



Julio 2019 - ISSN: 1696-8352

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO CONTÁBIL NO BRASIL: ANÁLISE DE CASO

¹**Caroline Ferreira**

carolinecf@gmail.com

UFSCAR – Universidade Federal de São Carlos – Campus Lagoa do Sino

²**Nilton Cezar Carraro**

nilton.carraro@ufscar.br

UFSCAR – Universidade Federal de São Carlos – Campus Lagoa do Sino

³**Marco Aurélio Batista de Sousa**

mcbsousa@bol.com.br

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campaus Três Lagoas

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Caroline Ferreira, Nilton Cezar Carraro y Marco Aurélio Batista de Sousa (2019): “Prestação de serviço contábil no Brasil: análise de caso”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/servico-contabil-brasil.html>

RESUMO

A gestão de uma empresa é algo muito complexo, principalmente no Brasil onde a carga tributária é elevada e as obrigações assessorias são em demasia. Com isso, a gestão de um escritório contábil se torna uma dentro da outra, ou seja, além de gerir funções importantes para outras empresas, ainda tem que fazer a sua própria gestão. Pensando na complexidade dessa condição, foi realizado um estudo de caso através de uma pesquisa descritiva em uma cidade do interior do estado de São Paulo, objetivando analisar as atividades desenvolvidas pelo mesmo, comparando-as com os modelos teóricos oferecidos pelos autores de livros e artigos sobre administração. Como resultado foi possível identificar as várias funções desse escritório e correlaciona-las a revisão da literatura utilizada como fundamentação teórica. Após isso foi possível criar sugestões de como melhorar os processos a luz das teorias da administração, bem como a relatos de outros pesquisadores que apresentaram pesquisas semelhantes a essa. Como considerações finais, entende-se que com poucas mudanças pode-se mudar de um relacionamento reativo para um pró-ativo, onde ambas as partes ganharão.

Palavras-chave: Negócio; Gestão; Contabilidade; Continuidade.

ABSTRACT

The management of a company is very complex, especially in Brazil where the tax burden is high and the advisory obligations are too much. With this, the management of an accounting office becomes one within the other, that is, in addition to managing important functions for other

companies, you still have to do your own management. Considering the complexity of this condition, a case study was carried out through a descriptive research in a city in the interior of the state of São Paulo, aiming to analyze the activities developed by the same, comparing them with the theoretical models offered by the authors of books and articles about administration. As a result, it was possible to identify the various functions of this office and correlate them with the literature review used as theoretical basis. After this it was possible to create suggestions on how to improve the processes in light of the administration's theories, as well as the reports of other researchers who presented similar researches. As final considerations, it is understood that with few changes one can move from a reactive to a proactive relationship, where both parties will win.

Keywords: Business; Management; Accounting; Continuity.

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade atua no ramo das ciências sociais aplicadas como ferramenta de gestão no tocante às tomadas de decisões que se referem aos bens patrimoniais e a situação econômica e financeira de uma entidade, atendendo à um abrangente número de usuários como administradores, sócios, acionistas, bancos e governos, dentre outros. A finalidade dos instrumentos contábeis podem ser apresentados com o caráter de planejamento e controle, pois, permite a prospecção de cenários futuros por meio da obtenção, registro, resumo e interpretação das informações financeiras e econômicas de uma organização (IUDÍCIBUS et al, 2010).

Assim, é possível constatar que a contabilidade está presente em todas as especialidades dispostas no ambiente mercadológico, sendo de vital importância para a tomada de decisão nas entidades, estando presente na realidade brasileira desde os tempos do Brasil colônia quando havia necessidade de proteger os bens comerciais na tarefa de registrar e fiscalizar os navios que carregavam as matérias-primas brasileiras como ouro e madeira, por exemplo. O profissional responsável pelas atividades referentes ao registro e organização de livros mercantis era chamado de “guarda-livros” e, mais tarde, os trabalhos representados por essa expressão configuraria o profissional contábil (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2016).

Conforme Alonso e Maure (2016), provavelmente o primeiro escritório de contabilidade no Brasil surgiu na cidade paulista de São Carlos, entre os anos de 1884 e 1924 por iniciativa do engenheiro polonês Estanislau Kruszynski que fornecia assistência a mais de 10 fazendas da região nos trabalhos de contabilidade. Este mesmo engenheiro também ministrava, em sua própria residência, um curso sintético de contabilidade ensinando métodos e processos utilizados na Itália, porém, o curso lecionado não possuía reconhecimento oficial de uma instituição de ensino superior (Martins; Silva; Ricardino,2006).

O reconhecimento de uma instituição superior, juntamente com uma influência significativa do ensino da contabilidade, ganhou força com o lançamento do livro contabilidade Introdutória, no início da década de 1970, por uma equipe de professoras da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (MARION, 2015).

Em um contexto macroeconômico brasileiro, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de serviços, no qual a prestação de serviços contábeis está presente, vem crescendo na contribuição do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. No último trimestre de 2018 representou 72,5 % do valor adicionado do PIB. Dessa maneira, é possível entender a contribuição de um serviço que estuda os elementos que possibilitam a interpretação das riquezas produzidas no país. No Brasil, de acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), o número de profissionais contábeis em novembro de 2018, era de 351.427 contadores e 173.097 técnicos, chegando-se à soma de 524.524 profissionais atuando nesse segmento, de forma a contribuir para as decisões gerenciais das empresas. Só no estado de São Paulo, em 2016, o país contava com 89.928 contadores e 60.367 técnicos. No mesmo estado tinha-se o registro de 5.394 entidades entre Micro Empreendedor Individual (MEI) e Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) e no Brasil, o montante chegou a 21.073 entidades.

Diante destes comentários, este trabalho objetiva relatar as atividades desenvolvidas em um escritório contábil buscando analisar as complexidades de sua gestão, comparando com modelos de gestão teóricos apresentados em livros e artigos sobre o assunto. Esse trabalho se

justifica pela necessidade e importância que esse segmento representa na continuidade e lucratividade de outras empresas, portanto conhecer a realidade e poder contribuir é parte das funções do meio acadêmico.

Para tanto, foi realizada uma ampla revisão da literatura que serviu como fundamentação para a comparação entre o que dispõe a teórica como melhores práticas de gestão e o que foi constatado ao final do levantamento realizado *in loco* durante seis semanas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão de uma empresa exige do administrador uma gama de conhecimentos capazes de tornar o negócio um empreendimento sustentável e, para isso, a literatura fundamenta pontos importantes que alcançam assuntos de gestão internos e externos à organização.

O conhecimento teórico sugere ao administrador um cuidado maior com a instituição e a sua função na sociedade, bem como a organização do seu ambiente e as responsabilidades decorridas dessa organização. A administração neoclássica, como aborda Chiavenato (2014), possui princípios básicos resumidos em: divisão do trabalho, especialização e hierarquia. Este último conceito, baseado no princípio escalar de como organizar a entidade, se desdobra em outros dois conceitos que dizem respeito a posição que o indivíduo ocupa na camada hierárquica. Conforme o autor, um indivíduo com alto grau de autoridade possui um nível maior de responsabilidade e quanto menor a autoridade, menor a responsabilidade. Nas palavras deste autor (2014, p.....): “o grau de autoridade é proporcional ao grau de responsabilidade assumida pela pessoa.”

Consoante ao que descreve Maximiano (2004), a organização é uma entidade regrada por um ou vários objetivos, possuindo dois elementos principais: a) Divisão do trabalho, por meio de atribuições das tarefas individuais que, quando somadas, formam todo o trabalho da organização e b) Processos de transformação; utilizando-se dos recursos necessários e que ocorre por meio de processos claros e eficientes. Esses recursos podem ser pessoas, tecnologia..

Dessa entidade organizada e baseada em leis racionais, surge a burocracia que necessita, para que seja ideal, mesclar Formalidade, criando formatos de autoridade responsável por emitir ordens, Impessoalidade, a qual entende-se que as relações interpessoais devem ser estritamente relacionadas ao trabalho desenvolvido e o Profissionalismo, sendo um meio de sobrevivência para o executor do cargo. (WEBER, ano apud. MAXIMIANO, 2004.)

Porém, a burocracia, mesmo sendo inerente à toda organização, não deve ser tratada de modo mecânico que não alcança a totalidade de uma organização e os imprevistos que dela decorrem e escapam às mãos do administrador, configurando o que Merton ano apud Chiavenato (2014) chama de disfunção da burocracia. Para Chiavenato (2014), uma das maiores disfunções burocráticas está no excesso de formalização de todas as comunicações dentro da organização que leva o leigo a entender que toda burocracia necessita de um alto volume de papelório.

Na prestação de serviço ou na entrega de um produto, o fator qualidade aparece como ponto importante a ser levado em consideração, pois, conforme Toledo et. al (2014) não são raros os temas abordando a baixa qualidade para o setor de prestação de serviços. Dessa maneira, o assunto é parte integrante para avaliação de uma organização para uma correção ou início de um trabalho organizacional. De acordo com Toledo et. al (2014) muitos fatores separam uma boa prestação de serviços de uma má prestação de serviços e podem ser resumidos por meio do modelo das cinco falhas proposto por Zeithaml et. al (1990) que apresenta os gaps envolvidos na relação entre cliente e empresa e tratam, principalmente, da falha de comunicação entre as partes.

A qualidade na prestação dos serviços deve ser pensada não apenas no produto ou serviço final, mas, antes destes, na formulação da equipe que realiza o trabalho proposto ao mercado.

Segundo Carvalho et al. (2011), pode-se entender que o ser humano desempenha melhor suas funções quando se sente parte fundamental da equipe. Para tanto, torna-se indispensável a preocupação na projeção do quadro de funcionários, apresentando sistemas que incentivem os mesmos na busca pela excelência, trazendo um alto desempenho para a empresa sem proibição de custos, passando da lógica taylorista, eficiente para organizações pouco dinâmicas, para um

sistema caracterizado pela busca do comprometimento e estímulo no desenvolvimento de novas habilidades.

Essa concepção também é defendida por Albuquerque (2002) que compreende a evolução do conceito de administração de recursos humanos como parte da gestão estratégica da empresa, trazendo, dessa forma, vantagem competitiva para a organização. Segundo esse autor (2002), o avanço estratégico da área de gestão de pessoas passa de um modelo de controle para um modelo de comprometimento, que se relaciona diretamente com o desempenho dos colaboradores e apresenta características que se contrapõe, como é o caso, por exemplo, da estrutura organizacional, a qual é tida como altamente hierarquizada no ultrapassado modelo de controle e, no modelo de comprometimento, apresentando níveis hierárquicos mais reduzidos, juntando as habilidades de fazer e pensar.

Outra característica que reconhece a citação anterior pode ser observada nas relações de trabalho, exigindo um baixo nível de educação e formação na gestão de controle por se tratar de um trabalho automatizado e especializado, e um alto nível de educação e formação na gestão de comprometimento por desenvolver um trabalho mais complexo e tecnológico.

Há de se salientar a diferença entre a projeção da equipe de trabalho e a projeção da estrutura dos cargos necessários para o desempenho das funções, pois, ainda segundo Carvalho et al. (2011), diferente da escolha da equipe, a elaboração dos cargos tem foco no próprio cargo e não na individualidade do colaborador que irá ocupá-lo.

A atenção deve se voltar para possíveis falhas de comunicação entre executores principais e a alta cúpula da empresa caso se verifique um excesso de níveis hierárquicos que comprometam, conseqüentemente, a execução dos trabalhos propostos. Outros dois aspectos considerados pelos autores como parâmetros técnicos para preparação dos cargos são a definição de cargos mais operacionais, permitindo um número maior de subordinados, e a clareza na relação entre fornecedores e clientes internos e externos à organização.

O contato com o cliente faz parte de toda empresa, afinal, estes são co-responsáveis pela existência das mesmas na sua atuação como cliente. Dessa maneira, a administração desse contato também abarca conceitos de marketing como forma de captar consumidores e construir um relacionamento duradouro.

Kotler e Armstrong (2015) desmembram a administração de *marketing* em cinco componentes nos quais as estratégias de marketing são elaboradas para fidelização do cliente. A organização pode orientar-se por diversas estratégias como é o caso da orientação de produção, a qual a empresa se empenha na eficiência da produção e distribuição de seus produtos com o intuito de conquistar a preferência de seus clientes, ou ainda o foco em um produto de mais qualidade e inovação, nas vendas que oferecem promoções, na entrega de valor que resulte em melhorias para o cliente e para a sociedade e, por fim, o marketing orientado para a construção de relacionamentos contínuos com retornos que se transformam em lucros.

A capacidade de gerir a empresa tanto no âmbito financeiro como econômico, faz com que a empresa se sustente no começo do investimento e se mantenha sólida no mercado. Neste ponto, o administrador deve estar atento às ferramentas disponíveis para a tomada de decisão que, muitas vezes é crucial para a sobrevivência da empresa.

A contabilidade, como argumenta Marion (2015), é um importante instrumento para coleta de dados, mensuração e registro de informação que, quando combinadas, servem de base para a tomada de decisão de administradores, investidores, governos e outras partes interessadas. Além de informações de eventos já decorridos, por meio dos relatórios contábeis, é possível fazer inferências sobre tendências futuras que viabilizam as decisões estratégicas da empresa.

As Ciências Contábeis abrangem uma série de ferramentas que dão suporte para a tomada de decisão e dentre elas pode-se citar o balanço patrimonial que, para Marion (2015), é a principal demonstração contábil por resumir a situação econômica e financeira da empresa; a demonstração do resultado do exercício que traz a base de dados, por exemplo, para uma análise sobre o investimento realizado e a demonstração do fluxo de caixa que traz um detalhamento mais profundo sobre as entradas e saídas do caixa da empresa. Já a demonstração da mutação do patrimônio líquido evidencia as movimentações referentes às contas do patrimônio líquido da instituição mostrando seu acréscimo ou decréscimo, bem como a formação de reservas de lucros e como estas foram utilizadas.

Entretanto, outros fatores como a burocracia imposta pelos governos federal, estadual e municipal no controle da tributação por meio de declarações e guias de recolhimento, tornam a eficácia e eficiência desse setor comprometida, pois é necessário atender tanto a demanda dos empresários que pagam pelo serviço contábil, mas sem deixar de lado as obrigações tributárias e trabalhistas que acarretam multas pesadas pela falta de cumprimento.

2.1 A evolução da contabilidade no Brasil

O Brasil está um tanto quanto atrasado em relação a utilização da contabilidade como ferramenta gerencial. Várias pesquisas acadêmicas apontam para esse fato. (Quais pesquisas)

A Escola de Comércio Álvares Penteado, em São Paulo, desde 1902 se dedica à formação de profissionais ligados a área de contabilidade. Em instituições públicas, a USP – Universidade de São Paulo, na década de 40, introduziu os primeiros cursos de contabilidade através da FEA – Faculdade de Economia e Administração. A contabilidade no Brasil avançou definitivamente com a Lei nº 6.404/1976, denominada lei das Sociedades por Ações, que ampliou a utilização da contabilidade (FOANTE)

A rotina das empresas é comprar, vender, pagar, receber, contratar, entre outras. Para esse tipo de ação poderia-se classificar como táticas (gerenciais) ou até mesmo operacionais. São ações importantes que podem interferir no futuro da organização, se não bem executadas. Outras ações dizem respeito ao futuro da empresa, ou seja, onde e o que se deve fazerem um num futuro próximo para ainda continuar continuarmos sendo importantes, diria um diretor administrativo de uma grande empresa. Essas ações poderiam ser chamadas de estratégicas.

Em qualquer nível internamente, uma base sólida (quantitativa e qualitativa) para fundamentar as decisões é requisito básico para que o risco e a incerteza inerente a essas decisões sejam reduzidos. Nesse sentido, a contabilidade é um instrumento norteador para os gestores, pois segundo Marion (2003, p. 1) ela “coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões”.

Para Marion (2003), a contabilidade faz o processo de transformar dados em informação e este em conhecimento. Dessa forma, a contabilidade se faz necessária para decisões de natureza interna como externa, como por exemplo:

- Quais são as premissas básicas para se investir em ações?
- Quais são as condições necessárias para se oferecer crédito em uma relação comercial?
- Quais são os requisitos mínimos para se pleitear empréstimos e financiamentos bancários?
- Com base em quais informações o governo aumenta ou reduz a carga tributária de setores produtivos?
- Com base em quais informações os empregados podem pleitear melhorias salariais?

Essas são algumas decisões externas que a contabilidade pode ajudar a resolver, haja vista que uma das premissas básicas para se investir em ações é analisar a situação econômico-financeira da organização. Como isso seria possível se não houvesse a contabilidade e os princípios fundamentais de contabilidade.

Perceba que se cada empresa demonstrasse seus resultados da forma que melhor lhe conviesse, realmente seria difícil tomar uma decisão de investimento acertada, pois a forma de apresentação poderia induzir o investidor a tomar uma decisão que em outras condições não o faria.

É necessário ter um padrão, e esse padrão deve ser seguido por todas as empresas que compõe o mercado. Mesmo com regras pré-definidas oriundas basicamente da informação contábil, como a auditoria independente, ainda assim tem-se vários escândalos em negociações envolvendo ações em bolsas de valores, basicamente provenientes da manipulação dos números da contabilidade.

A correta informação contábil permitirá para o interessado a análise estática ou dinâmica das demonstrações financeiras, permitindo um juízo de valor a respeito da situação da empresa, e auxiliará nas decisões a serem tomadas. Os agentes externos, ou seja, aqueles interessados na empresa (governo, sindicatos, fornecedores, investidores, bancos, entre outros) precisam de informações confiáveis sobre a empresa, e essa por sua vez deve ser fruto de um aprimoramento constante por parte das empresas na utilização da boa técnica contábil e da sua evolução.

É importante para os executores da contabilidade (contabilistas, auditores, peritos, professores, pesquisadores) a simplificação do método, principalmente para o usuário final. Assim se faz fundamental que cada vez mais, as universidades e os colégios técnicos permeiem em seus cursos condições para essa aplicação.

Considera-se então que a contabilidade é um meio de garantir a todos os seus interessados maior segurança e confiabilidade nas decisões a serem tomadas.

2.2 Gestão de Escritório Contábil no Brasil

A gestão no Brasil ganha certa estabilidade com a própria estabilidade da moeda, a partir de 1994. Até então, era muito difícil planejar dada a desvalorização e a alta taxa de inflação (FERRARI FILHO, 2001).

Nesse sentido, como uma empresa, um escritório contábil estava com os mesmos problemas, ou seja: como planejar seu crescimento, sem se sequer saber se seus clientes cresceriam.

A partir de 1994, outro fenômeno mundial facilitou a continuidade e até a lucratividade desse setor, permitindo a transmissão de dados em tempo real, garantindo a comunicação com eficiência, permitindo o teletrabalho. Este fenômeno recebeu o nome rede mundial de computadores, ou simplesmente *internet*. Entretanto, com ela vieram as transições do papel para o virtual e o aumento de obrigações fiscais e assessórias impostas pelos governos como a escrituração eletrônica digital, que envolve a nota fiscal eletrônica, entre outras.

Em meio a tudo isso, o proprietário de um escritório contábil ainda tem que pensar em seu negócio, não ignorando o que foi descrito na seção anterior, e para ilustrar essa condição uma pesquisa foi realizada junto a literatura, apresentando um recorte conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Síntese de pesquisas correlatas

Ano	Autor(es)	Contribuições
2003	Shigunov & Shigunov	Analisaram a melhoria do atendimento aos clientes, chegando-se a conclusão que faz-se necessária a implantação de um sistema de qualidade pelos escritórios de contabilidade.
2003	Lyra	Criou um modelo de decisão de investimento em qualidade para as empresas de serviços contábeis que mensura o resultado econômico destas decisões e evidencie seu reflexo no valor econômico das organizações em cada momento.
2009	Rodrigues & Lemos	Abordaram três ferramentas de gestão; governança corporativa, planejamento estratégico e alianças estratégicas como forma de melhoria na gestão.
2009	Peleias et al.	Realizaram uma pesquisa direcionada a 259 escritórios contábeis no estado de São Paulo objetivando entender a utilização do Marketing Contábil pelos mesmos, chegando a considerar que sua utilização é intuitiva e embrionária.
2011	Walter et. al.	Analisaram em Curitiba (PR) através de estudo de casos a importância da elaboração do planejamento estratégico em escritórios de contabilidade, dando ênfase ao comportamento empreendedor, corroborando com o que preconiza a literatura.
2013	Eckert et al.	Realizaram uma pesquisa com escritórios contábeis localizados em determinada cidade na Serra Gaucha, objetivando demonstrar como se dava a retenção de clientes, chegando a conclusão que a mesma acontece basicamente pela relação de confiança conquistada ao longo dos anos de relacionamento.
2013	Brandão & Buesa	Realizaram uma pesquisa na cidade de Vargem Grande Paulista com clientes de 20 escritórios contábeis, chegando a conclusão que os mesmos trocariam de escritórios desde que além dos serviços tradicionais fossem ofertados outros serviços, como por exemplo o de consultoria empresarial.
2014	Fischer et	Analisaram a importância de alianças estratégicas com empresas

	al.	contábeis de Santa Catarina, em uma rede específica, chegando a conclusão que benefícios são gerados como a redução de custos, padronização de serviços, conhecimento técnico e cooperação.
2015	Monteiro & Coelho	Apresentaram um método de formação de preço de serviços contábeis por hora homem baseado no método do markup divisor que leva em consideração especialmente a utilização do capital intelectual.
2018	De Souza et al.	Propuseram a aplicação do ciclo PDCA em um escritório de contabilidade para sua gestão, chegando a conclusão que havia déficits em várias funções, buscando assim o equilíbrio.
2019	Macedo & Ribeiro	Estabeleceram em um estudo de caso em Balsas/MA a utilização de um modelo focado no ciclo PDCA como forma de redução da inadimplência.
2019	Da Silva et al.	Analisaram a importância da inovação tecnológica para a prestação de serviços por escritórios de contabilidade de Santa Catarina e a geração de uma contabilidade interativa, chegando a conclusão que embora a internet já esteja presente por três décadas aproximadamente no cotidiano dessas empresas, ainda é pouco explorada.

Fonte: adaptado dos autores

Embora um escritório contábil seja fundamental para que outras empresas continuem com suas atividades no Brasil, o Quadro 1 desmonstra claramente que os mesmos padecem de muitos problemas comuns a demais empresas, oriundos principalmente de uma gestão técnica, com foco no planejamento de longo prazo.

Para buscar entender melhor essa condição e contribuir com o problema de pesquisa, a metodologia delinea os passos atribuídos nessa pesquisa com esse objetivo.

3. METODOLOGIA

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observadas para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Para alcançar o objetivo proposto esta pesquisa caracterizou-se como exploratória, que segundo Prodanov e Freitas (2013) trata-se de uma pesquisa que visa proporcionar maior familiaridade com o problema tendo como principal finalidade o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

O fluxograma metodológico adotado para esta pesquisa partiu da elaboração de proposta e objetivo, delimitação do tema e análise exploratória. Foi utilizado o método de pesquisa descritiva, que é caracterizado pela objetividade, estruturação, formalização e pelo direcionamento para resolução do problema ou avaliação (MATTAR 1996).

Trata-se de um estudo de caso que segundo Ventura (2007), pode ser constituído em varias partes, como exemplo os elementos de um caso analítico que pode ser composto pelos sintomas, evolução, resultados e as consequências. Pode-se analisar e identificar a importância dos seus componentes e atribuir graus de relevância. A revisão bibliográfica é importante para fundamentação teórica, fazer comparações com outros casos além de reforçar a argumentação do caso.

A metodologia utilizada possui duas classificações: quantitativo e qualitativo. A metodologia quantitativa é caracterizada pela utilização de medidas associadas a hipóteses analisadas e trabalho estatístico, ou aplicando referencias a partir da amostra. O processo da metodologia qualitativa é caracterizado pela intensa análise incluindo as percepções das informações pesquisadas sobre os acontecimentos de interesse (CAMPOMAR 1991)

A pesquisa foi realizada em um escritório de contabilidade no interior do estado de São Paulo, prestador de serviços para empresas de diversos segmentos e dos mais diversos portes.

4. LEVANTAMENTO DOS DADOS E DISCUSSÕES

Cumprindo o proposto de integrar teoria e prática, essa seção busca a descrição das tarefas realizadas pelo escritório objeto de estudo e a integração com o referencial teórico abordado.

Os princípios gerais da atividade econômica regradada pelo artigo 170 da Constituição Federal do Brasil do ano de 1988, baseiam-se na valorização do trabalho humano e livre iniciativa observando os princípios de Soberania Nacional, Propriedade Privada, Função Social da Propriedade, Livre Concorrência, Defesa do Consumidor, Defesa do Meio Ambiente, Redução das Desigualdades Regionais e Sociais, Busca do Pleno Emprego e Tratamento favorecido para as Empresas Brasileiras de Capital Nacional de Pequeno Porte.

No que tange ao Direito Comercial, identificou-se que a constituição de uma empresa privada passa por diversas normas previstas no Código Civil Brasileiro, como é o caso do Artigo 981 que expõe os requisitos para formação de uma sociedade empresária e os diversos tipos de sociedade como Sociedade em Nome Coletivo (Artigos 1.039 a 1.044 C.C.), Sociedade em Comandita Simples (1.045 a 1.051 C.C) entre outras.

Referindo-se a Teoria das Organizações, bem como aos Fundamentos da Administração, de acordo com Max Weber apud Maximiano (2004), a burocracia ideal é aquela que mescla Formalidade, Impessoalidade e Profissionalismo, e que, juntamente com a ética, confere mais credibilidade à Instituição e alcança níveis de confiança consideráveis por parte dos clientes. Na prática, a burocracia ideal é o que dá credibilidade no serviço prestado e confiabilidade entre empresa e cliente.

A função da contadora responsável pelo escritório perpassa portodas as áreas, porém, ela possui uma função interna do escritório que é a gestão da equipe que presta os serviços de Contabilidade. É possível depreender que uma das questões pertinentes à função de gestora é a de organizar sua equipe para que atenda de forma completa seus clientes. Desde os cargos até os salários devem ser pensados para que o objetivo final do negócio se concretize. Conforme Carvalho et al (2011), o ser humano desenvolve suas tarefas com excelência apenas se se sentir parte importante da equipe, ou seja, entender que a atividade que desenvolve é indispensável para a equipe da qual faz parte. Porém é essencial para avaliação dos cargos, o foco no próprio cargo, assim, não se avalia tributos pessoais, mas, os requisitos que determinado cargo deve conter.

Ainda em se tratando das responsabilidades da proprietária do escritório, torna-se imprescindível o cuidado com a gestão da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes, já que estes são os geradores de receita para o próprio escritório. Dessa maneira, a gestão da qualidade do serviço deve operar de modo a evitar o que Toledo et. al (2013) chamam de *gaps* entre a prestação de serviço realizada e a qualidade esperada do cliente, que podem ser definidos, resumidamente, na divergência que pode ocorrer quando um cliente contrata determinado serviço, porém, o resultado obtido não é o desejado. As lacunas que podem ocasionar uma situação de decepção por parte dos clientes podem ser descritas como: divergência na compreensão do que o cliente necessita e falhas de comunicação no sistema de prestação de serviços.

O escritório em questão foi constituído em 2007, portanto um empreendimento recente com o propósito de oferecer serviços de contabilidade nas áreas de Constituição de Empresas, Departamento Pessoal, Escrita Fiscal e Contabilidade Financeira.

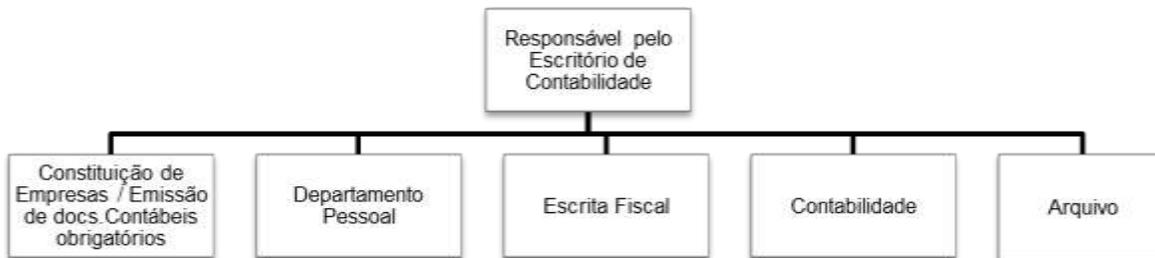
Sua equipe de colaboradores até o momento do fechamento desse trabalho era composta por 15 integrantes, sendo a empresária responsável pelo escritório formada em Contabilidade, duas estagiárias responsáveis pelo arquivo do escritório e dos seus clientes, que cursam o ensino fundamental e outro o ensino médio.

Já para o trabalho de contabilidade de custos a equipe possui duas técnicas em contabilidade. A responsável pelos trabalhos de constituição de empresas é uma graduanda em Ciências Contábeis. O setor de Recursos Humanos possui três colaboradoras formada em Administração de Empresas, bem como o setor de Escrita Fiscal, que também possui oito colaboradoras graduadas nessa mesma formação. Os demais colaboradores atuam na área externa da empresa, ou seja, executam

4.1 Departamentalização

A divisão hierárquica dos cargos em uma organização serve, de acordo com Chiavenato (2014), para uma melhor coordenação e definição das responsabilidades de cada integrante. A Figura 1 demonstra a composição do escritório em lume, demonstrando tratar-se de uma estrutura enxuta, com alto nível de informatização e integração entre outros departamentos e seus clientes.

Figura 1 Organograma Institucional



Fonte: elaborado pelos autores de acordo com os dados da pesquisa (2019).

Os levantamentos desenvolvidos durante a pesquisa envolveram todas as áreas de prestação de serviços do escritório, possibilitando uma visão integrada das atividades realizadas.

O departamento de **Constituição de Empresas** é o primeiro setor pelo qual o cliente passa. Os novos clientes descrevem que tipo de atividade desejam realizar e o departamento indica, por exemplo, o enquadramento tributário para as características do negócio relatado pelo cliente. O departamento também é responsável pelo preenchimento de diversos documentos obrigatórios para abertura de uma empresa. Os documentos emitidos e preenchidos pelo escritório estão dispostos nos sistemas que os governos (municipal, estadual e federal) disponibilizam para formalização de uma instituição. Nessa mesma área tem-se a elaboração do contrato quando há o caso de dois ou mais sócios para definição do capital social, distribuição de cotas, entre outros registros da empresa.

O departamento de **Pessoal** possui a função de emitir documentos e orientar os clientes quanto aos trâmites burocráticos condizentes aos deveres e obrigações na relação trabalhista entre empregado e empregador. A rotina desse departamento pode ser identificada por meio das seguintes tarefas:

- Anotação do registro: o processo tem seu início com a anotação na carteira de trabalho e previdência social do trabalhador. Isso é feito após os exames médicos admissionais. Ato seguinte, esse registro é comunicado ao governo através do e-Social, sistema envolvido no projeto de escrituração pública.
- Livro Ponto: o escritório recebe os documentos que mostram a frequência do funcionário, chamado de comprovante de ponto da empresa e o departamento verifica, ao final de cada mês, se existem faltas injustificadas, em quais dias ocorreram e qual ou quais funcionários tiveram tais faltas. Esse é um dos dados que compõe a folha de pagamento dos funcionários que contém informações como falta injustificada, funcionário em férias, entre outros.
- Folha de Pagamento: Após verificação do livro ponto, o departamento pessoal reúne as informações que abrangem todos os funcionários da empresa. Como já mencionado, os dados do livro ponto também compõem a folha de pagamento dos funcionários. Outro dado para composição da folha são os tributos a recolher de cada funcionário, como por exemplo, 8% da renda bruta para depósito do Fundo de Garantia, conforme Lei 8.036, de 11 de maio de 1990.
- Rescisões: As formas de rescisões podem ser a) aviso prévio, no qual o funcionário é notificado um mês antes de sua demissão, b) aviso indenizado, no qual o funcionário não é avisado com antecedência, porém, recebe uma indenização por

estar recebendo sua demissão de forma repentina, c) término de contrato, em que o empregador decide não renovar o contrato celebrado entre as partes, ou então, quando o desejo de não renovar parte do funcionário e, por último, d) o pedido de demissão em que o funcionário cumpre o aviso prévio, ou seja, informa ao empregador que sairá ou então, o funcionário deixa de cumprir o aviso, porém, deixa de receber o seu último salário, como forma de indenizar o empregador pela saída repentina.

O departamento de **Escrita Fiscal** é responsável pela emissão de guias para recolhimento de tributos de acordo com o enquadramento do cliente, definido anualmente pela contadora em acordo com os planos do cliente. Após a emissão dessas guias, o cliente as recebe para prosseguir com o pagamento de acordo com a data de validade disponibilizada pelo sistema *on line* do próprio governo. Após recolhidas as guias, o escritório as recebe para realização de outros trabalhos como a formulação das demonstrações financeiras e arquivamento desses documentos.

O departamento de **Contabilidade** reúne todas as informações referentes às entradas e saídas de valores das empresas, além das informações geradas no departamento de pessoal e de escrita fiscal, conciliando todas essas informações e classificando-as entre custos e despesas, lembrando que o Brasil adota o regime de competência e a evidenciação do resultado pelo método de absorção dos custos. Uma vez procedido todos esses levantamentos, mensalmente é enviado um balancete para o cliente para que o mesmo tenha ciência de sua situação econômico-financeira, além de fornecer informações para o governo através de várias declarações como é o caso da Escrituração Contábil Digital.

Por fim, o departamento de **Arquivo**, é responsável por arquivar e cuidar de todos os documentos dos clientes do escritório, apresentando um papel fundamental para consultas do histórico das empresas e que ficam disponíveis para as mesmas, quando solicitado. Essa tarefa é feita por duas estagiárias.

Analisadas essas rotinas de perto, foi possível constatar alguns pontos de melhoria de acordo com o referencial teórico explorado na seção 2, e que serão apresentados na próxima seção.

4.2 Plano de melhorias

Visando o negócio do escritório contábil em si, foi possível detectar pontos de melhoria no atendimento aos clientes e situações de acordo com o Quadro 1, onde Shigunov & Shigunov (2003), detectaram a necessidade de melhoria no atendimento aos clientes. Dessa forma, propõe-se de acordo com a Teoria da Administração e os preceitos do Direito Comercial uma melhor assistência na constituição e alteração do contrato social de clientes, dessa forma contratando ou terceirizando parte do serviço a administradores/economistas e advogados, haja vista a necessidade de análise do mercado atual e futuro para o pleno estabelecimento das atividades do cliente, bem como a questão da segurança jurídica expressas nas diversas cláusulas contratuais que elenarão o documento que será registrado na Junta Comercial ou Cartório.

Segundo Eckert et al. (2013) a relação de confiança estabelecida entre escritório contábil e cliente é um dos principais fatores de retenção dos clientes. Uma das sugestões de melhoria desse artigo é estabelecer essa relação desde o principio, apoiando o cliente com um serviço extra, que outros escritório de contabilidade provavelmente não explorem. Essa sugestão vai de encontro aos resultados da pesquisa de Brandão e Buesa (2013), que detectaram que clientes trocariam de escritório de contabilidade se serviços de consultoria empresarial fossem oferecidos.

Segundo Kotler e Armstrong (2015) as orientações de administração de marketing compreendem que a gestão do relacionamento com o cliente resultam nos caminhos para as vendas e os lucros de seus produtos, trabalhando na perspectiva de fora para dentro, criando o produto para atender seu cliente. No caso do escritório de contabilidade por oferecer um produto não tangível, ou seja, um serviço, a gestão de relacionamento com o cliente deve ser ainda mais priorizada, pois, é a partir do primeiro contato que o cliente pode se sentir recepcionado e inclinado a contratação dos serviços ou mal recepcionado e desistir da contratação dos mesmos.

A burocracia e o excesso de papéis é algo notório em todo o escritório contábil, e um dos pontos em destaque no Quadro 1 é a questão abordada por Da Silva et al. (2019) no que tange ao uso da tecnologia, podendo a mesma ser responsável pela redução do fluxo de papéis e consequentemente melhoria e tempestividade na geração das informações necessárias na relação

escritório e cliente. Sugere-se portanto a utilização de equipamentos (*hubs*) que permitam a conexão em tempo real (*real time*), fornecendo assim informações importantes sobre custos com horas extras para o empresário, fundamentais para a tomada de decisão.

Além disso, conforme Albuquerque (2002), as estratégias de recursos humanos mudam de um modelo de controle, o qual o ser humano é visto como números, custos e fator de produção, para um modelo de comprometimento, no qual os funcionários são considerados parceiros de trabalho que devem receber investimento para que a empresa alcance níveis maiores de desempenho. Por mais que o escritório desempenhe a função operacional no departamento de pessoal, o reconhecimento dessas mudanças possibilita um trabalho mais cuidadoso e pode resultar em orientações ao cliente, caso este a solicite. Também o conhecimento dessas ferramentas de gestão, juntamente com as orientações legais, dão segurança ao funcionário no que diz respeito aos direitos que este possui, como por exemplo, férias anuais.

A carga tributária é extremamente elevada no Brasil, e uma das contribuições destacadas na pesquisa envolvendo a síntese representada no Quadro 1 é a de Lyra (2003) ao dar valor a importância da criação de valor ao empresário e conseqüentemente outra contribuição é a Rodrigues e Lemos (2009) que afirmam que um escritório possui recursos para participar do planejamento estratégico de seus clientes, notadamente pela função da escrita fiscal, departamento que conhece as operações dos clientes e que poderá fornecer informações importantes para a redução da carga tributária elisivamente.

Na mesma sintonia encontra-se o departamento de contabilidade, que deverá ser o mais tempestivo possível, fornecendo todas as informações necessárias ao cliente para a tomada de decisão consciente. Atualmente esse departamento está mais focado no atendimento as demandas do governo federal por meio da elaboração de documentos oficiais como Demonstração dos Resultados e Balanço Patrimonial para proceder com os devidos registros e emissão de documentos obrigatórios como a Escrituração Contábil Digital – ECD definida pela Instrução Normativa RFB nº 1774 de 22 de Dezembro de 2017, entre outros.

Segundo Marion (2003) as informações obtidas por meio dessas demonstrações, quando tratadas com seriedade, constitui uma base de dados eficaz para a tomada de decisão dentro das empresas. Assim, pode-se observar a importância desse setor para o escritório e qual o seu impacto negativo para os clientes caso o grupo de trabalho não esteja atualizado com o conteúdo, focalizando o que De Souza et al. (2018) concluíram em sua pesquisa sobre o estabelecimento de um ciclo PDCA no escritório, conforme descrito no Quadro 1.

Essa condição é "*sine qua non*" para a continuidade dos negócios tanto do escritório, quanto de seus clientes, e para tanto observar o que Macedo & Ribeiro (2019) também propuseram pode ser uma forma de minimizar impactos financeiros negativos oriundos de crises econômicas, entre outros fatores.

Mesmo com a obrigatoriedade de arquivar diversos documentos para atender fins legais, deve se tomar cuidado para que a preocupação demasiada com tais procedimentos não se configurem no que Weber apud Chiavenato (2014) chama de disfunções da burocracia que compreende o excesso de "formalismo e papelório", sendo este último, de acordo com Chiavenato (2014) uma das maiores disfunções da burocracia. Uma redução de custos para tanto está preconizada no trabalho de Monteiro e Coelho (2015) em consonância com os resultados da pesquisa de Da Silva et al. (2019) ao utilizar a tecnologia, assim poderia ser reduzido o custo do escritório com arquivos e pessoal para realização e manutenção desses papéis em substituição a uma nova forma de se fazer isso utilizando arquivos em nuvem. Isso possibilitaria o acesso aos arquivos de qualquer lugar e a qualquer tempo.

As sugestões oferecidas nessa seção podem ser observadas de forma resumida conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese das sugestões

Departamento	Antes	Depois
Constituição de Empresas	Trabalho integralmente realizado pela contadora, sem a observância de necessidades específicas do cliente que vão além do seu conhecimento técnico.	Contratação ou terceirização de parte do serviço para administradores/economistas e advogados, observando a necessidade de criação de um plano de negócios e de um tratamento jurídico mais adequado as necessidades de cada cliente.
Pessoal	Controle de frequência utilizando livro ponto, com demora no fluxo de informações, além do risco eminente de erros.	Instalação de equipamentos (<i>hubs</i>) que fazem a integração em tempo real entre o cliente e o escritório de contabilidade, fornecendo assim informações tempestivas e úteis para a tomada de decisões.
Escrita Fiscal	Escrituração das operações de entrada e saída para geração de declarações e guias	Acompanhamento sistemático das operações das empresas com o intuito de orientação para redução da carga tributária no horizonte do planejamento estratégico.
Contabilidade	Foco no atendimento as obrigações fiscais impostas pelos governos.	Foco no cliente, com a geração de uma informação mais tempestiva, buscando a criação de um ciclo PDCA para o escritório em conjunto com as necessidades dos clientes.
Arquivo	Arquivo físico em papel com geração de custos de estagiárias.	Arquivo em nuvem, permitindo o acesso 24 horas por dia de qualquer lugar.

Fonte: adaptado dos autores

A principal dificuldade encontrada durante essa pesquisa foi compreender os assuntos voltados à gestão financeira e econômica de um empreendimento e assuntos contábeis pertinentes ao serviço prestado pelo escritório. A razão das dificuldades acima descritas podem ser explicadas pelo fato do levantamento ter sido realizado em um período no qual o fluxo de informações do escritório que não compreendia todas as rotinas diárias, mensais e anuais. Deve ser ressaltado também as restrições encontradas no acesso aos documentos de clientes por questões de confiabilidade e ética impossibilitando a geração de apêndices e anexos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da pesquisa, embora compreendida como um tempo insuficiente para criação de uma visão sistêmica da dinâmica de trabalho do escritório foi possível identificar pontos fortes, como, por exemplo, a confiança por parte dos clientes no escritório ao deixar a cargo do mesmo toda a sua documentação além do ambiente para recepção dos clientes ser agradável e amplo, evitando a aglomeração de pessoas enquanto aguardam o atendimento.

A flexibilidade observada quanto aos horários dos funcionários é outro ponto positivo dentro do escritório, pois, contribui para um clima harmonioso dentro do ambiente de trabalho, estimulando também a sua participação em conferências e cursos para atualização dos assuntos condizentes ao serviço prestado que constitui um diferencial para o escritório e assegura um serviço confiável aos clientes, dentro dos parâmetros legais.

Além dos pontos destacados no Quadro 2, cabe ressaltar que alguns pontos ainda podem ser melhorados, onde por exemplo pode-se pensar na divisão do trabalho, não por área, mas sim, por empresa, pois assim, cada membro da equipe teria uma visão global de todas as demonstrações da empresa pela qual é responsável. A visão global dessas demonstrações permite ao funcionário do escritório ter um domínio maior das inúmeras informações que cada empresa possui.

A comunicação com o cliente poderia ser mais eficaz com a utilização de ferramentas que permitam o acesso aos documentos das empresas *on line*, ou seja, a disponibilização de documentos digitalizados em uma plataforma *on line*, que daria ao cliente a possibilidade de ter acesso a esse documento a qualquer momento sem ter a necessidade de se deslocar até o escritório, otimizando tempo e dando agilidade aos processos burocráticos ao qual toda empresa está submetida.

Por fim, mesmo sendo por um curto período de tempo, permitiu a vivência do cotidiano de uma empresa inserida no mercado e sujeita às inúmeras dificuldades que se formam em decorrência da complexidade e individualidade de cada empresa. Essa complexidade, que abarca os desafios de levar um produto/serviço satisfatório para o cliente, também é composta pela multiplicidade interna da equipe, característica de toda organização social. Sendo assim, a experiência dessa pesquisa contribuiu para que interessados nesse mercado de trabalho, levem a abstração do campo teórico para a devida adequação da prática.

6. Referências

ALBUQUERQUE, L. G. (et al).; **A gestão estratégica de pessoas**. São Paulo,. Gente, 2002.

ALONSO, A. Z.; MAURE, A. A. L. **Resgate da Memória Contábil nos Estados**: Estado de São Paulo, DF. Conselho Federal de Contabilidade, 2016.

BRANDÃO, E. A. C.; BUESA, N. Y. O papel do escritório contábil: consultoria versus serviços tradicionais. Estudo de caso em empresa de Vargem Grande Paulista. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 4, n. 1, 2013.

BRASIL, Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990. **Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccvil_03/LEIS/L8036consol.htm> Acesso em: Agosto/2018.

BRASIL. Artigo 170 da Constituição Federal de 1988. **Dos Princípios Gerais da Atividade Econômica**. Disponível em <https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_170_.asp> Acesso em: Agosto/2018.

BRASIL. **Instrução Normativa RFB nº 1774**. 22 de Dezembro de 2017. Disponível em <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=88912&visao=anotado>> Acesso em: Agosto/2018.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002. **Sociedade em Nome Coletivo e Sociedade em Comandita Simples**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: Agosto/2018.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de Julho de 2014. **Parceria entre a administração pública e as organizações da sociedade civil**. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm>. Acesso em: Agosto/2018.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudos de casos em pesquisas para dissertações e teses em administração – **Revista de Administração**, São Paulo: v.26, n. 3, jul/set. 1991.

CARVALHO, I. M. V. et al. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. 2ª Ed., Rio de Janeiro, RJ. Editora FGV, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª Ed., Barueri, SP. Editora Manole, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **70 anos de Contabilidade**. Brasília, CFC,2016.

DA SILVA, C. G.; EYERKAUFER, M. L.; RENGEL, R. Inovação tecnológica e os desafios para uma contabilidade interativa: estudo dos escritórios de contabilidade do estado de santa catarina. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 11, n. 1, 2019.

DE SOUZA, D. F.; ALVES, I. G.; CAETANO, V. J. Proposição de modelo das rotinas de trabalho de escritório contábil: Um estudo no escritório Meta Contabilidade. **QUALIA: a ciência em movimento**, v. 4, n. 1, p. 01-27, 2018.

ECKERT, A. et al. Fatores determinantes para a retenção de clientes em escritórios de contabilidade: um estudo multicaso realizado em uma cidade da serra gaúcha. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 3, 2013.

FERRARI FILHO, F. O legado do Plano Real: uma estabilização sem crescimento econômico?. **Análise econômica**. Porto Alegre. Vol. 19, n. 35 (mar. 2001), p. 5-21, 2001.

FISCHER, A. et al. Aliança estratégica: rede oeste de cooperação de empresas contábeis de Santa Catarina. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 19, n. 2, p. 58-78, 2014.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO **Junta Comercial do Estado de São Paulo – JUCESP**. Disponível em: <<https://www.jucesponline.sp.gov.br/>>. Acesso em: Agosto/2018.

IUDÍCIBUS; S.. et al. **Contabilidade Introdutória**. 11ª Ed., São Paulo, SP. Editora Atlas S.A., 2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15ª Ed., São Paulo, SP. Editora Pearson Educativo do Brasil, 2015.

LYRA, R. L. W. C. **Uma contribuição a mensuração do resultado econômico da decisão de investimento em qualidade em empresas de serviços contábeis: uma abordagem da gestão econômica**. 2003. 143 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 2003.

MACEDO, R. C. B. M.; RIBEIRO, K. A. S. R. A inadimplência em escritórios de contabilidade no município de balsas/ma: a utilização de ferramentas de controle para gestão de cobrança. **Revista científica da faculdade de balsas**, v. 9, n. 2, 2019.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, J.C. **Contabilidade Empresarial**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: Metodologia, planejamento, execução, análise - Volume 1.3. 3. ed. São Paulo : Atlas , 1996.

MAXIMIANO; A. C. A. **Teoria Geral da Administração Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 4ª Ed. Atlas. 2004.

MONTEIRO, A. A. S.; COELHO, F. S. Formação de Preço para Empresas de Serviços Contábeis. **Pensar Contábil**, v. 5, n. 16, 2015.

PELEIAS, I. R. et al. Marketing Contábil: pesquisa com escritórios de contabilidade no Estado de São Paulo. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 10, n. 1, 2009.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, A. T. L.; LEMOS, I. S. Ferramentas de gestão para organizações contábeis. **ConTexto (Porto Alegre)**. Vol. 9, n. 16 (2. sem. 2009), p. 1-20, 2009.

SHIGUNOV, T. R. Z.; SHIGUNOV, A. R. A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 2, n. 1, p. 1-23, 2003.

TOLEDO, J. C. **Qualidade**: Gestão e Métodos. Rio de Janeiro, RJ. Editora LTC, 2014.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Rev SOCERJ**. 2007;20(5):383-386 setembro/outubro. Disponível em: <http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf> Acesso em 18 set. 2016

WALTER, S. A.; CRUZ, A. P. C.; ESPEJO, M. M. DOS S. B. Análise do processo de gestão estratégica: um estudo comparativo em escritórios de contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 5, 16 nov. 2011.

