



UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA – UFDPa
CAMPUS MINISTRO REIS VELOSO – CMRV
COORDENAÇÃO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E JURÍDICAS
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

FRANCISCO BENÍCIO DE MELO JÚNIOR
MARCOS JARLEY MACHADO SILVA
WENOS DA SILVA MOURA

GESTÃO ESTRATÉGICA: PRINCIPAIS FERRAMENTAS
IDENTIFICADAS JUNTO AOS CONTADORES DA CIDADE
DE PARNAÍBA-PI

PARNAÍBA-PI

2022

FRANCISCO BENÍCIO DE MELO JÚNIOR
MARCOS JARLEY MACHADO SILVA
WENOS DA SILVA MOURA

GESTÃO ESTRATÉGICA: PRINCIPAIS FERRAMENTAS
IDENTIFICADAS JUNTO AOS CONTADORES DA CIDADE DE
PARNAÍBA-PI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade Federal do Delta do Parnaíba,
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof.^a Me. Ana Clara Batista
Sampaio.

PARNAÍBA-PI

2022

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Delta do Parnaíba
Biblioteca Central Prof. Cândido Athayde

M528g Melo Júnior, Francisco Benício de
Gestão estratégica: principais ferramentas identificadas junto aos contadores da cidade de Parnaíba-Pi [recurso eletrônico] / Francisco Benício de Melo Júnior, Marcos Jarley Machado Silva, Wenos da Silva Moura. – 2022

1 Arquivo em PDF.

TCC (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Delta do Parnaíba, 2022.

Orientação: Prof.^a Me. Ana Clara Batista Sampaio.

1. Ferramentas de gestão. 2. Profissionais Contábeis. 3. Serviços. I. Silva, Marcos Jarley Machado. II. Moura, Wenos da Silva. III. Título.

CDD: 657

FRANCISCO BENÍCIO DE MELO JÚNIOR
MARCOS JARLEY MACHADO SILVA
WENOS DA SILVA MOURA

GESTÃO ESTRATÉGICA: PRINCIPAIS FERRAMENTAS IDENTIFICADAS JUNTO
AOS CONTADORES DA CIDADE DE PARNAÍBA-PI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: 13 / 10 / 2022

BANCA EXAMINADORA

Ana Clara Batista Sampaio

Prof.^a Me. Ana Clara Batista Sampaio (Orientadora)

Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr)

Lidiana Fonseca De Souza Melo

Prof. Me. Lidiana Fonseca De Souza Melo

Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr)

Vera Beatriz Soares de Oliveira

Prof. Esp. Vera Beatriz Soares De Oliveira

Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr)

DEDICATÓRIA

Dedicamos à Deus e aos nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaríamos de agradecer a Deus, por nos proporcionar a força e coragem suficiente para transpor mais uma etapa das nossas vidas. Gostaríamos de agradecer aos nossos pais e mães que nos proporcionaram realizar tudo aquilo que acreditamos sermos capazes e principalmente por sempre nos apoiarem, nunca desacreditando das nossas capacidades, mesmo com a distância e várias privações só temos a agradecer a todo o esforço realizado por eles e pretendemos realizar todas as ações necessárias para retribuir o imenso sacrifício realizado por eles para que fosse possível nos proporcionar o que há de melhor.

É com imensa felicidade que agradecemos a Prof.^a Me. Ana Clara Batista Sampaio, pela paciência e dedicação, resultando em um trabalho construído com muita conversa e conselhos valiosos. Gostaria de agradecer a todos que nos acompanharam até aqui, aos amigos que entenderam e nos apoiaram nos momentos mais difíceis dessa jornada, jornada essa cheia de desafios e provações, mas também com muitas lições e aprendizados que vamos levar para o restante de nossas vidas.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo identificar o conhecimento e aplicação das ferramentas de gestão estratégica por parte dos profissionais contábeis. Para isso foram estudados os profissionais da cidade de Parnaíba/PI, escolhidos com base na acessibilidade mais conveniente. Para tanto, utilizou-se do questionário para identificar o conhecimento desses contadores a respeito das ferramentas de gestão, além de extrair informações a respeito da importância dessas ferramentas para o profissional contábil. A pesquisa foi caracterizada como quantitativa e descritiva. Conclui-se que os profissionais contábeis tem conhecimentos a respeito das ferramentas de gestão. Logo que, boa parte dos respondentes constataram que conhecem as ferramentas de gestão e reconhecem a importância para as atividades do contador.

Palavras-chave: Ferramentas de gestão; Profissionais Contábeis, Serviços.

ABSTRACT

This research aims to identify the knowledge and application of strategic management tools by accountants. For this, the accessibility of professionals in the city of Parnaíba/PI were studied, chosen based on the most convenient. To identify, use information both to identify the knowledge of these accountants regarding management tools, in addition to extracting about the imposition of these tools for the professional. The research was as detailed and descriptive. It is concluded that accounting professionals have knowledge about management tools. As soon as, most of the respondents found that they know how to manage management tools and recognize the importance for the activities of the accountant.

Keywords: Management tools; Accounting Professionals, Services.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Área de atuação do profissional contábil	31
Gráfico 2 - Planejamento Estratégico	34
Gráfico 3 - Missão e Visão	35
Gráfico 4 – Benchmarking.....	36
Gráfico 5 - Segmentação de Clientes.....	37
Gráfico 6 - Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter	38
Gráfico 7 - Balanced Scorecard (BSC).....	39
Gráfico 8 - Matriz SWOT.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Uso das ferramentas de gestão: comparativo entre os estudos de Clark (1997) e Frost (2003)26

Quadro 2 - Artigos encontrados na literatura referente as ferramentas seleccionadas21

Quadro 3 - Percepção dos contadores a respeito das ferramentas de gestão33

Quadro 4 - Respostas complementares dos contadores41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

BCG – Boston Consulting Group

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CRC – Consolidação Regional de Contabilidade

PDCA – Plan, DO, Check and Action

PEST – Análise Política, Economia, Social e Tecnologia

PME – Pequenas e Médias Empresas

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

LISTA DE SÍMBOLOS

% – Porcentagem

R\$ – Cifrão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 PROBLEMA E LACUNA DE PESQUISA	13
1.3 PERGUNTA DE PESQUISA	14
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 Objetivo Geral	14
1.4.2 Objetivos Específicos	14
1.5 ÂNGULO DE ABORDAGEM	14
1.6 HIPÓTESES	15
1.7 JUSTIFICATIVA	15
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 FERRAMENTAS DE GESTÃO	17
2.2 PAPEL DOS CONTADORES	23
2.3 PESQUISAS SEMELHANTES	24
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	50
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO

As mudanças ocorridas no século XX, devido ao desenvolvimento de aparelhos de comunicação, democratização da informação, volatilidade do mercado e o globalismo, resultou no aumento das exigências das organizações no que tange no tratamento dos seus recursos. As ferramentas auxiliam no planejamento e controle, promovendo uma maior confiança ao processo decisório (KODAMA; PAREDES; GODINHO FILHO, 2019). Nesse contexto, fica claro que a crescente complexidade do mercado obriga as empresas a não se limitarem a métodos tradicionais, como o capital e trabalho, sendo necessário se utilizar de métodos para melhorar a eficiência de suas atividades (FONSECA; NUNES, 2020).

Se observa que a gestão é estruturada por alguns princípios como: estímulo, autonomia e participação das pessoas nos processos administrativos da entidade (FONSECA; NUNES, 2020). É por meio de uma gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos que uma entidade é capaz de atingir as expectativas do seu público, por consequência, a sua permanência no mercado (ZORZI; ENSSLIN, 2007).

A natureza empresarial das organizações necessita de aspectos técnicos ligados as decisões assertivas, tornando as ferramentas de gestão de baixo custo e de simples implementação de dispositivos indispensáveis no meio empresarial, visando o maior desempenho (MOLINA; R., 2017). É visto que tais indicadores possibilitam uma análise crítica de fatores relevantes dentro de uma empresa, como o desempenho, planejamento e controle da gestão organizacional (NUNES; ERDMANN, 2019). As ferramentas possibilitam que os gestores foquem nos pontos mais críticos, solucionado gargalos, também envolvem a mediação de conflitos, assim, efetuando a manutenção necessária das atividades empresariais (FRANÇA; SPIRANDELLI; VERDE, 2019).

De forma geral, o uso das ferramentas de gestão pode ter várias aplicações, atendendo as mais variadas necessidades, sejam elas, reduzir os custos de produção, aumento de receita e criação de objetivos, de curto, médio ou longo prazo (FAGUNDES et al., 2020). A falta de capacidade do gestor limita o crescimento da entidade, tornando evidente a necessidade do profissional dotado de conhecimento de gestão (FELIPPE DA CRUZ et al., 2017). Por meio dessas ferramentas é possível analisar a viabilidade de projetos futuros, com menor nível de incertezas e variações, priorizando a estabilidade, evitando o comprometimento das atividades da empresa (LISBOA et al., 2015).

Observa-se que o contador não assume o papel de gestor, porém é necessário à sua adaptação as novas necessidades de mercado (RESSER; PEREIRA, 2018). Conforme verificado por Walter, Cruz e Espejo (2011), os profissionais contábeis não utilizam formalmente as ferramentas de gestão. Com isso, a falta de mão de obra qualificada pode gerar vários problemas, como a baixa relevância e a falta de poder competitivo perante o mercado (MOURA et al., 2014).

É de se observar que a função das ferramentas de gestão é proporcionar uma melhor avaliação das informações, auxiliando em questões mais complexas (ROBERT P. WRIGHT; BLETTNER, 2013). Segundo Andrade e Boff (2014), a contabilidade deve ser utilizada como uma ferramenta de gestão em função das organizações, no entanto, Madruga, Colossi e Biazus (2016), destaca que os profissionais da contabilidade devem adotar um perfil mais global das suas funções, absorvendo conhecimentos das diversas áreas empresariais, envolvendo a psicologia, sociologia a política e demais áreas relacionadas.

Como bem nos assegura Martins e Peixinho (2017), pode-se dizer que a competitividade, orçamentos limitados e as incertezas proporcionam grandes desafios. Sendo que a adoção de métodos eficientes de captação de informação é relevante para as entidades, destacando a utilização das ferramentas de gestão, ajustadas as necessidades da empresa (IBIDEM, p. 2, 2017).

Os gestores necessitam de informações relacionadas ao desempenho, com isso a utilização das ferramentas de gestão é justificada, garantindo uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes que não se utilizam dessas ferramentas (TOMAZZONI; BITTENCOURT, 2013). A organização que não se utiliza de um sistema que sirva de base nas tomadas decisões fica sujeito a altos riscos, podendo comprometer a entidade, devido a complexos eventos que ocorrem no seu âmbito de atuação, necessitando de maiores cuidados no processo de tomada de decisão (MELZ; SEHNEM, 2016).

Segundo Vendruscolo, Hoffmann e Freitas (2012), o desempenho de uma organização pode não estar correlacionado a ferramenta adotada, nesses casos, não é qual ferramenta é escolhida, mas como se dá a sua utilização na prática. O profissional contábil deve dar suporte a administração, pois em muitos dos casos é o indivíduo ligado a empresa que detêm de maior conhecimento técnico, legal e de gestão (TISOTT et al., 2021).

1.2 PROBLEMA E LACUNA DE PESQUISA

Estudos anteriores demonstram que os gestores e empreendedores contábeis desconhecem ou não se utilizam das principais ferramentas de gestão (BARRETO, LAÍS KARLA DA SILVA; SOUZA et al., 2015; WALTER; CRUZ; ESPEJO, 2011). É de entendimento que as pesquisas nessa área da contabilidade são limitadas, principalmente no que se trata da utilização das ferramentas de gestão (FERREIRA, 2012). Embora a literatura tenha abordado que as ferramentas de gestão são relevantes, se observa que a mesma literatura demonstra uma falta de trabalhos relacionados ao tema (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2015).

1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

Quais são as ferramentas de gestão estratégica conhecidas pelos contadores da cidade de Parnaíba?

1.4 OBJETIVOS

Para atingir o resultado da pesquisa, os objetivos foram divididos em Geral e Específicos.

1.4.1 Objetivo Geral

Verificar se os profissionais contábeis conhecem as ferramentas de gestão.

1.4.2 Objetivos Específicos

Objetivo específico 1: Identificar as principais ferramentas de gestão estratégica.

Objetivo específico 2: Verificar o nível de conhecimento dos contadores sobre essas ferramentas de gestão.

Objetivo específico 3: Apontar as ferramentas mais conhecidas pelos contadores de Parnaíba.

1.5 ÂNGULO DE ABORDAGEM

Quanto ao ângulo de abordagem, a presente pesquisa abordará os conceitos relacionados ao tema de ferramentas de gestão estratégica. Quanto aos métodos, o presente trabalho disponibilizará questionários para se obter os dados necessários para chegar ao objetivo final, complementado pela Escala *Likert*. O método de análise será realizado por meio de uma abordagem qualitativa dos dados obtidos, levando em consideração a interpretação dos autores.

1.6 HIPÓTESES

Hipótese 1: “Os profissionais da cidade de Parnaíba não têm conhecimento a respeito das ferramentas de gestão” Esta hipótese se baseia no estudo realizado por (Martins, Alves e Plonski (2013), no qual a justificativa para a não utilização das ferramentas é dada pelo desconhecimento dos participantes a respeito do tema.

Hipótese 2: “A percepção dos contadores de que ao utilizarem as ferramentas de gestão os seus clientes iriam se beneficiar” Esta hipótese se baseia no estudo realizado por Mello et al. (2017), no qual a aplicação das ferramentas de gestão auxiliou as organizações a identificarem e solucionarem problemas, por meio de ações preliminares.

Hipótese 3: “O ambiente organizacional não estimula o contador a adotar essas ferramentas de gestão na sua atividade profissional” Esta hipótese se baseia no estudo realizado por Alves e Plonski (2013), no qual a organização não identifica a necessidade do uso das ferramentas de gestão no ambiente empresarial.

1.7 JUSTIFICATIVA

É de se observar a relevância das ferramentas de gestão para as mais diversas empresas, sendo possível implementá-las para as mais variadas finalidades, dando mais liberdade e certeza na hora da tomada de decisão. Sabe-se que o profissional contábil necessita prestar auxílio aos seus clientes, onde muitas das vezes ele é a pessoa mais qualificada para dar suporte no processo de gestão, devido a isso, o conhecedor das ferramentas de gestão terá a possibilidade de estabelecer previsões com um certo grau de confiança em meio com alta variabilidade. Para isso ocorre da importância de o contador conhecer as principais

ferramentas de gestão, possibilita uma maior longevidade dos empreendimentos dos seus clientes, assim se consolidando no mercado competitivo (SANTOS; MACÊDO, 2018).

Para tanto, os profissionais precisam ter consciência de suas capacidades no que se trata de gestão, tendo a consciência de seu papel como ator influente em uma empresa, estabelecendo uma maior relevância no auxílio dos empreendimentos, como indicador de soluções empresariais.

O conhecimento de gestão é um dos requisitos de um contador, devido ao profissional ter tido competências voltadas para as áreas da Contabilidade Financeira, Contabilidade Gerencial, Auditoria, Tributação Estratégica, além disso o curso tem atribuições voltadas para os conhecimentos de Gestão Pública e Gestão Organizacional, onde tais atribuições vão ao encontro dos conhecimentos voltados as ferramentas de gestão, pelo fato de serem os principais meios para a realização dessas atividades de forma adequada (SOUSA; ARANTES, 2022).

Pode se observar que as atualizações constantes levam o profissional contábil a exercer novos papéis, podendo desempenhar funções que originalmente não ocupavam, exigindo mais adaptações, adquiridas por meio de novas habilidades, destacando a importância de conhecer as capacidades dos profissionais (RODRIGUE; LEMOS, 2009). É importante considerar que a gestão faz parte dos serviços do contador, e analisar a capacidade desse profissional em suprir essas exigências do mercado acrescenta conhecimento aos profissionais da cidade de Parnaíba (PI).

Se observa que os profissionais contábeis que utilizam das ferramentas de gestão têm um aumento de desempenho, possibilitando uma maior clareza na perspectiva e objetivos, tornando um diferencial em relação aos demais (VIEIRA; PETRI, 2014). Como a utilização da ferramenta Balanced Scorecard (BSC) que possibilita que a empresa tenha uma visão do ponto de vista do cliente, auxilia na elaboração planos de ação que aumentem a satisfação do público, como consequência o aumentando o desempenho da organização (JIMÉNEZ et al., 2018).

Dentre as mais variadas ferramentas presentes no mercado foram escolhidas as mais relevantes para o contexto da pesquisa, tendo como base a literatura apresentada, onde foi possível identificar as principais ferramentas utilizadas pelos profissionais contábeis, sendo: Planejamento Estratégico, Missão e Visão, Benchmarking, Segmentação de Clientes, Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter, Matriz SWOT e Balanced Scorecard (BSC) (RODRIGUE; LEMOS, 2009; VIEIRA; PETRI, 2014).

Observa-se na literatura as dificuldades de implementação das ferramentas de gestão nas empresas, muito por conta da visão dos gestores, no qual os custos de implementação das ferramentas ultrapassam os seus benefícios, assim como a ideia de complexidade e dispêndio (BELOKUROWS; BORTOLUZZI; SILVA, 2017). Em conjunto, os gestores também destacam a falta de competência técnica como um limitador relevante para a utilização dessas ferramentas (CAGNAZZO; TIACCI; ROSSI, 2014). Com isso, a presente pesquisa se faz necessária para verificar os conhecimentos técnicos dos profissionais contábeis da cidade de Parnaíba (PI) a respeito das ferramentas de gestão, visto que é um dos fatores que dificultam a implementação dessas ferramentas nas empresas (ADAM; CUNHA; BOFF, 2018; DA SILVA; GOMES; SANCOVSCHI, 2019).

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa realizada foi estruturada em 5 capítulos, sendo o primeiro apresentado a introdução. No segundo capítulo é abordado o referencial teórico, contendo os capítulos, ferramentas de gestão, papel do contador e pesquisas semelhantes. No terceiro capítulo é abordado o método utilizado para a coleta de dados. O quarto capítulo visa destacar os resultados obtidos a partir da análise do questionário. O quinto capítulo aborda as conclusões finais como base no estudo do tema e considerações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi dividido em três seções, com o objetivo de dar fundamento ao que foi dito a presente pesquisa.

2.1 FERRAMENTAS DE GESTÃO

As ferramentas de gestão, também conhecidas como indicadores de desempenho, ferramentas de planejamento estratégico, ferramentas de controle, dentre outras nomenclaturas, variado de acordo com o autor (CASTRO et al., 2007; VENDRUSCOLO; HOFFMANN; FREITAS, 2012). Como se observa, são instrumentos que focam nos pontos essenciais da organização, priorizando os aspectos fundamentais de uma organização, a fim de atingir os objetivos preestabelecidos, objetivando o estado de sucesso das atividades da

empresa (BARBOZA; ROJO, 2015). Observa-se que as ferramentas são importantes para estabelecer a melhor estratégia, destacando os pontos fortes e fracos por meio de informações internas ou externas da empresa (FILIPPI et al., 2018).

De acordo com Mudrik (2018), o uso das ferramentas proporciona uma linguagem comum aos participantes, com uma maior interação das partes. Trata-se inegavelmente de benefícios que agregam valor a empresa, por meio da criação de planos de ação, criação de metas e ajustes necessários de acordo com as necessidades identificadas (TOMAZZONI; BITTENCOURT, 2013). Sob essa ótica, ganha particular relevância no tratamento das empresas contemporâneas a aplicação dessas ferramentas como instrumento estratégico para viabilizar metas e objetivos mais complexos.

Atualmente existem uma vasta quantidade de ferramentas de gestão no mercado, sendo de escolha do gestor a utilização da melhor ferramenta, que atenda às necessidades da entidade. Pode-se identificar algumas dessas ferramentas, como o Planejamento Estratégico, Planejamento de Cenários, a Delphi, o Método de Previsões (Forecasting), Competências Essenciais, a Benchmarking, a Matriz SWOT e Matriz BCG (FISCHER, 2016; FREITAS et al., 2022a; GÜREL, 2017; MARQUES et al., 2021; SANTOS; PEDRON, 2019a; SILVA; LOURENÇO; RODRIGUES, 2021a; ZIN; BOMBANA; BARCELLOS, 2018).

Uma das ferramentas mais relevantes é o Planejamento de Estratégico, sendo um meio formal no qual estabelece a forma mais eficiente de alcançar os objetivos da organização, estabelecendo ações focadas nos pontos principais para atingir as metas, priorizando o resultado final (VENDRUSCOLO; HOFFMANN; FREITAS, 2012).

A Missão e Visão busca agregar valor aos clientes, por meio da venda de um produto ou prestação de um serviço, observando a necessidade dos clientes e visando uma forma de satisfazer essa necessidade. Já a visão é um olhar para o futuro da organização, buscando identificar os possíveis limites da entidade (CARVALHO; SANTOS, 2016).

O sistema *Benchmarking* consiste na troca de informações entre instituições, onde se destaca os principais fatores que levam uma instituição a ser mais bem desenvolvida do que outras. Aquelas instituições que possuem um menor desempenho se utilizam de outras organizações como base, sendo um ótimo instrumento de aperfeiçoamento de gestão, focando nas ações com o maior grau de influência no aprimoramento das ações da empresa (MARQUES et al., 2021). Alguns dos benefícios da utilização dessa ferramenta é a identificação e valorização dos pontos fortes da entidade, também facilitando o isolamento das falhas, além de proporcionar uma maior transparência para os interessados, agregando uma maior confiabilidade a organização (MACIEL FILHO; DE AQUINO; SALES, 2016).

A Segmentação de Clientes consiste em busca reunir possíveis consumidores que se enquadrem nos critérios estabelecidos pela organização, de forma que os produtos ou serviços produzidos pela organização sejam atraentes para o público selecionado (MILANI et al., 2015).

O modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter está relacionado as regras de concorrência, seja o surgimento de novas entidades competitivas e a capacidade de negociação com os compradores, envolvendo diversos atores, sendo eles: entrantes em potencial, fornecedores, compradores e substitutos, ligando ao contexto de concorrência do mercado (BARBOZA; ROJO, 2015).

Por meio de ferramentas como a Matriz SWOT é possível realizar uma análise interna e externa, possibilitando a identificação de perigos e oportunidades, resultantes de um sistema de mercado competitivo. Por meio dessa ferramenta é possível analisar os concorrentes, com isso, eliminando os principais problemas, assim, estabelecendo o melhor plano de ação, com base nos riscos e perigos presentes no atuante mercado (GÜREL, 2017).

A ferramenta *Balanced Scorecard* possibilita a integração de diversos segmentos de uma empresa, tendo a concepção de finanças, clientes e processo de crescimento interno, traduzindo a estratégia e missão da organização, com bases nos critérios de desempenho, com base no efeito de causa e efeito (LUGOBONI et al., 2021).

O planejamento é fundamental em meio a competitividade, por conta disso a ferramenta de gestão Planejamento de Cenários é empregada, não se limitando a um método, mas sim se enquadrando como um processo. A principal característica é a forte participação dos especialistas, sendo os responsáveis por aspectos teóricos e práticos para criarem visões concretas do futuro, possibilitando criar ações adequadas aos problemas previstos (FISCHER, 2016). Por meio dessa ferramenta é possível obter predições capazes de gerar ações e métodos criativos, por meio de técnicas que se adequem a organização, visando o melhor para o futuro da organização (MORITZ; PEREIRA, 2005).

A ferramenta *Delphi* consiste na participação dos contribuintes, por meio dos relatos positivos e negativos, sistematizando e estruturando o processo de comunicação da organização, com o objetivo de resolver problemas complexos com a utilização de questionários. O *Delphi* se utiliza do feedback dos especialistas, criando uma rede de comunicação para a resolução dos problemas futuros (SANTOS; PEDRON, 2019b). Esse sistema é um dos poucos que pode realizar análise qualitativa, onde a ferramenta é baseada em questionários apresentados a especialistas em um dado setor. O processo para a elaboração

é feito por meio de proposições, com a possibilidade dos especialistas em enumerar tais proposições a partir de critérios pré-estabelecidos (EVERLING; MONT'ALVÃO, 2019).

O método de previsões (*Forecasting*), se utilizam de vários métodos, podendo ser de forma quantitativa, baseando em métodos matemáticos, utilizando dados históricos para estabelecer previsões futuras ou qualitativa, método baseado na experiência dos especialistas, podendo constar a satisfação dos clientes e colaboradores (SILVA; LOURENÇO; RODRIGUES, 2021b). Essas previsões podem ser focadas na demanda de um determinado produto ou serviço, assim evitando riscos desnecessários, minimizando os possíveis danos por uma decisão equivocada a respeito de investimentos em determinado produto ou serviço (REIS et al., 2022).

Para o bom funcionamento de uma instituição é necessária conhecer as Competências Essenciais, para isso pode se levar em consideração as habilidades, atitudes e valores essenciais dentro do ramo de atividade. Muitas das vezes as habilidades interpessoais são de grande valor, mas variando de acordo com as necessidades exigidas por cada atividade (FREITAS et al., 2022).

A criação da ferramenta Matriz BCG, criada pela Boston Consulting Group onde tinha como objetivo a avaliação dos produtos em evidências, a fim de avaliar o desempenho das equipes de vendas em diferentes empresas. A avaliação do portfólio é realizada de acordo com o fluxo de caixa gerado, complementado por duas retas, uma vertical, representando a taxa de crescimento do mercado e horizontal, representando a influência da empresa (ZIN; BOMBANA; BARCELLOS, 2018).

As pequenas empresas se utilizam dos serviços contábeis, destacando que a maioria desses empreendimentos tem uma mortalidade precoce, muito devido a não utilização de ferramentas de gestão, os poucos que se utilizam, o faz de forma superficial (TEÓFILO; ZAMPERETTI, 2018). Pode-se dizer que o profissional que se utiliza de forma adequada dessas ferramentas tende a níveis baixos de fracasso nos empreendimentos que ele aplica, devido a percepção de todo o planejamento empresarial até atingir o objetivo, tornando o processo mais simples (RABBI; MONTEIRO, 2018).

De acordo com Mudrik (2018), as ferramentas de gestão são formas de estruturas causais, trata-se inegavelmente de um sistema capaz de coletar as informações. Assim, o autor deixa claro que é possível estabelecer regras e critérios para a tomada de decisão. Sob essa ótica, ganha particular relevância no momento de definir a melhor alternativa em um processo decisório.

Conforme mencionado pelo autor as ferramentas de gestão são instrumentos relevantes para o bom funcionamento de uma empresa, evitando o seu fracasso nos primeiros anos de funcionamento. Nesse contexto, fica claro que a utilização dessas ferramentas ao estabelecer as etapas, não abrindo margens para erros. O mais preocupante, contudo, é constatar que não adoção dessas ferramentas dificulta estabelecer os passos, métodos e diretrizes a serem seguidas. “Sua utilidade pode ser medida em combinação com outras ferramentas” (MUDRIK, 2018).

Como base na pesquisas realizadas por Clark (1997) realizada na Nova Zelândia e Reino Unido, foi possível identificar as ferramentas mais utilizadas nessas regiões, ocorrendo variação de acordo com o país em questão (CLARK, 1997). Já na pesquisa de Frost (2003) se focou em identificar as principais ferramentas de gestão aplicadas as Pequenas e Médias Empresas (PME) da Austrália (FROST, 2003). No quadro 1 se observa um comparativo a respeito das ferramentas de gestão referente aos autores Clark (1997) e Frost (2003).

Quadro 1 - Uso das ferramentas de gestão: comparativo entre os estudos de Clark (1997) e Frost (2003)

WESTERN AUSTRALIA, HONG KONG, MALAYSIA, SINGAPORE UK (FROST, 2003)	UK AND NEW ZEALAND (CLARK, 1997) (CLARK, 1997)	
Benchmarking Budgeting Cost-Benefit analysis Financial Ratios Focus groups Forecasting Growth analysis Industry analysis Life cycles Mapping Mission Net present value PEST Product/market matrix Quality	Benchmarking Budgeting Competitor analysis Core competencies Cost-benefit analysis Critical success factors Delphi Financial ratios Focus groups Forecasting Industry analysis In-house models McKinsey’s 7S Mission	Pest Porters 5-F’s model Portfolios Process mapping Regular monitoring Reviews Scenarios Spreadsheets Stakeholder analysis Surveys SWOT Value chain

Segmentation	Management profiles	
SWOT	Market segmentation	
Trends	Market signaling	
Variance analysis	Market opportunity analysis	

Fonte: Frost (2003).

As ferramentas de gestão são importantes instrumentos de previsão. Conforme Popper (2008) a utilização dessas ferramentas como forma de previsão auxilia na análise de potências benéficas para a entidade, por exemplo, dando suporte as fases iniciais do projeto, a fim de estabelecer os planos a serem executados, visando os objetivos gerais e específicos previamente estabelecidos, assim estabelecendo o método mais eficiente dentro da proposta da organização. Conforme explicado acima, as ferramentas estabelecem uma visão futura do plano inicial, capaz de indicar as melhores formas de se alcançar o objetivo.

Outra dificuldade foi a falta de conhecimento técnico para elaboração de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho. Buscou-se curso in company para capacitação de todos os envolvidos. A partir da identificação da necessidade de implantação do BSC no planejamento estratégico, houve a conscientização dos colaboradores em relação à importância da ferramenta, resultando em engajamento para a execução do projeto (LUGOBONI et al., p. 12, 2020).

O autor deixa claro que a falta de conhecimentos técnicos dificulta a implementação das ferramentas de gestão, mas que a correta adoção alcança resultados positivos. É importante frisar que a implementação da ferramenta elevou o nível de comprometimento dos colaboradores, como consequência, empregados mais engajados nas atividades acabam promovendo uma maior eficiência de suas atividades, em complemento ao aumento do desempenho geral da organização.

Espera-se, dessa forma, o que hoje são conhecidas como ferramentas de gestão, definida por Mudrik (p. 38, 2018): "[...] nome genérico para qualquer método, modelo, técnica, ferramenta, framework, metodologia e abordagens que fornecem suporte à tomada de decisão estratégica". A vantagem é dá previsões, estabelecer modelos eficazes e definir estratégias, evitando fracassos por parte dos gestores, por meio de uma visão mais objetiva de todo o processo, até atingir os objetivos desejados.

2.2 PAPEL DOS CONTADORES

A atuação do profissional contábil tem sofrido grandes modificações, sendo necessários novos estudos para compreender e identificar o perfil desse profissional em relação as organizações atuais (ADAM; CUNHA; BOFF, 2018). As são capazes de produzir bens e serviços, traçando objetivos e metas para atenderem às necessidades da sociedade, visando a obtenção de lucros (PANDINI; STÜPP; FABRE, 2018). Dessa forma o contabilista necessita está sempre atualizado a fim de lidar com todas as informações que surgem ao seu meio, necessitando de um apoio cultural tanto nacional quanto internacional, assim antecipando possíveis mudanças do mercado (YOSHITAKE et al., 2014). Sobre isso:

A sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades das pessoas. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis – praticamente tudo depende de organizações (MAXIMIANO, 2010, p.4).

As pessoas que compõem a sociedade possuem necessidades, em consequência disso são criadas empresas capazes de atender a esses desejos. É preciso uma análise de certa população e verificar o fator principal que gera necessidade e buscar solucioná-lo, devido a isso as organizações são os principais solucionadores de problemas presentes em sociedade.

A atividade profissional do contador vem sofrendo alterações com os avanços da sociedade, pois:

Para continuar no mercado, esses profissionais da contabilidade têm enfrentado a competitividade, comum no mundo globalizado que vem determinando transformações, inovações e conhecimento tecnológico. Exigindo competência técnica e capacidade de absorver a demanda da sua empresa, além de acompanhar a modernização dos computadores, dos celulares, das copiadoras, fax, que vieram para facilitar a operacionalização das atividades que precisam ser unificadas aos ambientes das empresas e, portanto, devem ser usados como ferramentas essenciais para garantir a competitividade, assegurar sua participação no mercado (GOMES; ALVES, 2012, p. 02).

A competitividade gerada pela globalização vem forçando os contadores a se adaptarem as novas transformações e inovações tecnológicas, nesse contexto fica evidente as exigências técnicas em complemento a capacidade de saber lidar com as demandas exigidas pela empresa, se utilizando de ferramentas que facilitam a execução das atividades diárias, se apropriando das principais ferramentas para garantir a competitividade em mercado.

Para Marion (2009, p. 29) “A Contabilidade é uma das áreas que mais proporcionam oportunidades para o profissional.” Assim, o contador pode optar por se especializar em vários ramos, como mostra a Resolução CFC n.º 560, de 28 de outubro de 1983:

Art. 2º-O contabilista pode exercer as suas atividades na condição de profissional liberal ou autônomo, de empregado regido pela CLT, de servidor público, de militar, de sócio de qualquer tipo de sociedade, de diretor ou de Conselheiro de quaisquer entidades, ou, em qualquer outra situação jurídica definida pela legislação, exercendo qualquer tipo de função (CFC, 1983).

Como citado acima, o contador atende a todas as ramificações das prestações de serviços, se adaptando a toda a legislação específica, constatando a flexibilidade da profissão, pois está inserida em pontos estruturais da sociedade.

Certas profissões tendem a se modificarem ao logo do tempo, quanto a isso o papel do contador sofreu alterações, sendo assim:

Atualmente, uma nova visão da profissão contábil é necessária e requerida pela sociedade, pois a complexidade das relações sociais e econômicas torna o mundo dos negócios mais competitivo, exigindo dos profissionais contábeis a mesma evolução. O avanço da profissão tornou-se uma tendência natural da evolução e das necessidades do contexto socioeconômico atual (GOMES; ALVES, 2012, p.3).

Conforme indicado por Costa S. e Costa B. (2021), os contadores serão cada vez mais dependentes dos diferentes setores de uma empresa, no entanto, esses setores também serão cada vez mais dependentes dos contadores, devido as suas ações interferirem nos resultados das demonstrações contábeis. Portanto, no Brasil se observa que o contador passou a ser visto como um consultor entre os setores da empresa.

O contador deve estar no centro e na liderança deste processo, pois, do contrário, seu lugar vai ser ocupado por outro profissional. O profissional contábil deve conhecer os cenários da empresa, com a finalidade de prestar a melhor informação possível, objetivando os lucros da empresa perante o mercado competitivo (RESSER; PEREIRA, 2018).

O crescente desenvolvimento do mercado exige que os contadores tenham papéis adicionais dentro das organizações, sendo necessário uma participação mais efetiva das instituições de ensino, para que o profissional tenha uma base consolidada, com o objetivo de atender todas as exigências necessárias que o mercado tende a exigir (DOS SANTOS; COSTA, 2015). O papel do contador moderno não se restringe ao registro de contas e preenchimento de documentos, mas também é necessário que esse profissional atue como um gestor dentro das organizações, para isso, é necessária uma base conceitual muito bem estabelecida (RESSER; PEREIRA, 2018).

2.3 PESQUISAS SEMELHANTES

As ferramentas de gestão contribuem para o gerenciamento empresarial e a otimização da tomada de uma decisão específica do gestor. Ainda mais, qualquer instrumento da

contabilidade pode se tornar útil no processo decisório gerencial, cabe aos contadores adaptá-los (STACKE, 2016). Através da aplicação de dois questionários na cidade de Presidente Getúlio-SC Santos et al. (2009), verificou os instrumentos de gestão utilizados pelos empresários na tomada de decisão e como está a disponibilidade por parte dos escritórios de contabilidade.

Diante dos resultados do estudo de Santos et al. (2009), notou-se que não há tanta influência do contador na tomada de decisões e a maioria dos escritórios não disponibilizam a totalidade das ferramentas de gestão e que precisam de aperfeiçoamento nessa prestação de serviço.

Em grande parte das empresas, principalmente de pequeno porte, o gestor não faz o uso das ferramentas de gestão, possui ciência do lucro, porém, desconhecem a sua mensuração, o impacto na instituição e raramente procuram a solução com seus contadores (SANTOS et al., 2009). Santos et al. (2009) destacou ainda, que os gestores preferem tomar suas decisões com o conhecimento obtidos na prática e que não há procura por esse artefato nos escritórios de contabilidade.

Uma otimização do controle interno nas organizações favorece a realização do planejamento e contribui para que a contabilidade possa realizar o seu principal papel, fornecer informações uteis. Um aspecto importante dos resultados do trabalho de Brondani *et al.* (2014), realizado junto aos escritórios de contabilidade da cidade de Tupanciretã – RS, está relacionada a falta de interesse dos gestores e a ausência ou desorganização dos documentos entregues ao escritório, o que dificulta o serviço dos contadores.

Brondani *et al.* (2014) aponta ainda que, há escassez de pessoal qualificado que se dedique exclusivamente a esse serviço e que o foco dos escritórios está na apuração de tributo, escrituração contábil e fiscal como prestação de serviços. Ou seja, o controle das obrigações fiscais e tributárias, evitando penalidades aos clientes, são mais relevantes que o controle de gestão (BRONDANI et al., 2014)

Apesar da compreensão dos escritórios quanto a importância da informação contábil no processo decisório, não é possível a realização desses relatórios sem o controle por parte dos gestores (BRONDANI ET AL., 2014). Em concordância com os trabalhos analisou a implantação de ferramentas da contabilidade gerencial em uma empresa de gás como proposta para melhorar a sua gestão e verificou a falta de controle na empresa, e a não utilização de nenhuma ferramenta (BRONDANI et al., 2014; OLIVEIRA et al., 2021).

A pesquisa de Oliveira *et al.* (2021) foi realizada com o proprietário a fim de identificar problemas na gestão, e o motivo da não utilização das ferramentas consiste na falta de

experiência do gestor com o controle operacional e financeiro. Foi proposto e orientado a utilização de algumas ferramentas, como Fluxo de Caixa, Demonstração do Resultado e Ficha de Controle de Estoque, adaptadas a estrutura da empresa (OLIVEIRA et al., 2021).

Se observa as ferramentas de gestão proporcionam o suporte necessário para a tomada de decisão, adotando um papel de intermediador entre a prática e a teoria. Algumas dessas ferramentas são: Análise SWOT, Modelo das Cinco Forças de Porter, Análise Financeira para Concorrentes, Análise Financeira para o Próprio Negócio, Análise de Cadeia de Valor e Análise de Portfólio (MUDRIK, 2018). De acordo com Sobral et al. (2019), as ferramentas de gestão mais reconhecidas são Matriz SWOT, em seguida, Mapa Conceitual, Diagrama de Pareto e PDCA. O Quadro 2 apresenta os artigos encontrados correspondentes a cada ferramenta.

Quadro 2 - Artigos encontrados na literatura referente as ferramentas selecionadas

FERRAMENTA	REFERÊNCIA	FOCO DO TRABALHO
Planejamento Estratégico	(MOURA et al., 2014)	Identificar a importância do planejamento estratégico para os pequenos negócios
	(THIELE; SILVEIRA; TALASKA, 2014)	Objetiva realizar um levantamento bibliográfico a respeito da evolução do Planejamento Estratégico
	(JÚNIOR, 2018)	Tem como objetivo verificar a importância do planejamento estratégico nas empresas prestadoras de serviços
Missão e Visão	(CARVALHO; SANTOS, 2016)	O trabalho busca estabelecer diretrizes organizacionais em função da missão e visão de uma pequena empresa
	(PORTELLA et al., 2015)	O trabalho busca identificar a missão, visão e valores das maiores empresas de SC a respeito dos impactos ao meio ambiente
	(SCORSOLINI-COMIN, 2012)	O trabalho objetivou identificar de que forma as políticas de gestão baseadas na missão, visão e valores influenciam as multinacionais a cessar nossas políticas sociais e ambientais da nossa cultura
Benchmarking	(SOUZA et al., 2013)	O trabalho buscou analisar se a empresa que se utilizava do Benchmarking obteve algum diferencial competitivo perante o mercado

	<p>(MACIEL FILHO; DE AQUINO; SALES, 2016b)</p> <p>(MARQUES et al., 2021)</p>	<p>Analizou o sistema do Serviço Social da Indústria – SESI, em diferentes cidades, visando evidenciar o desempenho e apresentar oportunidades para o incremento da ferramenta Benchmarking</p> <p>O presente trabalho buscou levantar os modelos de aplicações adotados para a utilização do Benchmarking, em países em que há ou não controle de perdas</p>
Segmentação de Clientes/Mercado	<p>(FEITOSA; IKEDA, 2011)</p> <p>(ROTHBARTH et al., 2021)</p> <p>(SOUZA; FREITAS, 2016)</p>	<p>Esse trabalho buscou verificar a segmentação de clientes por meio de coortes, sendo coortes um grupo de pessoas que tiveram seus valores modificados por algum fato semelhante durante o período da infância</p> <p>Teve como foco precificar os objetivos estratégicos por meio do pricing em uma empresa de comunicação por meio da segmentação de clientes</p> <p>O trabalho analisou o estado de arte a respeito da segmentação de mercado no Brasil, a partir de um estudo bibliométrico</p>
Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter	<p>(FERREIRA et al., 2019)</p> <p>(NOGUEIRA; NOGUEIRA, 2012)</p> <p>(SCHORN et al., 2021)</p>	<p>Consiste em descrever as Cinco Forças Competitivas de Porter e de que forma ela define as estratégias empresariais</p> <p>O foco do trabalho se deu em identificar o impacto dos incentivos fiscais visando a entrada no mercado, com base nas Cinco Forças de Porter</p> <p>O presente trabalho buscou analisar a competitividade da carne bovina brasileira com base nas Cinco Forças Competitivas de Porter</p>
Balanced Scorecard (BSC)	<p>(LUGOBONI et al., 2020)</p> <p>(MELO; BERNARDES, 2020)</p>	<p>Tem como objetivo o monitoramento das estratégias implementadas em um escritório de contabilidade por meio do Balanced Scorecard (BSC)</p> <p>Teve como objetivo descrever o processo de incorporação de estratégias que se utiliza de um Sistema Integrado de Gestão, baseado no Balanced Scorecard</p>

	(FARES; BASTOS; FORTUNATO, 2019)	Visa apresentar proposta de planejamento estratégico para empresa que presta serviços públicos, por meio do Balanced Scorecard (BSC)
Análise SWOT	(GÜREL, 2017)	O trabalho buscou realizar uma revisão da literatura a respeito da Análise SWOT, por meio de uma perspectiva histórica
	(MIRALES; JACOMINO; BALDIN, 2019)	Buscou analisar o nível de competitividade por meio da Análise SWOT em empresas do ramo de fast-food japonês
	(AMORIM; SILVADA; AMIN, 2015)	O trabalho buscou analisar a situação das estratégias presentes na indústria paraense, se utilizando da Análise SWOT como avaliadora de ambiente

Fonte: Elaboração própria (2022).

Assim como os demais autores citados como (COUTINHO et al., 2016), destacam o desinteresse por parte dos próprios clientes e também, o inevitável aumento dos honorários como dificuldade para implementação dessas ferramentas. Coutinho *et al.* (2016) questionaram aos mais de 23 escritórios de serviços contábeis, a fim de fazer um levantamento a respeito do conhecimento e aplicação de algumas ferramentas gerenciais nas pequenas e médias empresas da região metropolitana da cidade de João Pessoa. (COUTINHO *et al.*, 2016)

Os resultados obtidos foram que, 16 ferramentas sequer são aplicadas em 10% dos clientes dos respondentes e somente fluxo de caixa aparece como a ferramenta usada por aproximadamente 50% das empresas. Pode-se observar com os resultados que os que utilizam as ferramentas beneficiam tanto os clientes como a própria empresa. E as empresas beneficiadas mostraram redução de custos, aumento da lucratividade e uma maior satisfação (COUTINHO et al 2016).

Perante os trabalhos citados, ressalta-se a importância do serviço do contador combinado com as ferramentas gerenciais na gestão das organizações de maneira mais eficiente. Através da adaptação do questionário utilizado por Santos *et al.* (2009), Aquino e Raimundo (2021) buscaram identificar quais as ferramentas gerenciais mais demandadas dos escritórios de contabilidade pelas micro e pequenos empresários na cidade de Petrolina – PE. O trabalho contou com a aplicação de um questionário em uma amostra de 34 escritórios (AQUINO; NONATO; FILHO, 2021).

De acordo com Aquino e Filho (2021), relataram os seguintes resultados acerca dos instrumentos ofertados: 85% da amostra ofertam planejamento tributário para seus clientes, o

que mostra a maior atenção que os empresários dão à área tributária. 59% oferecem a formação do preço de venda. Em seguida, o fluxo de caixa e a análise de relação do custo/lucro e ponto de equilíbrio com 35% cada. A ferramenta menos ofertada por escritórios de contabilidade da cidade de Petrolina – PE é a análise das demonstrações contábeis com 15%.

A aplicação de ferramentas de gestão estratégicas em escritórios de contabilidade pode trazer resultados positivos, como se destaca na aplicação da ferramenta Balanced Scorecard em um escritório de contabilidade na cidade de Cascavel-PR, cuja sua aplicação foi capaz de influenciar na gestão do escritório contábil. O resultado final destaca uma melhoria da organização, frisando a importância de uma empresa com um sistema de gestão bem definido, resultando em uma melhor colaboração entre as partes, desde a alta administração até os seus colaboradores, o que proporciona um maior volume de troca de informações entre as partes (MOURA; LIMBERGER; LÍBERA, 2018).

De acordo com Cruz e Espejo (2011), a pesquisa analisou dois escritórios de contabilidade, com o objetivo de identificar as estratégias de gestão, de acordo com as tendências de mercado, levando em considerações aspectos externos para a adoção da respectiva estratégia adotada. Se observou que as atitudes de gestor exercida pelos contadores influenciam na decisão de escolha das estratégias, incluindo as ferramentas típicas da contabilidade.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são detalhados os procedimentos metodológicos para a realização dessa pesquisa.

De acordo com Gil (2008) a pesquisa é definida como um conjunto formado por um sistema formal e sistemático, que tem como finalidade a busca de respostas em função de problemas previamente identificados por meio de métodos científicos, a fim obter novos conhecimentos relacionados a certa realidade. O trabalho de pesquisa consiste na coleta de dados, processamento e interpretação a fim de buscar respostas que solucionem algum problema.

Por conveniência o desenvolvimento desse trabalho adotou a natureza de pesquisa aplicada, voltada a entender o contexto local da cidade de Parnaíba/PI. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidas a solução de problemas específicos a fim de aprofundar os conhecimentos sobre determinado texto.

Para o melhor desenvolvimento dessa pesquisa, se observou que é classificada como pesquisa Exploratória. Como declara Gil (2008), a pesquisa exploratória busca esclarecer e modificar conceitos, assim sendo possível formular problemas mais específicos ou criando novas hipóteses para possíveis pesquisas futuras. A pesquisa exploratória possui algumas características, como uma maior flexibilidade no seu planejamento, o que possibilita adotar vários ângulos de visão sobre um mesmo tema e geralmente assumindo a forma de pesquisa bibliográfica em conjunto ao estudo de caso (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa abordou o tema “A percepção dos contadores da cidade de Parnaíba/PI acerca das principais ferramentas de gestão estratégica”. Cujo objetivo é identificar o nível de conhecimento dos contadores da cidade de Parnaíba/PI a respeito das ferramentas de gestão estratégica mais recorrentes na literatura.

A pesquisa se utilizou de questionário, priorizando as perguntas abertas para a obtenção das informações mais precisas a respeito do tema, se utilizando de uma abordagem qualitativa para o tratamento dos dados coletados, além da utilização da escala *Likert*, a fim de aprofundar os conhecimentos a respeito do tema abordado. Esses dados foram obtidos através de questionário em uma amostra composta por 357 contadores registrados no Conselho Regional de Contabilidade (CRC) e atuantes na cidade de Parnaíba, dos quais foram enviados para 62 profissionais, resultando em um total de 34 respostas recebidas, com uma taxa de retorno de 54,83%.

Como destaca Prodanov e Freitas (2013), o questionário é uma série ordenada de perguntas a serem respondidas pelo respondente, podendo ser representado por um instrumento ou programa, assim sendo possível a coleta dos dados necessários para a pesquisa. De acordo com Gil (2008), a Escala *Likert* se baseia na de Thurstone, porém a sua elaboração é feita de forma mais simplória, tendo um caráter ordinal, não levando em consideração se um determinado fator é mais ou menos favorável. A sua construção leva em consideração o uma certa quantidade de enunciados que transparecem a opinião do participante, sendo determinado os extremos na presente pesquisa os valores de 1 a 5, representando a fluidez entre (1) Discordo Plenamente e (5) Concordo Plenamente, o resultado se dá pela soma dos itens.

A formulação do questionário, sendo a primeira seção referente ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), incluindo algumas informações pertinentes, destacando que as informações coletadas são apenas para fins de estudo, a segunda seção compreendem os dados dos profissionais contábeis, formulada por três questões, já na terceira seção, aborda a relevância das ferramentas de gestão para os profissionais contábeis, composta

por dez questionamentos, indagações como a confiança para discutir a respeito das ferramentas de gestão; o conhecimento a respeito das ferramentas de gestão é um diferencial para os serviços de gestão; os seus clientes poderiam se beneficiar das ferramentas de gestão, etc. Logo a quarta seção busca analisar o nível de conhecimento dos profissionais contábeis a respeito das principais ferramentas de gestão, tais como planejamento estratégico; Benchmarking; Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter; Matriz SWOT, etc.

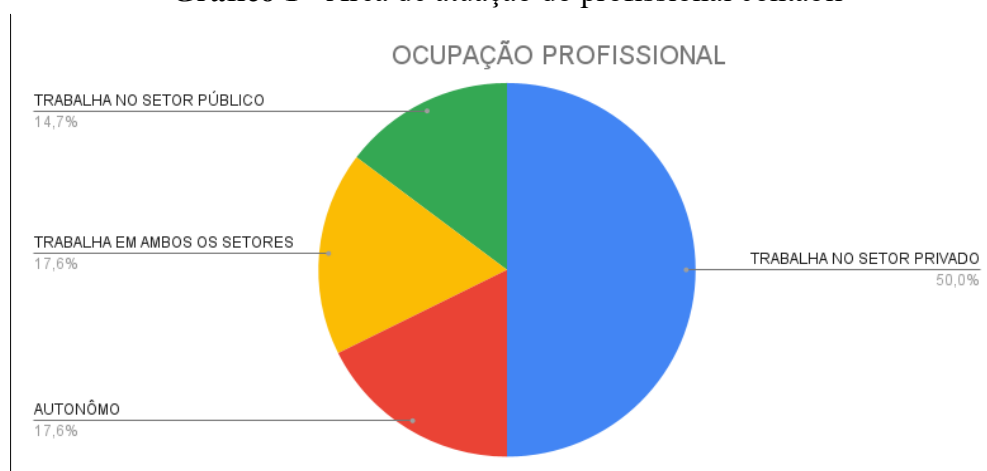
O questionário foi elaborado por meio do *Microsoft Forms*. Foi criado um link para que fosse possível o envio de forma online, foram utilizados os canais de transmissão via E-mails e a pela ferramenta de mensagem *Whatsapp*, dois quais os números foram disponibilizados por escritórios e colegas. Em todas as abordagens, inicialmente aos profissionais eram disponibilizadas todas as informações necessárias para a compreensão da pesquisa.

Por meio da utilização de artigos e livros para o tratamento dos dados coletados, a pesquisa se utiliza do método de análise qualitativa, para auxiliar na interpretação dos autores da pesquisa. Nesse sentido, a base da pesquisa é um problema, no qual se aborda por meio do raciocínio hipotético-dedutivo para chegar a uma resposta razoável ao final da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para iniciar a análise dos resultados é necessário identificar o perfil do profissional contábil, tal análise é possível observando a segunda seção. Com isso se pode chegar a algumas conclusões, dentre elas a Ocupação profissional, expresso pelo gráfico 1, exposto na forma de porcentagem.

Gráfico 1 - Área de atuação do profissional contábil



Fonte: Elaboração própria (2022)

Como se observa nas informações acima no gráfico 1, os profissionais atuam principalmente no setor privado (50%), em sequência aqueles que atuam como autônomos (17,6%), com a mesma porcentagem os atuantes tanto no setor público como privado (17,6%) e com o menor percentual, trabalham apenas no setor público (14,7%).

Com base nos dados expostos há uma grande incidência de profissionais que optam por atuar no mercado empresarial. De acordo com Alfonso e Guana (2017) os profissionais contábeis exercem uma função importante na sociedade, sendo responsáveis por fornecer as informações necessárias ao Estado, ao mesmo tempo que estruturam uma base de confiança para as empresas privadas.

A tabela 3 faz uma relação da opinião dos respondentes ao tratar dos assuntos ferramentas de gestão, para isso foi utilizada a Escala *Likert*, com opções de 1 a 5, possibilitando analisar qualitativamente as perguntas efetuadas na pesquisa.

Quadro 1 - Percepção dos contadores a respeito das ferramentas de gestão

QUESTIONAMENTOS	ESCALA LIKERT				
	1	2	3	4	5
Confiança para discutir a respeito das ferramentas de gestão	0%	6%	12%	35%	47%
Pretendem buscar conhecimentos a respeito do tema	0%	0%	3%	41%	56%
Há estímulo no trabalho para conhecer essas ferramentas	6%	9%	18%	24%	44%
O conhecimento sobre o tema auxilia na prestação de serviços de gestão	0%	3%	9%	21%	68%
Quem conhece essas ferramentas se destacam no mercado	0%	3%	3%	24%	71%
Os clientes teriam benefícios com a utilização dessas ferramentas	0%	0%	9%	24%	68%
O mercado de Parnaíba absorveria esses profissionais	3%	12%	24%	38%	24%
Demanda da utilização dessas ferramentas	3%	9%	35%	29%	24%
Agregaria aos serviços a utilização dessas ferramentas	0%	0%	6%	38%	56%
Os clientes valorizariam o profissional que utilizam dessas ferramentas	3%	12%	32%	35%	18%

Fonte: Elaboração própria (2022)

Os resultados obtidos destacam que uma boa parte dos respondentes têm confiança para tratar a respeito das ferramentas de gestão, opção (5) com (47%); ao mesmo tempo que se percebe um interesse do profissional em conhecer essas ferramentas por meio de estudos futuros, opção (5) com (56%); logo os profissionais entendem que aquele profissional capacitado com conhecimentos técnicos a respeito das ferramentas, proporcionam um diferencial na prestação de serviços relacionados a gestão, opção (5) com (68%); consequentemente o mercado poderia absorver esses profissionais, opção (5) com (71%); pois poderiam apresentar uma gama maior de possibilidades aos seu clientes, assim os

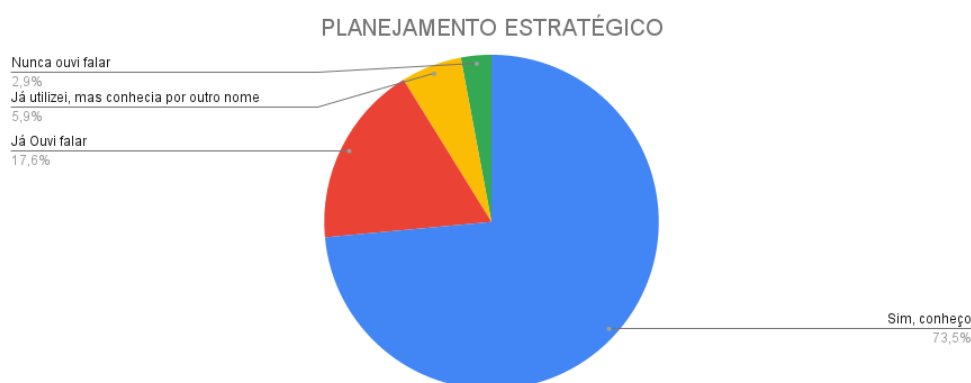
beneficiando, opção (5) com (68%); já o entendimento dos respondentes é de que o mercado de Parnaíba(PI) tem a capacidade de absorver esses profissionais, opção (4) com (38%),

No entendimento dos participantes há uma neutralidade em relação a demanda dos clientes que buscam profissionais que conhecem as ferramentas de gestão, optando pela opção (3) com (35%); no que se trata da aplicação dessas ferramentas aos serviços contábeis os profissionais acreditam que seriam benéficas para as suas atividades, opção (5) com (56%); logo os clientes dariam mais valor para aquele que utilizariam dos benefícios dessas ferramentas, opção (4) com (35%). Como relata Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2015), As ferramentas têm um papel muito pertinente dentro das pequenas empresas, por conta da obtenção de informações com um maior grau de relevância, pois apresentam benefícios relevantes para a organização.

Com base no conhecimento dos contadores em identificar as ferramentas de gestão, forma feitos 7 questionamentos específicos para as ferramentas de Planejamento Estratégico, Missão e Visão, Benchmarking, Segmentação de Clientes, Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter, Balanced Scorecard (BSC), Matriz SWOT e uma opção para caso o contador conhecesse outra ferramenta que não consta no presente questionário.

Em conformidade com o gráfico 4, tratando da ferramenta Planejamento Estratégico, cujo objetivo é verificar se os contadores conhecem essa ferramenta, quando são introduzidos com: “Planejamento Estratégico – É um meio formal no qual se estabelece a forma mais eficiente de alcançar os objetivos da organização.” A respeito dessa ferramenta de gestão:

Gráfico 2 - Planejamento Estratégico



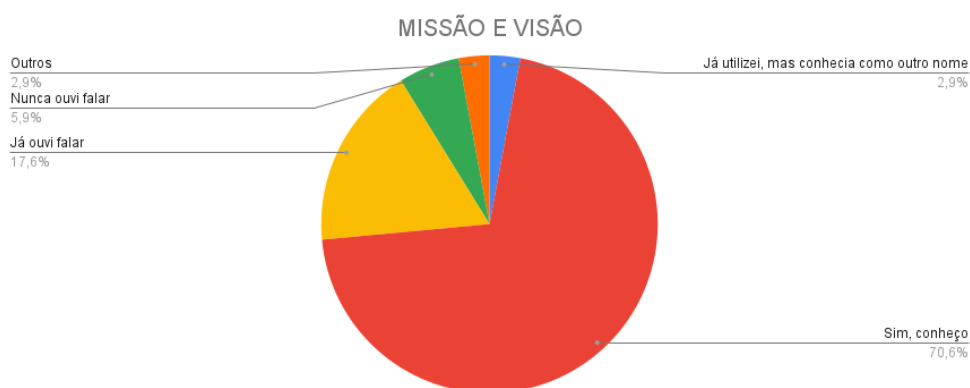
Fonte: Elaboração própria (2022)

Os dados obtidos ao questionar os profissionais contábeis a respeito do Planejamento Estratégico, como visto no gráfico 4, a maioria dos participantes já conheciam previamente

essa ferramenta (73,5%), outras já tinham ouvido falar (18%), já utilizaram a ferramenta (6%) e nunca ouviram falar dessa ferramenta (3%). Quanto ao conhecimento do Planejamento Estratégico relatado por Moura et al., (2014), os participantes possuíam conhecimentos mínimos a respeito dessa ferramenta, porém ao tomarem conhecimento das suas vantagens há um interesse dos participantes ao uso em suas empresas.

Em relação a ferramenta Missão e Visão, as informações foram expostas no gráfico 5, introduzindo ao respondente a introdução: “Missão e Visão – A missão objetiva agregar valor aos clientes, seja na venda de um produto ou na prestação de serviço, logo a visão busca identificar os possíveis limites da organização, tendo uma visão clara do que é preciso ser realizado.” A respeito dessa ferramenta de gestão:

Gráfico 3 - Missão e Visão



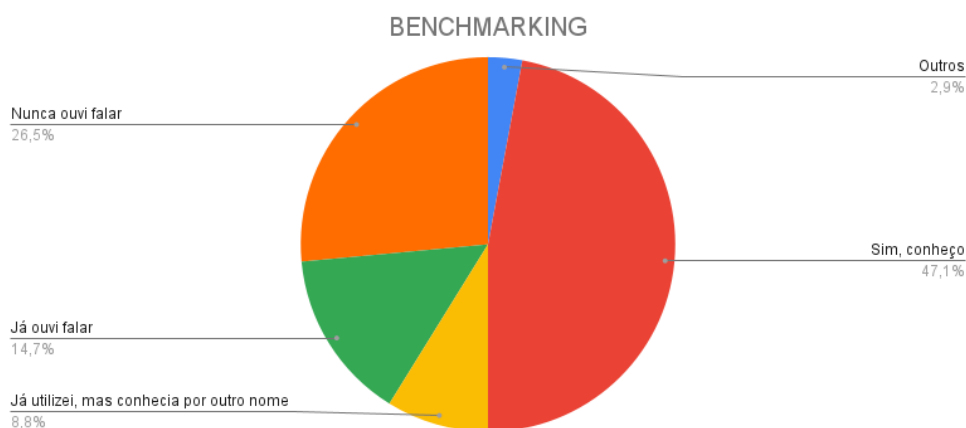
Fonte: Elaboração própria (2022)

Quando se trata da ferramenta Missão e Visão a maioria dos respondentes frisaram que conhecem essa ferramenta com 70,6%, sendo a maioria, seguido pela opção de que já ouviram falar com, representando 17,6% das respostas, nunca ouviu falar com 5,9% e com os mesmos percentuais as opções de que já utilizaram, mas conheciam por outro nome e outros com 2,9%.

Com base nos dados apresentados é possível identificar que a missão e visão é popular entre os participantes, porém poucos já utilizaram de fato essa ferramenta, destacando o conhecimento superficial dos respondentes a respeito do tema. Também podemos destacar que é uma ferramenta que proporciona a criação de vínculos dentro de uma empresa, atribuindo valores em comum entre as pessoas, dando mais significado para as atividades dos colaboradores (SCORSOLINI-COMIN, 2012).

Ao analisar o conhecimento dos participantes a respeito da ferramenta Benchmarking, foi feito o seguinte questionamento: “Benchmarking é uma ferramenta que visa a aumentar o desempenho de uma determinada companhia, comparando-a com um modelo de referência”. (MARQUES et al., 2021, p. 4). A respeito dessa ferramenta de gestão:

Gráfico 4 - Benchmarking

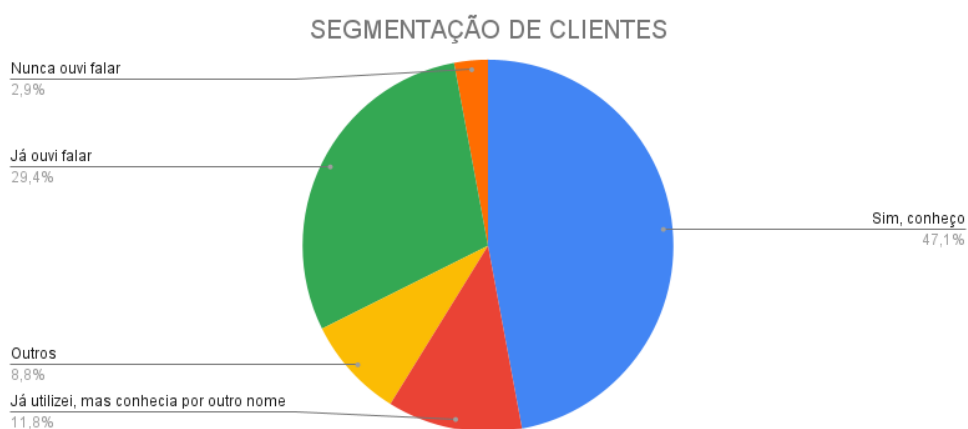


Fonte: Elaboração própria (2022)

Ao analisar os dados apresentados pelo gráfico 6, aqueles que conhecem essa ferramenta representam 47,1% das respostas, logo na sequência com 26,5% nunca ouviram falar dessa ferramenta, já ouviram falar dessa ferramenta com 14,7%, aqueles que já utilizaram essa ferramenta em algum momento representam 8,8% e que optaram pela opção outros com 2,9%.

Com base nos dados apresentados acima se percebe a maioria conhece essa ferramenta, no entanto, o segundo maior percentual destaca aqueles que não sabem a respeito dessa ferramenta, havendo um extremo entre esses dois tipos de profissionais. Em conformidade com as declarações de Souza et al. (2013), ao utilizar essa ferramenta na empresa foi possível observar os seus pontos fracos, possibilitando a correção, ao analisar a sua cadeia produtiva, assim agregando mais valor aos seus produtos, possibilitando se manter competitiva no mercado.

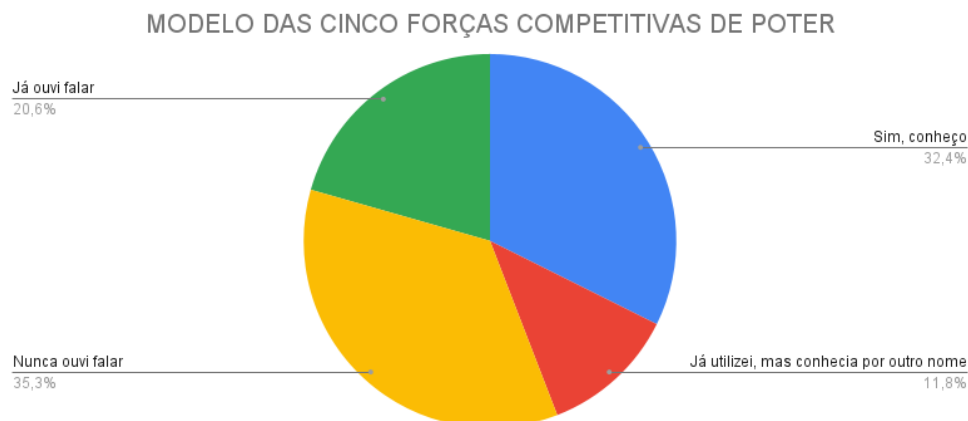
Quando indagados aos participantes a respeito da ferramenta de gestão Segmentação de Clientes: “Segmentação de Clientes - Visa reunir possíveis consumidores que se enquadrem nos critérios estabelecidos pela organização para serem o seu público alvo.” A respeito dessa ferramenta de gestão:

Gráfico 5 - Segmentação de Clientes

Fonte: Elaboração própria (2022)

Por meio do gráfico 7 foram identificados os respondentes que conhecem essa ferramenta com 47,1%, já ouviram falar com 29,4%, junto aqueles profissionais que já utilizaram, mas conheciam por outra nomenclatura com 11,8%, outras respostas 8,8% e nunca ouviram falar a respeito 2,9%. A implementação dessa ferramenta se torna relevante devido aos conhecimentos obtidos do público-alvo, facilitando a criação de meios para satisfazer esse grupo em específico, possibilitando a personalização do atendimento, ofertas e preços para seus clientes (ROTHBARTH et al., 2021).

Para identificar os conhecimentos dos contadores a respeito do Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter por meio do questionamento: “Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter – As cinco forças competitivas estão relacionadas as regras de concorrência, seja o surgimento de novas entidades competitivas e a capacidade de negociação com os compradores, envolvendo diversos atores, sendo entrantes em potencial, fornecedores, compradores e substitutos.” A respeito dessa ferramenta de gestão:

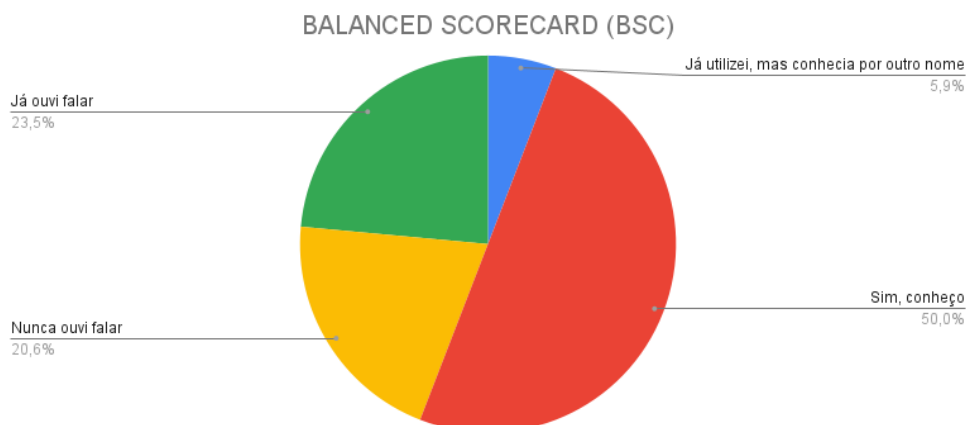
Gráfico 6 - Modelo das Cinco Forças Competitivas de Poter

Fonte: Elaboração própria (2022)

De acordo com o gráfico 8, os dados se mostraram bem divididos, tendo o maior percentual aqueles respondentes que nunca ouviram falar dessa ferramenta com 35,3%, em sequência com o percentual de 35,3% daqueles que conhecem essa ferramenta, seguindo com 20,6% dos participantes que já ouviram falar e 11,8% dos que já utilizaram, mas que conheciam por outro nome.

Tal ferramenta ao ser implementada pode possibilitar melhorias nas organizações, como destaca os resultados obtidos por Ferreira et al. (2019), onde foi possível identificar as forças atuantes na empresa, possibilitando que a gerência identificasse essas forças, em paralelo isso a gerência foi capaz de criar estratégias para então ganharem certa vantagem competitiva.

Quando tratado a respeito da ferramenta Balanced Scorecard (BSC), por meio do questionamento com a introdução: “Balanced Scorecard (BSC) - consiste em uma forma de controle realizada por painel, por meio do qual os gestores analisam suas ações para verificarem se estão alcançando o desempenho apropriado, além de possibilitar o mapa estratégico da empresa com todos os fatores-chave para seu desenvolvimento.” A respeito dessa ferramenta de gestão:

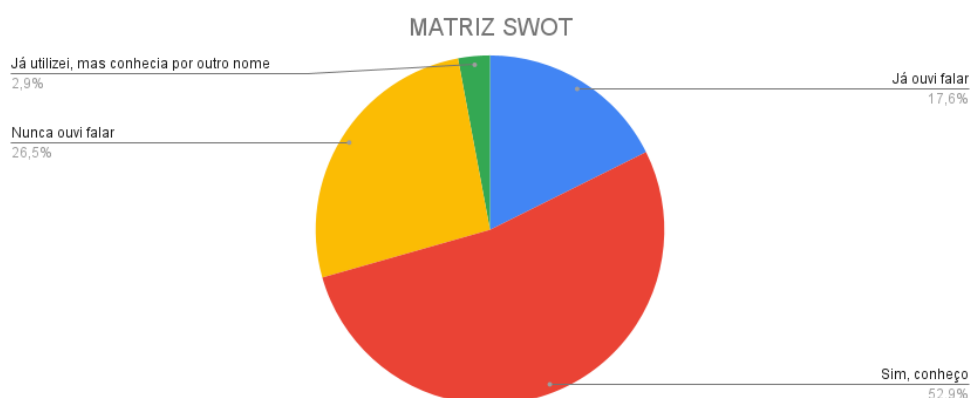
Gráfico 1 - Balanced Scorecard (BSC)

Fonte: Elaboração própria (2022)

Com visto no gráfico 9 a parcela dos respondentes que conheciam essa ferramenta foi de 50%, destacando que boa parte dos representantes tiveram contato em algum momento, mesmo de forma superficial, já ouviram falar com 23,5%, afirmando que se trata de uma ferramenta popular entre os profissionais, nunca ouviram falar a respeito com 20,6%, logo aqueles que já utilizaram com 5,9%, destaca a pouca utilização dessa ferramenta entre os contadores da cidade de Parnaíba.

Com base no estudo realizado por Vieira e Petri (2014), a ferramenta BSC aliado a ferramenta de Planejamento Estratégico possibilitou analisar o processo de gestão no escritório de contabilidade estudado na pesquisa, destacando que o BSC exerce a função de analisar o processo de gestão, verificando se todos os processos estão sendo seguidos, limitando os possíveis erros a ocorrerem no futuro.

Ao analisar o conhecimento dos profissionais a respeito da Matriz SWOT foi realizado por meio da seguinte introdução: “Matriz SWOT – consiste em obter informações relevantes do ambiente interno e externo da organização, possibilitando a alimentação de estratégias para se adaptar a possíveis mudanças, combinado à visão de ganhos proporcionados por uma adaptabilidade às novas oportunidades.” A respeito dessa ferramenta de gestão:

Gráfico 2 - Matriz SWOT

Fonte: Elaboração própria (2022)

Analisado as informações do gráfico 10 se pode constatar que os respondentes que conhecem essa ferramenta representam 52,9%, porém aqueles que nunca ouviram falar representam 26,5%, sendo a segunda opção com maior percentual do total da amostra, em sequência daqueles que já ouviram falar com 17,6% e com o menor percentual com 2,9% dos profissionais que já utilizaram, representando o menor percentual.

Com base nos estudos realizados por Mirales, Jacomino e Baldin (2019), foi possível identificar os pontos fortes e fracos da empresa analisada, com essas informações se pode estimar o potencial de melhoria dessa instituição, por meio do aumento de competitividade, pelo fato de sanar os seus pontos fracos destacado na pesquisa, em paralelo as oportunidades verificadas no ambiente externo, logo que a empresa se dispões dos requisitos para se destacar no mercado.

A tabela 4 destaca as ferramentas que os profissionais contábeis trabalham, mas que não constam na presente pesquisa, obtendo 34 respostas, das quais somente 31 foram consideradas válidas, gerando os dados seguintes.

Quadro 2 - Respostas complementares dos contadores

RESPOSTAS COMPLEMENTARES	NÚMERO DE RESPONDENTES
5W2H	2
5W2H e Ciclo PDCA	1
5W2H e DMADV.	1
Certificado ISO e PG- Procedimento de Gestão	1
Avaliação 360°	1
Resistência de mercado para implementar essas ferramentas	1
Não conheço	24

Fonte: Elaboração própria (2022)

A maior parte dos contadores não adicionaram com0mentos a respeito de outras ferramentas, porém dois profissionais relataram que utilizam a ferramentas 5W2H em suas atividades, também se notou a utilização das ferramentas 5W2H e Ciclo PDCA e 5W2H e DMADV, incluindo certificado ISO e Procedimento de Gestão, avaliação 306° e finalizando com o relato da dificuldade de implementar essas ferramentas no mercado de Parnaíba (PI).

Infere-se a partir dos dados obtidos que os contadores têm conhecimento a respeito das ferramentas de gestão, mesmo que de forma superficial, essa informação foi coletada ao questionar os participantes se eles possuíam confiança necessária para discutir a respeito das ferramentas de gestão por meio da Escala *Likert*, resultando nos maiores percentuais de 35% e 47%, representando as alternativas 4 e 5, respectivamente. Vale destacar que a maioria das ferramentas apresentadas aos respondentes foram reconhecidas, podendo ser mencionadas as ferramentas de Planejamento Estratégico, Missão e Visão e Matriz SWOT, com os percentuais de 73,5%, 70,6% e 52,9% respectivamente.

A pesquisa procurou identificar as principais ferramentas de gestão estratégica. Tais resultados podem ser observados pelos autores mencionados na obra, priorizando as ferramentas mais relevantes sendo o Planejamento Estratégico, Missão e Visão, Benchmarking, Segmentação de Clientes, Modelo das Cinco Forças Competitivas de Poter, Balanced Scorecard (BSC) e Matriz SWOT, dos quais boa parte foram reconhecidas pelos profissionais da cidade de Parnaíba-PI.

Buscou verificar o nível de conhecimento dos contadores sobre as ferramentas de gestão. Esse resultado foi alcançado ao questionar os participantes se eles possuíam confiança

necessária para discutir a respeito das ferramentas de gestão por meio da Escala *Likert*, nos quais os percentuais foram de 35% e 47%, representando as alternativas 4 e 5, respectivamente, o que mostra um certo nível de entendimento desses profissionais capazes de discutir a respeito do tema.

Apontar as ferramentas mais conhecidas pelos contadores de Parnaíba (PI). Vale destacar que a maioria das ferramentas apresentadas aos respondentes foram reconhecidas, podendo ser mencionadas as ferramentas de Planejamento Estratégico, Missão e Visão e Matriz SWOT, com os percentuais de 73,5%, 70,6% e 52,9% respectivamente, evidenciando os conhecimentos dessas ferramentas por parte dos contadores.

É possível constatar que os contadores conhecem essas ferramentas, porém são poucos os profissionais que já utilizaram na prática, sendo representados pelos menores percentuais, como visto nas ferramentas de Planejamento Estratégico (5,9%), Balanced Scorecard (BSC) (5,9%), Missão e Visão (2,9%), Benchmarking (2,9%) e Matriz SWOT (2,9%), indicando o potencial de melhoria na área contábil se forem utilizados meios para introduzir essas práticas nas rotinas contábeis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou analisar se os contadores da cidade de Parnaíba (PI) tem conhecimento sobre as principais ferramentas de gestão presentes na literatura, por meio de uma reflexão dos benefícios que os profissionais e seus clientes poderiam obter ao implementarem em suas atividades diárias, junto a isso, verificar o entendimento dos profissionais a respeito do mercado local e sua capacidade de valorizar os serviços dos contadores que utilizam dos recursos dessas ferramentas.

De modo geral ao serem questionados se os profissionais contábeis têm interesse em buscar conhecimentos a respeito dessas ferramentas de gestão, com as opções 4 e 5 da Escala *Likert*, obteve-se 41% e 56% respectivamente. Com base nos dados obtidos são poucos os profissionais que utilizam as ferramentas de gestão estratégica.

Foi possível identificar, ainda, o interesse dos profissionais para conhecer mais a fundo o conteúdo por trás dessas ferramentas, mesmo não sendo usual a utilização, logo que os profissionais acreditam que poderiam agregar mais valor nas suas atividades ao apresentarem essas ferramentas como complemento aos seus serviços contábeis. Os profissionais que acreditam que o uso dessas ferramentas agregariam valor nas suas atividades é dada pelo percentual de 56% da opção 5 da escala, seguindo os clientes que valorizariam esses

conhecimentos representam 35% da opção 4 da Escala *Likert*.

O questionário foi o principal recurso empregado para alcançar os resultados da pesquisa, por se tratar da análise do nível de conhecimento de profissionais contábeis a respeito do tema, possibilitou criar um ambiente de participação mais favorável as respostas verdadeiras, sem interferências externas, pois as respostas eram dadas quando o profissional se sentia mais confortável.

O primeiro objetivo foi atingido uma vez que o estudo identificou as principais ferramentas de gestão estratégica, destacando-se, Benchmarking, Matriz SWOT, Balanced Scorecard e Cinco Forças Competitivas de Porter, como identificadas na literatura. Quanto ao segundo objetivo, evidenciando o conhecimento dos contadores a respeito das ferramentas de gestão, também foi atingido, pois verificou-se que 35% e 47%, representando as alternativas 4 e 5 tem conhecimentos para argumentar sobre o tema exposto na pesquisa. Já o terceiro objetivo que trata de verificar das ferramentas de gestão mais populares entre os contadores, no qual também foi cumprido ao passo que o estudo evidenciou: Planejamento Estratégico, Missão e Visão e Matriz SWOT, com os percentuais de 73,5%, 70,6% e 52,9% respectivamente.

Com base nos resultados é possível constatar que a hipótese 1 não condiz com a realidade, já que os profissionais conheciam as ferramentas de gestão abordadas na presente pesquisa, evidenciando que os contadores da cidade de Parnaíba (PI) têm certo nível de entendimento sobre o assunto. Constatou-se, ainda, que a hipótese 2 se confirmou, pois ao serem questionados os profissionais acreditam que os seus clientes iriam se beneficiar dos recursos disponibilizados pelas ferramentas de gestão. Seguindo com a hipótese 3, confirmou-se que o ambiente de trabalho dos contadores influencia esses profissionais a buscarem conhecimentos a respeito das ferramentas de gestão.

Cabe a observação de que a pesquisa teve dificuldades na coleta de dados, com uma população de contadores registrados no Conselho Regional de Contabilidade com 357 profissionais atuantes na cidade de Parnaíba/PI, dois quais o contato foi possível de apenas 62, com retorno de 34 respostas, com uma taxa de retorno de 54,83%. Alguns alegaram que não tinham tempo para responder ao questionário ou que não confiável em se conectar a *links* desconhecidos.

Em caso de pesquisas futuras, sugere-se que foquem nos empreendimentos que se utilizam dos serviços contábeis, buscando averiguar o ponto de vista dos responsáveis dessas empresas a respeito dos profissionais que utiliza das ferramentas de gestão, além disso em pesquisas futuras busque identificar quais setores do empreendimento seriam mais afetados

pela utilização das ferramentas de gestão em complemento ao contador e os efeitos dessas práticas para o desenvolvimento da organização.

Nesse sentido, os questionamentos expostos permitiram aos profissionais refletirem a respeito dos seus conhecimentos a respeito do tema, possibilitando que muitos possam se aperfeiçoar ao longo do tempo a fim de suprir essa lacuna de mercado da cidade de Parnaíba (PI), auxiliando na evolução técnica desses profissionais, trazendo mais significado ao contribuir para a melhoria e evolução dos seus clientes.

REFERÊNCIAS

- ADAM, C.; CUNHA, P. R. DA; BOFF, M. L. Competências do Contador na Perspectiva da Tríade Universidade, Acadêmico e Mercado de Trabalho. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 12, n. 3, p. 221–245, 2018.
- ALFONSO, R. H. P.; GUANA, A. D. S. LA SITUACIÓN DEL CONTADOR FRENTE. **Revista Colombiana de Contabilidad N° 10**, v. 10, p. 25–38, 2017.
- AMORIM, C. S.; SILVADA, F. C.; AMIN, M. M. SWOT analysis of the dairy's industry of the São Félix do Xingu microregion (PA). **Revista em Agronegocio e Meio Ambiente**, v. 8, n. 1, p. 9–29, 2015.
- ANDRADE, S. P. DE; BOFF, C. D. S. Ferramentas De Planejamento Para Tomada De Decisão Aplicadas a Um Microempreendedor Individual (Mei) Planning Tools Applied To Decision Making To an Individual Micro Entrepreneur (Ime). **Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, v. 2, n. 1, p. 57–85, 2014.
- AQUINO, J. V. S.-S. DE M.; FILHO, R. N. L. FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NA CIDADE DE PETROLINA-PE. **Revista Gestão em Análise**, v. 10, n. 1, p. 76, 29 abr. 2021.
- AQUINO, M.; NONATO, R.; FILHO, L. ARTIGOS FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS : UM ESTUDO NA CIDADE DE PETROLINA-PE MANAGEMENT TOOLS FOR MICRO AND SMALL COMPANIES : A STUDY IN THE CITY OF PETROLINA-PE RESUMO. p. 76–88, 2021.
- ARANHA FARES, F.; AUGUSTO PEREIRA BASTOS, S.; XAVIER FORTUNATO, G. Proposição De Um Processo De Planejamento Estratégico Apoiado No Bsc Para O Serviço Público: O Caso De Um Serviço De Licenciamento Municipal De Pequenas Reformas. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, p. 140–160, 2019.
- BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**, v. 9, n. 1, p. 103–116, 2015.
- BARRETO, LAÍS KARLA DA SILVA; SOUZA, L. A. DE; T. et al. FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE CONTROLADORIA: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM CINCO ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS NA CIDADE DE NATAL-RN CONTROLLER'S. **RIC - Revista de Informação Contábil**, v. 9, n. 2, p. 77–94, 2015.
- BELOKUROWS, F. C.; BORTOLUZZI, S. C.; SILVA, P. M. L. DA. Vantagens e Dificuldades na Gestão do Desempenho Organizacional: Percepção de Gestores de PMEs Brasileiras e Portuguesas. **Gestão & Planejamento**, v. 18, p. 291–310, 2017.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. IMPORTÂNCIA E FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: ANÁLISE CRÍTICA DA LITERATURA NACIONAL VERSUS INTERNACIONAL. **Revista Produção Online**, v. 15, n. 4, p. 1148–1173, 2015.
- BRONDANI, G. et al. As Informações Contábeis Provenientes dos Escritórios de Contabilidade e Sua Utilização como Ferramenta de Gestão. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 11, 2014.
- CAGNAZZO, L.; TIACCI, L.; ROSSI, V. Knowledge Management System in SMEs within stable Enterprise Networks. **WSEAS Transactions on Business and Economics**, v. 11, n. 1, p. 155–174, 2014.
- CARVALHO, E. D. N.; SANTOS, R. M. G. DOS. AS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. **Revista Foco**, v. 9, n. 1, p. 23, 2016.

- CASTRO, M. C. DE et al. PRINCIPAIS INDICADORES E FERRAMENTAS UTILIZADOS PELOS GESTORES: UMA ANÁLISE ESTATÍSTICA DA PERCEPÇÃO DOS ALUNOS DE MBA DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Management**, p. 49–69, 2007.
- CLARK, D. N. Strategic management tool usage: a comparative study. **Strategic Change**, v. 6, n. 7, p. 417–427, 1997.
- COSTA, S. A. DA; COSTA, B. G. A MUDANÇA NA CARREIRA DO PROFISSIONAL CONTÁBIL. Resumo. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 10, n. 20, p. 1–15, 2021.
- COUTINHO, A. DE Q. H. et al. FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELOS PRESTADORES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS NAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DE JOÃO PESSOA. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 2, n. 2, 2016.
- DA SILVA, R. J.; GOMES, M. Z.; SANCOVSCHI, M. Como Alunos De Contabilidade Percebem a Contribuição De Contadores Para a Adoção De Práticas De Sustentabilidade E De Green It Nas Organizações. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 1, p. 145–174, 2019.
- DOS SANTOS, S. C.; COSTA, C. M. O valor adicionado dos cursos de ciências contábeis: um estudo na região Sudeste do Brasil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 9, n. 1, 31 mar. 2015.
- EVERLING, M.; MONT'ALVÃO, C. R. A Técnica Delphi e Análise de Conteúdo como Estratégias de Obtenção do Consenso em dinâmicas de design participativo. **Design e Tecnologia**, v. 9, n. 19, p. 18–28, 2019.
- FAGUNDES, E. et al. Fatores Que Indicam a Aplicabilidade Do Balanced Scorecard Nas Organizações: Um Estudo De Caso. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 9, n. 1, p. 77, 2020.
- FEITOSA, W. R.; IKEDA, A. A. Segmentação de Mercado com Base em Coortes: uma investigação qualitativa. **REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS**, v. 13, n. 41, p. 359–375, 2011.
- FELIPPE DA CRUZ, A. et al. Ferramentas Que Auxiliam No Desenvolvimento De Gestão Em Micro Pequenas Empresas. **Colloquium Exactarum**, v. 9, n. 4, p. 25–32, 2017.
- FERREIRA, D. F. R. et al. O modelo das forças de Porter e posicionamento estratégico como diferencial competitivo: o caso de uma empresa no ramo de bebidas. **Revista Gestão Industrial**, v. 15, n. 2, p. 154–172, 2019.
- FERREIRA, I. M. A. Contabilidade de Gestão e o Papel do Contabilista nas PME. **Escola Superior de Tecnologia de Gestão**, p. 130, 2012.
- FILIPPI, A. C. G. et al. ANÁLISE DAS FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS PARA OS CONDOMÍNIOS DE ARMAZÉNS RURAIS. **Informe GEPEC**, v. 22, n. 1, p. 43–62, 2018.
- FISCHER, R. B. Novas Abordagens para o Uso das Ferramentas Clássicas de Planejamento de Cenários. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 1, p. 141–174, 2016.
- FONSECA, J. S.; NUNES, C. FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA A ESCOLA: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA COM A ANÁLISE SWOT. **Atos de Pesquisa em Educação**, v. 15, n. 2, p. 520, 1 jul. 2020.
- FRANÇA, M. A. DE S. A.; SPIRANDELLI, A. C. M. DE A.; VERDE, M. C. DE C. L. V. Uso de ferramentas de gestão na micropolítica do trabalho em saúde: um relato de experiência. **Saúde em Debate**, v. 43, n. spe6, p. 138–146, 2019.
- FREITAS, C. C. DE et al. Domínios de competências essenciais nas práticas colaborativas em equipe interprofissional: revisão integrativa da literatura. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 26, p. 1–18, 2022a.

- FREITAS, C. C. DE et al. Domínios de competências essenciais nas práticas colaborativas em equipe interprofissional: revisão integrativa da literatura. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 26, p. 1–18, 2022b.
- FROST, F. A. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. **Strategic Change**, v. 12, n. 1, p. 49–62, jan. 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, C. C. M.; ALVES, M. E. O PAPEL DOS CONTADORES FRENTE AOS DESAFIOS DA ERA DIGITAL: COM ENFOQUE NA IMPLANTAÇÃO DA NF-E EM TANGARÁ DA SERRA-MT. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 1, n. 1, 2012.
- GÜREL, E. SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. **Journal of International Social Research**, v. 10, n. 51, p. 994–1006, 30 ago. 2017.
- JIMÉNEZ, M. A. V. et al. Perspectiva del cliente sobre una empresa textil de Guanajuato Segundo pilar del Balanced Scorecard. **Mercados y Negocios**, v. 1, n. 38, p. 77–98, 2018.
- JÚNIOR, T. L. C. A importância do planejamento estratégico nas empresas prestadoras de serviços. **Revista FAE**, v. 21, n. 2, p. 47–56, 2018.
- KODAMA, T. K.; PAREDES, F. J. G.; GODINHO FILHO, M. Aplicação Do Throughput Diagram: Uma Ferramenta De Análise Das Decisões De Planejamento E Controle De Produção. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 14, p. 112, 2019.
- LISBOA, F. C. et al. Diagnóstico do uso de ferramentas de gestão por proprietários rurais de Uberlândia - MG. **Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável**, v. 10, n. 2, p. 132–138, 2015.
- LUGOBONI, L. F. et al. Proposta de implantação do BSC para monitoramento do planejamento estratégico em um escritório contábil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 2, p. 140–155, 2021.
- MACIEL FILHO, A. R.; DE AQUINO, M. C.; SALES, N. K. Benchmarking e a indústria do conhecimento: Um estudo de caso. **Perspectivas em Ciencia da Informacao**, v. 21, n. 2, p. 215–236, 2016a.
- MACIEL FILHO, A. R.; DE AQUINO, M. C.; SALES, N. K. Benchmarking e a indústria do conhecimento: Um estudo de caso. **Perspectivas em Ciencia da Informacao**, v. 21, n. 2, p. 215–236, 2016b.
- MADRUGA, S. R.; COLOSSI, N.; BIAZUS, C. A. Funções e competências gerenciais do contador Functions and management skills counter. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 2, p. 182–191, 2016.
- MARQUES, L. O. DO A. et al. Benchmarking as a management tool to reduce non-revenue water. **Ambiente & Sociedade**, v. 24, 2021.
- MARTINS, E.; PEIXINHO, R. M. T. Desenvolvimento de um sistema de contabilidade de gestão: O caso da Universidade do Algarve. **Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal**, v. 29, n. 2017, p. 64–82, 2017.
- MARTINS, P. S.; ALVES, L. H. D.; PLONSKI, G. A. Gestão da Inovação: uma análise da utilização de ferramentas pelas empresas. **Congresso Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica**, v. 15, p. 1–14, 2013.
- MELLO, M. F. et al. A importância da utilização de ferramentas da qualidade como suporte para melhoria de processo em indústria metal mecânica – um estudo de caso. **Exacta**, v. 15, n. 4, 28 dez. 2017.
- MELO, L. G. V. DE; BERNARDES, M. E. B. O processo de incorporação de estratégias emergentes por sistemas de controle de gestão: evidências a partir de um estudo de caso com BSC. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 3, p. 90–115, 2020.
- MELZ, M.; SEHNEM, S. FERRAMENTAS DE GESTÃO QUE AUXILIAM NA TOMADA DE DECISÃO E ELEVAM A PRODUTIVIDADE. O CASO DAS GRANJAS DE SUÍNOS INTEGRADAS

- A UMA COOPERATIVA. **AGROALIMENTARIA**, v. 22, n. 43, p. 165–181, 2016.
- MILANI, A. A. et al. Processo de gestão da carteira de clientes. **Revista IPecege**, v. 1, n. 2, p. 169–186, 2015.
- MIRALES, E.; JACOMINO, G. P.; BALDIN, C. Análise Swot: Um Estudo sobre o Nível de Competitividade de uma Empresa de Fast-Food Japonês. **Revista Gestão & Conexões**, v. 8, n. 3, p. 141–162, 2019.
- MOLINA, S. A. P.; R., H. A. R. Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. **Criterio Libre**, v. 10, n. 16, p. 89–114, 29 nov. 2017.
- MORITZ, G. DE O.; PEREIRA, M. F. PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS: A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO PROSPECTIVO. v. 7, n. 13, p. 1–20, 2005.
- MOURA, A. R. DE et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas do setor fúnebre. **Revista Da Micro E Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 39–51, 2014.
- MOURA, G. V. Y.; LIMBERGER, S. M.; LÍBERA, B. H. D. Aplicação Do Balanced Scorecard: Um Estudo De Caso Em Um Escritório De Contabilidade Em Cascavel - Pr. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 19, n. 2, p. 225–242, 2018.
- MUDRIK, J. A. T. **FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E AS SUAS DIMENSÕES DE CONHECIMENTO: PESQUISA DOCUMENTAL E ANÁLISE DE CASO**. [s.l: s.n.].
- NOGUEIRA, C. A. G.; NOGUEIRA, A. O. INCENTIVOS FISCAIS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE A PARTIR DO MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER. **Revista FSA**, v. 9, n. 2, p. 42–53, 1 ago. 2012.
- NUNES, ASSPAULA M.; ERDMANN, R. H. PERCEPÇÃO DOS GESTORES HOSPITALARES DE SANTA CATARINA SOBRE A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES. **RAHIS**, v. 15, n. 4, p. 83–102, 23 out. 2019.
- OLIVEIRA, E. L. S. DE et al. FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: O ESTUDO EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO (GLP) / MANAGEMENT CONTROL TOOLS IN MICRO AND SMALL COMPANIES: THE STUDY IN A LIQUEFIED PETROLEUM GAS (GLP) DISTRIBUTION COMPANY. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 2, p. 13028–13043, 2021.
- PANDINI, J.; STÜPP, D. R.; FABRE, V. V. Análise do impacto das variáveis macroeconômicas no desempenho econômico-financeiro das empresas dos setores de Consumo Cíclico e Não Cíclico da BM&FBovespa. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 17, n. 51, p. 7–22, 8 ago. 2018.
- POPPER, R. How are foresight methods selected? **Foresight**, v. 10, n. 6, p. 62–89, 2008.
- PORTELLA, A. R. et al. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL POR MEIO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES: UM ESTUDO NAS 100 MAIORES EMPRESAS DE SANTA CATARINA. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 4, n. 1, p. 217, 1 jun. 2015.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **METODOLOGIA DO TRABALHOS CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.
- RABBI, B.; MONTEIRO, F. N. C. Análise da viabilidade de implantação de uma franquia fast-food no município de Santo Antônio da Pádua utilizando ferramentas de gestão estratégica. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 5, p. 2377--2393, 2018.
- REIS, J. V. DOS et al. A PREVISÃO DE DEMANDA COMO FERRAMENTA PARA AUXILIAR NA TOMADA DE DECISÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DAS MICROEMPRESAS EM TEMPOS DE PANDEMIA. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 7, n. 3, p. 145–162, 2022.
- RESSER, C. A.; PEREIRA, S. C. O PAPEL DO CONTADOR COMO GESTOR

- ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÕES E ANÁLISES DA CONTABILIDADE GERENCIAL. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 7, n. 1, p. 260–278, 2018.
- ROBERT P. WRIGHT, S. E. P.; BLETNER, D. P. How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 1, p. 92–125, 2013.
- RODRIGUE, A. T. L.; LEMOS, I. S. DE. Ferramentas de gestão para organizações contábeis. **ConTexto, Porto Alegre**, v. 9, n. 16, p. 1–20, 2009.
- ROTHBARTH, C. S. et al. Estudo da implementação do pricing dinâmico em uma empresa com modelo de receita recorrente através da segmentação de clientes. **Exacta**, v. 19, n. 4, p. 843–863, 2021.
- SANTOS, J. DOS; MACÊDO, M. E. C. A Controladoria como Ferramenta de Gestão para Pequenas e Médias Empresas. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 13, n. 43, p. 212–225, 2018.
- SANTOS, T. A. DOS; PEDRON, C. D. MÉTODO DELPHI APLICADO EM PESQUISAS DE GESTÃO DE PROJETOS: UMA PESPECTIVA ALÉM DO CONSENSO. v. 10, n. 1, p. 60–80, 2019a.
- SANTOS, T. A. DOS; PEDRON, C. D. MÉTODO DELPHI APLICADO EM PESQUISAS DE GESTÃO DE PROJETOS: UMA PESPECTIVA ALÉM DO CONSENSO. v. 10, n. 1, p. 60–80, 2019b.
- SANTOS, V. DOS et al. Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais e disponibilizados por empresas de serviços contábeis. v. 8, n. 24, p. 41–58, 2009a.
- SANTOS, V. et al. Instrumentos da Contabilidade Gerencial Utilizados em Micro e Pequenas Empresas Comerciais e Disponibilizados por Empresas de Serviços Contábeis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 8, n. 24, p. 41–58, 30 nov. 2009b.
- SCHORN, R. C. et al. A competitividade da carne bovina brasileira à luz das cinco forças de Porter: estudo de caso em um frigorífico na região noroeste do Rio Grande do Sul. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 10, p. 1–13, 2021.
- SCORSOLINI-COMIN, F. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. **Psico**, v. 43, n. 3, p. 325–333, 2012.
- SILVA, A. C. D. DA; LOURENÇO, J. W. D. S.; RODRIGUES, T. M. Utilização da previsão de demandas para controle de estoque e planejamento de produção. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 6, p. 63614–63620, 2021a.
- SILVA, A. C. D. DA; LOURENÇO, J. W. D. S.; RODRIGUES, T. M. Utilização da previsão de demandas para controle de estoque e planejamento de produção. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 6, p. 63614–63620, 2021b.
- SOBRAL, N. V. et al. A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO APLICADAS ÀS UNIDADES DE INFORMAÇÃO (UI): PERCEPÇÕES DOS GESTORES THE USE OF MANAGEMENT TOOLS APPLIED TO INFORMATION UNITS (IUs): MANAGER ' S PERCEPTIONS O tema inovação é recorrente na literatura científica , em. p. 128–139, 2019.
- SOUSA, R. C. DA S.; ARANTES, V. A. Competências e habilidades atribuídas ao contador: perspectivas de estudantes, egressos e empregadores da área contábil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 15, n. 1, p. 46–69, 15 mar. 2022.
- SOUZA, R. P. DE et al. FERRAMENTAS DE BENCHMARKING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM EMPRESAS DE FASTFOOD NA CIDADE DE NATAL-RN. **HOLOS**, v. 3, n. 3, p. 51, 2 ago. 2013.
- SOUZA, L. L. F.; FREITAS, A. A. F. Revisão da produção científica brasileira em segmentação de mercado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 45, p. 96–108, 1 ago. 2016.

- STACKE, J. A. **ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS CONTÁBEIS GERENCIAIS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** [s.l: s.n.].
- TEÓFILO, E. M.; ZAMPERETTI, R. Técnicas E Ferramentas De Gestão Utilizadas Por Microempreendedores Individuais De Juína/Mt. **RCA – Revista Científica da AJES**, v. 7, n. 14, p. 47–60, 2018.
- THIELE, P. P.; SILVEIRA, R. L. L. DA; TALASKA, A. Planejamento estratégico regional: uma análise da evolução dos métodos de planejamento estratégico aplicado às regiões. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 4, n. 1, p. 4–23, 14 abr. 2014.
- TISOTT, S. T. et al. Nível de conhecimento dos profissionais de contabilidade de Três Lagoas (MS) sobre contabilidade ambiental, gestão e legislação ambiental. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036**, v. 13, n. 2, p. 208–230, 2021.
- TOMAZZONI, E. L.; BITTENCOURT, R. S. Análise das Ferramentas de Gestão Estratégica de Hotelaria Familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha. **Revista Turismo em Análise**, v. 24, n. 1, p. 65, 2013.
- VENDRUSCOLO, B.; HOFFMANN, V. E.; FREITAS, C. A. FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA, STAKEHOLDERS E DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES DO RAMO PARTICULAR DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 1, p. 30–61, 2012.
- VIEIRA, R. T.; PETRI, S. M. A Contribuição do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de um Escritório de Contabilidade. **Pensar Contábil**, v. 16, n. 60, p. 4–13, 2014a.
- VIEIRA, R. T.; PETRI, S. M. A Contribuição do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de um Escritório de Contabilidade. **Pensar Contábil**, v. 16, n. 60, p. 4–13, 2014b.
- WALTER, S. A.; CRUZ, A. P. C. DA; ESPEJO, M. M. D. S. B. ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO COMPARATIVO EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 5, p. 45–76, 2011.
- YOSHITAKE, M. et al. O PAPEL DO CONTADOR COMO CONSULTOR NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Universidade Cidade de São Paulo - UNICID**, p. 1–15, 2014.
- ZIN, R. A.; BOMBANA, L. P.; BARCELLOS, P. F. P. Avaliação das equipes de vendas de duas empresas com a matriz BCG utilizando lucro e margem de contribuição. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 4, p. 826–838, 2018.
- ZORZI, A.; ENSSLIN, L. Gestão do Setor de Contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar com base nas ferramentas BSC e MCDA-C. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 7, p. 101–124, 2007.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), em uma pesquisa científica. Para confirmar sua participação, por gentileza, leia este documento e depois selecione a opção correspondente no final dele. Este documento se chama TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) e garante aos pesquisadores, sendo Francisco Benício de Melo Júnior, Marcos Jarley Machado Silva e Wenos da Silva Moura o uso exclusivo das respostas dadas pelos respondentes, não havendo exposição de nenhum dado pessoal ou profissional do respondente. Este TCLE se refere ao TCC sobre GESTÃO ESTRATÉGICA: PRINCIPAIS FERRAMENTAS IDENTIFICADAS JUNTO AOS CONTADORES DA CIDADE DE PARNAÍBA-PI. Para ter uma cópia do presente questionário você poderá imprimi-lo ou gerar uma cópia em pdf para guardá-lo em seus arquivos. Poderá, ainda, solicitar aos pesquisadores do estudo uma versão deste documento a qualquer momento por um dos e-mails registrados no final deste termo. A coleta dos dados da pesquisa será realizada por meio deste questionário, constituído por algumas questões objetivas e apenas uma subjetiva. Estima-se que você precisará de aproximadamente 10 minutos para sua conclusão. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa. O questionário estará disponível para ser respondido entre os dias 24/08/2022 e 12/09/2022. Caso você não queira participar, não há problema algum, pois tem o direito de não querer participar do estudo, basta selecionar a opção correspondente no final desta página.

Sim, aceito.

Não, não concordo.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

1 OCUPAÇÃO PROFISSIONAL:

- Trabalha no setor privado Trabalha no setor público
 Trabalha em ambos os setores Estagiário Autônomo Outros

2 SELECIONE O GÊNERO COM O QUAL SE IDENTIFICA:

- Masculino feminino prefiro não responder outros

3 IDADE

FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA - PARTE I

Ferramentas de gestão são instrumentos relevantes para o bom funcionamento de uma empresa, evitando o seu fracasso nos primeiros anos de funcionamento, inclusive, as informações contábeis são muito úteis no processo decisório gerencial. Dentre várias ferramentas, destacam-se: Planejamento Estratégico, Missão e Visão, Benchmarking, Segmentação de Clientes, Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter, Balanced Scorecard (BSC) e Matriz SWOT.

4 Tem a confiança necessária para discutir a respeito das principais ferramentas de gestão?

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

5 Você pretende buscar conhecimentos a respeito das principais ferramentas de gestão no futuro?

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

6 O seu ambiente de trabalho contribui para que você conheça essas ferramentas de gestão?

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

7 Os conhecimentos a respeito das principais ferramentas correspondem a um diferencial para a prestação de serviços de gestão?

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

8 Na sua opinião, os profissionais que conhecem essas ferramentas têm um destaque maior no mercado?

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

9 Os seus clientes poderiam se beneficiar dos seus conhecimentos sobre as ferramentas de gestão?

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

10 Você acha que o mercado de trabalho de Parnaíba tem a capacidade de absorver profissionais que utilizam ferramentas de gestão em suas atividades?

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

11 Existe demanda para utilização dessas ferramentas por parte dos seus clientes?

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

12 Apresentar os benefícios de gestão que as ferramentas proporcionam, incorporados aos seus conhecimentos, seria um agregador de valor para seus serviços contábeis?

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

13 Você acredita que seus clientes valorizariam os seus serviços como profissional contábil adepto ao uso de ferramentas de gestão?

Discordo plenamente 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () Concordo plenamente

14 Planejamento Estratégico - É um meio formal no qual se estabelece a forma mais eficiente de alcançar os objetivos da organização. A respeito dessa ferramenta de gestão:

() Já Ouvi falar () Nunca ouvi falar () Já utilizei, mas conhecia por outro nome

() Sim, conheço Outros

15 Missão e Visão - A missão objetiva agregar valor aos clientes, seja na venda de um produto ou na prestação de serviço, logo a visão busca identificar os possíveis limites da organização, tendo uma visão clara do que é preciso ser realizado. A respeito dessa ferramenta de gestão:

() Já Ouvi falar () Nunca ouvi falar () Já utilizei, mas conhecia por outro nome

() Sim, conheço Outros

16 Benchmarking - Consiste na troca de informações entre as instituições, buscando destacar os principais fatores que levam uma organização ser mais bem-sucedida do que

a outra. A respeito dessa ferramenta de gestão:

- Já Ouvi falar Nunca ouvi falar Já utilizei, mas conhecia por outro nome
 Sim, conheço Outros

17 Segmentação de Clientes - Visa reunir possíveis consumidores que se enquadrem nos critérios estabelecidos pela organização para serem o seu público alvo. A respeito dessa ferramenta de gestão:

- Já Ouvi falar Nunca ouvi falar Já utilizei, mas conhecia por outro nome
 Sim, conheço Outros

18 Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter - As cinco forças competitivas estão relacionadas as regras de concorrência, seja o surgimento de novas entidades competitivas e a capacidade de negociação com os compradores, envolvendo diversos atores, sendo entrantes em potencial, fornecedores, compradores e substitutos. A respeito dessa ferramenta de gestão:

- Já Ouvi falar Nunca ouvi falar Já utilizei, mas conhecia por outro nome
 Sim, conheço Outros

19 Balanced Scorecard (BSC) - consiste em uma forma de controle realizada por painel, por meio do qual os gestores analisam suas ações para verificarem se estão alcançando o desempenho apropriado, além de possibilitar o mapa estratégico da empresa com todos os fatores-chave para seu desenvolvimento. A respeito dessa ferramenta de gestão:

- Já Ouvi falar Nunca ouvi falar Já utilizei, mas conhecia por outro nome
 Sim, conheço Outros

20 Matriz SWOT - consiste em obter informações relevantes do ambiente interno e externo da organização, possibilitando a alimentação de estratégias para se adaptar a possíveis mudanças, combinado à visão de ganhos proporcionados por uma adaptabilidade às novas oportunidades. A respeito dessa ferramenta de gestão:

- Já Ouvi falar Nunca ouvi falar Já utilizei, mas conhecia por outro nome
 Sim, conheço Outros

21 Caso você trabalhe com outras ferramentas de gestão não mencionadas neste questionário, por gentileza, informe quais: _____
