar desta pesquisa. Desta maneira estará contribuindo para o desenvolvimento do setor de serviços contábeis da cidade de São Paulo e com o desenvolvimento da Contabilidade como ciência. As informações prestadas são absolutamente sigilosas, o nome das empresas participantes e os dados fornecidos não serão divulgados em hipótese alguma, ressaltando ainda que a pesquisa é acadêmica sem fins comerciais.

Desde já lhe desejamos sucesso em suas atividades e agradecemos à atenção dispensada

Edilberto Ponce Braconi

RG: 16.223.246-9

CRC-SP: 173242/O-7

___/___/2006

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista realizada com as empresas de serviços contábeis

A – Aquecimento

- Apresentação pessoal
- Entrega da carta de apresentação com os objetivos da pesquisa
- Descrição de como será a entrevista e da agenda geral das questões

B - Desenvolvimento da Entrevista

- Confirmação de alguns dados da organização
Nome
Números de Sócios
Tempo de existência
Esclarecimentos gerais
- Desenvolvimento da entrevista conforme questionário apresentado no apêndice A

C - Encerramento

- Agradecimentos
- Informar como será o seguimento da pesquisa
- Fornecer contatos para eventuais complementos e correções
- Verificar a necessidade de esclarecimentos adicionais sobre a pesquisa
- Informar o Site da Unifecap e data provável para consulta do relatório final da pesquisa com as conclusões obtidas (dissertação)
- Despedidas

APÊNDICE D - Tabulação dos dados colhidos na pesquisa

EMPRESAS (DA1)	QUANTIDADE DE SÓCIOS	DA2	FORMA DE CONSTITUIÇÃO	DA3	GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES	DA4	1 - GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	H-a
1	2	2	Sociedade simples	1	Graduação	3	Pós Graduação	4
2	2	2	Sociedade simples	1	Pós Graduação	4	Pós Graduação	4
3	2	2	Sociedade simples	1	Mestrado	5	Mestrado	5
4	3 a 6	3	Sociedade simples	1	Graduação	3	Graduação	3
5	2	2	Sociedade simples	1	Técnico em contabilidade	2	Técnico em contabilidade	2
6	2	2	Sociedade simples	1	Mestrado	5	Pós Graduação	4
7	3 a 6	3	Sociedade simples	1	Pós Graduação	4	Pós Graduação	4
8	2	2	Sociedade simples	1	Graduação	3	Graduação	3
9	2	2	Sociedade simples	1	Graduação	3	Graduação	3
10	2	2	Outras formas	3	Graduação	3	Graduação	3
11	3 a 6	3	Sociedade simples	1	Pós Graduação	4	Graduação	3
12	3 a 6	3	Outras formas	3	Graduação	3	Graduação	3
13	3 a 6	3	Sociedade simples	1	Pós Graduação	4	Pós Graduação	4
14	1	1	Escritório Individual	2	Graduação	3	Graduação	3
15	2	2	Sociedade simples	1	Graduação	3	Pós Graduação	4
16	2	2	Sociedade simples	1	Graduação	3	Graduação	3
17	2	2	Sociedade simples	1	Ensino fund./Médio	1	Pós Graduação	4
18	2	2	Sociedade simples	1	Graduação	3	Graduação	3

19	1	1	Escritório Individual	2	Técnico em contabilidade	2	Técnico em contabilidade	2
20	2	2	Sociedade simples	1	Graduação	3	Graduação	3
21	2	2	Sociedade simples	1	Pós Graduação	4	Pós Graduação	4
22	2	2	Sociedade simples	1	Técnico em contabilidade	2	Mestrado	5
23	2	2	Sociedade simples	1	Graduação	3	Graduação	3
24	2	2	Sociedade simples	1	Graduação	3	Graduação	3
25	2	2	Sociedade simples	1	Pós Graduação	4	Graduação	3
26	2	2	Sociedade simples	1	Graduação	3	Graduação	3
27	2	2	Sociedade simples	1	Ensino fund./Médio	1	Graduação	3
28	2	2	Sociedade simples	1	Técnico em contabilidade	2	Técnico em contabilidade	2
29	1	1	Escritório Individual	2	Graduação	3	Graduação	3
30	2	2	Outras formas	3	Pós Graduação	4	Graduação	3
31	3 a 6	3	Sociedade simples	1	Técnico em contabilidade	2	Graduação	3
32	3 a 6	3	Sociedade simples	1	Pós Graduação	4	Técnico em contabilidade	2
33	2	2	Sociedade simples	1	Pós Graduação	4	Pós Graduação	4
34	2	2	Sociedade simples	1	Graduação	3	Pós Graduação	4
35	2	2	Sociedade simples	1	Graduação	3	Graduação	3
36	2	2	Sociedade simples	1	Técnico em contabilidade	2	Graduação	3
37	3 a 6	3	Sociedade simples	1	Graduação	3	Graduação	3
38	2	2	Sociedade simples	1	Pós Graduação	4	Pós Graduação	4
39	3 a 6	3	Sociedade simples	1	Pós Graduação	4	Pós Graduação	4
40	2	2	Escritório Individual	2	Pós Graduação	4	Pós Graduação	4

EMPRESAS (DA1)	2 - GRAU DE INSTRUÇÃO DA MAIORIA DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS	H-b	3 - QUANTIDADE DE COLABORADORES DAS EMPRESAS CONTÁBEIS	H-c	4 - TEMPO DE EXISTÊNCIA DAS EMPRESAS CONTÁBEIS	H-d
1	Técnico em contabilidade	2	1 a 5	1	acima de 20 anos	4
2	Ensino fund./Médio	1	6 a 15	2	16 a 20	3
3	Graduação	3	6 a 15	2	11 a 15	2
4	Graduação	3	16 a 30	3	16 a 20	3
5	Graduação	3	1 a 5	1	acima de 20 anos	4
6	Técnico em contabilidade	2	6 a 15	2	6 a 10	1
7	Graduação	3	16 a 30	3	acima de 20 anos	4
8	Graduação	3	6 a 15	2	6 a 10	1
9	Graduação	3	6 a 15	2	16 a 20	3
10	Graduação	3	6 a 15	2	6 a 10	1
11	Graduação	3	16 a 30	3	acima de 20 anos	4
12	Graduação	3	16 a 30	3	acima de 20 anos	4
13	Graduação	3	6 a 15	2	16 a 20	3
14	Graduação	3	1 a 5	1	5 a 10	1
15	Graduação	3	acima de 30	4	acima de 20 anos	4
16	Ensino fund./Médio	1	16 a 30	3	acima de 20 anos	4
17	Ensino fund./Médio	1	nenhum	1	11 a 15	2
18	Graduação	3	16 a 30	3	acima de 20 anos	4
19	Técnico em contabilidade	2	1 a 5	1	acima de 20 anos	4
20	Técnico em contabilidade	2	6 a 15	2	16 a 20	3

21	Graduação	3	6 a 15	2	6 a 10	1
22	Técnico em contabilidade	2	6 a 15	2	6 a 10	1
23	Graduação	3	6 a 15	2	11 a 15	2
24	Ensino fund./Médio	1	6 a 15	2	16 a 20	3
25	Graduação	3	6 a 15	2	acima de 20 anos	4
26	Ensino fund./Médio	1	16 a 30	3	11 a 15	2
27	Ensino fund./Médio	1	16 a 30	3	16 a 20	3
28	Técnico em contabilidade	2	16 a 30	3	acima de 20 anos	4
29	Ensino fund./Médio	1	1 a 5	1	acima de 20 anos	4
30	Graduação	3	16 a 30	3	acima de 20 anos	4
31	Ensino fund./Médio	1	acima de 30	4	acima de 20 anos	4
32	Ensino fund./Médio	1	acima de 30	4	acima de 20 anos	4
33	Graduação	3	16 a 30	3	acima de 20 anos	4
34	Ensino fund./Médio	1	16 a 30	3	16 a 20	3
35	Técnico em contabilidade	2	16 a 30	3	11 a 15	2
36	Ensino fund./Médio	1	16 a 30	3	11 a 15	2
37	Graduação	3	16 a 30	3	16 a 20	3
38	Graduação	3	acima de 30	4	acima de 20 anos	4
39	Ensino fund./Médio	1	acima de 30	4	acima de 20 anos	4
40	Graduação	3	1 a 5	1	6 a 10	1

EMPRESAS (DA1)	5 - EXISTÊNCIA DE UMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	H-e	6 - A EMPRESA CONHECE A NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SEUS CLIENTES	Q1	7 - A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE AS METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DISPONÍVEIS	Q2
1	Bastante	5	Razoavelmente	3	Bem	4
2	Pouco	2	Mal	2	Razoavelmente	3
3	Muito pouco	1	Muito bem	5	Muito bem	5
4	Muito pouco	1	Muito bem	5	Bem	4
5	Médio	3	Razoavelmente	3	Razoavelmente	3
6	Pouco	2	Muito bem	5	Muito bem	5
7	Muito pouco	1	Bem	4	Bem	4
8	Muito pouco	1	Muito bem	5	Muito bem	5
9	Pouco	2	Muito bem	5	Muito bem	5
10	Muito pouco	1	Muito bem	5	Bem	4
11	Bastante	5	Muito bem	5	Muito bem	5
12	Médio	3	Bem	4	Razoavelmente	3
13	Pouco	2	Razoavelmente	3	Muito bem	5
14	Muito pouco	1	Bem	4	Bem	4
15	Muito pouco	1	Bem	4	Bem	4
16	Muito pouco	1	Razoavelmente	3	Bem	4
17	Muito pouco	1	Muito bem	5	Muito bem	5
18	Muito pouco	1	Muito bem	5	Bem	4
19	Médio	3	Muito bem	5	Mal	2
20	Muito pouco	1	Razoavelmente	3	Razoavelmente	3

21	Pouco	2	Razoavelmente	3	Razoavelmente	3
22	Médio	3	Bem	4	Muito bem	5
23	Muito pouco	1	Bem	4	Bem	4
24	Muito pouco	1	Bem	4	Bem	4
25	Pouco	2	Bem	4	Razoavelmente	3
26	Muito pouco	1	Muito bem	5	Bem	4
27	Muito pouco	1	Razoavelmente	3	Bem	4
28	Pouco	2	Bem	4	Bem	4
29	Muito pouco	1	Razoavelmente	3	Bem	4
30	Pouco	2	Mal	2	Mal	2
31	Muito	4	Razoavelmente	3	Razoavelmente	3
32	Muito pouco	1	Razoavelmente	3	Mal	2
33	Muito pouco	1	Muito bem	5	Bem	4
34	Pouco	2	Razoavelmente	3	Bem	4
35	Muito	4	Bem	4	Bem	4
36	Bastante	5	Razoavelmente	3	Razoavelmente	3
37	Muito pouco	1	Muito bem	5	Bem	4
38	Muito pouco	1	Bem	4	Bem	4
39	Bastante	5	Bem	4	Bem	4
40	Muito pouco	1	Razoavelmente	3	Bem	4

EMPRESAS (DA1)	8 - A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DISPÕEM DE RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS NECESSÁRIOS PARA ASSESSORAR SEUS CLIENTES NO SEU PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Q3	9 - A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE A FORMA PELA QUAL OS CLIENTES DELA COMUNICAM AS SUAS AÇÕES ESTRATÉGICAS PLANEJADAS E ACOMPANHAM O SEU DESENVOLVIMENTO	Q4
1	Muito pouco	1	Muito mal	1
2	Pouco	2	Mal	2
3	Muito	4	Bem	4
4	Médio	3	Mal	2
5	Pouco	2	Razoavelmente	3
6	Bastante	5	Muito bem	5
7	Bastante	5	Razoavelmente	3
8	Bastante	5	Bem	4
9	Bastante	5	Razoavelmente	3
10	Muito	4	Bem	4
11	Bastante	5	Razoavelmente	3
12	Muito	4	Bem	4
13	Médio	3	Bem	4
14	Médio	3	Bem	4
15	Muito	4	Bem	4
16	Muito	4	Razoavelmente	3
17	Muito pouco	1	Bem	4
18	Muito	4	Muito mal	1
19	Muito pouco	1	Mal	2
20	Muito	4	Razoavelmente	3
21	Pouco	2	Mal	2

22	Muito	4	Bem	4
23	Médio	3	Razoavelmente	3
24	Muito	4	Razoavelmente	3
25	Médio	3	Razoavelmente	3
26	Bastante	5	Razoavelmente	3
27	Muito	4	Razoavelmente	3
28	Muito	4	Bem	4
29	Médio	3	Muito mal	1
30	Médio	3	Mal	2
31	Médio	3	Mal	2
32	Bastante	5	Mal	2
33	Bastante	5	Muito bem	5
34	Médio	3	Razoavelmente	3
35	Muito	4	Bem	4
36	Muito	4	Mal	2
37	Médio	3	Razoavelmente	3
38	Médio	3	Bem	4
39	Muito	4	Mal	2
40	Médio	3	Bem	4

EMPRESAS (DA1)	10 - Na empresa de serviços contábeis existe uma pré disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos a respeito de estratégia e planejamento	Q5	11 - A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes	Q6	12 - A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS TEM INTERESSE EM PRESTAR ASSESSORIA NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SEUS CLIENTES
1	Nunca	1	Sempre	5	Bastante
2	Muitas vezes	4	As vezes	3	Médio
3	Muitas vezes	4	Muitas vezes	4	Muito
4	Sempre	5	As vezes	3	Bastante
5	Muitas vezes	4	Raramente	2	Médio
6	Sempre	5	Sempre	5	Bastante
7	Sempre	5	Muitas vezes	4	Bastante
8	Sempre	5	Sempre	5	Bastante
9	Sempre	5	As vezes	3	Bastante
10	Sempre	5	Muitas vezes	4	Bastante
11	Sempre	5	Muitas vezes	4	Bastante
12	Muitas vezes	4	Muitas vezes	4	Muito
13	Sempre	5	As vezes	3	Médio
14	Muitas vezes	4	Muitas vezes	4	Muito
15	Sempre	5	Muitas vezes	4	Muito
16	As vezes	3	Nunca	1	Pouco
17	Sempre	5	Nunca	1	Bastante
18	Sempre	5	As vezes	3	Bastante
19	Muitas vezes	4	Nunca	1	Bastante

20	Muitas vezes	4	As vezes	3	Médio
21	As vezes	3	Raramente	2	Bastante
22	Muitas vezes	4	Muitas vezes	4	Muito
23	Muitas vezes	4	Nunca	1	Muito
24	Muitas vezes	4	Nunca	1	Muito
25	Muitas vezes	4	As vezes	3	Muito
26	Sempre	5	Nunca	1	Muito
27	Sempre	5	Muitas vezes	4	Bastante
28	As vezes	3	Muitas vezes	4	Bastante
29	As vezes	3	Nunca	1	Médio
30	Muitas vezes	4	Nunca	1	Bastante
31	As vezes	3	As vezes	3	Bastante
32	Muitas vezes	4	As vezes	3	Pouco
33	Sempre	5	Sempre	5	Bastante
34	Raramente	2	As vezes	3	Muito
35	Sempre	5	Sempre	5	Bastante
36	Sempre	5	As vezes	3	Muito
37	As vezes	3	Raramente	2	Médio
38	Sempre	5	Sempre	5	Médio
39	Raramente	2	Raramente	2	Bastante
40	Raramente	2	As vezes	3	Médio

EMPRESAS (DA1)	13 - A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS É CHAMADA A CONTRIBUIR COM A DEFINIÇÃO OU REVISÃO DA MISSÃO DE SEUS CLIENTES	Q8	14 - A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE OS RISCOS E CONSEQÜÊNCIAS DA DEFINIÇÃO OU REVISÃO EQUIVOCADA DA MISSÃO EM SEUS CLIENTES	Q9	15 - A SUA EMPRESA CONHECE E ENTENDE O NEGÓCIO DE SEU CLIENTE, SEU AMBIENTE, IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	Q10
1	Nunca	1	Muito bem	5	Muito bem	5
2	Nunca	1	Razoavelmente	3	Mal	2
3	Nunca	1	Muito bem	5	Bem	4
4	Raramente	2	Muito bem	5	Muito bem	5
5	Raramente	2	Muito bem	5	Muito bem	5
6	As vezes	3	Muito bem	5	Muito bem	5
7	As vezes	3	Razoavelmente	3	Mau	2
8	Muitas vezes	4	Muito bem	5	Muito bem	5
9	As vezes	3	Muito bem	5	Bem	4
10	Raramente	2	Razoavelmente	3	Razoavelmente	3
11	As vezes	3	Muito bem	5	Muito Mal	1
12	As vezes	3	Razoavelmente	3	Bem	4
13	Raramente	2	Muito bem	5	Bem	4
14	As vezes	3	Bem	4	Bem	4
15	As vezes	3	Bem	4	Bem	4
16	Raramente	2	Bem	4	Mal	2
17	Nunca	1	Muito bem	5	Bem	4
18	As vezes	3	Muito bem	5	Bem	4
19	Nunca	1	Muito bem	5	Muito Mal	1
20	As vezes	3	Bem	4	Mal	2

21	Raramente	2	Razoavelmente	3	Mal	2
22	Muitas vezes	4	Muito bem	5	Bem	4
23	Nunca	1	Bem	4	Bem	4
24	Nunca	1	Bem	4	Bem	4
25	Raramente	2	Razoavelmente	3	Razoavelmente	3
26	Nunca	1	Bem	4	Razoavelmente	3
27	Às vezes	3	Muito bem	5	Razoavelmente	3
28	Muitas vezes	4	Muito bem	5	Bem	4
29	Nunca	1	Bem	4	Razoavelmente	3
30	Raramente	2	Muito bem	5	Muito mal	1
31	Nunca	1	Razoavelmente	3	Razoavelmente	3
32	Às vezes	3	Razoavelmente	3	Razoavelmente	3
33	sempre	5	Muito bem	5	Muito bem	5
34	Às vezes	3	Muito bem	5	Muito bem	5
35	Muitas vezes	4	Muito bem	5	Muito bem	5
36	Às vezes	3	Muito bem	5	Bem	4
37	Raramente	2	Bem	4	Bem	4
38	Às vezes	3	Bem	4	Bem	4
39	Nunca	1	Bem	4	Muito bem	5
40	Às vezes	3	Bem	4	Razoavelmente	3

APÊNDICE E - Resultados dos testes não paramétricos aplicados sobre a variável, grau de instrução do responsável pela empresa de serviços contábeis

Test Statistics^a

				EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS			EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS			
Chi-Sqr	1.272	1.894	10.492	2.575	4.116	1.967	3.621	.758	.101	2.465	1.864
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp.	.736	.595	.015	.462	.249	.579	.305	.860	.992	.482	.601

^aKruskal Wallis Test

b.

Grouping Variable: GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA EMPRESA

APÊNDICE F - Resultados dos testes não paramétricos com uso da mediana aplicados sobre a variável, grau de instrução do responsável pela empresa de serviços contábeis

Test Statistics^h

	EXISTÊNCIA DE UM SEGMENTO DE MERCADO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SEUS CLIENTES	LANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA SEUS CLIENTES DISPONÍVEIS	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DISPÕE DE RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS NECESSÁRIOS PARA ASSESSORAR SEUS CLIENTES	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE A FORMA PELA QUAL OS CLIENTES COMUNICAM AS SUAS AÇÕES ESTRATÉGICAS	Na empresa contábeis existe uma pre disposição de pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos	A empresa de serviços contábeis contribui com o processo de planejamento estratégico de seus clientes	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS TEM INTERESSE EM PRESTAR SERVIÇOS DE APOIO ÀS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CHAMADA A CONTRIBUIR COM A DEFINIÇÃO DA MISSÃO DE SEUS CLIENTES	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE OS RISCOS E CONSEQUÊNCIAS DA DEFINIÇÃO DE REVISÃO DA MISSÃO EM SEUS CLIENTES	A SUA EMPRESA CONHECE O NEGOCIO DE SEU CLIENTE, SEU AMBIENTE, IDENTIFICANDO AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Median	1.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000	2.5000	4.5000	4.0000
Chi-Square	2.173 ^a	1.208 ^b	9.505 ^c	.651 ^c	6.761 ^d	5.345 ^e	3.969 ^f	2.030 ^a	.125 ^a	3.505 ^a	3.307 ^g
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.537	.751	.023	.885	.080	.148	.265	.566	.989	.320	.347

^a.4 cells (50.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.0.

^b.5 cells (62.5%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is .7.

^c.6 cells (75.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is .4.

^d.5 cells (62.5%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is .8.

^e.4 cells (50.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is .9.

^f.4 cells (50.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is .8.

^g.6 cells (75.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is .5.

^h.

Grouping Variable: GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA EMPRESA

APÊNDICE G - Resultados dos testes não paramétricos aplicados sobre a variável, grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis

Test Statistics^a

	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS										
Chi-Square	5.468	4.959	1.010	.003	5.618	2.839	8.805	2.668	5.995	4.780	.991
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.065	.084	.604	.998	.060	.242	.012	.263	.050	.092	.609

^aKruskal Wallis Test

b.

Grouping Variable: GRAU DE INSTRUÇÃO DA MAIORIA DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

APÊNDICE H - Resultados dos testes não paramétricos com uso da mediana aplicados sobre a variável, grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis

Test Statistics^a

	EXISTÊNCIA DE UMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SEUS CLIENTES	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE AS NECESSIDADES DE METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DISPONÍVEIS	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DISPÕEM DE RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS NECESSÁRIOS PARA ASSESSORAR SEUS CLIENTES	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE A FORMA PELA QUAL OS CLIENTES COMUNICAM AS SUAS AÇÕES ESTRATÉGICAS	Na empresa de serviços contábeis existe uma pre disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos	A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS TEM INTERESSE EM PRESTAR ASSESSORIA	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS É CHAMADA A CONTRIBUIR COM A DEFINIÇÃO DA MISSÃO DE SEUS CLIENTES	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE OS RISCOS E CONSEQUÊNCIAS DA DEFINIÇÃO OU REVISÃO EQUIVOCADA DA MISSÃO EM SE	A SUA EMPRESA CONHECE E ENTENDE O NEGÓCIO DE SEU CLIENTE, SEU AMBIENTE, IDENTIFICANDO AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Median	1.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000	2.5000	4.5000	4.0000
Chi-Square	5.008 ^a	2.447 ^b	1.533 ^c	.417 ^c	6.425 ^d	1.807 ^e	8.403 ^f	2.573 ^g	2.667 ^g	4.952 ^g	2.041 ^h
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.082	.294	.465	.812	.040	.405	.015	.276	.264	.084	.360

a. 2 cells (33.3%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 3.3.

b. 3 cells (50.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.3.

c. 3 cells (50.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.4.

d. 3 cells (50.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.6.

e. 2 cells (33.3%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 3.0.

f. 3 cells (50.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.8.

g. 2 cells (33.3%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 3.5.

h. 3 cells (50.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.6.

i.

Grouping Variable: GRAU DE INSTRUÇÃO
DA MAIORIA DOS
COLABORADORES DA
EMPRESA DE SERVIÇOS
CONTÁBEIS

APÊNDICE I - Resultados dos testes não paramétricos aplicados sobre a variável, quantidade de colaboradores

Test Statistics^a

	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS	EMPRESA DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA	EMPRESA DE SERVIÇOS DE TI	EMPRESA DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO	EMPRESA DE SERVIÇOS DE LIMPEZA	EMPRESA DE SERVIÇOS DE SEGURANÇA	EMPRESA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTES	EMPRESA DE SERVIÇOS DE ALUGUELO	EMPRESA DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO	EMPRESA DE SERVIÇOS DE SAÚDE	EMPRESA DE SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO
Chi-Sq	.158	1.438	3.044	12.965	1.918	4.169	1.636	1.895	5.761	6.730	.118
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp	.984	.697	.385	.005	.590	.244	.651	.595	.124	.081	.990

^aKruskal Wallis Test

b.

Grouping Variable: QUANTIDADE DE COLABORADORES DAS EMPRESAS CONTÁBEIS

APÊNDICE J - Resultados dos testes não paramétricos com uso da mediana aplicados sobre a variável, quantidade de colaboradores

Test Statisticsⁱ

	EXISTÊNCIA DE UMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	A EMPRESA CONHECE A NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SEUS CLIENTES	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE AS METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DISPONÍVEIS	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DISPÕEM DE RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS NECESSÁRIOS PARA ASSESSORAR SEUS CLIENTES	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE A FORMA PELA QUAL OS CLIENTES COMUNICAM AS SUAS AÇÕES ESTRATÉGICAS	Na empresa de serviços contábeis existe uma pre disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos	A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS TEM INTERESSE EM PRESTAR ASSESSORIA NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS É CHAMADA A CONTRIBUIR COM A DEFINIÇÃO OU REVISÃO DA MISSÃO DE SEUS CLIENTES	A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE OS RISCOS E CONSEQUÊNCIAS DA DEFINIÇÃO OU REVISÃO EQUIVOCADA DA MISSÃO EM SE	A SUA EMPRESA ENTENDE O NEGOCIO DE SEU CLIENTE, SEU AMBIENTE, IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES E AMEAÇAS
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Median	1.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000	2.5000	4.5000	4.0000
Chi-Square	.387 ^a	3.052 ^b	8.617 ^c	2.244 ^c	1.266 ^d	4.260 ^e	.672 ^f	1.539 ^g	3.845 ^g	6.886 ^g	.693 ^h
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.943	.384	.035	.523	.737	.235	.880	.673	.279	.076	.875

a. 4 cells (50.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.4.

b. 6 cells (75.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.6.

c. 5 cells (62.5%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.0.

d. 5 cells (62.5%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.9.

e. 4 cells (50.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.1.

f. 4 cells (50.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.0.

g. 4 cells (50.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.5.

h. 5 cells (62.5%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.1.

i.

Grouping Variable: QUANTIDADE DE COLABORADORES DAS EMPRESAS CONTÁBEIS

**APÊNDICE K - Resultados dos testes não paramétricos aplicados sobre a
variável, tempo de existência**

Test Statistics^a

	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE INTERESSE EM PRESTAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA E DE OUTROS SERVIÇOS DE CONSULTORIA	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE INTERESSE EM PRESTAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA E DE OUTROS SERVIÇOS DE CONSULTORIA	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE INTERESSE EM PRESTAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA E DE OUTROS SERVIÇOS DE CONSULTORIA	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE INTERESSE EM PRESTAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA E DE OUTROS SERVIÇOS DE CONSULTORIA	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE INTERESSE EM PRESTAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA E DE OUTROS SERVIÇOS DE CONSULTORIA	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE INTERESSE EM PRESTAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA E DE OUTROS SERVIÇOS DE CONSULTORIA	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE INTERESSE EM PRESTAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA E DE OUTROS SERVIÇOS DE CONSULTORIA	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE INTERESSE EM PRESTAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA E DE OUTROS SERVIÇOS DE CONSULTORIA	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE INTERESSE EM PRESTAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA E DE OUTROS SERVIÇOS DE CONSULTORIA	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE INTERESSE EM PRESTAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA E DE OUTROS SERVIÇOS DE CONSULTORIA	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE INTERESSE EM PRESTAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA E DE OUTROS SERVIÇOS DE CONSULTORIA	EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE INTERESSE EM PRESTAR SERVIÇOS DE CONSULTORIA E DE OUTROS SERVIÇOS DE CONSULTORIA
Chi-Sqr	1.942	2.558	5.756	.393	7.197	2.900	4.127	1.567	4.215	2.064	1.329	
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Asymp.	.584	.465	.124	.942	.066	.407	.248	.667	.239	.559	.722	

^aKruskal Wallis Test

b.

Grouping Variable: TEMPO DE EXISTENCIA
DAS EMPRESAS
CONTÁBEIS

APÊNDICE L - Resultados dos testes não paramétricos com uso da mediana aplicados sobre a variável, tempo de existência

Test Statistics

	A EMPRESA DE SERVIÇOS DE CONTÁBEIS										
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Median	1.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000	2.5000	4.5000	4.0000
Chi-Square	1.045 ^a	2.049 ^b	5.327 ^c	.863 ^c	10.743 ^d	2.067 ^e	6.270 ^f	1.937 ^g	2.063 ^g	1.143 ^g	.266 ^h
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.790	.562	.149	.834	.013	.559	.099	.586	.559	.767	.966

a. 6 cells (75.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.9.

b. 5 cells (62.5%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.0.

c. 5 cells (62.5%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.2.

d. 5 cells (62.5%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.3.

e. 5 cells (62.5%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.6.

f. 5 cells (62.5%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.4.

g. 6 cells (75.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 3.0.

h. 5 cells (62.5%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.4.

i.

Grouping Variable: TEMPO DE EXISTENCIA
DAS EMPRESAS
CONTÁBEIS

APÊNDICE N - Resultados dos testes não paramétricos com uso da mediana aplicados sobre a variável, existência de uma segmentação

Test Statistics^g

	A EMPRESA CONHECE A NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SEUS CLIENTES	A EMPRESA CONHECE OS RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS NECESSÁRIOS PARA ASSESSORAR SEUS CLIENTES	A EMPRESA CONHECE A FORMA PELA QUAL OS CLIENTES COMUNICAM AS SUAS AÇÕES ESTRATÉGICAS	A EMPRESA CONHECE A DISPOSIÇÃO DO PESSOAL PARA SE CAPACITAR ADQUIRINDO NOVOS CONHECIMENTOS	A EMPRESA TEM INTERESSE EM PRESTAR ASSESSORIA NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E	A EMPRESA CONHECE OS RISCOS E CONSEQUÊNCIAS DA DEFINIÇÃO DA MISSÃO EM SEUS CLIENTES	A EMPRESA CONHECE OS RISCOS E CONSEQUÊNCIAS DA DEFINIÇÃO DA MISSÃO EM SEUS CLIENTES	A EMPRESA CONHECE OS RISCOS E CONSEQUÊNCIAS DA DEFINIÇÃO DA MISSÃO EM SEUS CLIENTES	A EMPRESA CONHECE OS RISCOS E CONSEQUÊNCIAS DA DEFINIÇÃO DA MISSÃO EM SEUS CLIENTES	A SUA EMPRESA ENTENDE O NEGOCIO DE SEU CLIENTE, SEU AMBIENTE, IDENTIFICANDO AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Median	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000	2.5000	4.5000	4.0000
Chi-Square	2.628 ^a	2.054 ^b	1.781 ^b	3.124 ^c	4.243 ^d	1.673 ^c	5.215 ^e	.159 ^e	5.333 ^e	3.429 ^f
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.622	.726	.776	.537	.374	.796	.266	.997	.255	.489

a. 7 cells (70.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is .7.

b. 8 cells (80.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is .4.

c. 7 cells (70.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is .8.

d. 7 cells (70.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is .9.

e. 8 cells (80.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.0.

f. 8 cells (80.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is .5.

g.

Grouping Variable: EXISTENCIA DE UMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

APÊNDICE O - Grau de instrução do responsável pela empresa X Necessidade de planejamento estratégico

Crosstab

		A EMPRESA CONHECE A NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SEUS CLIENTES				Total	
		2.00	3.00	4.00	5.00		
GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	2.00	Count	0	2	1	1	4
		Expected Count	.2	1.3	1.2	1.3	4.0
	3.00	Count	1	6	6	8	21
		Expected Count	1.1	6.8	6.3	6.8	21.0
	4.00	Count	1	5	4	3	13
		Expected Count	.7	4.2	3.9	4.2	13.0
	5.00	Count	0	0	1	1	2
		Expected Count	.1	.7	.6	.7	2.0
	Total	Count	2	13	12	13	40
		Expected Count	2.0	13.0	12.0	13.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.892 ^a	9	.968
Likelihood Ratio	3.723	9	.929
Linear-by-Linear Association	.005	1	.943
N of Valid Cases	40		

a. 13 cells (81.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

APÊNDICE P - Grau de instrução do responsável pela empresa X A empresa de serviços contábeis conhece as metodologias de planejamento estratégico disponíveis

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE AS METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DISPONÍVEIS				Total
			2.00	3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	2.00	Count	2	1	1	0	4
		Expected Count	.3	.8	2.1	.8	4.0
	3.00	Count	1	5	12	3	21
		Expected Count	1.6	4.2	11.0	4.2	21.0
	4.00	Count	0	2	8	3	13
		Expected Count	1.0	2.6	6.8	2.6	13.0
	5.00	Count	0	0	0	2	2
		Expected Count	.2	.4	1.1	.4	2.0
	Total	Count	3	8	21	8	40
		Expected Count	3.0	8.0	21.0	8.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21.228 ^a	9	.012
Likelihood Ratio	16.189	9	.063
Linear-by-Linear Association	9.892	1	.002
N of Valid Cases	40		

a. 14 cells (87.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .15.

APÊNDICE Q - Grau de instrução do responsável pela empresa X A empresa de serviços contábeis dispõem de recursos humanos e materiais necessários para assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico

Crosstab

		A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DISPÕEM DE RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS NECESSÁRIOS PARA ASSESSORAR SEUS CLIENTES NO					Total	
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00		
GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	2.00	Count	1	1	0	1	1	4
		Expected Count	.3	.3	1.2	1.4	.8	4.0
	3.00	Count	0	0	8	9	4	21
		Expected Count	1.6	1.6	6.3	7.4	4.2	21.0
	4.00	Count	2	2	4	2	3	13
		Expected Count	1.0	1.0	3.9	4.6	2.6	13.0
	5.00	Count	0	0	0	2	0	2
		Expected Count	.2	.2	.6	.7	.4	2.0
	Total	Count	3	3	12	14	8	40
		Expected Count	3.0	3.0	12.0	14.0	8.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.982 ^a	12	.192
Likelihood Ratio	19.387	12	.080
Linear-by-Linear Association	.026	1	.873
N of Valid Cases	40		

a. 18 cells (90.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .15.

APÊNDICE R - Grau de instrução do responsável pela empresa X A empresa de serviços contábeis conhece a forma pela qual os clientes dela comunicam as suas ações estratégicas planejadas e acompanham o seu desenvolvimento

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE A FORMA PELA QUAL OS CLIENTES DELA COMUNICAM AS SUAS AÇÕES ESTRATÉGICAS PLAN					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	2.00	Count	0	2	1	1	0	4
		Expected Count	.3	.9	1.3	1.3	.2	4.0
	3.00	Count	2	4	10	5	0	21
		Expected Count	1.6	4.7	6.8	6.8	1.1	21.0
	4.00	Count	1	3	2	5	2	13
		Expected Count	1.0	2.9	4.2	4.2	.7	13.0
	5.00	Count	0	0	0	2	0	2
		Expected Count	.2	.5	.7	.7	.1	2.0
	Total	Count	3	9	13	13	2	40
		Expected Count	3.0	9.0	13.0	13.0	2.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.498 ^a	12	.334
Likelihood Ratio	14.183	12	.289
Linear-by-Linear Association	3.124	1	.077
N of Valid Cases	40		

a. 18 cells (90.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

APÊNDICE S - Grau de instrução do responsável pela empresa X Na empresa de serviços contábeis existe uma pré-disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos a respeito estratégias e planejamento

Crosstab

		Na empresa de serviços contábeis existe uma pre disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos a					Total	
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00		
GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	2.00	Count	0	0	1	3	0	4
		Expected Count	.1	.3	.6	1.3	1.7	4.0
	3.00	Count	0	0	4	7	10	21
		Expected Count	.5	1.6	3.2	6.8	8.9	21.0
	4.00	Count	1	3	1	1	7	13
		Expected Count	.3	1.0	2.0	4.2	5.5	13.0
	5.00	Count	0	0	0	2	0	2
		Expected Count	.1	.2	.3	.7	.9	2.0
	Total	Count	1	3	6	13	17	40
		Expected Count	1.0	3.0	6.0	13.0	17.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.133 ^a	12	.065
Likelihood Ratio	23.162	12	.026
Linear-by-Linear Association	.300	1	.584
N of Valid Cases	40		

a. 17 cells (85.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

APÊNDICE T - Grau de instrução do responsável pela empresa X A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes

Crosstab

			A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	2.00	Count	1	1	1	1	0	4
		Expected Count	.8	.4	1.2	1.0	.6	4.0
	3.00	Count	6	1	7	5	2	21
		Expected Count	4.2	2.1	6.3	5.3	3.2	21.0
	4.00	Count	1	2	4	2	4	13
		Expected Count	2.6	1.3	3.9	3.3	2.0	13.0
	5.00	Count	0	0	0	2	0	2
		Expected Count	.4	.2	.6	.5	.3	2.0
	Total	Count	8	4	12	10	6	40
		Expected Count	8.0	4.0	12.0	10.0	6.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.440 ^a	12	.338
Likelihood Ratio	13.246	12	.351
Linear-by-Linear Association	3.460	1	.063
N of Valid Cases	40		

a. 18 cells (90.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .20.

APÊNDICE U - Grau de instrução do responsável pela empresa X A empresa de serviços contábeis tem interesse em prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico de seus clientes

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS TEM INTERESSE EM PRESTAR ASSESSORIA NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E				Total
			2.00	3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	2.00	Count	1	1	0	2	4
		Expected Count	.2	.8	1.1	1.9	4.0
	3.00	Count	1	3	7	10	21
		Expected Count	1.1	4.2	5.8	10.0	21.0
	4.00	Count	0	4	2	7	13
		Expected Count	.7	2.6	3.6	6.2	13.0
	5.00	Count	0	0	2	0	2
		Expected Count	.1	.4	.6	1.0	2.0
	Total	Count	2	8	11	19	40
		Expected Count	2.0	8.0	11.0	19.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.441 ^a	9	.190
Likelihood Ratio	12.540	9	.185
Linear-by-Linear Association	.165	1	.684
N of Valid Cases	40		

a. 13 cells (81.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

APÊNDICE V - Grau de instrução do responsável pela empresa X A empresa de serviços contábil é chamada a contribuir com a definição ou revisão da missão de seus clientes

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS É CHAMADA A CONTRIBUIR COM A DEFINIÇÃO OU REVISÃO DA MISSÃO DE SEUS CLIENTES					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	2.00	Count	1	1	1	1	0	4
		Expected Count	1.1	.9	1.5	.4	.1	4.0
	3.00	Count	5	6	8	2	0	21
		Expected Count	5.8	4.7	7.9	2.1	.5	21.0
	4.00	Count	4	2	6	0	1	13
		Expected Count	3.6	2.9	4.9	1.3	.3	13.0
	5.00	Count	1	0	0	1	0	2
		Expected Count	.6	.5	.8	.2	.1	2.0
	Total	Count	11	9	15	4	1	40
		Expected Count	11.0	9.0	15.0	4.0	1.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.289 ^a	12	.591
Likelihood Ratio	11.056	12	.524
Linear-by-Linear Association	.001	1	.980
N of Valid Cases	40		

a. 18 cells (90.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

APÊNDICE W - Grau de instrução do responsável pela empresa X A empresa de serviços contábeis conhece os riscos e conseqüências da definição ou revisão equivocada da missão em seus clientes

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE OS RISCOS E CONSEQUÊNCIAS DA DEFINIÇÃO OU REVISÃO EQUIVOCADA DA MISSÃO EM SE			Total
			3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	2.00	Count	1	0	3	4
		Expected Count	.8	1.2	2.0	4.0
	3.00	Count	4	8	9	21
		Expected Count	4.2	6.3	10.5	21.0
	4.00	Count	3	4	6	13
		Expected Count	2.6	3.9	6.5	13.0
	5.00	Count	0	0	2	2
		Expected Count	.4	.6	1.0	2.0
Total	Count	8	12	20	40	
	Expected Count	8.0	12.0	20.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.535 ^a	6	.605
Likelihood Ratio	6.410	6	.379
Linear-by-Linear Association	.093	1	.760
N of Valid Cases	40		

a. 9 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .40.

APÊNDICE X - Grau de instrução do responsável pela empresa X A sua empresa conhece e entende o negócio de seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças

Crosstab

			A SUA EMPRESA CONHCE E ENTENDE O NEGOCIOI DE SEU CLIENTE, SEU AMBIENTE, IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES E AMEAÇAS					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA EMPRESA	2.00	Count	1	0	1	1	1	4
		Expected Count	.3	.5	.8	1.5	.9	4.0
	3.00	Count	2	2	6	8	3	21
		Expected Count	1.6	2.6	4.2	7.9	4.7	21.0
	4.00	Count	0	3	1	4	5	13
		Expected Count	1.0	1.6	2.6	4.9	2.9	13.0
	5.00	Count	0	0	0	2	0	2
		Expected Count	.2	.3	.4	.8	.5	2.0
	Total	Count	3	5	8	15	9	40
		Expected Count	3.0	5.0	8.0	15.0	9.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.113 ^a	12	.437
Likelihood Ratio	13.398	12	.341
Linear-by-Linear Association	1.576	1	.209
N of Valid Cases	40		

a. 19 cells (95.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .15.

APÊNDICE Y - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa conhece a necessidade de planejamento estratégico de seus clientes

Crosstab

		A EMPRESA CONHECE A NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SEUS CLIENTES				Total	
		2.00	3.00	4.00	5.00		
GRAU DE INSTRUÇÃO DA MAIORIA DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS	1.00	Count	1	7	2	2	12
		Expected Count	.6	3.9	3.6	3.9	12.0
2.00	Count	0	2	3	2	7	
	Expected Count	.4	2.3	2.1	2.3	7.0	
3.00	Count	1	4	7	9	21	
	Expected Count	1.1	6.8	6.3	6.8	21.0	
Total	Count	2	13	12	13	40	
	Expected Count	2.0	13.0	12.0	13.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.112 ^a	6	.311
Likelihood Ratio	7.380	6	.287
Linear-by-Linear Association	4.452	1	.035
N of Valid Cases	40		

a. 9 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .35.

APÊNDICE Z - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa de serviços contábil conhece as metodologias de planejamento estratégico disponíveis

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE AS METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DISPONIVEIS				Total
			2.00	3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DA MAIORIA DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS	1.00	Count	1	3	7	1	12
		Expected Count	.9	2.4	6.3	2.4	12.0
	2.00	Count	1	1	3	2	7
		Expected Count	.5	1.4	3.7	1.4	7.0
	3.00	Count	1	4	11	5	21
		Expected Count	1.6	4.2	11.0	4.2	21.0
Total		Count	3	8	21	8	40
		Expected Count	3.0	8.0	21.0	8.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.353 ^a	6	.885
Likelihood Ratio	2.493	6	.869
Linear-by-Linear Association	.879	1	.348
N of Valid Cases	40		

a. 10 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .53.

APÊNDICE AA - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa de serviços contábeis dispõem de recursos humanos e materiais necessários para assessorar seus clientes no processo de planejamento estratégico

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DISPÕEM DE RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS NECESSARIOS PARA ASSESSORAR SEUS CLIENTES NO					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DA MAIORIA DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE SERVIÇO CONTÁBEIS	1.00	Count	1	1	3	5	2	12
		Expected Count	.9	.9	3.6	4.2	2.4	12.0
	2.00	Count	2	0	0	4	1	7
		Expected Count	.5	.5	2.1	2.5	1.4	7.0
	3.00	Count	0	2	9	5	5	21
		Expected Count	1.6	1.6	6.3	7.4	4.2	21.0
Total		Count	3	3	12	14	8	40
		Expected Count	3.0	3.0	12.0	14.0	8.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.956 ^a	8	.153
Likelihood Ratio	14.207	8	.077
Linear-by-Linear Association	.130	1	.718
N of Valid Cases	40		

a. 13 cells (86.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .53.

APÊNDICE AB - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece a forma pela qual os clientes dela comunicam as suas ações estratégicas planejadas e acompanham o seu desenvolvimento

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE A FORMA PELA QUAL OS CLIENTES DELA COMUNICAM AS SUAS AÇÕES ESTRATÉGICAS PLAN					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DA MAIORIA DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS	1.00	Count	1	5	5	1	0	12
		Expected Count	.9	2.7	3.9	3.9	.6	12.0
	2.00	Count	1	1	1	3	1	7
		Expected Count	.5	1.6	2.3	2.3	.4	7.0
	3.00	Count	1	3	7	9	1	21
		Expected Count	1.6	4.7	6.8	6.8	1.1	21.0
Total	Count	3	9	13	13	2	40	
	Expected Count	3.0	9.0	13.0	13.0	2.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.369 ^a	8	.312
Likelihood Ratio	10.233	8	.249
Linear-by-Linear Association	4.009	1	.045
N of Valid Cases	40		

a. 13 cells (86.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .35.

APÊNDICE AC - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X Na empresa de serviços contábeis existe uma pré disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimento a respeito de estratégia e planejamento

Crosstab

		empresa de serviços contábeis existe uma pre disposi do pessoal para se capacitar adquirinmdo novos conhecimento a					Total
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DA MAIORIA DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS	1.00 Count	0	2	3	3	4	12
	Expected Count	.3	.9	1.8	3.9	5.1	12.0
2.00	Count	1	0	1	3	2	7
	Expected Count	.2	.5	1.1	2.3	3.0	7.0
3.00	Count	0	1	2	7	11	21
	Expected Count	.5	1.6	3.2	6.8	8.9	21.0
Total	Count	1	3	6	13	17	40
	Expected Count	1.0	3.0	6.0	13.0	17.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.498 ^a	8	.302
Likelihood Ratio	8.429	8	.393
Linear-by-Linear Association	2.616	1	.106
N of Valid Cases	40		

a. 12 cells (80.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .18.

APÊNDICE AD - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes

Crosstab

			empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes					
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	Total
GRAU DE INSTRUÇÃO DA MAIORIA DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS	1.00	Count	5	1	5	1	0	12
		Expected Count	2.4	1.2	3.6	3.0	1.8	12.0
	2.00	Count	1	0	1	2	3	7
		Expected Count	1.4	.7	2.1	1.8	1.1	7.0
	3.00	Count	2	3	6	7	3	21
		Expected Count	4.2	2.1	6.3	5.3	3.2	21.0
Total		Count	8	4	12	10	6	40
		Expected Count	8.0	4.0	12.0	10.0	6.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.718 ^a	8	.089
Likelihood Ratio	15.061	8	.058
Linear-by-Linear Association	4.355	1	.037
N of Valid Cases	40		

a. 13 cells (86.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .70.

APÊNDICE AE - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa de serviços contábeis tem interesse em prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS TEM INTERESSE EM PRESTAR ASSESSORIA NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E				Total
			2.00	3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DA MAIORIA DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE SERVIÇO CONTÁBEIS	1.00	Count	2	2	4	4	12
		Expected Count	.6	2.4	3.3	5.7	12.0
	2.00	Count	0	1	1	5	7
		Expected Count	.4	1.4	1.9	3.3	7.0
	3.00	Count	0	5	6	10	21
		Expected Count	1.1	4.2	5.8	10.0	21.0
Total	Count	2	8	11	19	40	
	Expected Count	2.0	8.0	11.0	19.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.953 ^a	6	.325
Likelihood Ratio	7.141	6	.308
Linear-by-Linear Association	1.097	1	.295
N of Valid Cases	40		

a. 9 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .35.

APÊNDICE AF - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa de serviços contábeis é chamada a contribuir com a definição ou revisão da missão de seus clientes

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS É CHAMADA A CONTRIBUIR COM A DEFINIÇÃO OU REVISÃO DA MISSÃO DE SEUS CLIENTES					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DA MAIORIA DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS	1.00	Count	7	1	4	0	0	12
		Expected Count	3.3	2.7	4.5	1.2	.3	12.0
	2.00	Count	2	0	2	3	0	7
		Expected Count	1.9	1.6	2.6	.7	.2	7.0
	3.00	Count	2	8	9	1	1	21
		Expected Count	5.8	4.7	7.9	2.1	.5	21.0
Total		Count	11	9	15	4	1	40
		Expected Count	11.0	9.0	15.0	4.0	1.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.138 ^a	8	.005
Likelihood Ratio	21.788	8	.005
Linear-by-Linear Association	3.750	1	.053
N of Valid Cases	40		

a. 13 cells (86.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .18.

APÊNDICE AG - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece os riscos e conseqüências da definição ou revisão equivocada da missão em seus clientes

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE OS RISCOS E CONSEQUÊNCIAS DA DEFINIÇÃO OU REVISÃO EQUIVOCADA DA MISSÃO EM SE			Total
			3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DA MAIORIA DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS	1.00	Count	3	5	4	12
		Expected Count	2.4	3.6	6.0	12.0
	2.00	Count	0	1	6	7
		Expected Count	1.4	2.1	3.5	7.0
	3.00	Count	5	6	10	21
		Expected Count	4.2	6.3	10.5	21.0
Total	Count	8	12	20	40	
	Expected Count	8.0	12.0	20.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.313 ^a	4	.257
Likelihood Ratio	6.547	4	.162
Linear-by-Linear Association	.087	1	.768
N of Valid Cases	40		

a. 6 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.40.

APÊNDICE AH - Grau de instrução da maioria dos colaboradores da empresa de serviços contábeis X A sua empresa conhece e entende o negócio de seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças

Crosstab

			A SUA EMPRESA CONHCE E ENTENDE O NEGOCIOI DE SEU CLIENTE, SEU AMBIENTE, IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES E AMEAÇAS					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
GRAU DE INSTRUÇÃO DA MAIORIA DOS COLABORADORES DA EMPRESA DE SERVIÇ CONTÁBEIS	1.00	Count	0	2	5	3	2	12
		Expected Count	.9	1.5	2.4	4.5	2.7	12.0
	2.00	Count	1	1	0	2	3	7
		Expected Count	.5	.9	1.4	2.6	1.6	7.0
	3.00	Count	2	2	3	10	4	21
		Expected Count	1.6	2.6	4.2	7.9	4.7	21.0
Total	Count	3	5	8	15	9	40	
	Expected Count	3.0	5.0	8.0	15.0	9.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.142 ^a	8	.330
Likelihood Ratio	10.486	8	.233
Linear-by-Linear Association	.095	1	.758
N of Valid Cases	40		

a. 14 cells (93.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .53.

APÊNDICE AI - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa conhece a necessidade de planejamento estratégico de seus clientes

Crosstab

			A EMPRESA CONHECE A NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SEUS CLIENTES				Total
			2.00	3.00	4.00	5.00	
QUANTIDADE DE COLABORADORES DA EMPRESAS CONTÁBEIS	1.00	Count	0	4	1	2	7
		Expected Count	.4	2.3	2.1	2.3	7.0
	2.00	Count	1	3	4	5	13
		Expected Count	.7	4.2	3.9	4.2	13.0
	3.00	Count	1	4	4	6	15
		Expected Count	.8	4.9	4.5	4.9	15.0
	4.00	Count	0	2	3	0	5
		Expected Count	.3	1.6	1.5	1.6	5.0
	Total	Count	2	13	12	13	40
		Expected Count	2.0	13.0	12.0	13.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.973 ^a	9	.640
Likelihood Ratio	8.741	9	.462
Linear-by-Linear Association	.001	1	.970
N of Valid Cases	40		

a. 16 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .25.

APÊNDICE AJ - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece as metodologias de planejamento estratégico disponíveis

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE AS METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DISPONÍVEIS				Total
			2.00	3.00	4.00	5.00	
QUANTIDADE DE COLABORADORES DA EMPRESAS CONTÁBEIS	1.00	Count	1	1	4	1	7
		Expected Count	.5	1.4	3.7	1.4	7.0
	2.00	Count	0	4	3	6	13
		Expected Count	1.0	2.6	6.8	2.6	13.0
	3.00	Count	1	2	11	1	15
		Expected Count	1.1	3.0	7.9	3.0	15.0
	4.00	Count	1	1	3	0	5
		Expected Count	.4	1.0	2.6	1.0	5.0
Total		Count	3	8	21	8	40
		Expected Count	3.0	8.0	21.0	8.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.022 ^a	9	.122
Likelihood Ratio	15.231	9	.085
Linear-by-Linear Association	.785	1	.376
N of Valid Cases	40		

a. 14 cells (87.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .38.

APÊNDICE AK - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis dispõem de recursos humanos e materiais necessários para assessorar seus clientes no seu processo de planejamento estratégico

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DISPÕEM DE RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS NECESSÁRIOS PARA ASSESSORAR SEUS CLIENTES NO					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
QUANTIDADE DE COLABORADORES DA EMPRESAS CONTÁBEIS	1.00	Count	3	1	3	0	0	7
		Expected Count	.5	.5	2.1	2.5	1.4	7.0
	2.00	Count	0	2	3	5	3	13
		Expected Count	1.0	1.0	3.9	4.6	2.6	13.0
	3.00	Count	0	0	4	7	4	15
		Expected Count	1.1	1.1	4.5	5.3	3.0	15.0
	4.00	Count	0	0	2	2	1	5
		Expected Count	.4	.4	1.5	1.8	1.0	5.0
Total	Count	3	3	12	14	8	40	
	Expected Count	3.0	3.0	12.0	14.0	8.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.874 ^a	12	.029
Likelihood Ratio	24.060	12	.020
Linear-by-Linear Association	9.722	1	.002
N of Valid Cases	40		

a. 19 cells (95.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .38.

APÊNDICE AL - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece a forma pela qual os clientes dela comunicam as suas ações estratégicas planejadas

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE A FORMA PELA QUAL OS CLIENTES DELA COMUNICAM AS SUAS AÇÕES ESTRATÉGICAS PLAN					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
QUANTIDADE DE COLABORADORES D EMPRESAS CONTÁBEIS	1.00	Count	2	1	1	3	0	7
		Expected Count	.5	1.6	2.3	2.3	.4	7.0
	2.00	Count	0	2	5	5	1	13
		Expected Count	1.0	2.9	4.2	4.2	.7	13.0
	3.00	Count	1	3	7	3	1	15
		Expected Count	1.1	3.4	4.9	4.9	.8	15.0
	4.00	Count	0	3	0	2	0	5
		Expected Count	.4	1.1	1.6	1.6	.3	5.0
Total	Count	3	9	13	13	2	40	
	Expected Count	3.0	9.0	13.0	13.0	2.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.638 ^a	12	.262
Likelihood Ratio	15.667	12	.207
Linear-by-Linear Association	.022	1	.881
N of Valid Cases	40		

a. 20 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .25.

APÊNDICE AM - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X Na empresa de serviços contábeis existe uma pré-disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos a respeito de estratégia e planejamento

Crosstab

			a empresa de serviços contábeis existe uma pre disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos a					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
QUANTIDADE DE COLABORADORES DAS EMPRESAS CONTÁBEIS	1.00	Count	1	1	1	3	1	7
		Expected Count	.2	.5	1.1	2.3	3.0	7.0
	2.00	Count	0	0	1	7	5	13
		Expected Count	.3	1.0	2.0	4.2	5.5	13.0
	3.00	Count	0	1	3	2	9	15
		Expected Count	.4	1.1	2.3	4.9	6.4	15.0
	4.00	Count	0	1	1	1	2	5
		Expected Count	.1	.4	.8	1.6	2.1	5.0
Total	Count	1	3	6	13	17	40	
	Expected Count	1.0	3.0	6.0	13.0	17.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.412 ^a	12	.275
Likelihood Ratio	14.348	12	.279
Linear-by-Linear Association	.975	1	.323
N of Valid Cases	40		

a. 18 cells (90.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .13.

APÊNDICE NA - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes

Crosstab

			empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
QUANTIDADE DE COLABORADORES DAS EMPRESAS CONTÁBEIS	1.00	Count	3	1	1	1	1	7
		Expected Count	1.4	.7	2.1	1.8	1.1	7.0
	2.00	Count	2	1	5	3	2	13
		Expected Count	2.6	1.3	3.9	3.3	2.0	13.0
	3.00	Count	3	1	4	5	2	15
		Expected Count	3.0	1.5	4.5	3.8	2.3	15.0
	4.00	Count	0	1	2	1	1	5
		Expected Count	1.0	.5	1.5	1.3	.8	5.0
Total	Count	8	4	12	10	6	40	
	Expected Count	8.0	4.0	12.0	10.0	6.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.862 ^a	12	.923
Likelihood Ratio	6.436	12	.893
Linear-by-Linear Association	1.363	1	.243
N of Valid Cases	40		

a. 20 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .50.

APÊNDICE AO - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis tem interesse em prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento e estratégia

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS TEM INTERESSE EM PRESTAR ASSESSORIA NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E				Total
			2.00	3.00	4.00	5.00	
QUANTIDADE DE COLABORADORES DA EMPRESAS CONTÁBEIS	1.00	Count	0	3	1	3	7
		Expected Count	.4	1.4	1.9	3.3	7.0
	2.00	Count	0	3	5	5	13
		Expected Count	.7	2.6	3.6	6.2	13.0
	3.00	Count	1	1	4	9	15
		Expected Count	.8	3.0	4.1	7.1	15.0
	4.00	Count	1	1	1	2	5
		Expected Count	.3	1.0	1.4	2.4	5.0
Total		Count	2	8	11	19	40
		Expected Count	2.0	8.0	11.0	19.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.483 ^a	9	.486
Likelihood Ratio	8.534	9	.481
Linear-by-Linear Association	.025	1	.875
N of Valid Cases	40		

a. 14 cells (87.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .25.

APÊNDICE AP - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis é chamada a contribuir com a definição ou revisão da missão de seus clientes

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS É CHAMADA A CONTRIBUIR COM A DEFINIÇÃO OU REVISÃO DA MISSÃO DE SEUS CLIENTES					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
QUANTIDADE DE COLABORADORES DAS EMPRESAS CONTÁBEIS	1.00	Count	4	1	2	0	0	7
		Expected Count	1.9	1.6	2.6	.7	.2	7.0
	2.00	Count	4	4	3	2	0	13
		Expected Count	3.6	2.9	4.9	1.3	.3	13.0
	3.00	Count	1	4	7	2	1	15
		Expected Count	4.1	3.4	5.6	1.5	.4	15.0
	4.00	Count	2	0	3	0	0	5
		Expected Count	1.4	1.1	1.9	.5	.1	5.0
Total		Count	11	9	15	4	1	40
		Expected Count	11.0	9.0	15.0	4.0	1.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.076 ^a	12	.440
Likelihood Ratio	15.085	12	.237
Linear-by-Linear Association	2.664	1	.103
N of Valid Cases	40		

a. 19 cells (95.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .13.

APÊNDICE AQ - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece os riscos e consequências da definição ou revisão equivocada da missão em seus clientes

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE OS RISCOS E CONSEQUÊNCIAS DA DEFINIÇÃO OU REVISÃO EQUIVOCADA DA MISSÃO EM SE			Total
			3.00	4.00	5.00	
QUANTIDADE DE COLABORADORES DAS EMPRESAS CONTÁBEIS	1.00	Count	0	3	4	7
		Expected Count	1.4	2.1	3.5	7.0
	2.00	Count	4	3	6	13
		Expected Count	2.6	3.9	6.5	13.0
	3.00	Count	2	3	10	15
		Expected Count	3.0	4.5	7.5	15.0
	4.00	Count	2	3	0	5
		Expected Count	1.0	1.5	2.5	5.0
Total	Count	8	12	20	40	
	Expected Count	8.0	12.0	20.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.524 ^a	6	.146
Likelihood Ratio	12.750	6	.047
Linear-by-Linear Association	1.375	1	.241
N of Valid Cases	40		

a. 10 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.00.

APÊNDICE AR - Quantidade de colaboradores das empresas contábeis X A sua empresa conhece e entende o negócio de seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças

Crosstab

			A SUA EMPRESA CONHCE E ENTENDE O NEGOCIOI DE SEU CLIENTE, SEU AMBIENTE, IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES E AMEAÇAS					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
QUANTIDADE DE COLABORADORES DAS EMPRESAS CONTÁBEIS	1.00	Count	1	0	2	2	2	7
		Expected Count	.5	.9	1.4	2.6	1.6	7.0
	2.00	Count	0	3	2	6	2	13
		Expected Count	1.0	1.6	2.6	4.9	2.9	13.0
	3.00	Count	2	2	2	5	4	15
		Expected Count	1.1	1.9	3.0	5.6	3.4	15.0
	4.00	Count	0	0	2	2	1	5
		Expected Count	.4	.6	1.0	1.9	1.1	5.0
	Total	Count	3	5	8	15	9	40
		Expected Count	3.0	5.0	8.0	15.0	9.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.884 ^a	12	.794
Likelihood Ratio	10.098	12	.607
Linear-by-Linear Association	.025	1	.875
N of Valid Cases	40		

a. 19 cells (95.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .38.

APÊNDICE AS - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa conhece a necessidade de planejamento estratégico de seus clientes

Crosstab

		A EMPRESA CONHECE A NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SEUS CLIENTES				Total	
		2.00	3.00	4.00	5.00		
TEMPO DE EXISTENC DAS EMPRESAS CONTABEIS	1.00	Count	0	2	2	3	7
		Expected Count	.4	2.3	2.1	2.3	7.0
	2.00	Count	0	1	2	3	6
		Expected Count	.3	2.0	1.8	2.0	6.0
	3.00	Count	1	4	1	3	9
		Expected Count	.5	2.9	2.7	2.9	9.0
	4.00	Count	1	6	7	4	18
		Expected Count	.9	5.9	5.4	5.9	18.0
Total	Count	2	13	12	13	40	
	Expected Count	2.0	13.0	12.0	13.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.183 ^a	9	.818
Likelihood Ratio	5.993	9	.741
Linear-by-Linear Association	1.504	1	.220
N of Valid Cases	40		

a. 13 cells (81.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .30.

APÊNDICE AT - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece as metodologias de planejamento estratégico disponíveis

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE AS METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DISPONIVEIS				Total
			2.00	3.00	4.00	5.00	
TEMPO DE EXISTENC DAS EMPRESAS CONTABEIS	1.00	Count	0	1	3	3	7
		Expected Count	.5	1.4	3.7	1.4	7.0
	2.00	Count	0	1	3	2	6
		Expected Count	.5	1.2	3.2	1.2	6.0
	3.00	Count	0	2	5	2	9
		Expected Count	.7	1.8	4.7	1.8	9.0
	4.00	Count	3	4	10	1	18
		Expected Count	1.4	3.6	9.5	3.6	18.0
Total	Count	3	8	21	8	40	
	Expected Count	3.0	8.0	21.0	8.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.322 ^a	9	.502
Likelihood Ratio	9.680	9	.377
Linear-by-Linear Association	5.670	1	.017
N of Valid Cases	40		

a. 15 cells (93.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .45.

APÊNDICE AU - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis dispõem de recursos humanos e materiais necessários para assessorar seus clientes no seu processo de planejamento estratégico

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DISPÕEM DE RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS NECESSARIOS PARA ASSESSORAR SEUS CLIENTES NO					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
TEMPO DE EXISTENCIA DAS EMPRESAS CONTÁBEIS	1.00	Count	0	1	2	2	2	7
		Expected Count	.5	.5	2.1	2.5	1.4	7.0
	2.00	Count	1	0	1	3	1	6
		Expected Count	.5	.5	1.8	2.1	1.2	6.0
	3.00	Count	0	1	4	3	1	9
		Expected Count	.7	.7	2.7	3.2	1.8	9.0
	4.00	Count	2	1	5	6	4	18
		Expected Count	1.4	1.4	5.4	6.3	3.6	18.0
Total	Count	3	3	12	14	8	40	
	Expected Count	3.0	3.0	12.0	14.0	8.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.508 ^a	12	.939
Likelihood Ratio	6.827	12	.869
Linear-by-Linear Association	.131	1	.718
N of Valid Cases	40		

a. 18 cells (90.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .45.

APÊNDICE AV - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece a forma pela qual os clientes dela comunicam as suas ações estratégicas planejadas

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE A FORMA PELA QUAL OS CLIENTES DELA COMUNICAM AS SUAS AÇÕES ESTRATÉGICAS PLAN					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
TEMPO DE EXISTENCIA DAS EMPRESAS CONTÁBEIS	1.00	Count	0	1	0	5	1	7
		Expected Count	.5	1.6	2.3	2.3	.4	7.0
	2.00	Count	0	1	2	3	0	6
		Expected Count	.5	1.4	2.0	2.0	.3	6.0
	3.00	Count	0	2	6	1	0	9
		Expected Count	.7	2.0	2.9	2.9	.5	9.0
	4.00	Count	3	5	5	4	1	18
		Expected Count	1.4	4.1	5.9	5.9	.9	18.0
Total	Count	3	9	13	13	2	40	
	Expected Count	3.0	9.0	13.0	13.0	2.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.473 ^a	12	.133
Likelihood Ratio	20.075	12	.066
Linear-by-Linear Association	6.406	1	.011
N of Valid Cases	40		

a. 18 cells (90.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .30.

APÊNDICE AW - Tempo de existência das empresas contábeis X Na empresa de serviços contábeis existe uma pré-disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos a respeito de estratégia e planejamento

Crosstab

		Na empresa de serviços contábeis existe uma pre disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimentos a					Total	
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00		
TEMPO DE EXISTENCIA DAS EMPRESAS CONTABEIS	1.00	Count	0	1	1	2	3	7
		Expected Count	.2	.5	1.1	2.3	3.0	7.0
	2.00	Count	0	0	0	2	4	6
		Expected Count	.2	.5	.9	2.0	2.6	6.0
	3.00	Count	0	1	1	3	4	9
		Expected Count	.2	.7	1.4	2.9	3.8	9.0
	4.00	Count	1	1	4	6	6	18
		Expected Count	.5	1.4	2.7	5.9	7.7	18.0
Total	Count	1	3	6	13	17	40	
	Expected Count	1.0	3.0	6.0	13.0	17.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.197 ^a	12	.951
Likelihood Ratio	6.654	12	.880
Linear-by-Linear Association	.815	1	.367
N of Valid Cases	40		

a. 18 cells (90.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .15.

APÊNDICE AX - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes

Crosstab

		A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes					Total	
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00		
TEMPO DE EXISTÊNCIA DAS EMPRESAS CONTÁBEIS	1.00	Count	0	1	1	3	2	7
		Expected Count	1.4	.7	2.1	1.8	1.1	7.0
	2.00	Count	3	0	1	1	1	6
		Expected Count	1.2	.6	1.8	1.5	.9	6.0
	3.00	Count	1	1	6	1	0	9
		Expected Count	1.8	.9	2.7	2.3	1.4	9.0
	4.00	Count	4	2	4	5	3	18
		Expected Count	3.6	1.8	5.4	4.5	2.7	18.0
Total	Count	8	4	12	10	6	40	
	Expected Count	8.0	4.0	12.0	10.0	6.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.653 ^a	12	.261
Likelihood Ratio	16.307	12	.178
Linear-by-Linear Association	.671	1	.413
N of Valid Cases	40		

a. 19 cells (95.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .60.

APÊNDICE AY - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis tem interesse em prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico

Crosstab

		A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS TEM INTERESSE EM PRESTAR ASSESSORIA NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E				Total	
		2.00	3.00	4.00	5.00		
TEMPO DE EXISTEN DAS EMPRESAS CONTABEIS	1.00	Count	0	1	2	4	7
		Expected Cour	.4	1.4	1.9	3.3	7.0
	2.00	Count	0	0	4	2	6
		Expected Cour	.3	1.2	1.7	2.9	6.0
	3.00	Count	0	4	2	3	9
		Expected Cour	.5	1.8	2.5	4.3	9.0
	4.00	Count	2	3	3	10	18
		Expected Cour	.9	3.6	5.0	8.6	18.0
Total	Count	2	8	11	19	40	
	Expected Cour	2.0	8.0	11.0	19.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.774 ^a	9	.226
Likelihood Ratio	12.265	9	.199
Linear-by-Linear Association	.481	1	.488
N of Valid Cases	40		

a. 15 cells (93.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .30.

APÊNDICE AZ - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis é chamada a contribuir com a definição ou revisão da missão de seus clientes

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS É CHAMADA A CONTRIBUIR COM A DEFINIÇÃO OU REVISÃO DA MISSÃO DE SEUS CLIENTES					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
TEMPO DE EXISTENCIA DAS EMPRESAS CONTABEIS	1.00	Count	0	2	3	2	0	7
		Expected Count	1.9	1.6	2.6	.7	.2	7.0
	2.00	Count	4	0	1	1	0	6
		Expected Count	1.7	1.4	2.3	.6	.2	6.0
	3.00	Count	2	3	4	0	0	9
		Expected Count	2.5	2.0	3.4	.9	.2	9.0
	4.00	Count	5	4	7	1	1	18
		Expected Count	5.0	4.1	6.8	1.8	.5	18.0
Total	Count	11	9	15	4	1	40	
	Expected Count	11.0	9.0	15.0	4.0	1.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.330 ^a	12	.346
Likelihood Ratio	16.237	12	.181
Linear-by-Linear Association	.456	1	.499
N of Valid Cases	40		

a. 19 cells (95.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .15.

APÊNDICE BA - Tempo de existência das empresas contábeis X A empresa de serviços contábeis conhece os riscos e conseqüências da definição ou revisão equivocada da missão em seus clientes

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTABEIS CONHECE OS RISCOS E CONSEQUENCIAS DA DEFINIÇÃO OU REVISÃO EQUIVOCADA DA MISSÃO EM SE			Total
			3.00	4.00	5.00	
TEMPO DE EXISTENCIA DAS EMPRESAS CONTABEIS	1.00	Count	2	2	3	7
		Expected Count	1.4	2.1	3.5	7.0
	2.00	Count	0	2	4	6
		Expected Count	1.2	1.8	3.0	6.0
	3.00	Count	1	3	5	9
		Expected Count	1.8	2.7	4.5	9.0
	4.00	Count	5	5	8	18
		Expected Count	3.6	5.4	9.0	18.0
Total	Count	8	12	20	40	
	Expected Count	8.0	12.0	20.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.019 ^a	6	.807
Likelihood Ratio	4.171	6	.654
Linear-by-Linear Association	.177	1	.674
N of Valid Cases	40		

a. 10 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.20.

APÊNDICE BB - Tempo de existência das empresas contábeis X A sua empresa conhece e entende o negócio de seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças

Crosstab

			A SUA EMPRESA CONHCE E ENTENDE O NEGOCIOI DE SEU CLIENTE, SEU AMBIENTE, IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES E AMEAÇAS					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
TEMPO DE EXISTENCIA DAS EMPRESAS CONTABEIS	1.00	Count	0	1	2	2	2	7
		Expected Count	.5	.9	1.4	2.6	1.6	7.0
	2.00	Count	0	0	1	4	1	6
		Expected Count	.5	.8	1.2	2.3	1.4	6.0
	3.00	Count	0	2	1	4	2	9
		Expected Count	.7	1.1	1.8	3.4	2.0	9.0
	4.00	Count	3	2	4	5	4	18
		Expected Count	1.4	2.3	3.6	6.8	4.1	18.0
Total	Count	3	5	8	15	9	40	
	Expected Count	3.0	5.0	8.0	15.0	9.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.119 ^a	12	.776
Likelihood Ratio	9.697	12	.642
Linear-by-Linear Association	1.318	1	.251
N of Valid Cases	40		

a. 19 cells (95.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .45.

APÊNDICE BC - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa conhece a necessidade de planejamento estratégico de seus clientes

Crosstab

			A EMPRESA CONHECE A NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SEUS CLIENTES				Total
			2.00	3.00	4.00	5.00	
EXISTENCIA DE UMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	1.00	Count	0	6	6	9	21
		Expected Count	1.1	6.8	6.3	6.8	21.0
	2.00	Count	2	3	2	2	9
		Expected Count	.5	2.9	2.7	2.9	9.0
	3.00	Count	0	1	2	1	4
		Expected Count	.2	1.3	1.2	1.3	4.0
	4.00	Count	0	1	1	0	2
		Expected Count	.1	.7	.6	.7	2.0
	5.00	Count	0	2	1	1	4
		Expected Count	.2	1.3	1.2	1.3	4.0
Total	Count	2	13	12	13	40	
	Expected Count	2.0	13.0	12.0	13.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.428 ^a	12	.578
Likelihood Ratio	9.956	12	.620
Linear-by-Linear Association	1.104	1	.293
N of Valid Cases	40		

a. 17 cells (85.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

APÊNDICE BD - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa de serviços contábeis conhece as metodologias de planejamento estratégico disponíveis

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE AS METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DISPONÍVEIS				Total
			2.00	3.00	4.00	5.00	
EXISTENCIA DE UMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	1.00	Count	1	1	16	3	21
		Expected Count	1.6	4.2	11.0	4.2	21.0
	2.00	Count	1	3	2	3	9
		Expected Count	.7	1.8	4.7	1.8	9.0
	3.00	Count	1	2	0	1	4
		Expected Count	.3	.8	2.1	.8	4.0
	4.00	Count	0	1	1	0	2
		Expected Count	.2	.4	1.1	.4	2.0
	5.00	Count	0	1	2	1	4
		Expected Count	.3	.8	2.1	.8	4.0
Total	Count	3	8	21	8	40	
	Expected Count	3.0	8.0	21.0	8.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.004 ^a	12	.191
Likelihood Ratio	18.549	12	.100
Linear-by-Linear Association	.553	1	.457
N of Valid Cases	40		

a. 19 cells (95.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .15.

APÊNDICE BE - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa de serviços contábeis dispõem de recursos humanos e materiais necessários para assessorar seus clientes seu processo de planejamento estratégico

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DISPÕEM DE RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS NECESSARIOS PARA ASSESSORAR SEUS CLIENTES NO					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
EXISTENCIA DE UMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	1.00	Count	1	0	7	8	5	21
		Expected Count	1.6	1.6	6.3	7.4	4.2	21.0
	2.00	Count	0	2	4	1	2	9
		Expected Count	.7	.7	2.7	3.2	1.8	9.0
	3.00	Count	1	1	0	2	0	4
		Expected Count	.3	.3	1.2	1.4	.8	4.0
	4.00	Count	0	0	1	1	0	2
		Expected Count	.2	.2	.6	.7	.4	2.0
	5.00	Count	1	0	0	2	1	4
		Expected Count	.3	.3	1.2	1.4	.8	4.0
Total	Count	3	3	12	14	8	40	
	Expected Count	3.0	3.0	12.0	14.0	8.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.524 ^a	16	.353
Likelihood Ratio	21.540	16	.159
Linear-by-Linear Association	.813	1	.367
N of Valid Cases	40		

a. 23 cells (92.0%) have expected count less than 5
minimum expected count is .15.

APÊNDICE BF - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa de serviços contábeis conhece a forma pela qual os clientes dela comunicam as suas ações estratégicas planejadas

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE A FORMA PELA QUAL OS CLIENTES DELA COMUNICAM AS SUAS AÇÕES ESTRATÉGICAS PLAN					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
EXISTENCIA DE UMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	1.00	Count	2	2	8	8	1	21
		Expected Count	1.6	4.7	6.8	6.8	1.1	21.0
	2.00	Count	0	3	3	2	1	9
		Expected Count	.7	2.0	2.9	2.9	.5	9.0
	3.00	Count	0	1	1	2	0	4
		Expected Count	.3	.9	1.3	1.3	.2	4.0
	4.00	Count	0	1	0	1	0	2
		Expected Count	.2	.5	.7	.7	.1	2.0
	5.00	Count	1	2	1	0	0	4
		Expected Count	.3	.9	1.3	1.3	.2	4.0
Total	Count	3	9	13	13	2	40	
	Expected Count	3.0	9.0	13.0	13.0	2.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi-Sq	11.469 ^a	16	.780
Likelihood Ratio	14.034	16	.596
Linear-by-Linear Association	3.016	1	.082
N of Valid Cases	40		

^a.23 cells (92.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

APÊNDICE BG - Existência de uma segmentação de mercado X Na empresa de serviços Contábeis existe uma pré-disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimento a respeito de estratégia e planejamento

Crosstab

			Na empresa de serviços contábeis existe uma pre disposição do pessoal para se capacitar adquirindo novos conhecimento a					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
EXISTENCIA DE UMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	1.00	Count	0	1	3	6	11	21
		Expected Count	.5	1.6	3.2	6.8	8.9	21.0
	2.00	Count	0	1	2	3	3	9
		Expected Count	.2	.7	1.4	2.9	3.8	9.0
	3.00	Count	0	0	0	4	0	4
		Expected Count	.1	.3	.6	1.3	1.7	4.0
	4.00	Count	0	0	1	0	1	2
		Expected Count	.1	.2	.3	.7	.9	2.0
	5.00	Count	1	1	0	0	2	4
		Expected Count	.1	.3	.6	1.3	1.7	4.0
Total		Count	1	3	6	13	17	40
		Expected Count	1.0	3.0	6.0	13.0	17.0	40.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Squa	24.702 ^a	16	.075
Likelihood Ratio	22.292	16	.134
Linear-by-Linear Association	2.879	1	.090
N of Valid Cases	40		

a. 23 cells (92.0%) have expected count less than 5
minimum expected count is .05.

APÊNDICE BH - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes

Crosstab

			A empresa de serviços contábeis contribui com a estruturação do processo de planejamento estratégico de seus clientes					Total
			1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
EXISTENCIA DE UMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	1.00	Count	6	1	5	6	3	21
		Expected Count	4.2	2.1	6.3	5.3	3.2	21.0
	2.00	Count	1	1	5	1	1	9
		Expected Count	1.8	.9	2.7	2.3	1.4	9.0
	3.00	Count	1	1	0	2	0	4
		Expected Count	.8	.4	1.2	1.0	.6	4.0
	4.00	Count	0	0	1	0	1	2
		Expected Count	.4	.2	.6	.5	.3	2.0
	5.00	Count	0	1	1	1	1	4
		Expected Count	.8	.4	1.2	1.0	.6	4.0
Total	Count	8	4	12	10	6	40	
	Expected Count	8.0	4.0	12.0	10.0	6.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.591 ^a	16	.629
Likelihood Ratio	15.740	16	.471
Linear-by-Linear Association	.817	1	.366
N of Valid Cases	40		

a. 23 cells (92.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .20.

APÊNDICE BI - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa de serviços contábeis tem interesse em prestar assessoria no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS TEM INTERESSE EM PRESTAR ASSESSORIA NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E				Total
			2.00	3.00	4.00	5.00	
EXISTENCIA DE UMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	1.00	Count	2	5	6	8	21
		Expected Count	1.1	4.2	5.8	10.0	21.0
	2.00	Count	0	2	2	5	9
		Expected Count	.5	1.8	2.5	4.3	9.0
	3.00	Count	0	1	2	1	4
		Expected Count	.2	.8	1.1	1.9	4.0
	4.00	Count	0	0	0	2	2
		Expected Count	.1	.4	.6	1.0	2.0
	5.00	Count	0	0	1	3	4
		Expected Count	.2	.8	1.1	1.9	4.0
Total	Count	2	8	11	19	40	
	Expected Count	2.0	8.0	11.0	19.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.367 ^a	12	.832
Likelihood Ratio	9.467	12	.663
Linear-by-Linear Association	3.364	1	.067
N of Valid Cases	40		

a. 18 cells (90.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

APÊNDICE BJ - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa de serviços contábeis é chamada a contribuir com a definição ou revisão da missão de seus clientes

Crosstab

		A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS É CHAMADA A CONTRIBUIR COM A DEFINIÇÃO OU REVISÃO DA MISSÃO DE SEUS CLIENTES					Total	
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00		
EXISTENCIA DE UMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	1.00	Count	6	4	9	1	1	21
		Expected Count	5.8	4.7	7.9	2.1	.5	21.0
	2.00	Count	1	4	3	1	0	9
		Expected Count	2.5	2.0	3.4	.9	.2	9.0
	3.00	Count	1	1	1	1	0	4
		Expected Count	1.1	.9	1.5	.4	.1	4.0
	4.00	Count	1	0	0	1	0	2
		Expected Count	.6	.5	.8	.2	.1	2.0
	5.00	Count	2	0	2	0	0	4
		Expected Count	1.1	.9	1.5	.4	.1	4.0
Total	Count	11	9	15	4	1	40	
	Expected Count	11.0	9.0	15.0	4.0	1.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Squ	12.678 ^a	16	.696
Likelihood Ratio	13.470	16	.638
Linear-by-Linear Association	.164	1	.686
N of Valid Cases	40		

a. 23 cells (92.0%) have expected count less than minimum expected count is .05.

APÊNDICE BK - Existência de uma segmentação de mercado X A empresa de serviços contábeis conhece os riscos e conseqüências da definição ou revisão equivocada da missão em seus clientes

Crosstab

			A EMPRESA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS CONHECE OS RISCOS E CONSEQUÊNCIAS DA DEFINIÇÃO OU REVISÃO EQUIVOCADA DA MISSÃO EM SE			Total
			3.00	4.00	5.00	
EXISTENCIA DE UMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	1.00	Count	3	11	7	21
		Expected Count	4.2	6.3	10.5	21.0
	2.00	Count	3	0	6	9
		Expected Count	1.8	2.7	4.5	9.0
	3.00	Count	1	0	3	4
		Expected Count	.8	1.2	2.0	4.0
	4.00	Count	1	0	1	2
		Expected Count	.4	.6	1.0	2.0
	5.00	Count	0	1	3	4
		Expected Count	.8	1.2	2.0	4.0
Total	Count	8	12	20	40	
	Expected Count	8.0	12.0	20.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.599 ^a	8	.093
Likelihood Ratio	17.863	8	.022
Linear-by-Linear Association	1.235	1	.266
N of Valid Cases	40		

a. 13 cells (86.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .40.

APÊNDICE BL - Existência de uma segmentação de mercado X A sua empresa conhece e entende o negócios de seu cliente, seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças

Crosstab

		A SUA EMPRESA CONHCE E ENTENDE O NEGOCIOI DE SEU CLIENTE, SEU AMBIENTE, IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES E AMEAÇAS					Total	
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00		
EXISTENCIA DE UMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	1.00	Count	0	3	6	9	3	21
		Expected Count	1.6	2.6	4.2	7.9	4.7	21.0
	2.00	Count	1	2	1	3	2	9
		Expected Count	.7	1.1	1.8	3.4	2.0	9.0
	3.00	Count	1	0	0	2	1	4
		Expected Count	.3	.5	.8	1.5	.9	4.0
	4.00	Count	0	0	1	0	1	2
		Expected Count	.2	.3	.4	.8	.5	2.0
	5.00	Count	1	0	0	1	2	4
		Expected Count	.3	.5	.8	1.5	.9	4.0
Total	Count	3	5	8	15	9	40	
	Expected Count	3.0	5.0	8.0	15.0	9.0	40.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Squa	14.703 ^a	16	.547
Likelihood Ratio	17.905	16	.329
Linear-by-Linear Association	.127	1	.721
N of Valid Cases	40		

a. 24 cells (96.0%) have expected count less than minimum expected count is .15.