

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DAIANE PEREIRA RODRIGUES

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS
CONTÁBEIS EM TRÊS CACHOEIRAS/RS: UMA APLICAÇÃO DOS MODELOS
DE MILES E SNOW**

CRICIÚMA

2024

DAIANE PEREIRA RODRIGUES

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS
CONTÁBEIS EM TRÊS CACHOEIRAS/RS: UMA APLICAÇÃO DOS MODELOS
DE MILES E SNOW**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof.^a M.^a Ana Paula Silva dos Santos

CRICIÚMA

2024

DAIANE PEREIRA RODRIGUES

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS
CONTÁBEIS EM TRÊS CACHOEIRAS/RS: UMA APLICAÇÃO DOS MODELOS
DE MILES E SNOW**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Planejamento Estratégico.

Criciúma, 24 de junho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ana Paula Silva dos Santos – Mestra - (UNESC) - Orientadora

Prof. Luana Cardoso – Mestra - (UNESC)

Prof. Anderson Corrêa Benfatto - Mestre - (UNESC)

Dedico este trabalho a todas as pessoas que me acompanharam nesta jornada, especialmente à minha família, que foi a base durante esse caminho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me concedido as oportunidades e a força necessária para superar desafios e alcançar este marco em minha vida.

À minha família, meu agradecimento por ser a base e o apoio incondicional, não apenas nesta jornada acadêmica, mas em todos os momentos da minha vida.

Agradeço a todos os professores que contribuíram com o conhecimento durante a graduação, em especial à minha orientadora Ana Paula Silva dos Santos, expresse minha admiração e gratidão. Sua orientação, sabedoria e confiança foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Às empresas que participaram do estudo, manifesto meu agradecimento pela colaboração e disposição em compartilhar seus conhecimentos e recursos, enriquecendo assim a qualidade desta pesquisa.

Por fim, agradeço às demais pessoas ligadas a este processo, mesmo que não mencionadas individualmente, por sua contribuição indispensável para a conclusão desta etapa. Meu mais sincero obrigada a cada um envolvido neste processo tão significativo da minha vida.

**“O conhecimento é o único bem que cresce
quando compartilhado.”**

Sócrates

ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS EM TRÊS CACHOEIRAS/RS: UMA APLICAÇÃO DOS MODELOS DE MILES E SNOW

Daiane Pereira Rodrigues¹

Ana Paula Silva dos Santos²

RESUMO: O comportamento estratégico para Miles e Snow classifica as organizações em quatro tipos: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Essas tipologias refletem as diferentes abordagens que as empresas adotam para lidar com mudanças e incertezas no ambiente competitivo. Desta forma o objetivo geral deste estudo é analisar o posicionamento estratégico das empresas prestadoras de serviços contábeis localizadas no município de Três Cachoeiras/RS. A pesquisa é qualitativa, descritiva e envolveu um levantamento de dados por meio de questionário elaborado no Google Forms e aplicado com os colaboradores das empresas. A pesquisa foi aplicada em Três Cachoeiras, onde existem sete empresas prestadoras de serviços contábeis, dos quais quatro responderam ao questionário. Em relação aos objetivos específicos: foram levantados os padrões estratégicos utilizados pelas empresas estudadas, identificando uma predominância de estratégias defensoras e analíticas; comparou-se esses padrões com os comportamentos estratégicos de Miles e Snow, constatando-se uma correlação significativa entre as práticas adotadas pelas empresas e os modelos teóricos propostos. O estudo revelou que as empresas prestadoras de serviços contábeis de Três Cachoeiras adotam estratégias que enfatizam a estabilidade e a eficiência, características dos tipos defensivos e analíticos, conforme descrito por Miles e Snow. Em resposta ao objetivo geral, concluiu-se que o posicionamento estratégico dos prestadores de serviços contábeis de Três Cachoeiras/RS é marcado por uma abordagem conservadora e focada na manutenção da eficiência operacional e satisfação do cliente, alinhando-se com as tipologias estratégicas propostas por Miles e Snow.

PALAVRAS – CHAVE: Estratégia. Enquadramentos estratégicos. Prestação de serviços contábeis.

ÁREA TEMÁTICA: Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

A Contabilidade é uma ciência social que tem por objeto o controle do patrimônio das organizações, pois constitui um sistema de informações e avaliações, destinados aos seus usuários, a fim de promover demonstrações contábeis e análises das áreas de natureza financeira e produtiva (Marion, 2017). Dessa forma, a área

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



contábil tem um importante papel social, visto que contribui para a gestão das entidades, fornecendo instrumentos que podem facilitar e aprimorar esse processo. Além disso, a Contabilidade auxilia vários agentes, pois oferece raciocínio para obter o entendimento da realidade em que vivem, de maneira que possam aproveitar as oportunidades com que se confrontam e fundamentar as suas decisões. Sendo assim, a Contabilidade é um instrumento de comunicação e informação, tornando-se o melhor sistema para embasamento das decisões gerenciais (Branco, 2006). Por essa perspectiva, espera-se que a Contabilidade gere condições para que os planos gerenciais sejam atingidos nas organizações.

O conjunto de atividades que são desenvolvidas no intuito de assegurar que esses planos sejam efetivamente realizados, representa o controle gerencial, ou seja, é o processo pelo qual os gestores da organização influenciam os outros membros para implementar as suas estratégias (Anthony; Govindarajan, 2008). Deste modo, os autores esclarecem que o controle gerencial está na posição intermediária entre outros dois processos relevantes nas organizações: (1) a formulação de estratégia e (2) o controle de tarefas. Enquanto a formulação estratégica está ligada ao processo de decisão sobre novas estratégias, o controle de tarefas garante que as tarefas sejam efetivamente atingidas (Anthony; Govindarajan, 2008).

A formação de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma forma ampla para o modo como uma empresa compete, definindo quais devem ser suas metas e quais as políticas necessárias para alcançar estes objetivos. Ou seja, as estratégias representam uma combinação dos fins que a empresa busca, e dos meios que visa implementar para alcançar as metas. Assim, uma vez especificado, o conceito de estratégia pode ser considerado como guia do comportamento da organização (Porter, 2004).

Neste contexto, a Contabilidade fornece diversos instrumentos que auxiliam as organizações no processo de gestão e formação de estratégias. Assim, este estudo está focado na gestão estratégica das empresas prestadoras de serviços contábeis da cidade de Três Cachoeiras, que apresentam algumas dificuldades, como precificar os serviços prestados, enfrentar a concorrência e inovar os seus serviços por meio de sistemas atuais.

Contudo, o tema já foi abordado em artigos relacionados, visto que Gimenez e Gimenez (2010) procuraram identificar a atitude empreendedora gestores de pequenos e médios hotéis e as estratégias que utilizam no mercado hoteleiro. Por sua vez, Amaral (2004) realizou um estudo de caso sobre o planejamento estratégico para um escritório de contabilidade, concluindo que o planejamento é uma ferramenta gerencial que orienta as empresas para o encaminhamento de seus objetivos, por meio de estratégias definidas e planejadas pela organização. Diante do apresentado, este estudo tem o seguinte questionamento: Qual o posicionamento estratégico das pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis de Três Cachoeiras, Rio Grande do Sul?

A partir desse questionamento, tem-se por objetivo geral analisar o posicionamento estratégico das empresas prestadoras de serviços contábeis localizados no município de Três Cachoeiras/RS. Para atingir o objetivo geral, sugere-se os seguintes objetivos específicos: i) levantar padrões estratégicos utilizados pelas empresas estudadas; ii) comparar os padrões com comportamentos estratégicos de Miles e Snow.

Neste contexto, o estudo tem como justificativa prática a identificação dos instrumentos gerenciais e ações estratégicas que os contadores de Três Cachoeiras,

que atuam também como gestores, usam na sua empresa. Em termos práticos, o estudo é de grande relevância, pois interpreta o perfil das organizações e analisa quais as suas estratégias nos âmbitos como inovações, concorrências e desafios. Do ponto de vista teórico, traz um avanço em estudos sobre gestão estratégica em empresas prestadoras de serviços contábeis. Dessa forma, o propósito deste estudo é contribuir com as empresas prestadoras de serviços contábeis de pequeno porte, para que consigam implementar as suas ideias de forma efetiva, a fim de direcionar toda a atenção às suas atividades cotidianas.

A estrutura do trabalho encontra-se dividida em etapas, iniciando pela introdução que descreve o que o presente artigo aborda. A diante, está distribuída da seguinte forma: na segunda sessão, apresenta-se a fundamentação teórica que mostra todo o embasamento teórico utilizado; e na terceira discorre-se os procedimentos metodológicos. Por fim são apresentados os dados e as conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

A definição de estratégia é abordada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que discutem sobre o conceito de estratégia abrangendo diferentes influências e apresentam cinco definições. Estas definições recebem o nome de 5 Ps de estratégias e são denominadas como: estratégia como plano, como padrão, como posição, como perspectiva e como pretexto.

Quadro 1 - 5 Ps de estratégias de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel

Estratégia como Plano	Esse modelo de estratégia estabelece uma direção, um guia ou caminho, ou seja, é a definição de um líder do que ele pretende realizar a longo prazo. Assim, duas características marcam esse modelo de estratégia: são formuladas antes de ações e são desenvolvidas propositalmente.
Estratégia como Padrão	É a consistência de um comportamento ao longo do tempo. Portanto, esse modelo analisa o comportamento passado para definir os seus padrões, diferentemente da estratégia como plano, que analisa o futuro para estabelecer a estratégia.
Estratégia como Posição	A estratégia como posição, trata-se de como a localização de determinados produtos em determinados mercados pode influenciar na sua venda.
Estratégia como Perspectiva	Esse modelo de estratégia é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, sendo considerada como a “teoria do negócio”. Em comparação, esse modelo de estratégia olha para dentro e para cima da organização, ou seja, para a grande visão da empresa.
Estratégia como Pretexto	A estratégia como pretexto é definida como uma “manobra” específica para enganar o concorrente. Por exemplo: uma organização pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir a sua capacidade, a fim de desencorajar um concorrente de construir. Neste caso, a verdadeira estratégia é a ameaça, e não a expansão em si.

Fonte: Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010).

De acordo com Mintzberg (2010), apesar do conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, grande parte do estudo está focado em mudanças. Entretanto, as fórmulas para mudanças estratégicas podem sair facilmente do

controle, já que é mais difícil mudar as estratégias quando a ferramenta é a mente humana, e não apenas uma máquina que pode ser reprogramada. Por isso, a estratégia como estado mental pode cegar a organização e torná-la ultrapassada, embora seja ela que os mantenha em linha reta

Da mesma forma, ou autores acrescentam que as estratégias podem ser divididas em estratégias pretendidas e estratégias realizadas, porém percebe-se que nem todas as estratégias pretendidas são realizadas. Portanto, toda estratégia é como a teoria, apenas representações da realidade na mente das pessoas, podendo ter efeito de informação falsa ou distorcida (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

No entendimento de Porter (2004) a estratégia é definida como a combinação dos fins que a empresa busca, em conjunto com os meios que visa implementar para alcançar estas metas. Assim, o foco não está no processo de tomada de decisões que a leva em determinado lugar, mas sim no conteúdo e onde a organização quer estar. O autor enfatiza que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades, e que uma vez especificado, o conceito de estratégia pode ser considerado como guia do comportamento da organização.

Na concepção de Slack (2013), a estratégia é o modelo de decisões e ações, que formam a visão a longo prazo, dos objetivos e capacidades de operação da organização. Contudo, a estratégia é o modo pelo qual são desenvolvidos os recursos das operações para criar uma vantagem para o negócio. O autor acrescenta que uma estratégia eficaz pode adicionar valor à empresa, permitindo a exploração da sua posição de mercado, além de ser uma das melhores formas de se diferenciar dos concorrentes.

Na sequência, Slack (2013) argumenta que uma estratégia deve definir os objetivos do desempenho das operações, as quais devem agregar valor aos clientes e contribuir para a competitividade da empresa, a fim de satisfazer os requisitos de seus clientes. Assim, o autor aborda cinco aspectos de desempenhos de operações, os quais afetam a satisfação do cliente e a competitividade do negócio, sendo elas: qualidade, velocidade, confiança, flexibilidade e custo.

Quadro 2 - Aspectos de desempenhos por Slack

Qualidade	Fazer as coisas certas, fornecendo mercadorias e serviços impecáveis que sejam “adequados ao seu propósito”
Velocidade	Fazer as coisas depressa, minimizando o tempo entre o pedido e a entrega de serviços ao cliente.
Confiança	Fazer as coisas no tempo certo, mantendo as promessas de entrega feitas aos clientes
Flexibilidade	Mudar o que faz ou como você faz, ou seja, a habilidade de adaptar as atividades da operação para enfrentar circunstâncias inesperadas, dando o tratamento individual aos clientes ou introduzindo novos produtos ou serviços
Custo	Fazer as coisas com um valor mais baixo, produzindo mercadorias e serviços a um custo adequado ao mercado que permita, ao mesmo tempo, um retorno à organização

Fonte: Slack (2013).

Diante do apresentado, percebe-se que nem toda empresa aplicará as mesmas prioridades em seus objetivos de desempenho, porém, deve haver uma



conexão entre a posição competitiva do negócio e seus objetivos. Assim, uma empresa que compete principalmente em economia e baixos preços, deve enfatizar os objetivos de operações como custo e confiança. Já aquelas que competem em um alto grau de personalização de seus serviços, devem priorizar a qualidade e flexibilidade. Assim, uma estratégia deve indicar, no geral, a melhor forma de a organização alcançar seus objetivos de desempenho (Slack, 2013).

Para Kim e Mauborgne (2005), a maioria das empresas estão inseridas em mercados estabelecidos, de “oceano vermelho”, com fortes concorrentes e um conjunto definido de expectativas dos clientes. Em contrapartida, uma empresa cria um mercado de “oceano azul” com produtos ou serviços que ainda não foram reconhecidos, em uma estratégia que leva a uma lucratividade muito maior. Assim, a estratégia do oceano azul nasce a partir da análise do oceano vermelho, ou seja, da rotina normal da empresa. Além de fortalecer a organização, essas estratégias buscam espaços únicos onde a concorrência ainda não chegou, pois trata-se de um movimento de inovação de valor, que resulta em boas avaliações para o negócio.

De acordo com Mintzberg (2010), para cada vantagem de uma estratégia, há também uma desvantagem, como por exemplo: a estratégia que fixa a direção, tem como vantagem mapear o caminho de uma organização, para que ela ande de forma coerente no seu ambiente. Por outro lado, traz a desvantagem de insegurança ao seguir um curso predeterminado, pois, às vezes é melhor analisar o ambiente e traçar o caminho de maneira minuciosa, olhando sempre a frente, mas sem deixar de olhar para os lados.

Outro exemplo, é a vantagem sobre a estratégia que focaliza o esforço, promovendo a coordenação das atividades para que as pessoas não puxam para lados diferentes, proporcionando um caos. Porém, a desvantagem desse pensamento grupal, é que essa visão periférica não abre caminhos para novas possibilidades. Dessa forma, percebe-se que a estratégia tem um papel importante dentro das organizações, pois ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam resolver os pequenos detalhes.

2.2 ENQUADRAMENTOS ESTRATÉGICOS

De acordo com Porter (2004) as estratégias competitivas são ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável. Essas ações são uma resposta às cinco forças competitivas: rivalidade entre os concorrentes; poder de barganha dos clientes; poder de barganha dos fornecedores; ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos.

Porter (2004) identificou três estratégias genéricas que são potencialmente bem-sucedidas para enfrentar as cinco forças competitivas, sendo elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Essas estratégias podem ser usadas individualmente ou em conjunto, para criar uma posição defensável a longo prazo.

As três estratégias genéricas são alternativas viáveis para a empresa lidar com as cinco forças, e colocá-las em prática com sucesso exige diferentes recursos e habilidades, visto que a adequação de qualquer estratégia competitiva está sujeita a riscos, como: falhar em alcançar ou sustentar a estratégia, ou o valor da vantagem estratégica seja desgastada com a indústria. As estratégias são prescritas para formar diferentes defesas, porém é importante tornar estes riscos explícitos a fim de melhorar a escolha da organização entre as três alternativas estratégicas (Porter, 2004).

Figura 1 – Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem Estratégica	
		Unidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo Estratégico	Toda a indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um segmento	FOCO	

Fonte: Porter (2004, p. 41)

Na estratégia competitiva de custo, a empresa centraliza os seus esforços na busca de ampliar o volume de produção mantendo a eficiência produtiva, na minimização das despesas com publicidades e propagandas, assistências técnicas, força de vendas, tendo como atrativo principal o seu preço baixo. Essa posição produz para a empresa retornos acima da média, além de criar uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes (Porter, 2004).

A segunda estratégia é a de diferenciação, que trata em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único para o cliente. Essa estratégia foca em investir no projeto ou imagem da empresa, nas peculiaridades, nos serviços sob encomendas e na qualidade. A diferenciação cria uma posição defensável contra as cinco forças, pois proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva, devido a lealdade do cliente com a marca e conseqüentemente, a menor sensibilidade com o preço (Porter, 2004).

A última estratégia genérica é a de enfoque, a qual visa focar em um determinado grupo de clientes, em segmento de produtos, ou um mercado geográfico. Essa estratégia busca atender os grupos específicos de uma maneira mais efetiva do que os concorrentes, os quais estão competindo de forma mais ampla. Assim, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer as necessidades dos seus clientes específicos, ou por apresentar custos mais baixos (Porter, 2004).

Ao contrário da classificação de Porter (2004), Miles e Snow (1978) apresentam quatro tipos de comportamento estratégicos, os quais têm chamado atenção dos pesquisadores por serem mais abrangentes e oferecerem melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas. Estes comportamentos são denominados como: defensivo, prospector, analítico e reativo.

Gimenez (1999) aplicou o modelo de Miles e Snow (1978) no seu estudo sobre a estratégia em pequenas empresas, sintetizando as estratégias competitivas adotadas pelos dirigentes.

Quadro 3 – Comportamentos estratégicos de Miles e Snow (1978)

Estratégias genéricas	Descrição
Estratégia defensiva	A estratégia defensiva é caracterizada pela eficiência da empresa em manter uma linha de produtos e serviços relativamente estável. Assim, a empresa tende a focar e proteger o seu domínio por meio da oferta de produtos/serviços com a melhor qualidade e/ou menores preços.
Estratégia prospectora	Esse modelo de estratégia é caracterizado pela busca de inovações de produtos, processos e mercados, ou seja, empresa que adota essa estratégia está constantemente ampliando e inovando os seus produtos/serviços. Independente de obter ou não altos lucros, a empresa busca ser a primeira a oferecer as novidades em produtos ou serviços.
Estratégia analítica	A empresa que adota o modelo de estratégia analítica, tende a manter a linha de produtos/serviços estável, e ao mesmo tempo, busca inovações que foram bem-sucedidas em outras empresas do setor. A estratégia analítica é caracterizada como o modelo intermediário entre a estratégia defensiva e a prospectora.
Estratégia reativa	Este modelo de estratégia é considerado como uma espécie de não-estratégia. A empresa que adota a estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros, pois ela é caracterizada por não arriscar em novos produtos ou serviços. Assim, a empresa espera para reagir quando está pressionada pelos competidores, buscando evitar a perda de clientes e manter a sua lucratividade.

Fonte: Gimenez (1999)

A relação entre os quatro tipos de estratégias e o ambiente de referência é o conceito principal no modelo de Miles e Snow (1978). Assim, as empresas defensivas irão buscar mercados onde possam encontrar estabilidade. Em contrapartida, as organizações prospectoras serão a fonte de instabilidade no mercado, devido a sua constante geração de inovações. Além disso, as prospectoras tendem a prosperar por meio do constante aproveitamento de oportunidades de crescimento, já as defensivas prevalecem mais estáveis e maduras, e menos inovadoras (Gimenez, 1999).

Segundo Gimenez (1999) as estratégias defensivas, prospectoras e analíticas são consideradas as mais estáveis para a organização. Se ocorrer o alinhamento entre a estratégia escolhida, os processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser um grande competidor. Por outro lado, a falta deste alinhamento resultará em uma indústria ineficaz, caracterizada por formas instáveis de organização, ou seja, adotará as estratégias reativas.

Os estudos sobre comportamentos estratégicos de Porter (2004) e Miles e Snow (1978) podem contribuir para a análise do posicionamento estratégico das empresas prestadoras de serviços contábeis, visto que os tipos de estratégias adotadas consistem na estruturação do seu plano de ação. Assim, as empresas precisam definir o foco de atuação, para então desenvolverem suas estratégias. Gimenez (1999) também identificou a relação entre a estratégia e o perfil dos gestores de pequenas empresas, e ressalta que a estratégia prospectora é a mais usada pelos dirigentes com perspectiva de inovação, enquanto a estratégia defensiva é a mais abordada para a organização com um estilo adaptativo de resolução em problemas, já estratégia analítica é a mais adotada pelos gestores e a reativa a menos eficaz



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para analisar qual o posicionamento estratégico das pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis de Três Cachoeiras, foi realizada uma pesquisa classificada como qualitativa. Segundo Matias-Pereira (2019) este tipo de abordagem visa analisar os dados obtidos de forma indutiva, ou seja, a explicar os fenômenos e atribuir os significados básicos dos objetos de estudo. Dessa forma, o estudo analisou a conceituação teórica e a linha de pensamento dos pesquisadores, traduzindo essa teoria e levando para a rotina das empresas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como descritiva, pois segundo Gil (2019) este tipo de pesquisa busca descrever as características de determinado grupo de população, fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre as variáveis. Desta forma, o estudo não interferiu no ambiente, mas sim relacionou e comparou os comportamentos das empresas, individualmente, em um contexto organizacional.

Assim, a pesquisa analisou os dados coletados por meio da estratégia de levantamento, pois segundo Gil (2019) este tipo de pesquisa caracteriza-se pelo questionamento direto às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Deste modo, a pesquisa foi realizada por meio do levantamento de dados, com o uso de um questionário, a fim de obter o máximo de informações e as conclusões diante do problema estudado.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A cidade de Três Cachoeiras, localizada no litoral norte do estado do Rio Grande do Sul, foi emancipada em 29 de abril de 1988 pelo Governador Pedro Simon, por meio da Lei 8.578. Com uma população estimada em 10.962 habitantes, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), a composição demográfica da cidade mostra uma distribuição quase igual entre homens e mulheres, com 50,3% da população sendo do sexo masculino e 49,7% do sexo feminino. A maior parte da população está concentrada na faixa etária entre 55 e 59 anos.

Em relação à economia local, a proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 29,53%, de acordo com dados do IBGE de 2022. O salário médio mensal na cidade, também em 2021, era de 1,9 salários mínimos. O comércio e as empresas prestadoras de serviços desempenham papéis significativos na vida econômica do município de Três Cachoeiras. No entanto, destacam-se as sete empresas prestadoras de serviços contábeis. Essas empresas, de pequeno porte, empregam cerca de cinco a dez colaboradores e prestam serviços tanto para empresas locais quanto externas.

Para coletar dados relevantes sobre essas empresas prestadoras de serviços contábeis, foram utilizados questionários de perguntas fechadas (APÊNDICE A), uma abordagem estruturada e eficiente conforme descrita por Sordi (2017). As perguntas foram criadas com base no trabalho de Fausto Rafael Gmach Gomes (2009), que investigou os tipos de estratégias adotadas por pequenas empresas e sua relação com os estilos cognitivos de seus dirigentes. No entanto, Gomes (2009) utilizou do modelo de Miles e Snow como base para classificar as escolhas estratégicas reportadas pelos empresários, enquanto o modelo Kirton Adaptor-Innovator (KAI) foi



utilizado para avaliar o estilo dos dirigentes em relação ao aspecto cognitivo. Os formulários foram desenvolvidos individualmente para cada um dos sete prestadores de serviços contábeis de Três Cachoeiras/RS, utilizando a plataforma Google Forms. O questionário da pesquisa foi disponibilizado por um período de 25 dias para que as empresas pudessem responder. Ao todo, 15 pessoas participaram, abrangendo os colaboradores e gestores das organizações.

Apesar dos esforços para obter uma participação abrangente, apenas quatro das sete empresas contatadas responderam à pesquisa. Uma empresa se recusou a participar, outra não forneceu nenhum retorno após a abordagem inicial e um terceiro ficou de responder, porém não o fez. Essa falta de participação pode ter impactado a representatividade da amostra, apesar das medidas tomadas para maximizar o número de respostas, como acompanhamentos periódicos e fornecimento de informações adicionais sobre a importância da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DO RESPONDENTE

O perfil dos respondentes é fundamental para compreender a diversidade e as características individuais dos profissionais e colaboradores que atuam nas empresas prestadoras de serviços contábeis de Três Cachoeiras/RS. Este tópico aborda aspectos como a formação acadêmica, experiência profissional, sexo e cargos ocupados pelos participantes da pesquisa. A análise desses dados permite identificar a qualificação e a experiência dos contadores, além de fornecer *insights* sobre a distribuição demográfica e a estrutura de trabalho dentro das organizações.

Quadro 4 - Cargo

Cargo	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Total
Auxiliar		3	2	6	11
Gestor		1			1
Contador	1		1	1	3
Total	1	4	3	7	15

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados obtidos a partir da pesquisa realizada entre as empresas prestadoras de serviços contábeis revelam diferentes estruturas de equipes. A empresa 1 é composta por apenas um contador, na qual sugere uma operação mais centralizada em um único profissional, sendo o responsável pela prestação de serviços contábeis e pela gestão das atividades relacionadas. Já a empresa 3, por sua vez, possui uma equipe composta por dois auxiliares e um contador e a empresa 4 é composta por uma equipe maior, com 6 auxiliares e 1 contador.

Em contrapartida, a empresa 2 apresenta uma equipe mais diversificada, composta por três auxiliares e um gestor como contador responsável. Essa distribuição indica uma abordagem mais ampla, com um gestor coordenando as atividades da empresa e os auxiliares desempenhando funções de suporte e assistência nas operações contábeis.

Essas variações na estrutura de cargos refletem diferentes modelos de organização e gerenciamento das empresas prestadoras de serviços contábeis, cada um adotando estratégias específicas para atender às necessidades dos clientes e manter a eficiência na prestação de serviços.

Quadro 5 – Formação acadêmica

Formação acadêmica	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Total
Ensino médio incompleto			1		1
Ensino médio completo		1		2	3
Técnico em contabilidade				1	1
Graduação incompleta			1	1	2
Graduação completa	1	3		3	7
Especialização completa			1		1
Total	1	4	3	7	15

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas prestadoras de serviços contábeis pesquisadas apresentam diferentes níveis de formação acadêmica entre seus profissionais. A empresa 1 tem um membro com graduação completa, enquanto a empresa 2 possui uma pessoa com ensino médio completo e três com graduação completa, apresentando uma estrutura mais específica.

A empresa 3 destaca-se por contar com uma pessoa com especialização completa, uma com ensino médio incompleto responsável pelo atendimento e uma com graduação completa. Desse modo, esta organização pode oferecer um diferencial em termos de conhecimento técnico. Já a empresa 4 apresenta uma equipe com maior variedade em níveis de formação acadêmica, contando com duas pessoas com ensino médio completo, uma pessoa com técnico em contabilidade, uma com graduação incompleta e três com graduação completa.

As variações na formação acadêmica entre as empresas prestadoras de serviços contábeis indicam diferentes abordagens na composição das equipes e sugerem que a presença de profissionais com maior especialização pode trazer benefícios à qualidade dos serviços prestados.

Quadro 6 - Sexo

Sexo	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Total
Feminino	1	3	3	5	12
Masculino		1		2	3
Total	1	4	3	7	15

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados coletados sobre o sexo dos profissionais nas empresas prestadoras de serviços contábeis revelaram uma diversidade na composição das equipes. Na empresa 1 e na empresa 3, todos os profissionais são do sexo feminino, inclusive as contadoras responsáveis. Já na empresa 2 e empresa 4 a distribuição é mais equilibrada, contando com profissionais do sexo feminino e do sexo masculino, visto que os contadores responsáveis destas organizações são do sexo masculino. Essa composição mista indica uma equipe diversificada em termos de sexo, podendo favorecer a troca de ideias e perspectivas variadas no ambiente de trabalho.

Esses dados indicam que a distribuição predominante do sexo feminino nas empresas prestadoras de serviços contábeis reflete uma tendência de maior representatividade feminina no setor, mostrando que as mulheres desempenham papéis importantes nessa área.

Quadro 7 – Há quanto tempo trabalha na área contábil

Experiência	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Total
Menos de 1 ano			1	1	2
1 - 5 anos		1		3	4
5 - 10 anos	1	2	2	2	7
20 - 30 anos		1		1	2
Total	1	4	3	7	15

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas prestadoras de serviços contábeis apresentam um perfil comum em relação ao tempo de experiência dos funcionários, com todas tendo profissionais que trabalham na área contábil entre 5 e 10 anos. Essa faixa de experiência é amplamente representada, indicando que é um período típico para o desenvolvimento de uma carreira na contabilidade.

No entanto, há dois destaques entre as organizações. A empresa 2 conta com um gestor e contador com experiência entre 20 e 30 anos, indicando um profundo conhecimento do setor. Da mesma forma, a empresa 4 também possui contador e gestor com esse mesmo nível de experiência, reforçando um alto grau de experiência em seu quadro de funcionários.

Quadro 8 – Como lida com os desafios e pressões no ambiente de trabalho

(continua)

Desafios e pressões no ambiente de trabalho	E 1	E 2	E 3	E 4	Total
Busco soluções imediatas		2	1	1	4
Realizo pesquisas para encontrar a melhor solução	1	4	2	5	12
Discuto o problema com colegas de trabalho e profissão para obter diferentes perspectivas	1	4	2	6	13
Planejo e priorizo minhas ações para lidar com o desafio de forma organizada	1		1	2	4

Quadro 8 – Como lida com os desafios e pressões no ambiente de trabalho

(conclusão)

Desafios e pressões no ambiente de trabalho	E 1	E 2	E 3	E 4	Total
Realizo pausas para refletir e analisar a situação				1	1
Utilizo experiências passadas para encontrar soluções eficazes		2		5	7
Busco treinamentos ou capacitações relevantes para lidar com desafios específicos			2	1	3
Total	3	12	8	21	44

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a questão sobre como lidar com desafios e pressões no trabalho, os respondentes podiam assinalar até três opções das quais mais utilizavam. No entanto, a pesquisa revelou que as quatro empresas têm algumas estratégias em comum para lidar com desafios e pressões no ambiente de trabalho. Entre as abordagens compartilhadas, a realização de pesquisas para encontrar soluções é uma prática comum em todas as organizações. Os funcionários também costumam discutir problemas com colegas para obter diferentes perspectivas e planejar e priorizar ações para lidar com desafios de forma organizada.

A empresa 4 apresenta uma variedade de abordagens. Além de realizar pesquisas, discutir com colegas e planejar ações, os funcionários desta empresa fazem pausas para reflexão, utilizam experiências passadas para encontrar soluções eficazes, e buscam treinamentos ou capacitações para enfrentar desafios específicos.

Em resumo, as empresas prestadoras de serviços contábeis adotam estratégias similares para lidar com desafios, mas a empresa 4 apresenta uma maior diversidade de abordagens, mostrando uma combinação mais extensa de métodos para lidar com desafios e pressões no ambiente de trabalho.

Quadro 9 - Como se mantém atualizado sobre as tendências e mudanças no setor

Tendências e mudanças no setor contábil	E 1	E 2	E 3	E 4	Total
Participo de eventos e cursos (presencial/ <i>online</i>)			3	4	7
Busco <i>networking</i> com profissionais e colegas do setor		3	1	1	5
Busco informações com consultoria	1	4		6	11
Realizo cursos de atualização oferecidos por instituições de ensino e empresas de treinamento			2	2	4
Acompanho <i>podcasts</i> e vídeos relacionados à contabilidade e finanças	1	2		5	8
Participo de feiras e exposições do setor				1	1
Acompanho as atualizações regulatórias e legislativas por meio de órgãos governamentais ou associações	1	3	1	2	7
Total	3	12	7	21	43

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a questão sobre como se mantém atualizado sobre as tendências e mudanças no setor contábil, os respondentes poderiam assinalar até três opções das quais mais recorrem. Com isso, as empresas prestadoras de serviços contábeis pesquisadas apresentam várias práticas, uma das estratégias compartilhadas por todos é o uso de consultoria para obter informações e *insights* especializados. Além disso, a participação em eventos, conferências e cursos, tanto presenciais quanto *online*, é uma prática adotada para atualização profissional.

Outra característica em comum é o uso do *networking* com colegas do setor para troca de informações e conhecimentos. Essa prática ajuda a manter os profissionais informados sobre as últimas tendências e inovações no campo contábil. Por fim, acompanhar atualizações regulatórias e legislativas por meio de órgãos governamentais ou associações também é uma prática comum a todas as empresas.

Essas estratégias refletem a preocupação das organizações em garantir que seus funcionários estejam bem informados e capacitados para lidar com as constantes mudanças do setor contábil.

Em resumo, cada empresa tem sua própria abordagem para manter-se atualizado, porém a empresa 4 distingue-se pela maior variedade de métodos para se manter a par das tendências e mudanças no setor contábil, sendo elas: participar de eventos e cursos (presencial/*online*); buscar *networking* com profissionais e colegas do setor; buscar informações com consultoria; realizar cursos de atualizações oferecidos por instituições de ensino e empresas de treinamento; acompanhar *podcasts*/vídeos relacionados à contabilidade e finanças; participar de feiras e exposições do setor; e acompanhar as atualizações regulatórias e legislativas por meio de órgãos governamentais ou associações.

4.2 PERFIL DA EMPRESA

O perfil das empresas participantes busca entender o contexto organizacional em que os escritórios de contabilidade de Três Cachoeiras/RS operam. Este tópico examina a idade das empresas, o número de funcionários, os setores atendidos e a abrangência geográfica dos serviços prestados. As análises dessas características fornecem uma visão abrangente sobre a estrutura, o tamanho e o alcance das empresas, além de revelar como essas variáveis influenciam as estratégias adotadas. Conhecer o perfil das empresas permite uma melhor compreensão do funcionamento e das particularidades dos prestadores de serviços contábeis da região.

Quadro 10 – Há quanto tempo a empresa está no mercado

Idade da empresa	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Total
1 - 5 anos			3		3
5 - 10 anos	1				1
10 - 20 anos				7	7
20 - 30 anos		4			4
Total	1	4	3	7	15

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que as empresas prestadoras de serviços contábeis apresentam um ponto em comum todos têm alguma experiência no setor, com pelo menos um ano de atividade. No entanto, há diferenças significativas em relação ao tempo que estão inseridos no mercado.

A empresa 2 se destaca por ser o mais antigo, com entre 20 e 30 anos de mercado, indicando maior estabilidade. Em contraste, a empresa 3 é a mais jovem, com entre 1 e 5 anos de operação, sugerindo maior flexibilidade e potencial para inovação. As organizações 1 e 4 têm experiência intermediária. A empresa 1 está no mercado entre 5 e 10 anos, enquanto a empresa 4 tem entre 10 e 20 anos.

No entanto, percebe-se que a empresa 2 é a mais estabelecida, enquanto a empresa 3 é a mais recente. Todas as organizações têm em comum um certo grau de experiência no setor contábil.

Quadro 11 – Quantos colaboradores trabalham na empresa

Colaboradores	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Total
1	1				1
3			3		3
5		4			4
7				7	7
Total	1	4	3	7	15

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas prestadoras de serviços contábeis apresentam diferenças no número de funcionários, mas compartilham a característica de serem organizações pequenas, cada uma com menos de 10 empregados.

A empresa 4 é a maior, com sete funcionários, indicando uma estrutura mais complexa. A empresa 1 é a menor, com apenas um funcionário, sugerindo uma operação unipessoal. Já as organizações 2 e 3 têm equipes intermediárias. A empresa 2 conta com quatro funcionários e a empresa 3 tem três, mostrando uma estrutura de pequeno porte, mas com pouca capacidade de colaboração.

Em resumo, todas as organizações são pequenas, mas variam em tamanho. Essa diferença no número de funcionários pode refletir diferentes abordagens para estruturação e gerenciamento de trabalho entre as empresas prestadoras de serviços contábeis.

Quadro 12 - Principais setores que a empresa atende

Setores	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Total
Transporte				2	2
Comércio e varejo	1	4	3		8
Serviços	1			4	5
Indústria				1	1
Total	2	4	6	7	19

Fonte: Dados da pesquisa.

As organizações têm em comum o atendimento ao setor de comércio e varejo, que é o principal foco de todas as empresas analisadas. No entanto, a empresa 1, além de comércio e varejo, também atende ao setor de serviços, indicando uma clientela um pouco mais variada.

A empresa 4 é o mais diversificado, oferecendo serviços a uma variedade de setores, enquanto as empresas 2 e 3 se concentram exclusivamente no comércio e varejo. Esse nível de diversidade pode refletir a capacidade de cada organização em atender a um número mais amplo de clientes.

Quadro 13 - Abrangência geográfica dos serviços oferecidos pela empresa

Cidades	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Total
Arroio do Sal		1	1	1	3
Capão da Canoa		1	1	1	3
Dom Pedro de Alcântara	1	1	1	1	4
Imbé			1		1
Mampituba				1	1
Morrinhos do Sul		1	1	1	3
Osório	1	1	1		3
Terra de Areia		1		1	2
Torres	1	1	1	1	4
Tramandaí	1		1		2
Três Cachoeiras	1	1	1	1	4
Porto Alegre	1			1	2
Xangri-lá			1		1
Municípios de Santa Catarina	1		1	1	3
Total	7	8	11	10	36

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas prestadoras de serviços contábeis têm em comum a abrangência geográfica de seus serviços, atendendo principalmente as cidades do Litoral Norte Gaúcho. Todos eles prestam serviços em Dom Pedro de Alcântara, Torres e Três Cachoeiras. Além disso, a maioria das organizações também atua em municípios de Santa Catarina, indicando uma presença regional mais ampla.

É possível concluir que todas as empresas compartilham algumas cidades em comum e têm uma presença significativa no Rio Grande do Sul. A empresa 3 é a mais abrangente em termos de cobertura geográfica, mostrando um alcance mais amplo em comparação com as demais empresas.

Quadro 14 - Principais portes dos clientes que a empresa presta serviços

Portes	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Total
Microempreendedor Individual - MEI	1		3		4
Simplex Nacional	1	4	3	7	15
Total	2	4	6	7	19

Fonte: Dados da pesquisa.

As organizações têm em comum o atendimento a empresas do Simplex Nacional, indicando um foco em clientes de pequeno porte. No entanto, as empresas 1 e 3 se destacam por também atenderem a Microempreendedores Individuais (MEIs), demonstrando uma maior diversidade no tipo de clientes que atendem.

Quadro 15 – Valores da empresa

Valores	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Total
Compromisso	1				1
Ética	1				1
Transparência	1				1
Dedicação	1				1
Confiabilidade	1		2		3
Responsabilidade	1				1
Respeito mútuo		1			1
Ética e confiança		4		7	11
Seriedade				1	
Entre R\$300,00 e um salário mínimo			1		1
Total	6	5	3	8	21

Fonte: Dados da pesquisa.

Para essa questão, foi utilizada uma pergunta aberta no questionário para que os participantes pudessem responder conforme suas perspectivas. As empresas prestadoras de serviços contábeis têm em comum alguns valores essenciais para o setor, como ética e confiança. Todas as organizações mencionaram a importância desses princípios, indicando uma preocupação generalizada com integridade e credibilidade no trabalho contábil. No entanto, a empresa 1 se destaca pela maior variedade de valores, incluindo compromisso, transparência, dedicação e responsabilidade, além de ética e confiabilidade. Essas diferenças de valores refletem a cultura e a visão de cada organização sobre seu papel no setor contábil. É válido

ressaltar que um colaborador desconhece os valores relacionados ao posicionamento estratégico, respondendo em valores.

Quadro 16 – Missão da empresa

Missão	E 1	E 2	E 3	E 4	Total
Estabelecer alianças para prestar assessoramento contábil e gerencial com excelência e competência, a fim de auxiliar no desenvolvimento e crescimento dos resultados de nossos clientes	1				1
Apresentar soluções com confiança aos nossos clientes		3			3
Apresentar soluções práticas e legais aos nossos clientes		1			1
Ser um escritório voltado à realidade dos clientes, adequando o serviço à necessidade de cada tipo de negócio. Ser excelência na prestação de serviços contábeis visando o crescimento e desenvolvimento dos clientes			1		1
Buscar atender cada cliente de forma individual e conforme suas necessidades			2		2
Buscar satisfazer as necessidades e demandas gerenciais, fiscais e organizacionais dos clientes				1	1
Apresentar soluções com confiança aos nossos clientes				6	6
Total	1	4	3	7	15

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a questão "missão da empresa", foi elaborada uma pergunta aberta no questionário. Esta pergunta permite que cada participante responda sabiamente qual era a missão da sua respectiva empresa, tornando-a uma visão mais detalhada e personalizada das missões empresariais. As organizações pesquisadas compartilham a missão de prestar serviços de qualidade aos clientes, com foco em soluções práticas e suporte ao crescimento dos negócios. A empresa 1 enfatiza estabelecer alianças para prestar assessoramento contábil e gerencial, sugerindo um relacionamento próximo com os clientes. Em contrapartida, a empresa 2 tem como missão apresentar soluções confiáveis e práticas, destacando a necessidade de soluções legais para questões contábeis.

No entanto, a empresa 3 se propõe a adaptar o serviço às necessidades de cada cliente, buscando a excelência na prestação de serviços contábeis para apoiar seu crescimento. Já a empresa 4 foca em satisfazer as necessidades gerenciais, fiscais e organizacionais dos clientes, reforçando a importância da confiança.

Vale destacar que todas as organizações têm uma missão centrada nos clientes, mas com ênfases diferentes. A empresa 1 se destaca por sua abordagem de alianças, enquanto a empresa 3 prioriza a personalização do serviço. As empresas 2 e 4 focam em soluções confiáveis, porém a empresa 4 também ressalta a satisfação das necessidades organizacionais dos clientes.

Quadro 17 – Visão da empresa

Visão	E 1	E 2	E 3	E 4	Total
Ser referência em prestação de serviços contábeis na região metropolitana, no litoral norte gaúcho e sul catarinense, sendo reconhecida pela qualidade, eficiência e confiabilidade	1				1
Estar sempre atualizado e atento às inovações do mercado		1			1
Apresentar soluções para os clientes e buscar inovações do mercado		3			3
Oferecer uma contabilidade eficiente e inovadora			2		2
Mudar a forma como as pessoas enxergam a contabilidade, além de ser referência em serviços contábeis. Oferecendo tecnologia aliada com atendimento humano, tornando a contabilidade uma aliada do nosso cliente			1		1
A visão de que o mercado empresarial necessita de suporte constante nas suas bases organizacionais, com o escritório contábil desempenhando papel imprescindível para este fim				1	1
Apresentar soluções e dar suporte aos clientes com confiança				6	6
Total	1	4	3	7	15

Fonte: Dados da pesquisa.

Para essa questão, também foi usada uma pergunta aberta a fim de obter as perspectivas de cada respondente. No entanto, a visão das empresas prestadoras de serviços contábeis tem algumas semelhanças, mas cada uma possui um enfoque único. Todos têm em comum a busca pela prestação de serviços contábeis de qualidade e a importância da confiança no relacionamento com os clientes.

A empresa 1 visa ser uma referência em serviços contábeis na região metropolitana, litoral norte gaúcho e sul catarinense. Sua visão é ser reconhecido pela qualidade, eficiência e confiabilidade. Já a empresa 2 foca em estar sempre atualizada e buscar inovações para apresentar soluções aos clientes. Sua visão é refletir a constante evolução do mercado contábil e oferecer serviços modernos.

Por outro lado, a empresa 3 busca ser uma referência em serviços contábeis, mas também mudar a percepção sobre contabilidade. Combinando tecnologia com atendimento humano, sua visão é tornar os serviços contábeis aliados para os clientes. Em contrapartida, a empresa 4 vê a contabilidade como suporte constante para os clientes, especialmente em bases organizacionais. Sua visão reforça o papel da empresa contábil como parceiro estratégico para oferecer soluções confiáveis.

Assim, é possível concluir que todas as organizações compartilham uma visão centrada em fornecer serviços de qualidade e confiáveis. A empresa 1 busca ser uma referência regional, a empresa 2 procura por inovação. Já a empresa 3 quer mudar a percepção da contabilidade, e a empresa 4 visa ser um parceiro confiável para suporte organizacional. Cada organização tem um enfoque distinto, mas todos priorizam a qualidade e a confiança nos serviços contábeis.

4.3 PROBLEMA EMPREENDEDOR E SOLUÇÕES

A análise das soluções adotadas pelas empresas fornece clareza sobre as práticas bem-sucedidas e as áreas que necessitam de melhorias. Compreender os problemas empreendedores e as soluções implementadas é relevante para desenvolver estratégias mais eficazes e promover a sustentabilidade das empresas prestadoras de serviços contábeis na região. Este tópico abrange quadros com sobre: problema empreendedor e soluções; problema de engenharia e soluções; problema administrativo e soluções, e análise da estratégia.

Quadro 18 – Problema empreendedor e soluções

(continua)

			E 1	E 2	E 3	E 4	Total
Problema empreendedor e soluções							
Os serviços que nós oferecemos aos nossos clientes são melhor caracterizados como:	Bem focados, relativamente estáveis e bem definidos no escritório e no mercado	Defensivo	1	4			5
	Mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação	Prospector			3		3
	Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores	Analítico				7	7
	Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente	Reativo					0
Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:	Oferece poucos serviços, porém seletivos e de alta qualidade	Defensivo	1			7	8
	Tem reputação de ser inovadora e criativa	Prospector		4			4
	Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa	Analítico			3		3
	Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição	Reativo					0
O tempo que nossa empresa investe monitorando mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo:	Extenso. Nós estamos constantemente monitorando o mercado	Defensivo		4	2		6
	Médio. Nós gastamos algum tempo monitorando o mercado	Prospector	1		1	1	3
	Mínimo. Nós realmente não passamos muito tempo monitorando o mercado	Analítico					0
	Esporádico. Às vezes nós gastamos um bom tempo e outras vezes pouco tempo monitorando o mercado	Reativo				6	6

Quadro 18 – Problema empreendedor e soluções

(conclusão)

			E 1	E 2	E 3	E 4	Total
Problema empreendedor e soluções							
O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente a:	Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos	Defensivo	1	1			2
	Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços	Prospector					0
	Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos e adotarmos novos serviços somente após análise cuidadosa do seu potencial	Analítico		3	3	3	9
	Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos	Reativo				4	4

Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa 1 demonstra uma postura defensiva em relação aos seus problemas empreendedores e soluções, enfatizando a consistência, estabilidade e qualidade de seus serviços. No entanto, sua estrutura organizacional com apenas uma gestora e contadora trabalhando, pode contribuir para essa classificação. A concentração de responsabilidades em um único membro da equipe pode limitar a capacidade da empresa de se adaptar rapidamente a mudanças ou explorar novas oportunidades, refletindo assim uma abordagem mais conservadora. Embora sua resposta em relação ao monitoramento do mercado sugira uma disposição para abordagens mais prospectivas e inovadoras em certos aspectos, a estrutura organizacional pode influenciar na percepção geral de que a organização adota uma postura defensiva. Assim, Miles e Snow (1978) apontam, como organizações defensivas, uma atuação focada e segura, mudança de estratégia e eficiência.

Por outro lado, a empresa 2 demonstra uma abordagem mista, com tendências tanto defensivas quanto prospectivas. Sua ênfase na inovação e criatividade indica uma mentalidade prospectiva, enquanto sua postura conservadora em relação ao tempo de monitoramento de mercado reflete uma abordagem defensiva. Desse modo, Miles e Snow (1978) descrevem os prospectores como organizações que buscam constantemente novas oportunidades de mercado.

No entanto, a empresa 3 também exibe uma mistura de abordagens, sendo principalmente prospectivo, mas com elementos analíticos em sua imagem de mercado. Já a empresa 4 tende a adotar uma postura mais analítica em relação aos serviços oferecidos, mas demonstra uma variedade de abordagens em outras áreas, incluindo defensiva, reativa e analítica.

Desse modo, cada empresa apresenta uma combinação única de abordagens defensivas, prospectivas, analíticas e, em alguns casos, reativas. Essas abordagens refletem suas estratégias e comportamentos em relação à prestação de serviços, imagem no mercado, monitoramento de mudanças e resposta à demanda.

Quadro 19 – Problema de engenharia e soluções

		E 1	E 2	E 3	E 4	Total	
Problema de engenharia e soluções							
O desenvolvimento e implementação de tecnologias em nosso escritório de contabilidade é principalmente orientado por:	Aprimorar eficiência e precisão nos registros financeiros, otimizando processos contábeis	Defensivo	1	4	3		8
	Oferecer serviços contábeis avançados e adaptar-se rapidamente às demandas do mercado	Prospector					0
	Utilizar ferramentas de análise de dados para oferecer insights valiosos e embasar decisões estratégicas	Analítico					0
	Adotar tecnologias conforme necessário para atender às demandas emergentes do mercado	Reativo				7	7
Quanto à variedade de tecnologias em nosso escritório de contabilidade, preferimos:	Tecnologias específicas para garantir precisão nos registros	Defensivo	1				1
	Diversas tecnologias inovadoras para serviços de ponta	Prospector		4	1	6	11
	Tecnologias avançadas para análise de dados e decisões estratégicas	Analítico			2		2
	Tecnologias variadas para atender demandas específicas do mercado	Reativo				1	1
Quanto aos mecanismos de segurança tecnológica em nosso escritório de contabilidade, nós:	Damos prioridade à implementação de sistemas de backup e proteção de dados para minimizar riscos e erros	Defensivo	1	4			5
	Buscamos anteparos dinâmicos e flexíveis para garantir que nossas operações sejam escaláveis e possam se adaptar rapidamente a mudanças	Prospector					0
	Utilizamos sistemas avançados de validação e verificação para assegurar a integridade e confiabilidade dos dados	Analítico			3		3
	Implementamos medidas de contingência, como backups e recuperação de dados, para lidar com possíveis falhas ou interrupções nos sistemas	Reativo				7	7

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas prestadoras de serviços contábeis apresentam distintas abordagens em relação ao desenvolvimento, implementação, preferências por variedade de tecnologias e mecanismos de segurança tecnológica. A empresa 1 adota uma postura predominantemente defensiva em todas as áreas, visando aprimorar eficiência e precisão nos registros financeiros. Dessa forma, a abordagem está alinhada com a tipologia de Miles e Snow (1978), que descreve as organizações defensivas como focadas em eficiência operacional e estabilidade. Em contrapartida, a empresa 2 mostra uma abordagem prospectiva, preferindo tecnologias inovadoras para serviços de ponta, embora mantenha elementos defensivos em seus mecanismos de segurança. De acordo com Miles e Snow (1978), as organizações prospectivas são aquelas que buscam continuamente novas oportunidades e são inovadoras, mas podem manter certos aspectos defensivos para garantir a segurança.

A empresa 3 segue uma abordagem mista, com predominância defensiva e prospectiva, além de elementos analíticos em seus mecanismos de segurança. Já a empresa 4 apresenta uma abordagem predominantemente reativa, adotando tecnologias conforme as demandas do mercado, com elementos prospectivos em suas preferências por variedade de tecnologias. Segundo Miles e Snow (1978), as organizações reativas tendem a responder às pressões do mercado de forma menos proativa, ajustando suas estratégias conforme necessário.

É importante ressaltar que, na questão "O desenvolvimento e implementação de tecnologias em nosso escritório de contabilidade é principalmente orientado por", três empresas responderam de forma semelhante, adotando uma abordagem defensiva a empresa 1, a empresa 2 e a 3. Elas enfatizam o aprimoramento da eficiência e precisão nos registros financeiros, otimizando processos contábeis. Essa postura reflete o compromisso dessas organizações em garantir a qualidade e confiabilidade de seus serviços, priorizando a estabilidade e segurança em suas operações.

Além disso, na questão "Quanto à variedade de tecnologias em nosso escritório de contabilidade, preferimos:", três empresas – a empresa 2, a empresa 3 e a empresa 4 - apresentaram respostas que evidenciam uma abordagem prospectiva, destacando a preferência por "Diversas tecnologias inovadoras para serviços de ponta". Essa postura reflete o compromisso dessas organizações em buscar a inovação e a diferenciação por meio da adoção de tecnologias avançadas, visando oferecer serviços de alta qualidade e valor agregado aos clientes.

No entanto, essas diferentes abordagens refletem as estratégias e prioridades de cada empresa no contexto do desenvolvimento tecnológico e da segurança da informação.

Quadro 20 – Problema administrativo e soluções

(continua)

			E 1	E 2	E 3	E 4	Total
Problema administrativo e soluções							
Os procedimentos que nossa organização usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como:	Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência	Defensivo	1	1			2
	Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem	Prospector			3		3
	Centralizados em áreas de serviços mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes	Analítico		3		7	10
	Orientados para solicitações de relatórios que exigem uma atenção imediata	Reativo					0
Nossa organização se prepara para o futuro da seguinte forma:	Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e ao mesmo tempo resolvendo os problemas relativos aos nossos serviços atuais	Defensivo	1	4	3		8
	Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços inovadores em nosso ramo de negócios ou possam atender a novos mercados	Prospector					0
	Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços e nossa posição de mercado	Analítico				7	7
	Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata	Reativo					0
A estrutura de nossa empresa é:	Funcional por natureza (organizada em departamentos, por ex.: Contabilidade, Fiscal, Pessoal, Financeiro etc.)	Defensivo	1	4		6	11
	Essencialmente funcional (departamental), mas possui também uma estrutura orientada para serviços ou mercados nas áreas que são mais novas	Prospector			1	1	2
	Orientada pelo serviço ou pelos clientes	Analítico			2		2
	Continuamente mudando para nos permitir aproveitar oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem	Reativo					0

Quadro 20 – Problema administrativo e soluções

(conclusão)

		E 1	E 2	E 3	E 4	Total
Problema administrativo e soluções						
Uma de nossas metas mais importantes é nossa dedicação e compromisso com:	Manter os custos sob controle					0
	Garantir que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis	1	4	3	7	16
	Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços e entrar em novos mercados					0
	Nos resguardar contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias					0

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o "Problema administrativo e soluções", as abordagens predominantes das empresas prestadoras de serviços contábeis variam entre defensivo, prospector, analítico e reativo, destacando características específicas em cada um. Conforme descrito por Miles e Snow (1978), cada uma dessas tipologias estratégicas refletem uma maneira distinta de lidar com os desafios administrativos e de preparar a organização para o futuro.

É possível perceber que a empresa 1 mostra uma abordagem predominantemente defensiva, com procedimentos centralizados para avaliação de desempenho, preparação para o futuro focada em tendências estabelecidas e uma estrutura funcional. De acordo com Miles e Snow (1978), as organizações defensivas buscam eficiência e estabilidade, mantendo práticas bem previstas para minimizar riscos. Contudo, na questão sobre metas importantes, a organização demonstra uma orientação prospectiva, garantindo que recursos para desenvolver novos serviços e mercados estejam disponíveis.

Já a empresa 2 combina elementos defensivos e analíticos, especialmente na avaliação de desempenho, onde predomina uma abordagem analítica. A preparação para o futuro e a estrutura organizacional são defensivas, enquanto a meta importante é prospectiva, focada em desenvolver novos serviços e mercados.

Em contrapartida, a empresa 3 se destaca por sua abordagem prospectiva, particularmente na avaliação de desempenho e na definição de metas importantes. Miles e Snow (1978) descrevem as prospectoras como organizações que buscam constantemente novas oportunidades e se adaptam rapidamente às mudanças. Embora tenha uma abordagem defensiva na preparação para o futuro, sua estrutura organizacional incorpora elementos prospectivos e analíticos, refletindo uma busca por inovação e adaptação às novas tendências, além de promover a participação de todos os membros na avaliação de desempenho.

No entanto, a empresa 4 apresenta uma combinação de abordagens analíticas e defensivas. Sua avaliação de desempenho e preparação para o futuro são analíticas, enquanto a estrutura organizacional é predominantemente defensiva. No entanto, a meta importante é prospectiva, com foco em garantir os recursos necessários para novos serviços e mercados.

Adicionalmente, na questão "Nossa organização se prepara para o futuro da seguinte forma:", as empresas 1, 2 e 3 apresentaram respostas defensivas, indicando um foco em identificar tendências de negócios cujo potencial já foi demonstrado por outras organizações, enquanto resolvem problemas relacionados aos serviços atuais.



Isso destaca a postura cautelosa dessas empresas em relação à adaptação às mudanças futuras, divergindo com a abordagem mais analítica da empresa 4.

Vale destacar que, na questão sobre as metas mais importantes, todas as organizações se mostraram prospectoras, priorizando a garantia de que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis. Este alinhamento prospectivo ressalta a importância atribuída à inovação e ao crescimento contínuo por todas as empresas, apesar de suas abordagens variáveis em outros aspectos.

Quadro 21 – Análise da estratégia

		E 1	E 2	E 3	E 4	Total	
Análise da estratégia							
As competências e habilidades que nossos funcionários possuem podem ser melhor caracterizadas como:	Especializadas. Suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas	Defensivo	1			1	2
	Amplas e empreendedoras. Suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa	Prospector		4	3	5	12
	Analíticas. Suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados	Analítico					0
	Flexível. Suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado	Reativo				1	1
Uma coisa que protege nossa empresa de outras (concorrentes) é que nós:	Somos hábeis para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado	Defensivo	1				1
	Somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem	Prospector		4		2	6
	Somos capazes de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado	Analítico				5	5
	Somos capazes de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente	Reativo			3		3
Total			14	52	39	91	196

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando as respostas das organizações sobre as competências dos funcionários e as estratégias de proteção da empresa, observa-se uma variedade de abordagens. No que diz respeito às competências e habilidades dos funcionários, as empresas 2 e 3 adotam uma postura mais prospectora, valorizando habilidades amplas e empreendedoras que permitem flexibilidade e criatividade na adaptação às mudanças do mercado. Por outro lado, as empresas 1 e 4 demonstram uma tendência mais defensiva, com uma concentração em habilidades especializadas em áreas específicas, embora a empresa 4 também reconheça a importância de habilidades amplas e empreendedoras, e apresente uma maior abordagem para a postura prospectiva.

Quanto à diferenciação em relação aos concorrentes, a empresa 2 destaca sua capacidade de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem, uma abordagem mais prospectiva focada na excelência em áreas específicas. Enquanto isso, a empresa 1 mostra uma postura defensiva ao analisar tendências emergentes e adotar aquelas com potencial comprovado. Por sua vez, a empresa 3 revela uma abordagem mais reativa ao se concentrar em desenvolver consistentemente novos serviços, enquanto a empresa 4 adota uma postura analítica ao responder às novas tendências, mesmo que inicialmente tenham apenas um potencial moderado devido à abordagem analítica.

De maneira geral, as empresas 1 e 2 parecem ter uma abordagem mais equilibrada, combinando elementos defensivos e prospectivos em suas competências e estratégias. Por outro lado, as empresas 3 e 4 mostram uma variedade maior de respostas, sugerindo uma possível falta de clareza e coesão em suas estratégias. Isso sugere que as empresas 3 e 4 podem se beneficiar de uma maior consistência e alinhamento em suas abordagens estratégicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia pode ser definida como um plano de ações e decisões que uma empresa faz para se destacar e alcançar seus objetivos em um ambiente concorrido e em constante mudanças. Porter (2004) enfatiza a importância de posicionamento competitivo e escolha de atividades que diferenciam a empresa de seus concorrentes. Mintzberg (2010), por sua vez, aborda a estratégia como um processo emergente, resultado de padrões de decisões e ações ao longo do tempo. Miles e Snow (1978) classificam as estratégias em quatro tipos: defensiva, prospectora, analítica e reativa, cada uma refletindo diferentes formas de adaptação e resposta às mudanças no ambiente externo.

No contexto das empresas prestadoras de serviços contábeis, a estratégia envolve a adoção de práticas que maximizem a eficiência operacional, a inovação tecnológica e a satisfação do cliente, permitindo que as organizações se posicionem de maneira competitiva e sustentável no mercado.

Quadro 22 – Análise dos resultados

		E 1	E 2	E 3	E 4	Total
Análise dos resultados						
Problema empreendedor e soluções	Defensivo	3	9	2	7	21
	Prospector	1	4	4	1	10
	Analítico		3	6	10	19
	Reativo				10	10
Problema de engenharia e soluções	Defensivo	3	8	3		14
	Prospector				6	6
	Analítico					0
	Reativo				15	15
Problema administrativo e soluções	Defensivo	3	9	3	6	21
	Prospector	1	4	7	8	20
	Analítico		3	2	14	19
	Reativo					0
Análise da estratégia	Defensivo	2			1	3
	Prospector		8	3	7	18
	Analítico				5	5
	Reativo			3	1	4

Fonte: Dados da pesquisa.

No quadro acima, foi realizado uma análise dos resultados de cada grupo: problema empreendedor, problema de engenharia, problema administrativo e análise de estratégia. No entanto, juntou-se o número de respostas obtidas em cada uma das

questões, na qual estão relacionadas com os posicionamentos estratégicos de Miles e Snow.

Analisando o perfil dos respondentes, das empresas e os temas abordados, é possível compreender as posturas predominantes de cada organização contábil. A empresa 1, caracterizado por contar apenas com uma gestora e contadora, adota uma postura predominantemente defensiva, refletindo uma estratégia conservadora focada na estabilidade e qualidade dos serviços, dada a limitação de recursos humanos. Já a empresa 2, com mais de duas décadas de atuação e contando com um contador e gestor experiente, apresenta uma postura mista entre defensiva e prospectora, combinando a busca pela estabilidade conquistada ao longo dos anos com uma busca constante por inovação e excelência em serviços de ponta.

Por sua vez, a empresa 3, mais recente no mercado e com uma contadora especialista em sua equipe, adota uma postura predominantemente prospectora. Sua busca por diferenciação e flexibilidade reflete a necessidade de se destacar em um mercado competitivo e em constante evolução. Já a empresa 4, com duas décadas de experiência e um contador e gestor com mais de 20 anos de atuação na contabilidade, apresenta uma postura mista entre prospectora e analítica, combinando a busca por inovação e adaptação às mudanças do mercado com uma análise cuidadosa das tendências e demandas emergentes.

No entanto, é relevante considerar a diversidade nas respostas das organizações para cada tema abordado. Essa diversidade pode refletir não apenas as características individuais de cada empresa, como tamanho, experiência e composição da equipe, mas também diferentes estratégias e culturas organizacionais. Outro ponto importante é a capacidade de adaptação e resposta às mudanças do mercado. Empresas contábeis com postura prospectora e analítica tendem a estar mais bem posicionadas para identificar e capitalizar oportunidades emergentes, enquanto aqueles com abordagem defensiva podem correr o risco de ficar para trás.

Além disso, é fundamental considerar não apenas as estratégias declaradas pelas empresas, mas também como elas são implementadas na prática e percebidas pelos funcionários. O engajamento dos colaboradores na execução das estratégias desempenha um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidade de cada organização.

Contudo, é necessário reconhecer as limitações do estudo. A falta de participação de algumas organizações levanta questões sobre a representatividade da amostra, o que pode ter interferido nos resultados. Apesar dos esforços para maximizar o número de respostas, a ausência de algumas empresas ainda é uma limitação a ser considerada.

Portanto, ao interpretar os resultados, é fundamental reconhecer as limitações da amostra e entender que os resultados podem refletir apenas as perspectivas das organizações que responderam, não necessariamente representando a totalidade de empresas prestadoras de serviços contábeis de Três Cachoeiras.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. Porto Alegre: Grupo A, 2008. *E-book*.

AMARAL, Cláudio C. N. **O planejamento estratégico para uma instituição de contabilidade**: um estudo de caso. Porto Alegre, UFRGS, 2004.



BRANCO, Manuel C. Uma Abordagem Institucionalista da Contabilidade. **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo, v. 17, n. 42, p. 104-112, set./dez. 2006.

COCHIA; Camila B. R.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, edição especial, p. 11-35, 2004.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, Jose. **Empreendedorismo Transformando Ideias em Valores**. 8ª edição. São Paulo: Editora Empreende, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. *E-book*.

GOMES, Fausto R. G. **Formação de estratégias organizacionais em pequenas empresas**: um estudo regional. Taubaté, SP, 2004. 98 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté.

GIMENEZ, Fernando A. P. Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 6-9, set./dez. 1999.

GIMENEZ, Sara C.; GIMENEZ, Fernando A. P. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 12, n. 1, p. 49-72, jan./abr. 2010.

JULIEN, Pierre-André. **Empreendedorismo Regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. *E-book*.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993.

MARION, José C. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. *E-book*.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Grupo A, 2010. *E-book*.



PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva**: Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2004.

ROSSETO, C. R. ROSSETO, A.M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: Uma visão complementar. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 3-7, set./dez. 2005.

SHANE, Robert A. Baron e Scott A. **Empreendedorismo**: Uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. *E-book*.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; et al. **Gerenciamento de operações e de processos**. Porto Alegre: Grupo A, 2013. *E-book*.

SORDI, José Osvaldo de. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. *E-book*.



APÊNDICES



APÊNDICE A

1. Qual é a sua função na empresa de contabilidade (departamento/setor)?
2. Qual seu cargo?
 - Menor aprendiz
 - Auxiliar
 - Analista
 - Supervisor
 - Gestor
 - Contador
 - Outros
3. Qual a sua formação acadêmica?
 - Ensino médio incompleto
 - Ensino médio completo
 - Técnico em contabilidade
 - Graduação incompleta
 - Graduação completa
 - Especialização incompleta
 - Especialização completa
 - Mestrado incompleto
 - Mestrado completo
 - Doutorado incompleto
 - Doutorado completo
4. Sexo?
 - Masculino
 - Feminino
5. Há quanto tempo trabalha na área contábil?
 - Menos de 1 ano
 - 1-5 anos
 - 5-10 anos
 - 10-20 anos
 - 20-30 anos
 - Mais de 30 anos
6. Como você lida com desafios e pressões no ambiente de trabalho?
 - Busco soluções imediatas
 - Realizo pesquisas para encontrar a melhor solução
 - Discuto o problema com colegas de trabalho/profissão para obter diferentes perspectivas
 - Planejo e priorizo minhas ações para lidar com o desafio de forma organizada
 - Realizo pausas para refletir e reavaliar a situação
 - Utilizo experiências passadas para encontrar soluções eficazes



- Busco treinamentos ou capacitações relevantes para lidar com desafios específicos
 - Faço plano de ação detalhado antes de agir
7. Como você se mantém atualizado sobre as tendências e mudanças no setor contábil?
- Participo de eventos e cursos (presenciais/*online*)
 - Busco *networking* com profissionais e colegas do setor
 - Busco informações com consultoria
 - Realizo cursos de atualização oferecidos por instituições de ensino e empresas de treinamento
 - Acompanho *podcasts* /vídeos relacionados à contabilidade e finanças
 - Participo de feiras e exposições do setor
 - Acompanho as atualizações regulatórias e legislativas por meio de órgãos governamentais ou associações profissionais.
8. Há quanto tempo a empresa está no mercado?
- Menos de 1 ano
 - 1-5 anos
 - 5-10 anos
 - 10-20 anos
 - 20-30 anos
 - Mais de 30 anos
9. Quantos funcionários trabalham em sua empresa?
10. Quais são os principais setores ou indústrias que a empresa atende?
- Transportes
 - Comércio e varejo
 - Serviços
 - Indústrias
 - Outro
11. Qual é a abrangência geográfica dos serviços oferecidos pela empresa?
- Arroio do Sal
 - Capão da Canoa
 - Cidreira
 - Dom Pedro de Alcântara
 - Itati
 - Imbé
 - Mampituba
 - Maquiné
 - Morrinhos do Sul
 - Osório
 - Santo Antônio da Patrulha
 - Terra de Areia
 - Torres
 - Tramandaí
 - Três Cachoeiras



- Três Forquilhas
 - Xangri-lá
 - Municípios de Santa Catarina
 - Outros
12. Quais os principais portes dos clientes que a empresa presta serviços?
- Microempreendedor Individual - MEI
 - Simples Nacional
 - Lucro Presumido
 - Lucro Real
 - Lucro Arbitrado
13. Quais os valores da empresa em que você trabalha?
14. Qual a missão da empresa em que você trabalha?
15. Qual a visão da empresa em que você trabalha?
16. Os serviços que nós oferecemos aos nossos clientes são melhor caracterizados como:
- São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos no escritório e no mercado
 - São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação
 - Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores
 - Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente
17. Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:
- Oferece poucos serviços, porém seletivos e de alta qualidade
 - Tem reputação de ser inovadora e criativa
 - Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa
 - Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição
18. O tempo que nossa empresa investe monitorando mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo:
- Extenso. Nós estamos constantemente monitorando o mercado
 - Médio. Nós gastamos algum tempo monitorando o mercado
 - Mínimo. Nós realmente não passamos muito tempo monitorando o mercado
 - Esporádico. Às vezes nós gastamos um bom tempo e outras vezes pouco tempo monitorando o mercado
19. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente a:
- Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos
 - Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços



- Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos e adotarmos novos serviços somente após análise cuidadosa do seu potencial
 - Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos
20. O desenvolvimento e implementação de tecnologias em nosso escritório de contabilidade é principalmente orientado por:
- Aprimorar eficiência e precisão nos registros financeiros, otimizando processos contábeis
 - Oferecer serviços contábeis avançados e adaptar-se rapidamente às demandas do mercado
 - Utilizar ferramentas de análise de dados para oferecer insights valiosos e embasar decisões estratégicas
 - Adotar tecnologias conforme necessário para atender às demandas emergentes do mercado
21. Quanto à variedade de tecnologias em nosso escritório de contabilidade, preferimos:
- Tecnologias específicas para garantir precisão nos registros
 - Diversas tecnologias inovadoras para serviços de ponta
 - Tecnologias avançadas para análise de dados e decisões estratégicas
 - Tecnologias variadas para atender demandas específicas do mercado
22. Quanto aos mecanismos de segurança tecnológica em nosso escritório de contabilidade, nós:
- Damos prioridade à implementação de sistemas de backup e proteção de dados para minimizar riscos e erros
 - Buscamos anteparos dinâmicos e flexíveis para garantir que nossas operações sejam escaláveis e possam se adaptar rapidamente a mudanças
 - Utilizamos sistemas avançados de validação e verificação para assegurar a integridade e confiabilidade dos dados
 - Implementamos medidas de contingência, como backups e recuperação de dados, para lidar com possíveis falhas ou interrupções nos sistemas
23. Os procedimentos que nossa organização usa para avaliar seu desempenho são melhor descritas como:
- Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência
 - Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem
 - Centralizados em áreas de serviços mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes
 - Orientados para solicitações de relatórios que exigem uma atenção imediata
24. Nossa organização se prepara para o futuro da seguinte forma:
- Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e ao mesmo tempo resolvendo os problemas relativos aos nossos serviços atuais

- Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços inovadores em nosso ramo de negócios ou possam atender a novos mercados
- Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços e nossa posição de mercado
- Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata

25. A estrutura de nossa empresa é:

- Funcional por natureza (organizada em departamentos, por ex: Contabilidade, Fiscal, Pessoal, Financeiro etc.)
- Essencialmente funcional (departamental), mas possui também uma estrutura orientada para serviços ou mercados nas áreas que são mais novas
- Orientada pelo serviço ou pelos clientes
- Continuamente mudando para nos permitir aproveitar oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem

26. Uma de nossas metas mais importantes é nossa dedicação e compromisso com:

- Manter os custos sob controle
- Garantir que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis
- Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços e entrar em novos mercados
- Nos resguardar contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias

27. Uma coisa que protege nossa empresa de outras (concorrentes) é que nós:

- Somos hábeis para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado
- Somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem
- Somos capazes de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado
- Somos capazes de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente

28. As competências e habilidades que nossos funcionários possuem podem ser melhor caracterizadas como:

- Especializadas. Suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas
- Amplas e empreendedoras. Suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa
- Analíticas. Suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados
- Flexível. Suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado