

# Planejamento estratégico

Prático, eficaz e indolor



Início da transformação digital



**Fisco era o CEO**  
do seu escritório de contabilidade



Após 2015...



**Você virou CEO**  
do seu escritório de contabilidade



**Como usar a tecnologia ..... ?**

**Como vender?**

**Como melhorar processos?**

**Como precificar?**

**Como reduzir inadimplência?**

**Como engajar os colaboradores?**

**Como fazer BPO?**

**Como fidelizar clientes?**

**Como ... ?**

**Como.... ?**

**Será que...**

**Essas são as perguntas certas?**





“Quando se navega

**sem destino,  
nenhum vento é favorável”**

Sêneca





# **Cada problema é uma oportunidade**

**Melhorar um processo;  
Criar um novo serviço.**



Ideologia organizacional

**Quem somos?**

Propósito, valores, sonhos...





**TAREFA:**

**1. Escreva o  
propósito da sua  
empresa**



# Perguntas que ajudam

- Por que está empreendedendo?
- Como seu negócio pode evitar o fim de algo bom?
- Como seu negócio pode ajudar a consertar coisas erradas que acontecem?
- Como seu negócio conseguem melhorar a qualidade de vida das pessoas?

## Dicas

- Seja objetivo
- Escreva de forma que todos compreendam
- Menos é mais



# Propósito:

Quem eu ajudo?

---

O que eu faço para deixá-los felizes?

---

Então, meu propósito é:

---



# Propósito



O Círculo de Ouro, detalhado por SINEK, nos ajuda a compreender as razões pelas quais fazemos o que fazemos, fornecendo evidências convincentes do quanto nós podemos alcançar ao nos lembrarmos de começar perguntando o porquê. O Círculo de Ouro é um gráfico que indica, do centro para fora: o porquê, o como e o quê.

Para a empresa, equipes e colaboradores devem descobrir o seu porquê, a comunicação deve fluir de dentro para fora do círculo. Primeiro, entende-se o porquê fazer, depois o como fazer e, por fim, o que fazer. Para SINEK, esta é a fórmula para inspirar as pessoas e fazer com que tomem atitudes. Mais ainda, é um dos maiores fatores de diferenciação no mercado, porque as pessoas não compram o que você faz, mas o porquê você faz.



**TAREFA:**

**2. Escreva os  
valores da sua  
empresa**



# Perguntas que ajudam

- Quais comportamentos pessoais são inadmissíveis na sua empresa?
- Quais comportamentos pessoais são desejados na sua empresa?

## Dicas

- Faça uma lista sem censura, escreva o que vier à cabeça
- Selecione somente 4 valores, se necessário a agrupe-os
- Escreva um parágrafo para explicar cada valor
- Escreva exemplos de situações reais para demonstrar os valores



# Valores:

Nós somos...

---

Explicação:

---

---

Exemplo:

---

---



# Valores:

Nós somos...

---

Explicação:

---

---

Exemplo:

---

---



# Valores:

Nós somos...

---

Explicação:

---

---

Exemplo:

---

---



# Valores:

Nós somos...

---

Explicação:

---

---

Exemplo:

---

---



**TAREFA:**

**3. Escreva que é  
seu sonho para a  
empresa**



# Perguntas que ajudam

- Como seria a empresa perfeita para você?
- O que faria você feliz em relação à empresa?

## Dicas

- Escreva sem censura, escreva o que vier à cabeça
- Valide com você mesmo o que você escreveu
- Valide com seus sócios



# Sonho:

Queremos muito que nossa empresa....

---

---

---

---

---

---

---



“A melhor forma de

**prever o futuro**

é criá-lo”

Peter F. Drucker





Visão organizacional: nossos objetivos



EBITDA  
Receita  
Reservas  
% Processos

NPS  
TAXA DE CANCELAMENTO

eNPS  
Rotatividade  
Pesquisa de clima

# O que queremos?

Quem são os clientes ideais? O que satisfaz os sócios, clientes e colaboradores?



**TAREFA:**

**4. Escreva quem é  
o cliente ideal  
para a empresa**



# Perguntas que ajudam

- Quanto o cliente ideal pagará por seus serviços?
- Qual a margem operacional que o cliente ideal deixa para o escritório?
- Quais as principais dores e desafios do cliente ideal?
- Qual o nível de maturidade empresarial do cliente ideal?
- Qual o nível de maturidade tecnológica do cliente ideal?
- Quais as atividades econômicas do cliente ideal?
- Qual a receita anual do cliente ideal?
- Onde está o cliente ideal?

## Dicas

- Analise a sua carteira de clientes atual
- Qual o perfil dos clientes que entregam a maior margem?
- O que os clientes que mais indicam têm em comum?



# Cliente ideal:

Paga mensalidade de R\$ \_\_\_\_\_

Deixa uma margem operacional de \_\_\_\_\_ %

Quer que eu o ajude a resolver...

---

---

---

---

---

---

---



# Cliente ideal tem a maturidade empresarial:

<b>BAIXA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>ALTA</b>
O que é nota?	Compra e vende quase sempre com nota	Compra e vende 100% com nota
O gerente do banco controla o caixa dele	Controla o caixa da empresa pelo extrato	Controla o fluxo de caixa
Economiza o papel toalha	Preocupa-se com custos, mas não mede disciplinadamente	Tem critérios definidos para controle de custos
O preço é calculado pelo vizinho	Preço é o custo + margem	Tem metodologia de precificação
Manda quem pode, obedece quem tem juízo	Tem organograma definido	Tem estrutura de governança
Reunião? Não tenho tempo!	Avalia resultados eventualmente	Realiza reuniões frequentes para avaliação de resultados
Pago “por fora” e se não quiser, tem quem queira	Tem plano de cargos e segue as normas trabalhistas	Mede clima organizacional, cultura, satisfação dos colaboradores

# Cliente ideal tem a maturidade tecnológica:

<b>BAIXA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>ALTA</b>
Caderninho, quando muito!	Controla o caixa na planilha	Controla o caixa no sistema
Caderninho, quando muito!	Controla produção, compras, vendas e estoque na planilha	Controla produção, compras, vendas e estoque no sistema
Sistema é caro!	Cada controle é feito em um sistema independente	Utiliza um único sistema, ou tem sistemas integrados
Zap tá ótimo!	Tem sistema para atendimento a clientes	O sistema de atendimento é integrado ao ERP
Quando precisa chama o sobrinho	Utiliza free lancer	Tem estrutura de TI
TI é perda de tempo	TI é mal necessário	TI é parte da estratégia de negócios
Alguém deve fazer backup	Tem processo de backup de dados	Tem políticas de compliance e segurança de dados



**TAREFA:**

**5. Defina os  
objetivos  
estratégicos**

# Perguntas que ajudam

- O que deixa os **sócios** felizes?
- O que deixa os **clientes** felizes?
- O que deixa **colaboradores** felizes?
- Como medir essas “felicidades”?

## Dicas

- Estabeleça o prazo de 1 ano, 2 anos ou 5 anos para os objetivos
- Escreva até 5 objetivos para medir a “felicidade” de cada visão
- Defina a meta para cada métrica
- Verifique se os objetivos traduzem racionalmente o sonho



# Objetivos para os próximos anos:

Considerando o sonho, o que conseguimos realizar em 2 anos?

---

---

---

---

---

---

---

# Sucesso para os sócios em 31/12/2023 é:

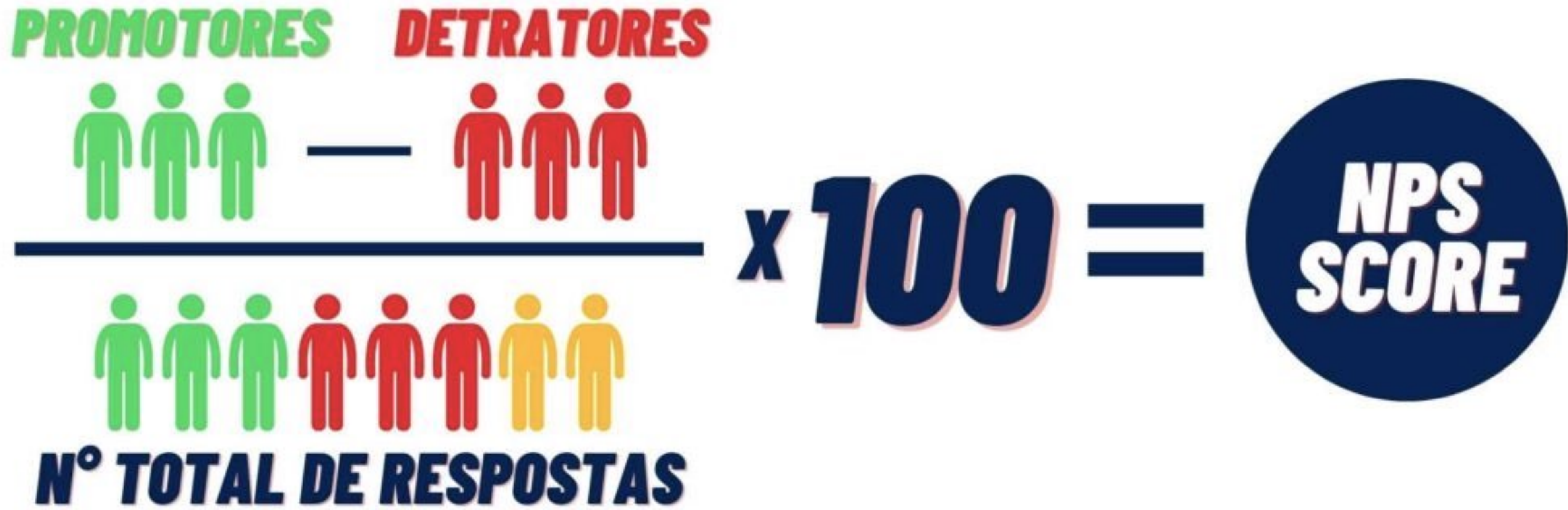
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDADE</b>	<b>META 2022</b>	<b>META 2023</b>
	Receita bruta	R\$/ano		
	Margem de contribuição operacional	R\$/ano		
	Lucro	R\$/ano		
	Receita de serviços consultivos	R\$/ano		
	Taxa de cancelamento financeira	%		



# Sucesso para os clientes em 31/12/2023 é:

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDADE</b>	<b>META 2022</b>	<b>META 2023</b>
	<b>NPS</b>	Nota		
	<b>Taxa de cancelamento</b>	%		
	Novos clientes	%		
	Taxa de indicação de clientes	%		
	Entregas com erro	%		
	Multas	R\$		

# NPS





# NPS







# Leitura recomendada

**GUIA DE MÉTRICAS PARA CRESCIMENTO DO SEU ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE - PARTE I**

**GUIA DE MÉTRICAS PARA CRESCIMENTO DO SEU ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE - PARTE II**

**GUIA DE MÉTRICAS PARA CRESCIMENTO DO SEU ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE - PARTE III**



**Olhe para dentro: fraquezas e forças**

# **Como estamos?**

**Quais são nossos talentos? O que atrapalha? O que ajuda?**



**TAREFA:**

# **6. Analise as forças e fraquezas**

# Perguntas que ajudam

- O que os recursos da empresa têm que atrapalham os objetivos?
- O que os recursos da empresa não têm que atrapalham os objetivos?
- O que os recursos da empresa têm que ajudam os objetivos?

## Dicas

- Cada força ou fraqueza deve ter relação com um ou mais objetivos
- Não confunda força/fraqueza com solução para um problema
- Você tem provas para justificar a força/fraqueza?



# Fraquezas

Quais recursos impedem ou dificultam atingir os objetivos?

---

---

---

---

---

---

---

Quais recursos ajudam a atingir os objetivos?

---

---

---

---

---

---

---



# Fraquezas

<b>FRAQUEZA</b>	<b>OBJETIVOS RELACIONADOS</b>	<b>PROVA</b>	<b>CAUSA</b>

<b>FORÇA</b>	<b>OBJETIVOS RELACIONADOS</b>	<b>PROVA</b>	<b>CAUSA</b>



**Olhe para fora: ameaças e oportunidades**



**O que nos afeta?**

**O que pode atrapalhar? O que pode ajudar?**



**TAREFA:**

# **7. Analise as oportunidades e ameaças**



# Perguntas que ajudam

- Quais as mudanças no mercado que atrapalham seus objetivos?
- Quais as novas tecnologias que atrapalham seus objetivos?
- Quais as mudanças na economia que atrapalham seus objetivos?
- Quais as mudanças no comportamento do consumidor que ajudam seus objetivos?

## Dicas

- Cada oportunidade/ameaça deve ter relação com um ou mais objetivos
- Oportunidade/ameaça são fatos externos, você não os controla
- Você tem provas para justificar a oportunidade/ameaça a?

# 5 Forças Competitivas de Porter

- **Ameaça de novos entrantes:** quando uma nova marca entra no mercado, o consumidor passa a ter mais ofertas disponíveis e o fornecedor passa a contar com mais um cliente. O movimento pode gerar tanto a redução nos preços do produto final quanto a inflação dos custos da indústria. Assim, a simples ameaça de que isso possa ocorrer já constitui uma força competitiva.
- **Ameaça de produtos substitutos:** representa a possibilidade do produto fornecido pela rede ser substituído por outro, com características similares. A simples possibilidade de substituição gera concorrência.
- **Poder de barganha dos clientes:** tem a ver com o poder de decisão dos compradores, principalmente quanto ao preço e a qualidade do produto.
- **Poder de barganha dos fornecedores:** semelhante às barganhas dos clientes, porém, com o foco nos fornecedores de insumos e serviços. Se o setor tiver poucos fornecedores e o grau de diferenciação dos insumos for baixo, o poder de barganha deles aumenta.
- **Rivalidade entre os concorrentes atuais:** trata da atividade e agressividade que os concorrentes diretos exercem. Essa força é considerada a mais significativa dentre as cinco, uma vez que é importante saber quais são os pontos fortes das marcas que vendem um produto similar ou que participam do mesmo segmento.



# 5 Forças Competitivas de Porter



# Matriz Ansoff

- **Penetração de mercado:** a marca busca aumentar sua participação a partir de produtos e mercados já existentes, podendo buscar o crescimento orgânico ou a aquisição de concorrentes.
- **Desenvolvimento de mercado:** neste caso, a marca busca expandir através do estabelecimento de produtos existentes em novos mercados.
- **Desenvolvimento de produtos:** ocorre quando a marca opta por criar novos produtos para vender no mesmo mercado;.
- **Diversificação:** consiste na entrada de novos produtos em novos mercados.





# Ameaças

Quais fatos externos impedem ou dificultam atingir os objetivos?

---

---

---

---

---

---

---



# Ameaças

Quem são os seus principais concorrentes?

---

---

---

---

---

---

---

# Pesquise informações sobre os concorrentes

- Dados sobre fundação e gestão do concorrente
- Número de funcionários
- Faturamento no último ano
- Principais produtos e serviços
- Política de preços
- Market Share
- Diferenciais no mercado
- Estratégias de marketing e comunicação

# Oportunidades

Quais fatos externos ajudam a atingir os objetivos?

---

---

---

---

---

---

---



# Ameaças

<b>AMEAÇAS</b>	<b>OBJETIVOS RELACIONADOS</b>	<b>PROVA</b>	<b>CAUSA</b>

# Oportunidades

<b>OPORTUNIDADE</b>	<b>OBJETIVOS RELACIONADOS</b>	<b>PROVA</b>	<b>CAUSA</b>

**TAREFA:**

# **8. Estabeleça projetos estratégicos**





# **9. Estabeleça Estrutura Organizacional**

# Perguntas que ajudam

- Quais são os macro processos que produzem os objetivos?
- Quem é o responsável por cada macro processo?
- Qual é a cadeia de valor da empresa?
- Qual é a jornada do cliente?

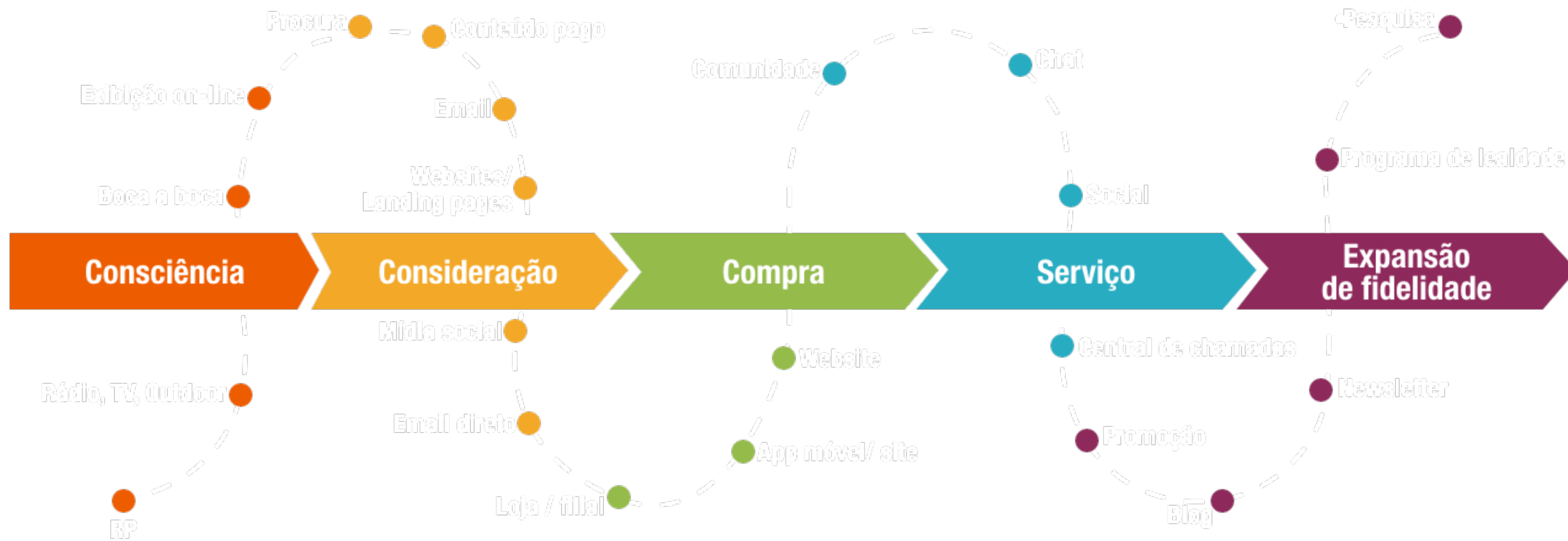


# Cadeia de valor



# Jornada do cliente

## Mapa da jornada do cliente





**Detalhe: objetivos departamentais**

# **Quais as metas?**

**Contábil, Fiscal, DP, Comercial, Administrativo**



**TAREFA:**

**10. Escreva o  
propósito de cada  
departamento**

# Perguntas que ajudam

- Cada setor conhece seu propósito?
- Cada setor tem suas metas?
- Cada setor conhece suas forças e fraquezas?
- Cada setor tem clareza sobre a causa de suas fraquezas?
- Cada setor sabe como potencializar suas forças?

## Dicas

- Defina o propósito de cada setor
- Defina as metas de cada setor
- Analise as forças e fraquezas de cada setor
- Encontre as causas das fraquezas
- Descubra como potencializar as forças
- Crie rituais disciplinados de apresentação de resultados
- Estabeleça projetos para implantar as soluções

# Propósito:

Quem o departamento ajuda?

---

O que o departamento faz para deixá-los felizes?

---

Então, o propósito é:

---



**TAREFA:**

**11. Definir os  
objetivos táticos**

# Perguntas que ajudam

- O que deixa os sócios felizes?
- O que deixa os clientes felizes?
- O que deixa colaboradores felizes?
- Como medir essas “felicidades”?

## Dicas

- Os objetivos táticos devem derivar dos estratégicos
- Defina objetivos para 1 ano, no máximo
- Escreva até 5 objetivos para medir a “felicidade” de cada visão
- Defina a meta para cada métrica
- Verifique se os objetivos traduzem racionalmente o sonho
- Estabeleça metas mensais





**TAREFA:**

# **12. Analise as forças e fraquezas**

# Fraquezas

Quais recursos impedem ou dificultam atingir os objetivos?

---

---

---

---

---

---

---

Quais recursos ajudam a atingir os objetivos?

---

---

---

---

---

---

---



# Fraquezas

<b>FRAQUEZA</b>	<b>OBJETIVOS RELACIONADOS</b>	<b>PROVA</b>	<b>CAUSA</b>

<b>FORÇA</b>	<b>OBJETIVOS RELACIONADOS</b>	<b>PROVA</b>	<b>CAUSA</b>

**TAREFA:**

# **13. Analise as oportunidades e ameaças**



# Ameaças

Quais fatos externos impedem ou dificultam atingir os objetivos?

---

---

---

---

---

---

---

# Oportunidades

Quais fatos externos ajudam a atingir os objetivos?

---

---

---

---

---

---

---

# Ameaças

<b>AMEAÇAS</b>	<b>OBJETIVOS RELACIONADOS</b>	<b>PROVA</b>	<b>CAUSA</b>

# Oportunidades

<b>OPORTUNIDADE</b>	<b>OBJETIVOS RELACIONADOS</b>	<b>PROVA</b>	<b>CAUSA</b>



**TAREFA:**

# **14. Estabeleça projetos tácticos**





Disciplina é liberdade

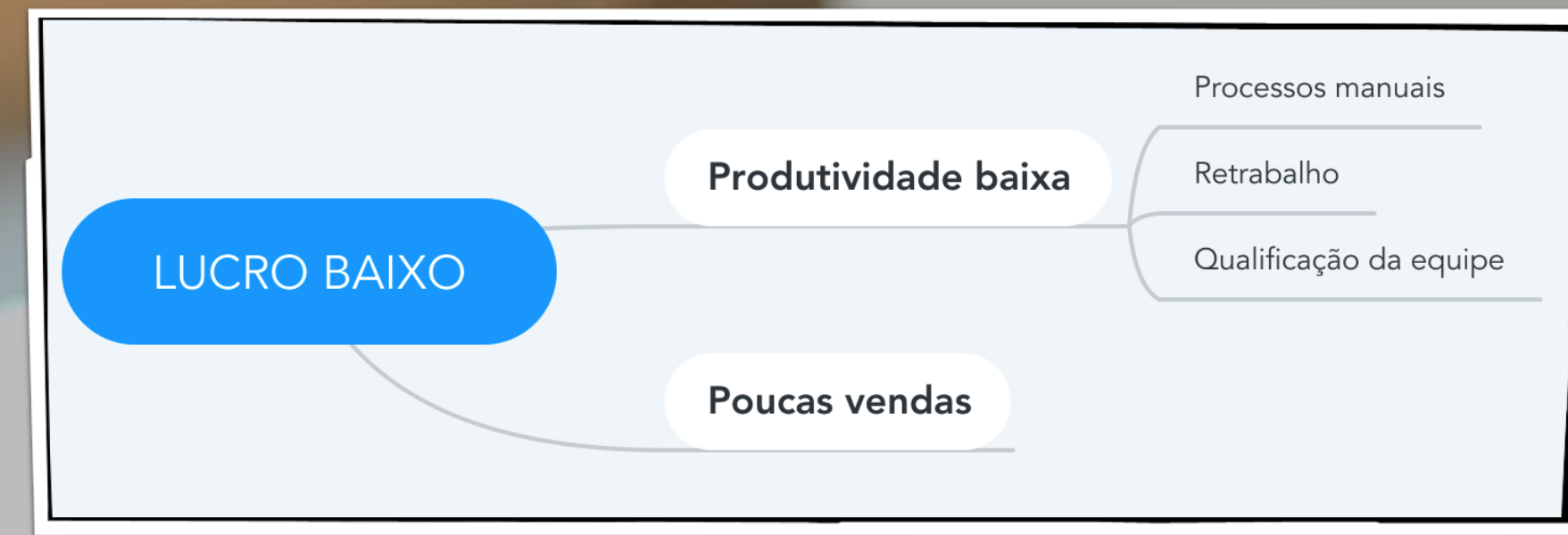
A silhouette of a person is shown from the side, balancing a large, dark, rectangular rock on their back. The person is standing on a dark, rocky ledge. The background is a bright, hazy sky with soft, golden light, suggesting a sunset or sunrise. The overall mood is one of struggle and perseverance.

**Medir e corrigir**

**Este é o segredo para o sucesso!**



Para corrigir: investigue!



# 5 porquês

Encontre as causas, valide as hipóteses!



**TAREFA:**

**15. Crie rituais  
para gestão**

# Dicas

- Crie rituais disciplinados de apresentação de resultados
- Estabeleça projetos para implantar as soluções
- Toda percepção deve ser justificada com números
- Qualquer ação deve ser gerida como projeto
- Todo projeto deve ter relação com os objetivos
- Projetos precisam de payback
- Não dá para fazer tudo ao mesmo tempo, priorize projetos
- Disciplina não é tudo, mas é quase tudo!

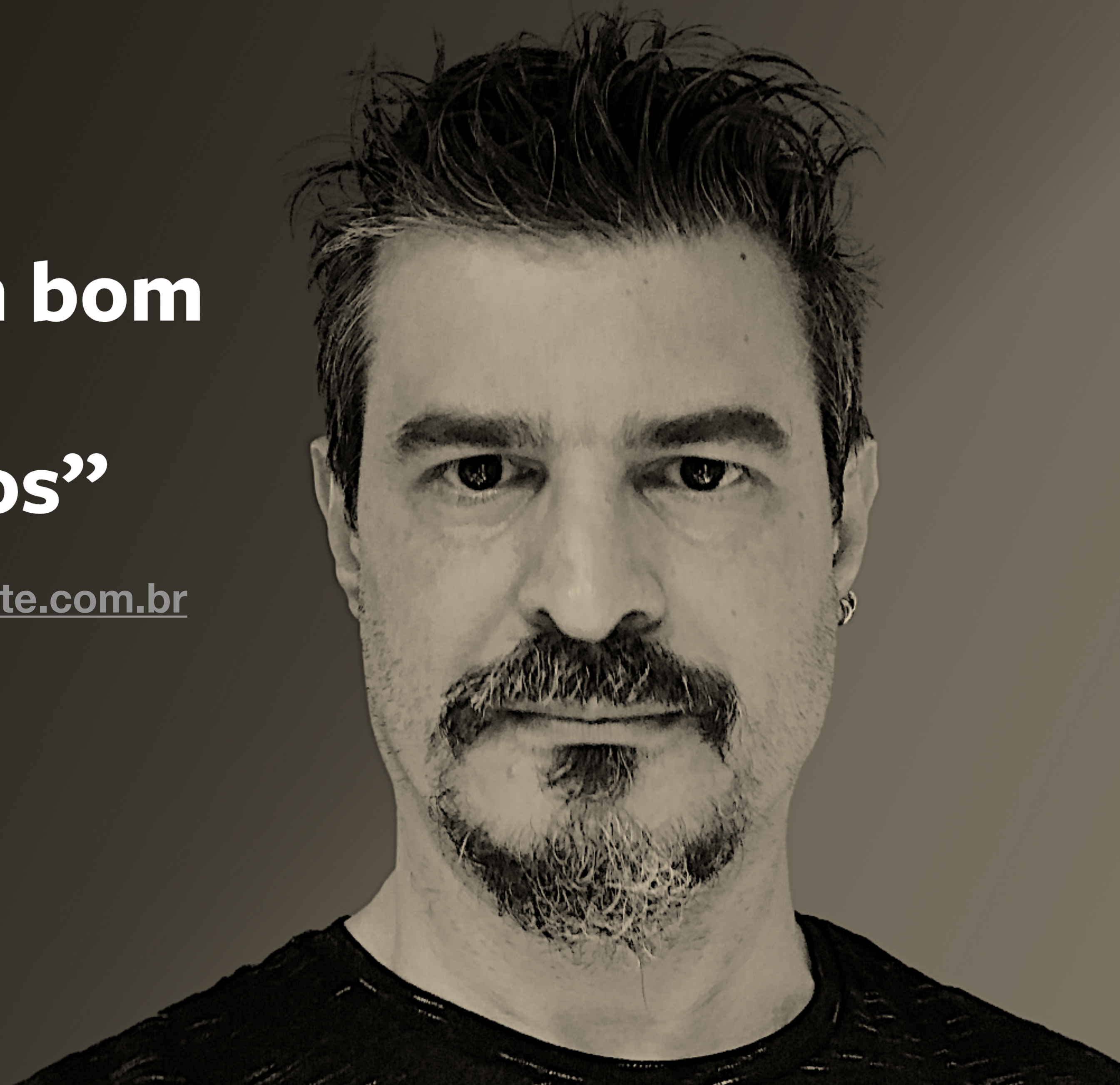
**JUST DO IT.**



**“Contabilidade é um bom  
negócio para quem  
entende de negócios”**

Roberto Dias Duarte | [www.robortodiasduarte.com.br](http://www.robortodiasduarte.com.br)

Whatsapp: +55 (31)99975-1357





**Exemplo**

# **Apresentação mensal de resultados**

# TÓPICO 1

# Apresentação mensal de resultados do XXXX

Mês/ano

**Propósito do  
XXXXX**

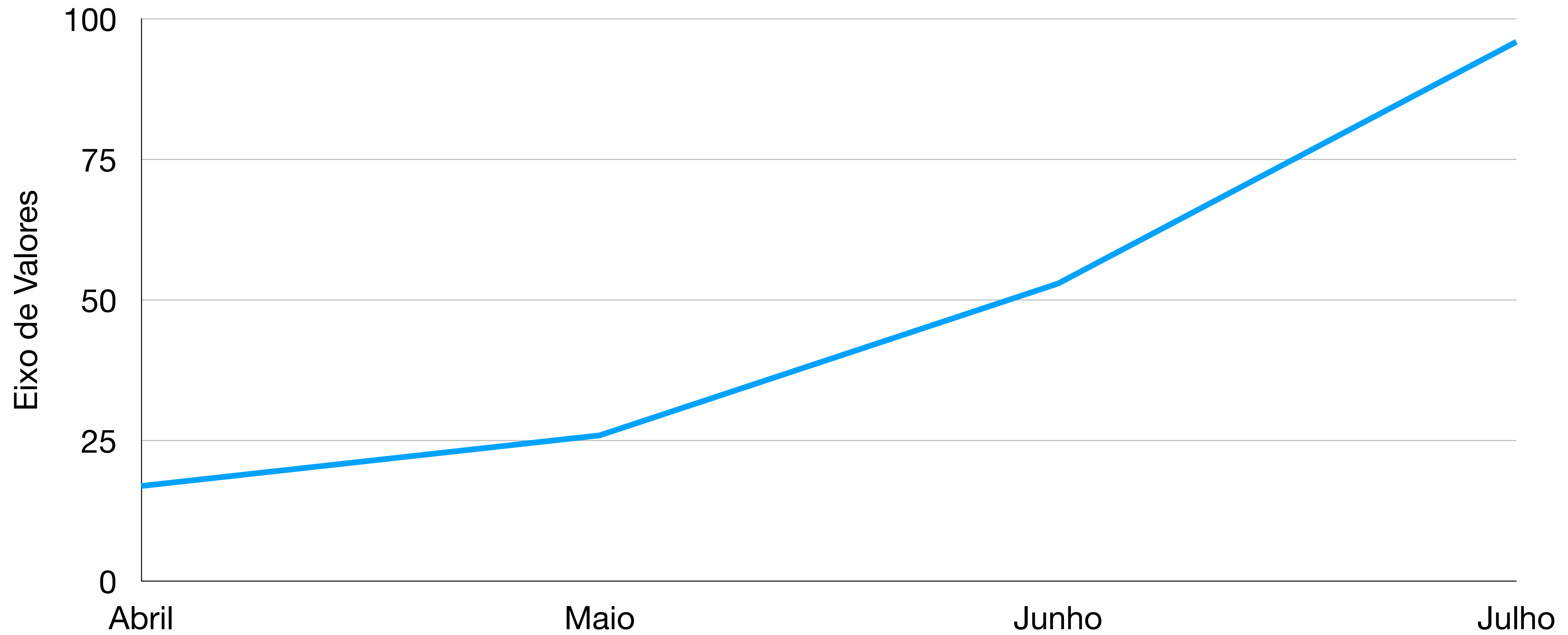
# TÓPICO 3

Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	Farol
				Verde (100%) Amarelo ( $\geq 80\%$ ) Vermelho ( $< 80\%$ )

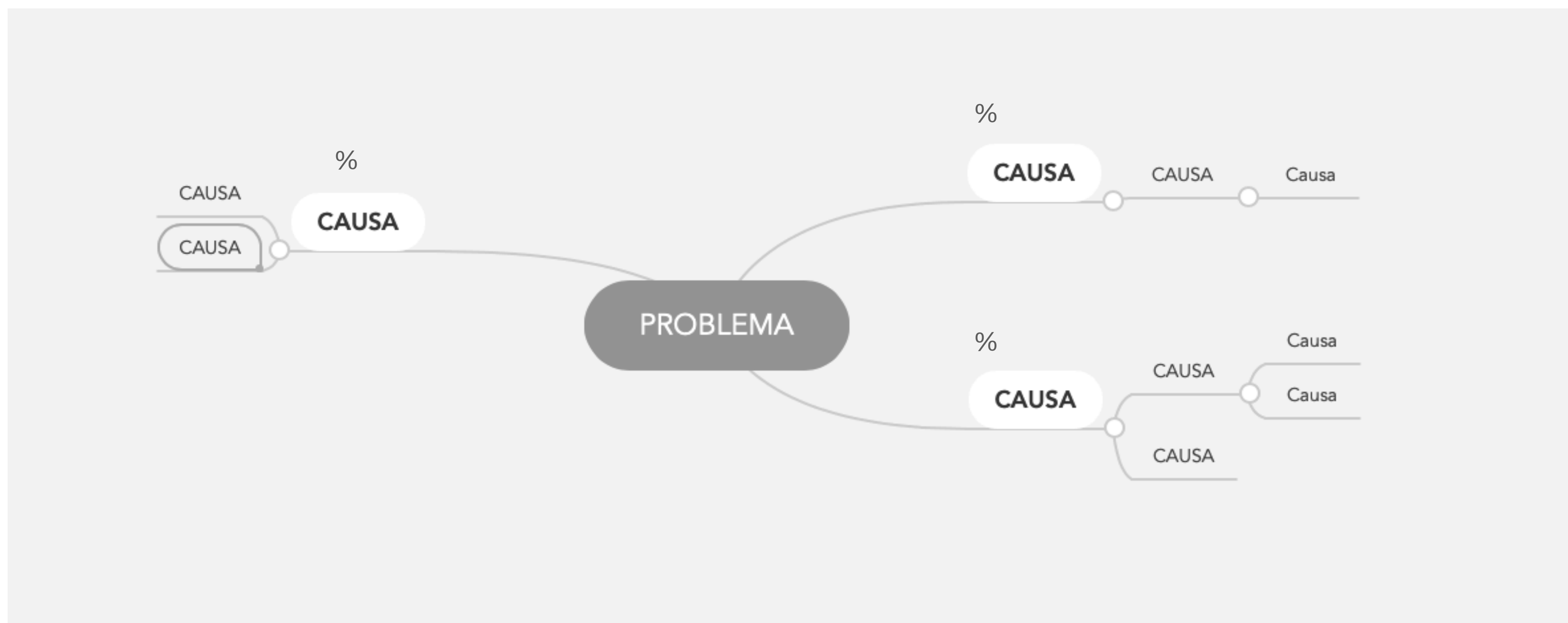


# TÓPICO 3

Indicador mês a mês



# TÓPICO 3



# TÓPICO 4

PROBLEMA	CAUSA	AÇÃO

