



Estudo de demanda por novos serviços em um escritório de contabilidade do interior do RS

Demand study for new services in an accounting office of the interior of the RS

Malcus Cassiano Kuhn¹

 <https://orcid.org/0000-0002-6001-2324>  <http://lattes.cnpq.br/5545065443812651>

Sabrina Elisa Käfer²

 <https://orcid.org/0000-0002-7907-0575>  <http://lattes.cnpq.br/0765132227165542>

RESUMO

O artigo objetiva apresentar um estudo de demanda por novos serviços em um escritório de contabilidade de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. Realizou-se uma pesquisa quanti-qualitativa, com um estudo de caso, a partir de fundamentação teórica sobre serviços que podem ser ofertados em um escritório de contabilidade e a aplicação de um questionário eletrônico, para uma amostra de 21 empresas clientes do escritório e ativas em setembro de 2019. O serviço mais demandado foi a assessoria contábil gerencial, por 38,1% das empresas clientes; seguida pelos serviços de planejamento tributário e de recrutamento e seleção de colaboradores, ambos por 28,57% das empresas; e, por último, o serviço de planejamento estratégico, indicado por 23,81% das empresas. Dessa forma, constatou-se que as empresas possuem interesse, mas não tão expressivo, por novos serviços, podendo o escritório de contabilidade analisar os resultados da pesquisa, para, após reorganizar as funções internas necessárias, oferecer novos serviços.

Palavras-chave: contabilidade; planejamento tributário; planejamento estratégico; recrutamento e seleção de pessoas; assessoria contábil gerencial.

ABSTRACT

The article aims to present a study of demand for new services in an accounting office in a city located in the countryside Rio Grande do Sul. A quantitative and qualitative research was carried out, with a case study, based on a theoretical foundation on services that can be offered in an accounting office and the application of an electronic questionnaire, for a sample of 21 active companies and clients in the office in September 2019. The most demanded service was managerial accounting advice, by 38.1% of client companies; followed by tax planning and recruitment and selection services, both by 28.57% of the companies; and, finally, the strategic planning service, indicated by 23.81% of the companies. The study found that companies have an interest, but not as expressive, in new services. Thus, the accounting

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense – IFSul, Câmpus Lajeado/RS – Brasil. E-mail: malcuskuhn@ifsul.edu.br

² E-mail: sabrina.kafer@gmail.com



office can analyze the research results, in order to, after reorganizing the necessary internal functions, offer new services.

Keywords: *accounting; tax planning; strategic planning; recruitment and selection; management accounting advisory.*

1. INTRODUÇÃO

Este artigo é trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão de Micro e Pequenos Negócios, do Instituição Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense - IFSul, Câmpus Lajeado, Rio Grande do Sul (RS). Tem como objetivo apresentar um estudo de demanda por novos serviços em um escritório de contabilidade de uma cidade do interior do RS. Ressalta-se que é fundamental uma empresa contar com a parceira de um escritório de contabilidade confiável, para cuidar de todas as obrigações tributárias e auxiliar a gestão em suas demandas, evitando-se de correr diversos riscos.

Como as legislações federais, estaduais e municipais possuem alterações constantes, existem reflexos que incidem direta ou indiretamente em cada decisão de uma empresa. Tais reflexos são, tanto para o escritório, quanto para os clientes, pois precisam estar atentos às mudanças e saber qual é a melhor decisão a tomar. E essa decisão pode definir ou não a vida de um negócio, o que ratifica a importância dos serviços prestados por um escritório de contabilidade para a gestão de uma empresa.

Considerando a existência de mais de 20 anos de um escritório de contabilidade do interior do RS, questiona-se que novos serviços suas empresas clientes necessitam, ou pelo menos, teriam interesse, além daqueles que já são prestados pelo escritório? Essa problemática ampara-se em Silva (2017, p. 3), pois “a contabilidade é a linguagem dos negócios e as demonstrações contábeis são os canais de comunicação que nos fornecem dados e informações para diagnosticarmos o desempenho e a saúde financeira da empresa”.

Para atingir tal objetivo, inicialmente, foi realizado um estudo bibliográfico sobre serviços que podem ser ofertados em um escritório de contabilidade, destacando-se: planejamento tributário, planejamento estratégico, recrutamento e seleção de pessoas e assessoria contábil gerencial. Esses serviços foram escolhidos, pois são aqueles que poderiam ser ofertados pelo escritório, com a estrutura que possui. Em seguida, foi aplicado um questionário, através de formulário eletrônico, para as 21 empresas clientes do escritório e ativas em setembro de 2019.

Além desta introdução, o artigo apresenta o referencial teórico, a caracterização do escritório de contabilidade, a metodologia empregada na pesquisa e a análise dos resultados da investigação. Espera-se que o estudo realizado sirva de base para reorganização dos serviços prestados pelo escritório, considerando o ramo de atividade e regime de tributação das empresas clientes.



2. REFERENCIAL TEÓRICO

O universo em que as empresas se encontram está se modificando constantemente. Com isso, observa-se que a concorrência está cada vez maior.

Enquanto a empresa tradicional não necessitava do aprimoramento contínuo da eficiência, pois o mercado com menos concorrência absorvia as ineficiências e suportava preços razoavelmente altos, uma das principais preocupações da empresa moderna é a busca incessante pela melhoria da eficiência e da produtividade. Desta forma, a produção da empresa moderna deve ser feita de maneira a evitar, ao máximo, ineficiências decorrentes de má qualidade e trabalhos improdutivos. As atividades que não colaboram efetivamente para a agregação de valor ao produto devem ser reduzidas sistemática e continuamente, da mesma forma que não se pode tolerar qualquer tipo de desperdício no processo produtivo. (Bornia, 2010, p. 2).

Dessa forma, o mundo dos negócios exige a compreensão dos objetivos, tanto das atividades, quanto dos resultados das empresas, além dos fatores internos e externos que neles interferem. Uma análise, com base nos relatórios contábeis, diminui a margem de incerteza dos resultados alcançados. Mas, para que isso aconteça, é preciso que as organizações forneçam toda a documentação e informações que demonstram a realidade em que ela opera. Conforme Silva (2017, p. 9):

A contabilidade é tida como a linguagem dos negócios e está relacionada com a análise financeira. As demonstrações contábeis fornecidas pela contabilidade constituem importante grupo de informações que serão examinadas no processo de análise financeira. Um bom conhecimento de conceitos e mecanismos contábeis é necessário para o desenvolvimento de uma boa análise financeira, porém não é suficiente. A análise financeira não pode limitar-se aos dados contábeis, devendo interpretá-los e buscar explicações que, normalmente, transcendem a esfera da contabilidade, como flutuações econômicas e fatores que afetam a oferta e a demanda na economia local, nacional ou internacional, por exemplo.

Ainda, é preciso considerar que essas análises financeiras abrangem, também, reflexos em longo prazo. De acordo com Silva (2017, p. 11), “a análise financeira serve para avaliar decisões que foram tomadas pela empresa em épocas passadas, bem como, fornece subsídios para o planejamento financeiro, visando o futuro”. Nesse sentido, abordam-se o planejamento tributário – regimes lucro real, lucro presumido e o simples nacional –, o planejamento estratégico, o recrutamento e a seleção de pessoas e, por fim, a assessoria contábil gerencial.



2.1. PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Para Andrade Filho (2015, p. 7), planejamento tributário é “[...] uma atividade ou uma técnica de prospecção de alternativas de redução da carga tributária suportada pelas pessoas e pelas empresas, sempre em consonância com o ordenamento jurídico em vigor”. Da Silva (2019) defende que o planejamento tributário se tornou uma ferramenta relevante para as organizações, pois a legislação brasileira, composta por muitas leis e suas alterações, dificulta a interpretação pelos gestores, além da necessidade de atualização das legislações relacionadas com a gestão empresarial, de forma paralela. Define-se o planejamento tributário como:

A atividade empresarial que, desenvolvendo-se de forma estritamente preventiva, projeta os atos e fatos administrativos com o objetivo de informar quais os ônus tributários em cada uma das opções legais disponíveis. O objeto de planejamento tributário é, em última análise, a economia tributária. Cotejando as várias opções legais, o administrador, obviamente, procura orientar os seus passos de forma a evitar, sempre que possível, o procedimento mais oneroso do ponto de vista fiscal. (Latorraca, 2000, *apud* da Silva, 2019, p. 111).

Assim, como o planejamento tributário é aplicado para redução dos custos das organizações, é possível escolher dentre os seguintes regimes: lucro real, lucro presumido e o simples nacional. Considerando as normas tributárias vigentes, a opção de regime tributário se baseia na realidade operacional e econômica de cada organização. O Quadro 1 traz uma breve caracterização desses três regimes tributários:

Quadro 1 - Regimes tributários.

Regime	Enquadramento	Vantagem	Desvantagem
Lucro real	Bancos comerciais, de investimentos, sociedades de crédito imobiliário, sociedades corretoras de títulos, valores mobiliários e câmbio, cooperativas de crédito; que tenham receita total no ano-calendário anterior superior a R\$ 78.000.000,00 ou proporcional ao número de meses, quando inferior a 12 meses (BRASIL, 1998).	Após alguns ajustes permitidos pela legislação, lucro real é aquele diretamente computado pela contabilidade.	Maior carga tributária federal: IRPJ de 15% e CSLL ³ de 9% sobre lucro real apurado e PIS de 1,65% e COFINS de 7,6% sobre o faturamento.
Lucro presumido	Pessoa jurídica que, no ano calendário anterior, tenha auferido receita bruta igual ou inferior a R\$ 78.000.000,00 ou a R\$ 6.500.000,00, multiplicada pelo número de meses de atividades do	Os trâmites são menos complicados e porcentagens são inferiores para PIS e COFINS ⁴ .	Impossibilidade de reduzir o imposto a pagar no decorrer do exercício, caso a empresa não atinja o resultado esperado

³ IRPJ: Imposto de Renda Pessoa Jurídica; CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.

⁴ PIS: Programa de Integração Social; COFINS: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.



	ano-calendário anterior, quando inferior a 12 meses (BRASIL, 1998).		devido à presunção.
Simplex nacional	Microempresa que em cada ano-calendário tenha receita bruta igual ou inferior R\$ 360.000,00; empresa de pequeno porte que, em cada ano-calendário, tenha receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual a ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (BRASIL, 2006).	Simplifica o recolhimento de oito tributos unificadamente, disponibiliza benefícios fiscais e alíquotas menores.	As empresas não podem se aproveitar dos créditos cumulativos do IPI, ICMS ⁵ , PIS e COFINS.

Fonte: Autores.

Não existe uma regra estabelecida para saber qual é a melhor tributação para cada empresa, pois é preciso considerar seus diversos fatores e/ou características. É preciso avaliar, por exemplo, além da situação financeira e patrimonial, o desempenho da empresa nos últimos meses, ramo de atuação e legislação vigente para realização dos cálculos e alíquotas de impostos. Essa análise precisa ser realizada constantemente, considerando que, além das mudanças do mercado econômico, a empresa também tem oscilações. Assim, inicialmente, pode ser mais vantajoso o enquadramento no lucro real e, anos depois, o enquadramento no simples nacional, por exemplo.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que uma empresa possa pensar ou planejar, é preciso fazer um planejamento estratégico, que significa traçar estratégias para atingir determinado objetivo ou meta, a curto, médio e longo prazos. Mas sair do planejamento e colocar em prática, às vezes, pode ser complicado para o empreendedor. É preciso saber de que forma é conduzida uma equipe, as estratégias e os planos operacionais, e quanto mais organizada for essa execução, mais será possível avaliar o nível de maturidade de uma empresa. É preciso analisar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, além do planejamento das ações futuras de forma realista e com prioridades.

Segundo Guindani *et al.* (2012, p. 55), para que uma empresa consiga ter visão de direcionamento para o futuro, pode ser aplicada a análise SWOT⁶, que “[...] envolve olhar para as forças e as fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.” Consideram que uma empresa possui força e reputação, fazendo com que os consumidores retornem a seus estabelecimentos. Mas também possui fraqueza, indicada pelo que a empresa é ineficaz, que pode gerar perdas ou reclamações.

As organizações vivem em um ambiente competitivo, onde a conquista e a manutenção de áreas de mercado são consideradas bases de crescimento e de desenvolvimento organizacional. Além disso, a eficácia

⁵ IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados; ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

⁶ A análise SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*) é considerada uma ferramenta clássica da administração e serve para analisar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças de um negócio. Como fatores internos a letra “S” representa força e a letra “W” as fraquezas, já como fatores externos a letra “O” representa as oportunidades e a letra “T” as ameaças (Guindani *et al.*, 2012).



das organizações depende de sua capacidade de adaptação e de resposta rápida às novas demandas, tendo em vista as frequentes transformações ambientais. O planejamento por meio da implementação de mecanismos e de procedimentos sistemáticos, visa alcançar o ajustamento adequado entre a organização e o ambiente. Também garante mediante um processo de análise de ameaças e oportunidades, a sobrevivência ao longo do prazo além do domínio gerencial da organização. (Guindani *et al.*, 2012, p. 21).

Ainda para Guindani *et al.* (2012), existem quatro estágios para o processo de planejamento. O primeiro é identificar os objetivos, o segundo é verificar em qual posição atualmente a empresa se encontra, o terceiro é decidir qual a melhor estratégia a adotar e o quarto, é executar a estratégia e acompanhar o rendimento e a eficácia.

É comum ouvir dizer que a necessidade de pensar estrategicamente é das grandes organizações, porque as pequenas, mais empreendedoras, poderiam buscar outras rotas de crescimento. Isso na prática não é verdade, os pequenos negócios não podem contar com a inércia do mercado para sobreviver porque, ao contrário dos grandes, não chegam ao sucesso pela força bruta, com investimentos pesados e uma inesgotável fonte de recursos. As pequenas organizações têm de se valer do ambiente competitivo e por isso precisam atuar de maneira clara, com objetivos bem definidos e balizadas em posições que possam ser defendidas. Isso é estratégia. Pensar estrategicamente implica analisar, primeiro, o próprio negócio. (Porter, 1990, *apud* Rezende, 2008, p. 3).

Ainda de acordo com Rezende (2008, p. 18) “o planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”. Portanto, o planejamento estratégico de uma empresa ajuda no enfrentamento dos desafios que estão por vir no negócio, contribuindo para o desenvolvimento de metas e objetivos, além de fazer com que toda a equipe otimize os esforços.

2.3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Segundo Antunes *et al.* (2016, p. 4), o recrutamento “ocorre quando a organização necessita de um profissional, e tem como objetivo encontrar alguém que preencha os requisitos da vaga, e assim, é preciso que recrute o maior número de candidatos possíveis para estar avaliando o que melhor se encaixa no perfil solicitado”.

O recrutamento pode ser interno, externo ou misto. De acordo com Coradini e Murini (2009), recrutamento interno significa que a empresa buscará mão de obra dentro da própria empresa, utilizando cartazes, por exemplo, nos locais de maior circulação dos funcionários ou memorando, contendo as características do cargo e solicitando que os interessados se manifestem. Algumas vantagens desse modelo são o baixo custo com a seleção e a rapidez com que a vaga é preenchida. A desvantagem é o bloqueio de entrada de novas ideias. O recrutamento externo é a busca de profissionais de fora da organização, que estão desempregados ou insatisfeitos em outra empresa, utilizando



canais como consultorias em recursos humanos, por exemplo (Coradini; Murini, 2009). Como vantagens, destacam-se a renovação e a melhoria de novas ideias e, como desvantagens, apontam-se o custo elevado, o tempo de adaptação do novo colaborador e uma margem de erro maior na seleção. Já o recrutamento misto consiste em um recrutamento em ambas as modalidades, ou seja, buscam-se candidatos dentro e fora da empresa, utilizando-se diversas formas de divulgação das vagas (Coradini; Murini, 2009).

Conforme Ferreira e Vargas (2014), o recrutamento também pode ser de forma *on-line*, pois a internet é um meio eficaz de comunicação e tem facilitado o setor de Recursos Humanos (RH), tornando-se, assim, um canal eficiente e crescente para captação de profissionais. Pode ser utilizado o próprio site da empresa, caso tenha, para oferta das vagas ou, então, site específico de recrutamento. “Outra ferramenta virtual são as redes sociais, que amplamente é empregada para anunciar vagas e procurar candidatos, visto que seu uso distribui a informação para milhares de pessoas ao mesmo tempo” (Ferreira; Vargas, 2014, P. 31).

Já o processo de seleção, para Antunes *et al.* (2016, p. 5), “se inicia quando o recrutamento se finaliza, nesse processo é feita uma seleção dos candidatos mais adequados as necessidades do cargo e da organização, funciona como uma espécie de filtro. Nessa etapa são avaliadas as competências, o potencial e o conhecimento de cada candidato”. Para que seja possível nivelar as qualificações dos candidatos, é preciso utilizar algumas técnicas e, dentre as mais comuns, estão:

- Formulários de emprego: em um processo de seleção que tenha muitos candidatos, elimina candidatos que não têm os requisitos exigidos para a vaga, como: uma formação específica, experiência profissional mínima ou idade.
- Testes: conjunto de exercícios que servem para avaliar aptidões necessárias ao cargo; complementam as informações que não são transmitidas através do currículo ou de questionários; podem ser testes de inteligência, personalidade, aprendizado, valores, biológicos ou fisiológicos.
- Entrevistas: permite o contato direto entre o contratante e o candidato. Para o contratante é necessário organizar um roteiro de perguntas e respostas, estar preparado para diversos tipos de respostas e reações dos candidatos e ser observador para analisar cada detalhe e cada resposta do candidato. Ao candidato, exige uma preparação psicológica, é preciso estar preparado para responder perguntas pessoais e profissionais, comparecer ao local da entrevista sem atraso, de maneira apresentável, saber como a empresa funciona, ser honesto em tudo que diz, expressar-se com clareza e objeção, ler algumas dicas de respostas e possíveis perguntas do contratante. (Engenneni, 2009, *apud* Antunes *et al.* 2016, p. 5).

Ferreira e Vargas (2014) destacam que não basta ter candidatos capacitados para que o processo de seleção seja eficiente, mas é necessário também que haja profissionais adequados para avaliar o pessoal disponível para a vaga, necessitando que os



entrevistadores tenham segurança, conhecimento e característica no desempenho de sua tarefa.

Antunes *et al.* (2016) dizem que as empresas precisam se esforçar, ao máximo, para conseguir os candidatos mais capacitados. Quando esse processo de recrutamento e seleção é realizado com sucesso, as empresas se destacam no mercado de trabalho, pois captam a competência e o progresso de profissionais que estarão numa ocupação da empresa.

2.4. ASSESSORIA CONTÁBIL GERENCIAL

Os acionistas e/ou sócios das empresas e demais interessados, como bancos ou investidores, querem saber o desempenho e a liquidez, para fazer uma avaliação de riscos ou de retorno de uma organização. Assim, as demonstrações contábeis e demais relatórios formam um canal de comunicação entre a empresa e os diversos usuários, internos ou externos.

O balanço patrimonial, segundo Ludícibus *et al.* (2010), é uma foto da empresa em um determinado momento, apresentando a situação financeira e patrimonial. É composto por três elementos básicos: ativo, passivo e patrimônio líquido:

No ativo, são apresentadas as contas mais rapidamente conversíveis em disponibilidades, iniciando com o disponível (caixa e bancos), contas a receber, estoques e, assim, sucessivamente. No passivo, classificam-se em primeiro lugar as contas cuja exigibilidade ocorre antes. No balanço patrimonial, a diferença entre o valor dos ativos e dos passivos representa o patrimônio líquido, que é o valor contábil pertencente aos acionistas ou sócios. (Ludícibus *et al.*, 2010, p. 2-3).

Acrescenta-se que a denominação de análise de balanço é inadequada, pois o balanço é apenas uma das demonstrações contábeis. E ainda, segundo Ludícibus *et al.* (2010, p. 34):

O conjunto completo de demonstrações contábeis inclui o balanço patrimonial, a demonstração do resultado, a demonstração das mutações na posição financeira (demonstração dos fluxos de caixa, de origens e aplicações de recursos ou alternativa reconhecida e aceitável), a demonstração das mutações do patrimônio líquido, notas explicativas e outras demonstrações e material explicativo que são parte integrante dessas demonstrações contábeis.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), como trazem Ludícibus *et al.* (2010, p. 4) “deve ser apresentada na forma dedutiva, com os detalhes necessários das receitas, despesas, ganhos e perdas e definindo claramente o lucro ou prejuízo líquido do exercício, e por ação, sem confundirem-se com a conta lucros acumulados [...]”. Já a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) mostra as movimentações de disponibilidades em um dado período de tempo. Toda movimentação de entrada e saída de caixa é dividida em três grupos: decorrentes das atividades operacionais, atividades de investimentos e também de financiamento. A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) esclarece a mutação do patrimônio líquido em



matérias globais e mutações internas. “Na coluna de Lucros Acumulados, é feita toda a destinação do resultado do exercício. Assim, a formação do lucro é na Demonstração do Resultado e sua destinação (ou compensação com reservas, se houver prejuízo) é nessa coluna ou demonstração” (Ludícibus *et al.*, 2010, p. 5). As notas explicativas são parte dos relatórios contábeis, pois nelas é preciso ser explicada a situação patrimonial e também os resultados do exercício.

O objetivo das demonstrações contábeis é fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o desempenho e as mudanças na posição financeira da entidade, que sejam úteis a um grande número de usuários em suas avaliações e tomadas de decisão econômica. (Ludícibus *et al.*, 2010, p. 36).

Para Bandeira (2017, p. 7), “a contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade que tem o propósito de fornecer subsídios ao gestor, auxiliando em suas decisões gerenciais por meio de indicadores, buscando minimizar os riscos inerentes ao negócio e maximizar resultados”. Segundo Padoveze (2011) *apud* Bandeira (2017), a contabilidade gerencial é responsável por informações para planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão na gestão de uma empresa.

Salienta-se ainda que a contabilidade gerencial é relevante para todas as empresas, independente do porte. Por isso, as empresas precisam garantir que as informações fornecidas sejam reais e demonstrem a verdadeira situação em que elas operam. Para isso, é preciso que as empresas possuam controle interno, pois “ele proporciona: confiabilidade e rapidez nas informações, obediência às leis e aos regulamentos, eficácia e eficiência de operações” (Crepaldi; Crepaldi, 2017, *apud* Bandeira, 2017, p. 12). Um controle interno eficiente permite detectar irregularidades, possibilitando a identificação de fraudes no negócio.

Portanto, para que seja possível fornecer dados com caráter gerencial e seja possível adquirir uma posição no mercado, é possível o uso de um sistema de informações gerenciais, ou seja, um processo de transformação de dados em informações, integrando as principais atividades do dia a dia da empresa, para fornecer subsídios ao processo de gestão.

3. ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE EM ESTUDO

O escritório definido para o estudo, iniciou suas atividades no ano de 1998, trabalhando, quase que exclusivamente, para empresas terceirizadas de uma loja. Após alguns desafios externos enfrentados, foi preciso passar por transformações e adaptações em relação ao local da prestação de serviços, colaboradores e, conseqüentemente, reorganização das tarefas internas. Atualmente, a empresa está estabelecida em outro endereço, mas na mesma cidade, no interior do RS, possui cinco colaboradores e dois sócios proprietários. A equipe de trabalho é dividida por setores, tais como:

- Fiscal: faz lançamentos de notas fiscais, apuração dos impostos e transmissão de declarações nas esferas municipal, estadual e federal de sua competência;



- Departamento de pessoal ou recursos humanos: faz a parte de admissão e rescisão de funcionários, emissão de recibos de férias, geração de folha de pagamento e transmissão de relatórios e declarações de sua competência;
- Contabilidade: faz a junção de todas as informações dos dois setores descritos e os lançamentos de extratos bancários e boletos de fornecedores, conferência dos saldos e fechamento/encerramento do balanço em 31/12 de cada ano, além da transmissão de relatórios e declarações desse setor.

Os dois sócios proprietários também auxiliam os colaboradores nas suas funções e estão à disposição dos clientes, para sanar dúvidas e auxiliar/orientar nas melhores decisões a serem tomadas, fazendo consultoria gerencial, conforme o contrato com o cliente. Eles também fazem transmissão de declarações nas esferas estadual e federal e realizam a parte burocrática de abertura, alteração e encerramento de empresas.

Os clientes do escritório são de diversos segmentos e regiões diferentes do país. São empresas com atividade de oficina mecânica leve e/ou pesada, revenda de veículos, transportadoras de variadas mercadorias, serviços de guinchos, revenda de peças, recicladora de lixo, lojas de roupas, lancheria, sorveteria, entidades sociais, prestadores de serviços de martelinho de ouro e de engenharia, corretora de seguros, academia, serviços de eletricitista de veículos leves e/ou pesados, *pet shop* e clínica dentária.

Esses clientes estão espalhados em diferentes locais do RS e de outros estados brasileiros, pois algumas empresas possuem sedes na Bahia e em Pernambuco. Mas, a grande maioria das empresas clientes está estabelecida em cidades do interior do estado gaúcho.

A pesquisadora iniciou sua trajetória nesse escritório como estagiária, trabalhando meio turno, oposto ao escolar, arquivando documentos e auxiliando onde fosse necessário, durante dois anos. Após concluir o Ensino Médio, na modalidade magistério, percebeu que havia se identificado com a dinâmica do escritório de contabilidade e decidiu cursar o Bacharelado em Ciências Contábeis. Então, em 2010, teve a carteira assinada e passou a trabalhar em turno integral⁷. Nessa época, já estava auxiliando no setor fiscal, destacando-se nas oportunidades que recebia dentro do escritório. Com o passar dos anos, diversos colaboradores constituíram a equipe de trabalho e a pesquisadora permaneceu, enquanto possível, apoiando os proprietários e ajudando em tudo que fosse de sua competência, criando um vínculo familiar, mantendo o respeito e o profissionalismo. Ultimamente, o setor de atuação principal da pesquisadora foi a contabilidade, embora, sempre que necessário, ajudasse nos demais setores, pois tinha noção dos demais serviços e era considerada uma pessoa de confiança na equipe, estando à frente de tudo na ausência dos sócios proprietários.

⁷ O contrato de trabalho da pesquisadora foi rescindido em 02/2020. Mesmo assim, optou em continuar o trabalho, pois já havia realizado a coleta de dados com as empresas clientes.



4. METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente trabalho foi realizado através de uma pesquisa com abordagem quanti-qualitativa. Segundo Beuren (2008, p. 92) *apud* Coradini e Murini (2009, p. 70), a pesquisa quantitativa “caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados”. Já a pesquisa qualitativa, conforme Bauer e Gaskell (2005, p. 23 *apud* Coradini e Murini (2009, p. 69), “evita números, lida com interpretações das realidades sociais”. Dessa forma, o método misto de pesquisa permite a coleta, a análise e a combinação de técnicas quantitativas e qualitativas, cuja interação entre elas fornece melhores possibilidades analíticas.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa desenvolvida se caracteriza como exploratória, uma vez que proporciona maior proximidade com o problema, visando torná-lo explícito (Gil, 2017). Quanto aos procedimentos técnicos, partiu-se de um estudo bibliográfico sobre serviços que podem ser prestados por um escritório de contabilidade, tais como: planejamento tributário; planejamento estratégico; recrutamento e seleção de pessoas; assessoria contábil gerencial. Salienta-se que esses foram os quatro serviços escolhidos, pois são aqueles que poderiam ser ofertados pelo escritório, com a estrutura que possui. Conforme Gil (2017), a pesquisa bibliográfica utiliza material já publicado, constituído basicamente de livros e artigos.

Ademais, o estudo de caso foi outro procedimento técnico empregado, caracterizando-se por um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (Gil, 2017, p. 54). Acrescenta-se que, como modalidade de pesquisa:

É entendida como uma metodologia ou como uma escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa a investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações (Ventura, 2007, p. 384).

O instrumento para coleta de dados utilizado foi um questionário com oito questões de múltipla escolha, por meio de formulário eletrônico, aplicado com as empresas clientes do escritório, com o objetivo de investigar a demanda por novos serviços do escritório de contabilidade.

As três primeiras perguntas do questionário serviram para que as empresas se enquadrassem quanto ao regime de tributação, faixa de faturamento dos últimos 12 meses e o ramo de atividade. Essa etapa foi necessária, porque as empresas clientes participaram de forma anônima da pesquisa, podendo-se chegar o mais próximo possível de um real interesse por novos serviços, de acordo com o porte e a atividade da empresa. As demais perguntas foram direcionadas ao levantamento de demanda por novos serviços de contabilidade, identificando-se quais serviços e quanto a empresa cliente acharia justo pagar pelo serviço contratado.

O levantamento de dados foi realizado no mês de setembro do ano de 2019, tendo como amostra 21 empresas clientes do escritório e que aceitaram participar do

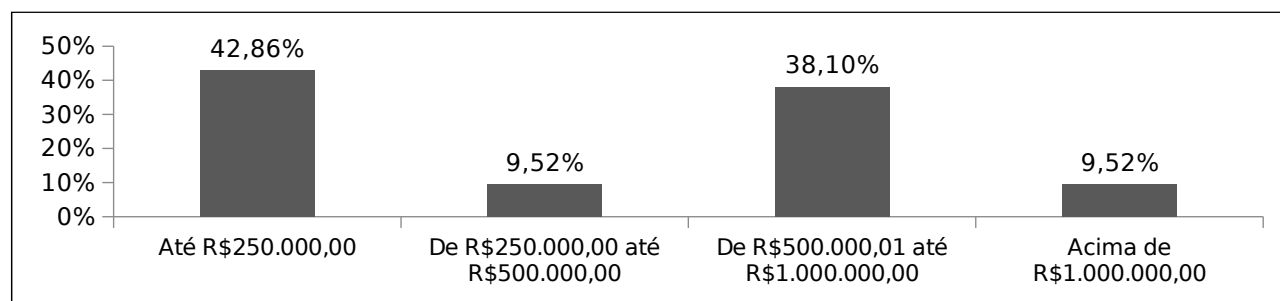


estudo. Dos 27 convites enviados inicialmente, obteve-se a resposta de 21, num prazo de 20 dias, correspondendo a um retorno de 77,78% das empresas clientes. Essa amostra foi constituída pelas empresas ativas, que efetuavam todos os registros, lançamentos, fechamentos e declarações mensais e anuais. As demais empresas clientes estavam, no momento em que foi realizada a pesquisa, como inativas, ou seja, aquelas que, por algum motivo, precisaram parar com as atividades, mas permaneceram com o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) aberto. Ou, então, empresas que estavam na fase inicial de suas atividades e canalizando seus recursos financeiros para estruturar e montar seu espaço. A amostra é constituída por empresas de pequeno, médio ou grande porte, localizadas em diversas cidades do interior do RS.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados e análise dos dados levantados por meio do questionário. Com relação ao regime tributário das empresas são optantes pelo lucro real, lucro presumido ou simples nacional, conforme apresentado no Gráfico 1. Existe mais de uma empresa cliente com o mesmo ramo de atividade, mas não, necessariamente, com o mesmo regime de tributação. Um exemplo são as transportadoras, pois algumas são do lucro real, outras do lucro presumido ou ainda do simples nacional.

Gráfico 1 – Faturamento contábil dos últimos 12 meses.



Fonte: Dados da pesquisa.

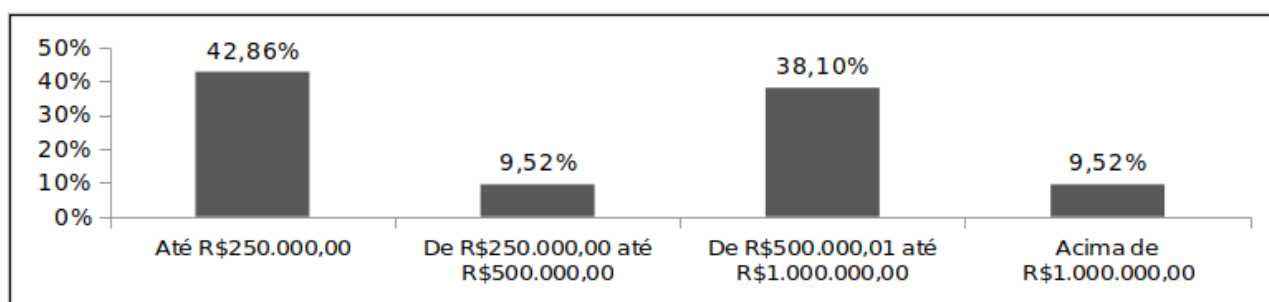
Observou-se que a maioria das empresas clientes participantes desta investigação são optantes pelo simples nacional, representando uma quantidade de 13 empresas (61,91%) da amostra. Do regime de lucro real são seis empresas clientes (28,57%) e apenas duas empresas (9,52%) são optantes pelo lucro presumido. Um ponto importante que merece ser esclarecido nessa questão é que, das 27 empresas clientes da amostra inicial, conforme seu enquadramento tributário no período de realização da pesquisa, apenas quatro eram, realmente, enquadradas no regime de lucro real, embora tenha-se verificado que seis, das 21 respondentes, consideravam-se nesse enquadramento. Como foi uma pesquisa anônima e não foi solicitado auxílio dos participantes durante o preenchimento do formulário eletrônico, esse entendimento equivocado, por parte das empresas clientes, pode ter acontecido nos outros regimes de tributação também. Embora tenha sido identificado somente no regime de lucro



real, pois surgiu uma quantidade maior daquela que consta nos enquadramentos do escritório de contabilidade. Esse equívoco na definição do regime de tributação pode ser por falta de informação e controle interno das empresas clientes ou por um problema de interpretação da questão.

Na segunda pergunta foi solicitado que as empresas clientes identificassem em qual das faixas de faturamento contábil se enquadravam, conforme mostrado no Gráfico 2. Ressalta-se que o faturamento contábil é realizado com base nas emissões de notas fiscais enviadas para a contabilidade. Ademais, os escritórios de contabilidade não possuem acesso a outros documentos ou tramitações realizadas pelas empresas e que não são enviadas para registro e contabilização.

Gráfico 2 - Faturamento contábil dos últimos 12 meses.



Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 2 apresenta a distribuição das empresas clientes de acordo com seu faturamento contábil nos últimos 12 meses, ou seja, de setembro de 2018 a agosto de 2019. A partir da pesquisa, foi possível verificar que a maior quantidade de clientes está na primeira faixa de faturamento contábil, de até R\$ 250.000,00, representando um total de nove empresas. Já na terceira faixa, com faturamento de R\$ 500.000,01 até R\$ 1.000.000,00, estão oito empresas, e nas outras duas faixas, há duas empresas clientes em cada uma. Porém, de acordo com registros do escritório de contabilidade no período da pesquisa, apenas três empresas, do total de 27 da amostra inicial, possuíam enquadramento na faixa de faturamento de R\$ 500.000,01 até R\$ 1.000.000,00, enquanto os dados do questionário apontam que das 21 respondentes, oito se consideravam nessa faixa. Esse resultado pode suscitar questionamentos, tais como: se a empresa cliente soube definir corretamente o período dos últimos 12 meses que foi definido na questão; e se a empresa cliente tem organização interna e controle de suas receitas e despesas corretamente ou se realmente só faltou atenção no momento de responder ao questionário.

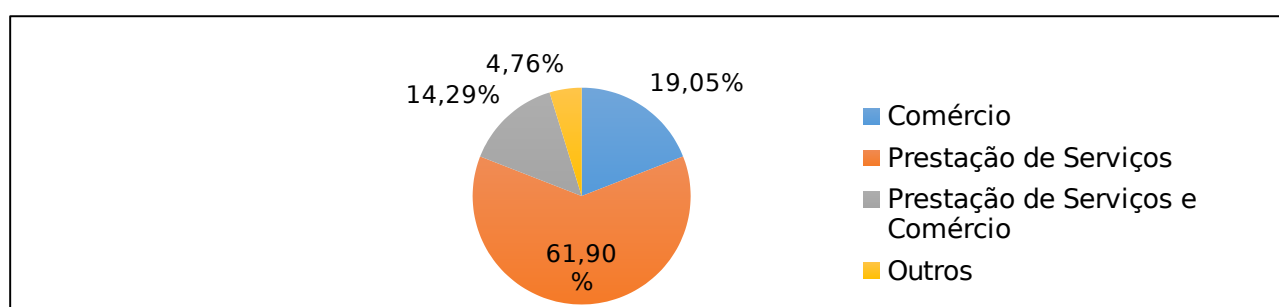
O ramo de atividade predominante das empresas clientes, ou seja, aquela em que mais possui faturamento, é representado no Gráfico 3. Cabe um esclarecimento em relação a isso, pois é permitido, pela Receita Federal, que as empresas possuam no seu CNPJ uma ou mais atividades, tendo uma como atividade principal e as demais como atividades secundárias. No cartão do CNPJ, obtido no site da Receita Federal, a atividade aparece como Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE). Na bibliografia, nada foi encontrado sobre limite de quantidade de atividades, porém, na prática, somente são permitidas as atividades que realmente serão exercidas pela



empresa, conforme exigência da fiscalização municipal, no ato da solicitação de seu alvará de licença para funcionamento.

Analisando o Gráfico 3, é possível afirmar que, das 21 participantes, 13 (61,9%) se enquadraram como prestadoras de serviço, quatro (19,05%) possuem atividade de comércio e três (14,29%) fazem prestação de serviço e comércio. Apenas uma empresa (4,76%) se enquadrou no item outros e descreveu a atividade de transporte como resposta adicional. Porém, essa atividade é considerada como prestação de serviço, conforme a legislação brasileira, mas teve interpretação diferente pela empresa cliente.

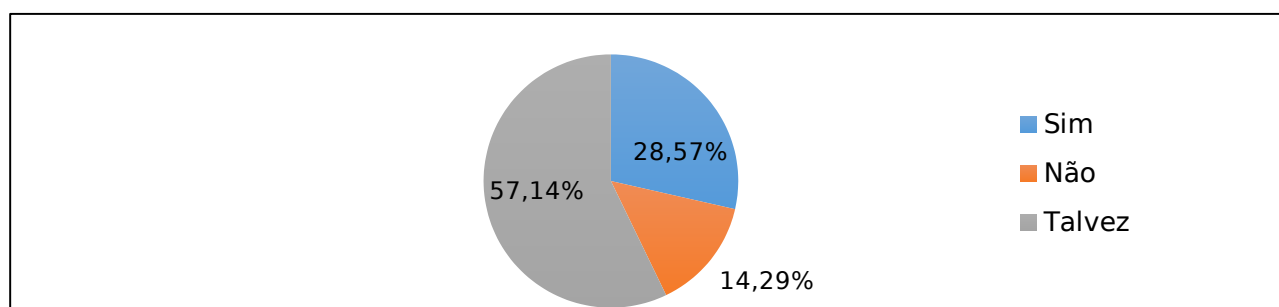
Gráfico 3 - Ramo de atividade predominante.



Fonte: Dados da pesquisa.

Após a etapa de caracterização das empresas clientes, passou-se a questioná-las sobre a demanda por novos serviços do escritório de contabilidade. Nesse sentido, a quarta pergunta as indagou se teriam algum interesse em novos serviços, caso o escritório viesse a ofertá-los, e os resultados são apresentados no Gráfico 4.

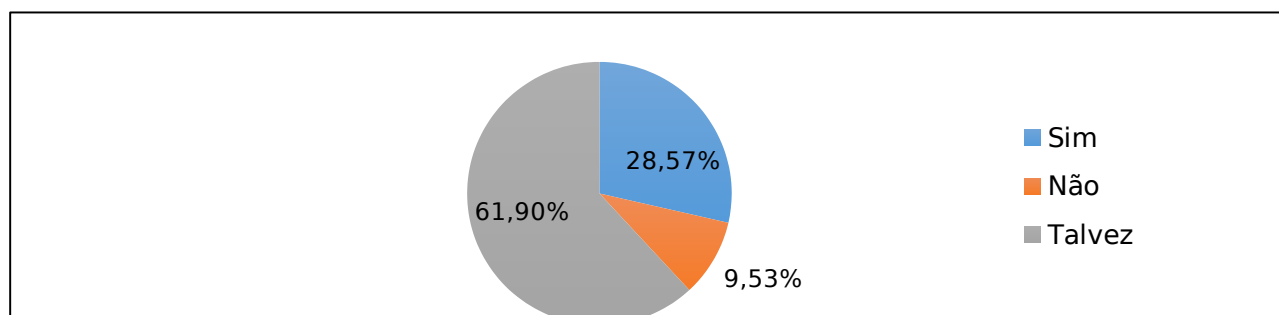
Gráfico 4 - Interesse na oferta de novos serviços pelo escritório.



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o Gráfico 4, é possível observar que a maioria das empresas clientes se mostrou em dúvida. Das 21 participantes, 12 (57,14%) responderam que talvez teriam interesse, seis (28,57%) responderam que sim e apenas três (14,29%) não demonstraram interesse por novos serviços. A dúvida pode ter sido gerada pela indefinição do tipo de serviço que seria ofertado e pelo seu custo.

Na quinta questão, as empresas clientes se manifestaram sobre o interesse pelo serviço de planejamento tributário, conforme ilustrado no Gráfico 5.

**Gráfico 5** – Interesse pelo serviço de planejamento tributário.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao serviço de planejamento tributário, das 21 empresas participantes, 13 (61,9%) demonstraram um possível interesse nessa contratação, seis (28,57%) se manifestaram interessadas e duas (9,53%) não possuem interesse. De acordo com Andrade Filho (2015), o planejamento tributário é um serviço para reduzir a carga tributária paga pelas empresas, respeitando-se a legislação. Quando uma empresa precisa definir seu preço de venda, além dos custos de produção e uma margem de lucro, precisa incluir os impostos que, posteriormente, repassará ao governo nas esferas municipal, estadual e federal. Então, se houver um planejamento tributário e for possível reduzir esses impostos, a empresa poderá diminuir seu preço de venda, aumentando sua venda e, conseqüentemente, destacando-se mais no mercado.

Observando-se as legislações vigentes, o porte e o ramo de atividade da empresa, a forma de efetuar o planejamento tributário é com base no cálculo, separadamente, das três formas de tributação existente no país: lucro real, lucro presumido ou simples nacional. Em cada regime tributário existem regras, obrigações, impedimentos, características e alíquotas diferenciadas, sendo necessário que o profissional contratado para fazer esse planejamento tenha muito conhecimento, segurança e capacidade para tal. A base para esse planejamento, caso a empresa já esteja em funcionamento, é o seu histórico dos últimos meses. Por isso, a importância de a empresa levar a contabilidade a sério e enviar todos os documentos necessários para serem contabilizados e ficar o mais próximo possível da realidade em que opera.

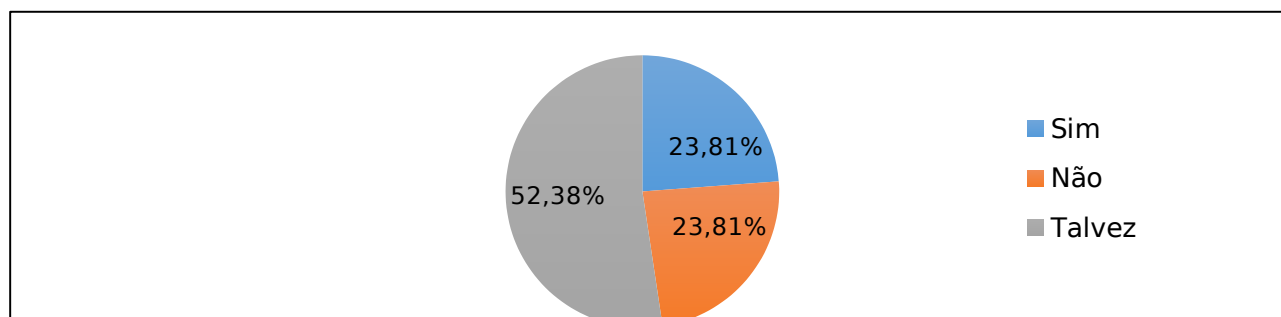
Na questão seguinte, as empresas clientes se manifestaram sobre o interesse pelo serviço de planejamento estratégico, conforme ilustrado no Gráfico 6.

Com relação ao serviço de planejamento estratégico, dos 21 clientes participantes da pesquisa, 11 (52,38%) responderam que talvez contratariam o serviço, cinco (23,81%) contratariam e cinco (23,81%) não manifestaram interesse pelo mesmo. O planejamento estratégico permite estabelecer objetivos a serem atingidos a curto, médio e longo prazos, além da necessidade de ser periodicamente revisado. Para que esse serviço seja realizado, é preciso conhecer o mercado em que a empresa está inserida, seus concorrentes e a sua organização. É preciso analisar seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças, além de saber qual é o objetivo que a empresa deseja alcançar (Guindani *et al.*, 2012). Uma empresa com planejamento estruturado, além de conseguir se modelar às demandas e transformações que o



mercado e a concorrência exigem, também consegue sobreviver a longo prazo e adquirir um domínio gerencial interno.

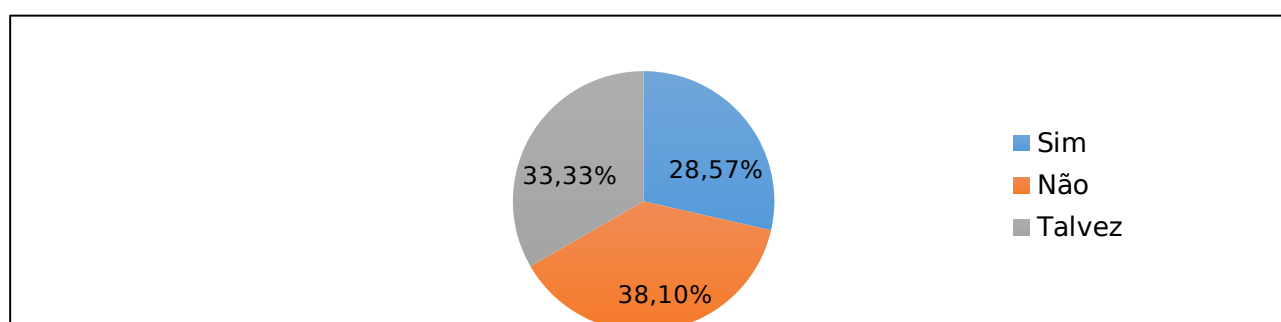
Gráfico 6 – Interesse pelo serviço de planejamento estratégico.



Fonte: Dados da pesquisa.

Na sétima questão, as empresas clientes se manifestaram sobre o interesse pelo serviço de recrutamento e seleção de novos colaboradores, conforme o Gráfico 7.

Gráfico 7 – Interesse pelo serviço de recrutamento e seleção.



Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 7 mostra certo equilíbrio nas respostas das 21 empresas clientes: oito (38,1%) afirmaram que não possuem interesse no serviço, sete (33,33%) responderam que talvez contratariam e apenas seis empresas (28,57%) manifestaram interesse de fato. O processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores são tarefas tão importantes quanto os demais serviços, pois exige um planejamento adequado, para que se consiga encontrar o melhor profissional para o perfil solicitado.

Primeiro, a empresa precisa definir quais os requisitos que os candidatos deverão preencher para que o processo seja iniciado na forma de recrutamento. Dependendo do porte da empresa, é possível escolher qual das formas de recrutamento, interno, externo ou misto, que se deseja fazer. De acordo com Antunes *et al.* (2016), cada uma dessas opções de recrutamento possui características, vantagens e desvantagens que precisam ser bem analisadas, para definir a mais adequada para a empresa. Tendo disponível uma quantidade desejada de candidatos, parte-se para a etapa de seleção, que consiste em nivelar as pessoas, avaliando competências, potencial e conhecimento de cada um. A próxima e última etapa é a entrevista, em que

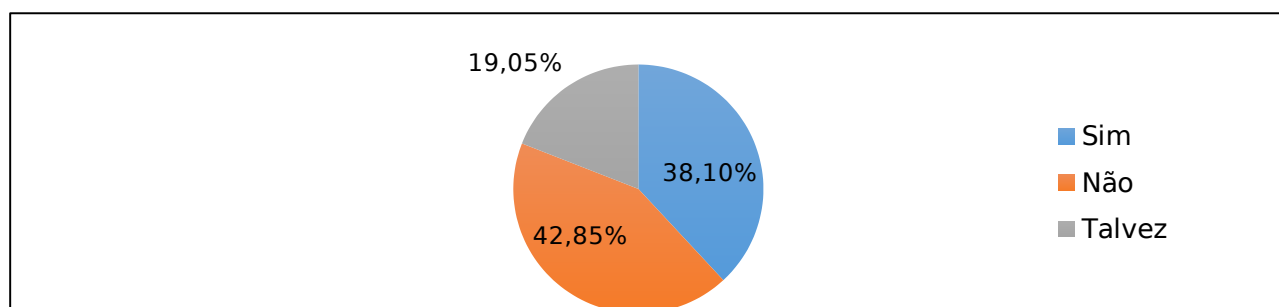


entrevistador e candidato se conhecem para seguir o processo de escolha do colaborador, conforme o perfil desejado.

Importante ressaltar que as etapas para encontrar o candidato com o perfil esperado se tornam vãs, se o entrevistador não estiver preparado, com conhecimento e segurança do que precisa realizar. Sabendo que todo esse processo demanda tempo, preparo e conhecimento, observa-se que as empresas têm tido dificuldades para realizar essa tarefa, transformando essa busca por pessoal qualificado em um sentimento de fracasso e decepção, por não encontrarem um colaborador que “vista a camiseta da empresa” (Ferreira; Vargas, 2014). O escritório de contabilidade poderia ofertar esse serviço, pois possui uma colaboradora com formação na área de recursos humanos, juntamente com a contadora proprietária do escritório, formando, assim, uma equipe capacitada para ofertar o serviço.

Com relação ao serviço de assessoria contábil gerencial, as empresas clientes se manifestaram de acordo com os resultados apresentados no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Interesse pelo serviço de assessoria contábil gerencial.



Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 8 mostra que, das 21 participantes, nove (42,85%) não possuem interesse pelo serviço de assessoria contábil gerencial e oito (38,1%) possuem, revelando um interesse e desinteresse bem próximos, além das quatro empresas (19,05%) que talvez teriam interesse. De acordo com Silva (2017), as demonstrações contábeis e demais relatórios servem como canal de comunicação para diversas situações, como bancos, investidores, fornecedores e outros. Mas, a realidade de diversas empresas brasileiras demonstra que, às vezes, nem o próprio empresário possui organização e controle interno, não sabendo o que tem a receber de clientes ou a pagar aos fornecedores. Essa situação reflete, diretamente, no serviço do contador que, na maioria das vezes, recebe os documentos e informações incompletos, prejudicando os próprios empresários que não têm suas demonstrações em conformidade com a legislação e a realidade da empresa. Logo, se as demonstrações e os relatórios são gerados a partir de informações incompletas, conseqüentemente, a assessoria gerencial fica prejudicada. Ressalta-se que esse serviço já é realizado de forma indireta pelos contadores do escritório, com uma análise superficial sobre as demonstrações e relatórios para aquelas empresas clientes que necessitam, sem haver cobrança adicional de honorários e sem muita exigência sobre os resultados, por parte dos clientes.



Por fim, as empresas clientes também foram questionadas sobre o valor que achariam justo pagar pelos serviços extras possivelmente oferecidos e, quase que com unanimidade, responderam que pagariam o menor valor possível, independente do porte da empresa, do ramo de atividade ou de quanto ganhariam com esses serviços. Nesse caso fica evidenciada uma dificuldade em conseguir cobrar do cliente um valor que esteja em consonância com todo o tempo e conhecimento despendidos pelo profissional capacitado. De forma geral, uma falta de conscientização por parte dos clientes de todo o processo envolvido, deixando de considerar inclusive que um planejamento tributário adequado, planejamento estratégico (que pode ser utilizado em até 5 anos), recrutamento e seleção de colaboradores ou a assessoria contábil gerencial pode ser significativa, produtiva e rentável se executada por profissionais habilitados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo investigar a demanda por novos serviços das empresas clientes de um escritório de contabilidade de uma cidade do interior do RS. Para tanto, foi realizado um estudo bibliográfico de serviços que o escritório teria condições de ofertar e a aplicação de um questionário eletrônico para 21 empresas clientes do escritório, com o intuito de identificar suas necessidades.

Com o estudo realizado, identificou-se que alguns clientes não sabem qual é seu regime de tributação e nem a faixa de faturamento contábil em que estão enquadrados. O que pode ser por falta de conhecimentos sobre a vida financeira da empresa e de seu controle interno ou por um problema de interpretação da questão. A maioria das empresas clientes ficou em dúvida em relação ao interesse pela prestação de novos serviços pelo escritório de contabilidade. Mesmo assim, o serviço mais demandado foi a assessoria contábil gerencial, por 38,1% das empresas clientes, seguida pelo serviço de planejamento tributário e pelo recrutamento e seleção de novos colaboradores, ambos demandados por 28,57% das empresas clientes, e, por último, o serviço de planejamento estratégico, indicado por 23,81% das empresas clientes.

Em relação à precificação dos serviços, constatou-se que é preciso trabalhar com os clientes a questão da valorização dos serviços do contador, pois, de acordo com a pesquisa, independente do porte, faturamento ou ramo de atividade, as empresas clientes acham justo pagar o menor valor possível pelo serviço contratado. Os valores de cada serviço não serão os mesmos para todos os clientes, pois, assim como é avaliado o preço dos honorários mensais, será avaliado o preço do novo serviço contratado pelo cliente, considerando seu porte, ramo de atividade e benefício que esse trará para a empresa, sempre deixando claro o tempo que será despendido para tal e o conhecimento necessário, justificando o preço a ser cobrado.

Portanto, verificou-se que as empresas clientes possuem interesse, mas não tão expressivo, pelos serviços de assessoria contábil gerencial, planejamento tributário, recrutamento e seleção de pessoas e planejamento estratégico, nesta ordem, podendo o escritório de contabilidade analisar os resultados da pesquisa, em conjunto



com a equipe de colaboradores, para, após reorganizar as funções internas necessárias, oferecer novos serviços com a melhor e maior qualidade. Acrescenta-se que esse estudo dá indicativos para trabalhos futuros sobre prestação de serviços de consultoria, como o planejamento financeiro empresarial.

7. REFERÊNCIAS

- ANDRADE FILHO, E. O. **Planejamento tributário**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- ANTUNES, G. *et al.* Recrutamento e seleção. **ENCITEC**, maio 2016. Disponível em: https://fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20161022-110237_arquivo.pdf. Acesso em: 30 abr. 2020.
- BANDEIRA, A. T. **Assessoria contábil gerencial para empreendimentos de pequeno porte**: um estudo comparativo entre quatro farmácias comerciais. 2017. 28 f. Monografia (Especialização em Controladoria e Gestão Empresarial) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2017.
- BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL. **Lei complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis n. 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei n. 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis n. 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília: D.O.U., 15 dez. 2006. p.1. s. 1.
- BRASIL. **Lei n. 9.718 de 27 de novembro de 1998**. Altera a Legislação Tributária Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília: D.O.U., 28 nov. 1998. p.2. e. extra. s. 1.
- CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Revista Eletrônica Disciplinarum Scientia**, Santa Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78. 2009.
- DA SILVA, L. T. Planejamento tributário: aplicabilidade como instrumento financeiro de redução dos custos organizacionais. **REGRAD - Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM**, v. 12, n. 1, p. 110-128, nov. 2019.
- FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica - UNIFAP**, Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul./dez. 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GUINDANI, A. A. *et al.* **Planejamento estratégico orçamentário**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- IUDÍCIBUS, S. *et al.* **Manual de contabilidade societária**: aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC. São Paulo: Atlas, 2010.



REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade pesquisa. **Revista SOCERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.

Submetido em: **02/07/2021**

Aceito em: **15/02/2024**