



Estratégias Competitivas de Escritórios de Contabilidade de Aracaju frente às Mudanças no Cenário Contábil: um estudo à luz da visão baseada em recursos.

Cristina Ribeiro de Lisboa Sucupira
Flávia Karla Gonçalves Santos
Jefferson Reis Guimarães Andrade
Laudelino Luiz Castro Tanajura

Divisão Administração – Tema 2 – Estratégias Empresariais e Comunicação Organizacional

RESUMO

Um novo cenário surgiu para os profissionais de Contabilidade que trabalham no Brasil, uma vez que o país vive um momento de evolução diante das inovações trazidas com a implantação das novas tecnologias. Destaca-se que os escritórios de contabilidade estão passando por várias adequações do ponto de vista tecnológico, operacional e de capacitação de profissionais para atender às necessidades de seus clientes e cumprir com as novas obrigações do governo por meio da transmissão do SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) em que o fisco procura obter das organizações informações fidedignas e em tempo real. Empresas investem em tecnologia para acelerar processos, reduzir custos e aumentar a lucratividade. O objetivo desse estudo foi verificar se os escritórios de contabilidade de Aracaju utilizam a tecnologia disponibilizada como um diferencial estratégico da organização para atender às expectativas e necessidades de seus clientes à luz da Visão Baseada em Recursos (VBR). Trata-se de um estudo de casos múltiplos de natureza qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores selecionados e os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Por fim, concluiu-se que a formulação de estratégias nos escritórios de contabilidade de pequeno e médio porte ocorre de acordo com as necessidades do mercado em que atuam. Percebeu-se que os escritórios de Aracaju já utilizam as novas tecnologias para auxiliar na adequação e geração de arquivos digitais e atender as necessidades dos clientes, além de cumprir com as exigências do fisco com a qualidade e agilidade esperada.

Palavras-chave: Escritórios de Contabilidade; Novas Tecnologias; SPED; Estratégias; VBR.

INTRODUÇÃO

A contabilidade desde a sua origem passou por várias transformações. Entretanto, nas últimas décadas evoluiu significativamente ao ponto de por fim à era do papel, visto que atualmente mudanças estão ocorrendo no cenário contábil uma vez que a utilização de arquivos digitais e novas tecnologias foram obrigatoriamente adotadas para o cumprimento de várias obrigações acessórias com o fisco (OLIVEIRA *et al*, 2016). Hoje são comuns os lançamentos automáticos de débitos e créditos, sistemas integrados, escriturações digitais em que os *softwares* se encarregam das apurações de forma automática, além de outros meios eletrônicos utilizados.



Estas mudanças buscam adequar a contabilidade ao mundo virtual, de maneira para propiciar maior agilidade no processo de informações, de modo interligado às esferas Federal, Estadual e Municipal, resultado das transformações ocorridas com a evolução tecnológica e principalmente para atender às necessidades do governo em obter das organizações informações reais, fidedignas e de forma tempestiva. Diante disso, foi então instituído o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) com o objetivo de por fim à sonegação fiscal (BORGES, SOARES e MARTINS, 2013).

Com a implementação do SPED, todas as empresas foram obrigadas a alterar suas rotinas, ajustando a forma e as ferramentas de trabalho para atender às mudanças, buscando adequação à nova realidade. Com isso surgiram boas oportunidades para os escritórios de contabilidade diante da busca por profissionais especializados em auditoria, consultoria, capacitação e configuração em ERP (*Enterprise Resource Planning*) para geração de todos os arquivos digitais transmitidos no SPED (MACIEL e SOUZA, 2012).

O novo cenário trouxe grandes transformações à estrutura organizacional dos escritórios de contabilidade e ao perfil do profissional contábil que para atender às necessidades dos clientes e se manter competitivo no mercado buscou adequar-se as novas tecnologias por meio da formulação de novas estratégias.

E para que as empresas desenvolvam vantagem competitiva sustentável, dentre os autores que estudam a estratégia, tem-se o modelo proposto por Barney (1991), a Visão Baseada em Recursos (VBR), que argumenta que a empresa tem que ter a posse de recursos raros, valiosos, difíceis de imitar e insubstituíveis, principalmente se este recurso for caracterizado como intangível.

A VBR apresenta-se como uma perspectiva interna para explicar a vantagem competitiva, isto é, esta vantagem é vista como decorrente dos recursos únicos de uma empresa. Portanto, o desempenho da empresa depende de como ela desenvolve e gere internamente seus recursos (VERDU, 2010).

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é verificar se os escritórios de contabilidade de Aracaju utilizam a tecnologia disponibilizada como um diferencial estratégico da organização para atender às expectativas e necessidades de seus clientes diante das transformações ocorridas atualmente no cenário contábil. Este estudo utilizou-se de informações de escritórios de contabilidade de pequeno porte no Município de Aracaju/SE.



Além desta introdução, este estudo está estruturado da seguinte forma: apresenta a fundamentação teórica, que deu sustentação para o desenvolvimento do estudo, com foco na conceituação da Visão Baseada em Recursos (VBR), a terceira parte, em que são apresentados aspectos metodológicos, e a quarta parte em que os dados são descritos e analisados. Por fim, são elencadas as considerações finais e referências.

MUDANÇAS NO CENÁRIO CONTÁBIL

Diante dos avanços tecnológicos as empresas sentem cada vez mais necessidade de adequação e modernização às novas tecnologias para se manterem competitivas no mercado em que atuam e para atenderem às demandas dos seus clientes. Com a contabilidade não aconteceu de forma diferente, fazendo com que os escritórios de contabilidade buscassem também métodos mais modernos para o desempenho adequado e eficiente de suas atividades.

Para Ferreira (2012), uma organização ao utilizar sistemas de informações modernos e adequados apresentam relatórios claros e objetivos, conseguem auxílio no processo de tomada de decisões aumentando sua vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Em contrapartida, os órgãos de fiscalização estão aperfeiçoando seus processos de fiscalização para maior controle e análise de dados das informações prestadas pelas empresas.

Em meio aos avanços tecnológicos o governo brasileiro implantou o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), esse projeto é composto pela implantação da Nota fiscal eletrônica (NF-e), Escrituração Contábil Digital (ECD), a Escrituração Fiscal Digital (EFD), visando uniformizar e integrar informações contábeis, fiscais e trabalhistas, uma ferramenta eficaz de cruzamento de dados em tempo real, de maneira clara e com rapidez necessária para apuração de ilícitos tributários de forma ágil e segura, melhorando o controle dos processos, promovendo a integração entre os fiscos nas esferas Federal, Estadual e Municipal mediante a padronização das informações contábeis e fiscais (DUARTE, 2009).

A instituição do SPED trouxe grande impacto para as empresas, o governo, os profissionais de contabilidade e da área de tecnologia da informação (TI) criando uma conexão direta entre eles, fazendo com que esses profissionais desenvolvessem ferramentas capazes de atender as mudanças significativas como: treinamentos de pessoal, revisão de processos contábeis, administrativos e logísticos, integração eletrônica de informações fiscais e logísticas e implantação de sistemas de apoio à gestão empresarial (ERP) para alcançar domínio e para que a implantação aconteça de forma segura (BORGES, SOARES e MARTINS, 2013).



Para Gomes (2009, p.36):

“O SPED é uma nova era para todas as empresas, sem distinção. Os impactos são sentidos em todas as áreas, desde a infraestrutura tecnológica, passando pelos processos e procedimentos, pela comunicação e até a evolução cultural das pessoas. Significa uma nova era nas relações entre o Fisco e os contribuintes, certamente demandando aos profissionais de contabilidade uma postura diferenciada, tendo que acompanhar de perto as mudanças introduzidas por este processo e adaptar as suas habilidades e competências, nelas incluindo tanto conhecimentos de informática até a melhoria do processo gerencial da empresa.”

Segundo Duarte (2009), para que uma organização se torne competitiva é condição mínima possuir sistemas de informações que emitam relatórios, gráficos e planilhas para auxiliar os gestores quando necessário, porém as habilidades com a tecnologia são imprescindíveis, mas não são suficientes para o sucesso profissional, porque não basta ter apenas informações, pois ela somente não cria oportunidades para empresa. Para agregar valor, é preciso ter habilidades humanas para análise e síntese. Por esse motivo ele considera que é melhor caracterizar o momento atual da sociedade como a Era do Conhecimento e não a Era da Informação ou Era da Tecnologia. Afinal, os dois últimos são insumos para o primeiro.

Diante de todas as mudanças que estão ocorrendo no cenário contábil, o profissional da contabilidade para manter-se competitivo, deverá formular estratégias, desenvolver habilidades diante das evoluções que estão acontecendo para atender às necessidades de seus clientes, ou seja, não haverá espaço no mercado para um profissional que presta apenas informações ao fisco e que não acompanha as atualizações ocorridas na era digital.

VANTAGEM COMPETITIVA NA PERSPECTIVA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR):

Para BARNEY (1991), as empresas dentro de um setor são heterogêneas no que diz respeito aos recursos estratégicos que elas controlam. Portanto, o pressuposto básico da VBR é que os recursos são desigualmente dispersos entre os concorrentes. Barney (1991), afirma que uma empresa desenvolve vantagem competitiva sustentável quando implementa uma estratégia para criar valor, e que não esteja sendo implementada por um potencial concorrente e ainda quando essas firmas são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia. Assim, a capacidade de sustentar uma vantagem competitiva em uma empresa depende da



impossibilidade de seus concorrentes duplicarem suas estratégias, tornando-se assim em uma vantagem competitiva sustentável.

Nem todos os recursos em uma empresa são considerados fontes de vantagem competitiva. Para uma empresa ter vantagem competitiva sustentável seus recursos devem possuir quatro atributos: ser valioso, ser raro, ser de difícil imitação e não haver substitutos equivalentes. Os recursos são valiosos quando permitem que uma empresa conceba ou coloque em prática estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia neutralizando as ameaças do ambiente, é considerado raro quando são escassos e seus concorrentes não os tem BARNEY (1991). Essa perspectiva teve início no trabalho desenvolvido por Penrose (1959; 1995).

Para Wernerfelt (1984) uma empresa detentora de um recurso é capaz de manter uma posição relativa frente a outras empresas, desde que aja racionalmente, e que novas perspectivas estratégicas sejam visualizadas para as empresas que diversificam seus produtos em outros mercados, aumentando sua lucratividade.

Recursos podem ser definidos como elementos internos à empresa e são os ativos tangíveis e intangíveis. (WERNEFELT, 1984). O autor faz um paralelo entre a visão tradicional baseada em produtos e a VBR, mostrando que, neste caso, novas perspectivas estratégicas podem ser adotadas, principalmente por firmas que pretendam diversificar suas atividades em outros mercados. Portanto, visando criar novos produtos e entrar em novos mercados numa posição forte aumentando sua lucratividade.

Ao falar em estratégia e vantagem competitiva, pode-se citar como linha muito influente a Visão Baseada em Recursos (VBR), defendida por alguns autores pelo fato de os desempenhos das empresas manterem relação direta com as características internas e não com o mercado que participam (BRITO *apud* VELOSO e BANDEIRA DE MELO, 2013).

Para Carvalho e Grzebieluckas (2006), a Gestão Estratégica apoiada na VBR assume que o ambiente é instável e dinâmico em função da concorrência entre as empresas e os processos de inovação onde estas são obrigadas a conduzir. Pela sua análise, observa-se que a VBR apresenta alto poder explanatório abrindo diversas perspectivas para a empresa atuar estrategicamente, afirma ainda que a empresa ao fazer inovações dificilmente será imitada, colocando-se em posição competitiva no mercado que atuam.



METODOLOGIA

O presente estudo utilizou-se da abordagem qualitativa. Estudos com essa natureza de pesquisa como preocupação fundamental a análise e o estudo do mundo empírico, valorizando o contato direto do pesquisador com a situação em que está sendo estudada e com o ambiente. (GODOY, 1995).

Quanto ao tipo, se classifica como descritiva, pois buscou descrever e analisar os fatos, expectativas e as percepções dos profissionais de contabilidade pesquisados quanto às mudanças no cenário atual, procurando compreender suas estratégias e os recursos necessários que são utilizados para atender às necessidades de seus clientes. De acordo com Gil (2010, p.42) a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população, utiliza-se técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionário e a observação sistemática.

Como estratégia de pesquisa foi utilizado estudo de casos múltiplos. Neste trabalho, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco entrevistados. A pesquisa foi realizada em cinco escritórios de contabilidade localizados na cidade de Aracaju, no estado de Sergipe. As perguntas foram respondidas por e-mail e presencialmente com os gestores dos escritórios e teve como objetivo colher e analisar as informações necessárias sobre os recursos relativos às estratégias dos escritórios estudados e os quais os recursos que são utilizados. Ressalta-se que as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados.

Para analisar as informações, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo que, para Bardin (1977, p. 160),

é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS:

Com base no roteiro de entrevista composto por cinco questões, e aplicado com os informantes-chave de cinco escritórios de contabilidade localizados na cidade de Aracaju/SE, os elementos principais coletados foram relativos a: (1) abrangendo quais as estratégias e os recursos utilizados na implantação do SPED, (2) o tempo de adequação à nova realidade no



cenário contábil e (3) as dificuldades e os desafios enfrentados para atender às necessidades dos clientes e assim para se manterem competitivos no mercado em que atuam.

Quando questionados sobre quais recursos tecnológicos, financeiros e de pessoal necessitaram para adequação ao novo cenário contábil, todos os entrevistados apontaram para investimentos em equipamentos, novos softwares adequados às novas obrigações acessórias e infraestrutura no setor de TI, capacitação, qualificação e treinamento dos colaboradores. Três entrevistados disseram que também deram orientação aos clientes. Sendo que dois dos entrevistados responderam que obtiveram aumentos nos seus custos e que não conseguiram repassar aos clientes em decorrência da queda de receitas dos clientes, que alegam situação financeira difícil.

Quanto às dificuldades encontradas para a implantação dos SPED's em seus escritórios de contabilidade foi demonstrado por três entrevistados que a maior dificuldade é referente às informações prestadas pelos clientes nos arquivos recebidos que chegam de forma errada, mesmo sendo orientados ao preenchimento adequado de acordo com as exigências do fisco. Dois responderam que sofrem com a falta de retorno por parte dos órgãos que gerenciam o sistema, sejam eles Receita Federal ou Secretaria de Estado da Fazenda. Portanto, percebe-se que não existe a sincronia entre os órgãos gerenciadores do SPED.

Diante das mudanças que ocorrem no cenário contábil atual, perguntou-se quais as estratégias que são utilizadas para se manter competitivo no mercado de trabalho. Sobre essa pergunta, apenas um dos entrevistados respondeu que o primeiro ponto é manter-se atualizado e o segundo ponto manter o seu cliente atualizado, visitando também seu cliente mensalmente para acompanhar e orientar sobre a qualidade da informação enviada ao fisco para que o cliente não seja penalizado. Três dos entrevistados responderam que prestam atendimento personalizado ao cliente, com profissionais qualificados, disponibilizando consultoria aos mesmos e fazendo planejamento tributário, destacando que cuidam para que seu cliente esteja sempre satisfeito. Segundo eles, este é o melhor marketing. Enquanto que um deles respondeu que de acordo com as mudanças ocorridas no cenário contábil, ele mudou a forma de prestar serviços, estando sempre atendo ao que o mercado solicita.

Constatou-se também em relação aos recursos tecnológicos utilizados para atender as necessidades dos clientes que um dos entrevistados disse que utiliza poucos recursos tecnológicos e que precisa melhorar, enquanto que outros entrevistados utilizam sistemas integrados aos dos clientes para atendê-los de maneira eficiente e eficaz.



Por fim perguntou-se se a implantação e adequação a todas as mudanças no cenário contábil se deu conforme planejado. Dois dos entrevistados responderam que tecnicamente não deixou de cumprir com suas obrigações no tempo determinado, porém sofreu muito com todo o processo de implantação e que alguns processos tiveram que ser realinhados, enquanto que os outros dois entrevistados responderam que aconteceu conforme planejado, e somente um deles não planejou, foi se adequando às novas situações dentro dos prazos, mas que não sofreu penalidades.

Diante do exposto, pode-se verificar que os escritórios formulam suas estratégias, mediante as necessidades que surgem, e vai adaptando-se frequentemente, programando suas ações de acordo com as mudanças, inclusive alteram suas estratégias e investem em novas tecnologias, treinamentos e incrementam novos recursos internamente para alcançar seus objetivos.

A maior fonte de vantagem competitiva sustentável de uma empresa defendida pela VBR são os recursos desenvolvidos internamente. Reforça ainda que o desempenho da empresa ocorre em função da heterogeneidade e da imperfeita mobilidade dos recursos que possui (BARNEY, 1991). Diante disso, pode-se afirmar que o mesmo acontece com os escritórios de contabilidade de pequeno e médio porte, por utilizar os recursos internamente desenvolvidos como fonte de vantagem competitiva.

Veloso e Bandeira de Melo (2013), reafirmaram que os pesquisadores da VBR iniciam a formulação de estratégias competitivas a partir da análise interna das forças e fraquezas. Diante disso, é possível fazer uma comparação com o que acontece nos escritórios de contabilidade estudados, tomando como base a maneira como eles agem diante das transformações ocorridas no cenário contábil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa partiu do objetivo geral de verificar se os escritórios de contabilidade de Aracaju utilizam a tecnologia disponibilizada como um diferencial estratégico da organização para atender às expectativas e necessidades de seus clientes. Após avaliação dos resultados, percebeu-se que diante das transformações ocorridas no cenário contábil surgiu a necessidade de investir em novos equipamentos de informática para implementação das novas tecnologias, implantação de sistemas em ERP para atender aos clientes e adequar-se às inovações e ao SPED, como também, realizar treinamento e capacitação constante de pessoal para



desenvolver um bom trabalho e permanecer competitivo no mercado. Outro dado relevante foi o diferencial dado ao cliente por meio de tratamento personalizado e utilização de sistemas interligados aos dos clientes para atendê-los de maneira eficiente e eficaz.

É possível verificar que nos escritórios de pequeno e médio porte, suas estratégias estão alinhadas com as necessidades do mercado que atuam de maneira informal e gradual, conduzidas pelo próprio empresário que pessoalmente cuida tanto da criação de estratégias, quanto de todo o processo de tomada de decisão. Como o empresário faz toda a gestão da empresa, ele deve permanecer sempre atento às mudanças que ocorrem no ambiente e que pode afetar seu negócio, além de ser flexível para poder observar novas perspectivas e novos modelos para incrementar em sua organização. Ele deve ser capaz de desenvolver novas estratégias, além de identificar também as estratégias que surgem no ambiente externo.

O estudo revelou ainda que a perspectiva da VBR condiz com a realidade estratégica das pequenas empresas estudadas, uma vez que o pensamento, a decisão e a criação das estratégias iniciam-se a partir da análise interna das forças e fraquezas e sua maior fonte de vantagem competitiva sustentável depende da disponibilidade interna dos recursos da firma.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona Edições, 1977.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.

BORGES, Crislaine Fidelis; SOARES, Adeilson Barbosa; MARTINS, Vidigal Fernandes. Sistema Público de Escrituração Digital - Sped: Desafios e Benefícios para os Profissionais Contábeis do Município de Uberlândia. **Linkania Revista Científica**, Edição 7, volume 1, artigo nº 6, Setembro/Dezembro de 2013, p. 106-133. Disponível em: <<http://linkania.org/master/article/view/139.pdf>> Acesso em: 18 Jul. 2017.

BRASIL, Conselho Federal de Contabilidade. Disponível em: <<http://cfc.org.br/tecnica/areas-de-interesse/sped/>> Acesso em: 18 Jul. 2017.

CARVALHO, L.F.; GRZEBIELUCKAS, C. **Vantagem Competitiva Na Visão Baseada Em Recursos**. Anais_arquivo_33.pdf, 2006.

DUARTE, Roberto Dias. **Big Brother Fiscal III: O Brasil na era do conhecimento**. 3. ed. São Paulo: Ideas@work, 2009.

FERREIRA, Joana D'Arc Marques. **O SPED e seus impactos nas organizações: O caso da empresa Dolomil industrial Ltda**. Disponível em:



<<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3535/1/PDF%20-%20Joana%20D'arc%20Marques%20Ferreira.pdf>> Acesso em: 21 Jul. 2017

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa.5.ed.-São Paulo:Atlas, 2010.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**. v. 35, n.2, p. 57-63-mar./abr. 1995.

MACIEL, Pollyana Flores; SOUZA, Marta Alves de. **Os impactos do SPED nas empresas de contabilidade**. Disponível em: <
http://revistapensar.com.br/tecnologia/pasta_upload/artigos/a27.pdf> Acesso em: 18 Jul. 2017.

OLIVEIRA, Christian Vieira de; PEREIRA, Victor Hugo; MARTINS, Vidigal Fernandes; SILVA, Cristiano Moreira da. **Percepção Dos Profissionais Contábeis Da Região Metropolitana De Belo Horizonte Sobre A Implantação Do SPED**. RAGC, v.4, n.16, p.29-46 /2016. Disponível em: <
<http://fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/849/615.pdf>> Acesso em: 18 Jul. 2017.

VELOSO, Germany Gonçalves; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; MALIK, Ana Maria. Análise Dos Fundamentos Do Modelo Value-Based Health Care Delivery À Luz Das Teorias De Estratégia. **Revista Alcance** - Eletrônica, Vol. 20 - n. 04 - p. 495-512 - out./dez. 2013 4.

VERDU, Fabiane Cortez. **Redes De Relacionamentos Interorganizacionais, Recursos E Internacionalização: Um Estudo Na Cidade De Maringá (Pr)**.Tese (Doutorado em Administração).Curitiba.UFP,2010.

Wernerfelt, B. The resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5(2), 171-180. DOI: 10.1002/smj.4250050207, 1984.