

Orientação para Negociação de Honorários

CRCSC



HINO NACIONAL

Parte I

Ouviram do Ipiranga as margens
plácidas
De um povo heróico o brado
retumbante,
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade
Conseguimos conquistar com braço
forte,
Em teu seio, ó liberdade,
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido
De amor e de esperança à terra desce,
Se em teu formoso céu, risonho e
límpido,
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,
És belo, és forte, impávido colosso,
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada,
Brasil

Parte II

Deitado eternamente em berço
esplêndido,
Ao som do mar e à luz do céu profundo,
Fulguras, ó Brasil, florão da América,
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,
Teus risonhos, lindos campos têm mais
flores;
"Nossos bosques têm mais vida",
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo
O lábaro que ostentas estrelado,
E diga o verde-louro dessa flâmula
- "Paz no futuro e glória no passado."

Mas, se ergues da justiça a clava forte,
Verás que um filho teu não foge à luta,
Nem teme, quem te adora, a própria
morte.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada,
Brasil!

Letra: Joaquim Osório Duque Estrada

Música: Francisco Manuel da Silva

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SANTA
CATARINA

**ORIENTAÇÃO PARA NEGOCIAÇÃO DE
HONORÁRIOS**

*Florianópolis/SC
Novembro 2012*

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SANTA CATARINA
Av. Osvaldo Rodrigues Cabral, 1900
Florianópolis/SC - 88.015-710
Fone: (48) 3027-7000 e Fax: (48) 3027-7008
Home page: www.crcsc.org.br
@crcscoficial
www.facebook.com.br/crcsantacatarina
E-mail: crcsc@crcsc.org.br

2ª Edição

Capa: Estagiária Mônica Weber João
Supervisão Ana Cláudia Neves Antunes

Editoração: Horizonte Gráfica e Editora Ltda.

Normatização: Danielly da Cunha (CRB-14/793)
e Leandro Pinheiro (CRB-14/1340)

Revisão de Redação em Língua Portuguesa: Maria Terezinha Vieira

Ficha Catalográfica

C755o Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina
Orientação para negociação de honorários /
Conselho Regional de Contabilidade de Santa
Catarina. – 2. ed. – Florianópolis: CRCSC, 2012.
36 p.

1. Contabilidade. 2. Honorários. I. Título

CDU: 657.1

Ficha Catalográfica elaborada pelo Bibliotecário Leandro Pinheiro – CRB-14/1340

Projeto Editoração de Livros – 2012/2013

COMISSÃO

Adilson Pagani Ramos
Canísio Muller
Édio Silveira
Eli Oliveira de Souza
José Carlos Perão
Luiz Alberton
Luiz Felipe Ferreira
Michele Patrícia Roncalio
Lindomar Antonio Fabro – Coordenador

Os direitos de reprodução deste livro foram concedidos pelos autores e pelo Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul.

É possível que a legislação citada neste livro tenha sido alterada posteriormente a sua impressão. Verifique regularmente se não houve alterações.

APRESENTAÇÃO

Os profissionais da contabilidade nunca estiveram tão em evidência. Basta verificar a grande oferta de oportunidades de trabalho existente na área e o reconhecimento alcançado pela profissão nos mais diferentes setores da economia. Como categoria, primamos pela excelência técnica, pela busca constante de capacitação e pela atenção que dedicamos aos nossos clientes. Deixamos, porém, muito a desejar quando – a frente de uma empresa contábil ou como a profissionais autônomos/liberais – temos que negociar nossos honorários, de forma que eles espelhem a real importância dos serviços prestados.

Hoje, conhecimentos e habilidades administrativas, organizacionais e de negociação são tão importantes quanto os conhecimentos técnicos e de legislação.

Por esse motivo, o Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (CRCSC) está lançando a terceira edição do livro *Orientação para Negociação de Honorários*, que tem por objetivo ajudar o empresário contábil ou profissional autônomo/liberal a vencer as dificuldades enfrentadas no momento de negociar o valor dos honorários, quer com novos clientes, quer nas renegociações com os atuais.

No texto é dada ênfase ao processo de negociação, abordando seus principais tópicos e propiciando uma visão global sobre o tema e sua aplicabilidade, oferecendo, inclusive, um modelo de carta-proposta.

Contador **Adilson Cordeiro**
Presidente do CRCSC

LISTA DE SIGLAS

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CIAP – Crédito do ICMS do Ativo Permanente

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

DIME – Declaração do ICMS e do Movimento Econômico

DIRF – Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte

ECD – Escrituração Contábil Fiscal

ECF – Emissor de Cupom Fiscal

EFD – Escrituração Fiscal Digital/PIS e Cofins

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços

INSS – Instituto Nacional de Seguro Social

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

IRPF – Imposto de Renda Pessoa Física

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

ISSQN – Imposto sobre Serviços de Quaisquer Natureza

ITBI – Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis

LTCAT – Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho

PAES – Programa de Avaliação Seriada para Acesso ao Ensino Superior

PAEX – Parcelamento Excepcional

PCMAT – Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da construção

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PIS – Programa de Integração Social

PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

REFIS – Programa de Recuperação Fiscal

REGISTRO 54 – Contém informações referentes aos produtos que estão na nota fiscal

SINTEGRA – É um conjunto de procedimentos administrativos que facilita o fornecimento de informações dos contribuintes aos fiscos estaduais

SPED – Sistema Público de Escrituração Contábil que visa a substituir a emissão de livros contábeis (diário/razão) em papel pela sua existência apenas digital

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 A HABILIDADE DE NEGOCIAR	11
2 FASES DA NEGOCIAÇÃO	13
2.1 Autoconhecimento	13
2.2 Preparação	15
2.3 Apresentação	19
2.3.1 <i>A Importância da Aparência</i>	19
2.3.2 <i>Etapas da Apresentação</i>	20
2.3.3 <i>Formas de Apresentação de Proposta</i>	21
2.4 Negocie	22
2.4.1 <i>Técnicas de negociação</i>	22
2.4.2 <i>O que fazer</i>	22
2.4.3 <i>O que NÃO fazer</i>	23
3 FECHAMENTO	25
CONCLUSÃO	26
MODELO DE CARTA-PROPOSTA	28
ANEXO I	30
ANEXO II	32

INTRODUÇÃO

A formação dos profissionais da contabilidade é lastreada, em geral, por conhecimentos técnicos e de legislação. Os cursos de graduação e o próprio perfil profissional conduzem para este caminho.

Normalmente, o perfil do Profissional da Contabilidade é o de uma pessoa centrada, estudiosa e introspectiva. A formação contábil propicia ao profissional um leque de opções de atividades nas quais poderá atuar. Os currículos normalmente não abordam assuntos relacionados a *marketing*, imagem pessoal, negociação ou temas específicos sobre empresas contábeis.

Quando se aceita o desafio de constituir uma empresa de serviços contábeis, ouve-se que: *para ser um bom empresário, não basta somente a técnica, necessita-se também do conhecimento do mundo dos negócios*. As habilidades administrativas, organizacionais e de negociação são fundamentais para a obtenção do sucesso empresarial.

Nesse sentido, não se pode esquecer também das dificuldades encontradas pelos empresários contábeis na elaboração de planilhas de custos e principalmente na hora da negociação dos honorários.

A ideia deste trabalho é trazer à tona a questão comercial de uma empresa contábil ou uma proposta de um profissional autônomo, dando ênfase ao processo de negociação de honorários, abordando seus principais tópicos e propiciando uma visão global sobre o tema e sua aplicabilidade.

1 A HABILIDADE DE NEGOCIAR

Negociar é uma das habilidades mais importantes para o sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa. Negociação é o processo de alcançar objetivos, por meio de um acordo, nas situações em que existam interesses comuns e conflitantes. O grande desafio é como fazê-lo com a máxima efetividade.

Em um momento de negociação, é importante que se analise o seu estado mental: um estado mental rico de recursos é a base para o sucesso; um estado mental frágil e inadequado é a porta para o fracasso. O estado mental adequado para se negociar tem a ver com a capacidade de cada um de lutar diante de novos desafios, de não desistir diante de obstáculos, de saber conviver muitas vezes com situações desconfortáveis, de tensão ou até mesmo de risco.

Importante também é avaliar as crenças pessoais, como, por exemplo, aprender com os erros, sejam os próprios, sejam os dos outros. Ver nos erros uma forma de melhorar o processo de negociação evidencia a importância da qualidade da preparação, ou seja, é necessário ver a situação pela ótica do profissional que está negociando e pela parte do outro negociador. Embora negociação não seja uma guerra, pode-se aplicar a frase de Sun Tzu: *Se você conhece a você e ao inimigo, não é preciso temer nenhum combate. Se você só conhece a você, para cada vitória, haverá uma derrota. Se você não conhece nem a você nem ao inimigo, você irá sucumbir em todos os combates.* Toda negociação é um processo de relacionamento entre pessoas, e todo relacionamento importa em comunicação. Assim, é muito importante saber ouvir, perguntar e apresentar as próprias ideias de forma convincente.

Ao negociador são essenciais algumas habilidades, tais como:

- Perceber quando alguém não entendeu as colocações que estão sendo feitas e já estar pensando no que vai responder.
- Saber perguntar. Bons negociadores sabem fazer perguntas relevantes e ficam atentos às respostas. As respostas são os indicativos dos próximos passos a serem dados.

- Cada pessoa age e reage de forma diferente. Assim, é necessário descobrir, sondar, compreender as necessidades, desejos e expectativas da pessoa com quem se está negociando.

A negociação está nas interações de quase todos os grupos e organizações, é um processo de tomada de decisão conjunta em que pessoas têm preferências diferentes. Envolve lados opostos com interesses muitas vezes conflitantes

Importante que a negociação ocorra num nível de ganha-ganha, pois cria relacionamentos de longa duração e facilita o trabalho conjunto.

Ao término de cada negociação, refletir sobre ela e aprender com a prática. Ter sempre em mente a necessidade do desenvolvimento pessoal continuado.

2 FASES DA NEGOCIAÇÃO

Neste tópico serão apresentadas as fases da negociação, que compreende o autoconhecimento, a preparação, a apresentação e a negociação propriamente dita.

2.1 Autoconhecimento

Entre os diversos fatores que compreendem o ato de negociar, o *autoconhecimento* caracteriza-se como premissa fundamental para a consolidação do sucesso em uma negociação. Diante disso, salienta-se a necessidade de conhecer bem o seu negócio e a si mesmo.

Especificamente, nas organizações contábeis, o *autoconhecimento*, necessário para subsidiar uma negociação de honorários, vai desde a avaliação das responsabilidades intrínsecas, dos conhecimentos técnicos específicos e complementares dos responsáveis e colaboradores até a mensuração dos custos infraestruturais, que contribuem para o bom exercício e a manutenção da atividade desenvolvida.

No mercado podem ser encontrados programas ou sistemas destinados a levantar os custos de uma organização contábil. A sua adoção não é obrigatória. Estas ferramentas auxiliam na apuração dos custos da organização com cada cliente.

Quanto aos conhecimentos complementares, demandados atualmente, faz-se necessário que sejam de caráter multidisciplinar, envolvendo um bom discernimento da legislação tributária, societária, trabalhista e previdenciária, além de noções de informática, *marketing* e economia.

Diante de tudo isso, reitera-se que o fator *autoconhecimento* é condição *sine qua non* para que as organizações contábeis obtenham êxito nas negociações de honorários com seus clientes.

Entre os conhecimentos necessários, que devem ser considerados, exemplifica-se:

Legislação:

Federal:

IRPJ;
CSLL;
PIS (Sistema Cumulativo e Não-Cumulativo);
COFINS (Sistema Cumulativo e Não-Cumulativo);
IPI;
SIMPLES NACIONAL;
IRPF;
SPED Fiscal;
SPED Contábil e
Demais obrigações acessórias.

Estadual: ICMS com seus enquadramentos

Municipal: ISSQN, ITBI, LICENCIAMENTOS

Previdenciária: INSS

Trabalhista: CLT

Societária: Código Civil e demais legislações pertinentes

Conhecimentos sobre Direito Tributário: Código Tributário Nacional

Conhecimentos básicos sobre administração e marketing

Conhecimentos sobre informática

Cultura geral, cenário político, atualidades

Benefícios fiscais

Além disso, cabe destacar que para algumas empresas existem benefícios fiscais que necessitam de um serviço diferenciado por parte do Profissional Contábil. Ressalta-se ainda que constantemente ocorrem mudanças nas legislações, exigindo do contador atualização permanente. Quanto aos meios infraestruturais, importantes para um bom desenvolvimento das atividades exercidas pelas organizações contábeis, sugere-se:

- local físico e instalações adequadas;

- mobiliário (mesas, cadeiras, etc.);
- linha telefônica;
- fax;
- computadores;
- scanner;
- sistemas (programas de contabilidade, fiscal, pessoal e administrativo);
- rede lógica;
- sistema de armazenagem de dados (arquivos digitais), com processo de back up seguro;
- acesso à internet e
- assinatura de informativos fiscais.

2.2 Preparação

Nas negociações, deve-se ter em mente que todos os lados precisam ganhar algo de valor em troca de concessões eventualmente feitas.

Nesse sentido, a preparação envolve muita pesquisa, para obter todas as informações úteis, no sentido de ajudar os profissionais no fortalecimento de seus argumentos.

A elaboração de um plano de ação, incluindo o objetivo final e a estratégia necessária para alcançá-lo, é fundamental: fazer uma lista de todos os objetivos a serem atingidos, colocá-los em ordem de prioridade e identificar os que não são essenciais. Assim, no momento de fazer concessões, é possível saber o que ceder primeiro.

Para auxiliar na preparação, apresenta-se a seguir um modelo de diagnóstico de cliente, enfatizando-se a quantificação e a responsabilidade sobre os serviços a serem contratados.

Setor Pessoal

Na área de pessoal, é importante que o Profissional da Contábil levante as seguintes informações:

- Qual é o número e a rotatividade média dos funcionários, só-

cios, autônomos e terceiros (retenção INSS)?

- Qual é a quantidade de dissídios para a folha?
- O controle do ponto é eletrônico ou manual?
- Como é o controle das horas extras? (controle horas extras diárias) – banco de horas?
- Como é o controle de férias e férias coletivas?
- Mantém em dia os encargos sobre a folha?
- Possui encarregado para informações do Departamento Pessoal Interno?
- Possui ou necessita do PCMSO?
- Possui ou necessita do PPRA ?
- Possui ou necessita do PPP?

Com essas e outras informações que porventura possam surgir na entrevista, será possível formar uma opinião sobre o setor de pessoal, ou seja, uma opinião sobre a quantidade de horas que serão necessárias ao bom trabalho do Profissional Contábil, evitando multas e reclamações trabalhistas contra o novo cliente.

Setor Fiscal

As questões tributárias envolvem muita leitura de legislação, interpretação e trabalho de preenchimento de guias/notas. Para tanto, é necessário que o Profissional da Contábil atente para as seguintes informações da empresa:

- Há emissão de notas por sistema informatizado?
- Está obrigado à emissão de notas fiscais eletrônicas?
- Está obrigado ao SPED Fiscal?
- Possui ECFs?
- DIME Mensal do ICMS?
- SINTEGRA?
- REGISTRO 54 ou outros?
- Qual o número médio de notas fiscais de entradas?
- Qual o número médio de notas fiscais de saídas?

- Possui impostos em atraso?
- REFIS, PAES, PAEX e Outros Parcelamentos?
- Há controle próprio de estoque para fins fiscais?
- Qual a quantidade média aproximada de itens de estoque?
- Há controle do CIAP? Quantos itens?
- Quantos ramos de atividade possui?
- Há incentivo fiscal? Qual?
- Está obrigado à declaração eletrônica do ISSQN?
- Qual é a quantidade de guias emitidas por mês?
- Qual é o valor total dos impostos apurados por mês e por tipo?

Com o conhecimento de todas as informações listadas acima, o Profissional Contábil poderá elaborar uma contabilidade que atenderá com eficiência as demandas do cliente, bem como prestar as informações necessárias e requeridas nos casos de fiscalização e solicitação de apresentação das demonstrações contábeis para fins de empréstimos/financiamento ou participação em licitações. Com isso fortalecendo a importância da profissão contábil.

Setor Contábil

Na área Contábil as seguintes informações serão úteis ao processo de formação de uma proposta de trabalho:

- Há pessoa jurídica sócia (equivalência patrimonial)?
- Há filiais? Quantas? Em que praças?
- Qual é o número de contas analíticas do plano de contas?
- Qual é o número de contas bancárias?
- Qual é o número de aplicações financeiras?
- Qual é o número de clientes?
- Qual é o número de fornecedores?
- Há empréstimos ou financiamentos? Quais?
- Há controle de caixa e bancos?
- Quais as formas de financiamento das compras e vendas (Ex.: comprar, vender, cheques pré, cartões de crédito, etc.)?

- Há controle do Imobilizado? Quantos itens?
- Há controle dos cheques emitidos e recebidos e dos créditos de cartões de crédito?
- Há diário auxiliar de clientes e fornecedores?
- Distribui lucros durante o exercício?
- Qual é a periodicidade dos balancetes?
- Qual é o faturamento médio mensal (últimos 12 meses)?
- Qual é a forma de tributação (Simples Nacional, Presumido, Real ou Arbitrado, isento/imune)?
- Sendo a Contabilidade obrigatória, mantém escrituração regular?
- Qual a média mensal de lançamentos contábeis?
- Quais os relatórios gerenciais que utiliza?
- Está obrigado ao SPED contábil?

Essas informações contribuem sobremaneira para formar uma opinião sobre a responsabilidade e dificuldade na prestação dos serviços contábeis.

Organização Geral

A organização geral da empresa fornece informações complementares quanto às possíveis modificações na estrutura da empresa. Para tanto, é necessário indagar sobre:

- Qual é o número de sócios?
- A sede é própria?
- Como é o nível de organização geral (visita à sede do cliente)?
- Qual é o histórico da empresa (início de atividades, mudanças no quadro societário, mudanças de ramo, situação financeira, etc.)?
- Utiliza *software* de gestão? Quais os módulos?
- Possui conexão à *internet*? Qual o tipo de velocidade?
- Qual a estrutura de pessoal administrativo? Quais as áreas?

Ao conhecer as diversas áreas, o Profissional Contábil terá conhecimento da situação da empresa, o que lhe permitirá realizar um trabalho competente, livre de possíveis processos motivados por fiscalização do CRC em relação ao cumprimento das Normas Brasileiras de Contabilidade técnicas e profissionais e de multas lavradas pelo fisco. Também permitirá que seja realizado um planejamento coerente com as necessidades da empresa, executando uma prestação de serviços de alta qualidade.

2.3 Apresentação

Planeje cuidadosamente os primeiros movimentos, para se mostrar convicto e ser convincente. A partir daí, fique alerta e seja flexível para criar e aproveitar oportunidades durante a negociação. Causa sempre boa impressão o prestador de serviço que mostra conhecimento da empresa na qual está interessado a fazê-lo ou a negociar seus honorários.

2.3.1 A Importância da Aparência

Estude sua aparência com cuidado e com bastante antecedência. Afinal, a primeira impressão é a que fica. Avalie o tipo de negociação de que você participará e se vista de acordo. Uma aparência muito sofisticada pode influenciar o modo como as pessoas veem você e sua autoridade, mas também pode parecer agressivo. Na dúvida, prefira sempre roupas conservadoras.

Para muitos clientes, o cuidado que o empresário da Contabilidade dispensa consigo mesmo é o que ele dispensará aos outros.

Tanto o homem quanto a mulher devem se trajar adequadamente, sem modismos, as combinações realizadas ao natural, sem esmero exagerado.

Pode-se até considerar exagero, mas deve-se ter muito cuidado até mesmo com a barba, visto que homens sem barba representam melhor o padrão de aparência correta. Aquele que optar por barba ou bigode, deverá mantê-los muito bem aparados, pois, do contrário, poderá transmitir

uma imagem de desinteresse consigo mesmo, e, por consequência, o cliente poderá interpretar que este descuido é repassado ao serviço prestado. Deve-se levar em consideração, também, o “*marketing* pessoal”, para o qual, resumidamente, contribuem os seguintes fatores:

- vestir-se bem, de forma adequada, com roupas passadas e limpas;
- falar bem, evitar cometer erros grosseiros, não usar gírias;
- estar sempre com um bom visual – mulheres discretamente maquiadas e homens barbeados ou com a barba bem aparada;
- mostrar competência, ou seja, que efetivamente domina os serviços que presta ou que está oferecendo;
- ser sempre PONTUAL;
- não inventar desculpas, qualquer que seja a situação;
- CUMPRIR sempre o prometido;
- fazer mais que o prometido, sempre que for possível;
- não falar mal dos escritórios concorrentes, se citados pelo cliente;
- mostrar, não apenas com palavras, mas com ações, que realmente se importa com seu cliente;
- ser incansável enquanto um problema apresentado pelo seu cliente não for resolvido, mesmo que não seja de sua responsabilidade direta;
- lutar pelos interesses do cliente, quando lícitos, deixando clara sua posição de aliado.

2.3.2 Etapas da Apresentação

Na apresentação é interessante formular um roteiro das etapas a serem seguidas, pois isto auxiliará para que o foco não seja perdido e demonstrará que o profissional está bem preparado.

Exemplo de roteiro:

- apresente de forma resumida os serviços que serão prestados;
- esclareça os pontos mais importantes;
- apresente soluções para possíveis problemas;
- crie alternativas do tipo ganha-ganha, agregando valor ao **negócio** do cliente;
- mostre que sua proposta atende às necessidades e expectativas do cliente;
- enfatize as qualidades de sua equipe e empresa na prestação deste tipo de serviço;
- procure confirmar com gestos suas palavras para criar confiança.

2.3.3 Formas de Apresentação de Proposta

Para a elaboração de uma boa proposta de serviços, deve-se levar em consideração as necessidades do cliente, que podem ser levantadas da seguinte forma:

Qual a necessidade do cliente em relação ao serviço que está sendo oferecido, bem como sua capacidade de pagar por ele?

- O que é mais importante para o cliente ao contratar um serviço de Contabilidade?
- Qual será a utilização e quais os resultados esperados pelo cliente?
- O que o cliente espera do serviço? Este questionamento deve ser efetuado no momento da primeira reunião para discussão da proposta.
- O cliente tem algum tipo de relacionamento com outro escritório de Contabilidade, em nível de consultoria ou até mesmo outras propostas de serviços?

- Quais são as expectativas do cliente com os serviços a serem prestados? A forma como estão sendo prestados supera as expectativas ou deixa algo a desejar?

De posse destas informações, elabore a sua proposta de serviços contábeis e, no momento da apresentação desta proposta, leve em consideração os seguintes fatores:

- 1 apresente sua proposta inicial de forma fluente e confiante, para ser levado a sério pelo cliente. Ao falar, enfatize a necessidade de se chegar a um acordo;
- 2 explique as condições embutidas antes de fazer a oferta inicial;
- 3 resuma a proposta de forma breve e, então, cale-se, para demonstrar que terminou e dar tempo para o cliente analisar sua oferta.

2.4 Negocie

Essa parte diz respeito ao ato de negociar propriamente dito. É o momento de ceder em itens que para você têm pouco valor, a fim de ganhar em outros que têm muito valor. É o chamado encontro de interesses.

2.4.1 Técnicas de negociação

Saber negociar é uma arte. A seguir serão apresentadas algumas técnicas simples que podem ajudar muito. O primeiro passo no planejamento de cada negociação é determinar os objetivos: o que se quer obter? Somente quando tiver resposta para esta pergunta, poderá determinar de forma eficiente os passos seguintes da sua negociação.

2.4.2 O que fazer

Procure exercitar as seguintes ações:

- Estude e valorize o estilo pessoal de cada um, antes de a negociação começar;
- Escute com atenção;

- Fortaleça a ideia de que as duas partes devem sair ganhando na conversa;
- Crie um clima agradável para a negociação, seja uma pessoa de abordagem ampla e aberta para novas ideias;
- Deixe espaço suficiente para manobras nas suas propostas;
- Se não conseguir aceitar um compromisso proposto, não hesite em recusá-lo;
- Tente descobrir qual é a posição da outra parte: “O que acha se...”
- Seja flexível de forma a adaptar-se à situação e às reações da outra pessoa. Lembre-se: a flexibilidade não é sinal de insegurança ou fraqueza, mas de estar alerta e compreender a questão;
- Se, durante as negociações, algo for dito em *off*, mantenha sigilo;
- Trabalhe com uma agenda para tornar a reunião mais eficiente;
- Trate a todos como VOCÊ gostaria de ser tratado.

Importante, além do que se deve fazer, é evitar comportamentos que possam cortar o processo de comunicação e inviabilizar todo o trabalho planejado.

2.4.3 O que NÃO fazer

O que um futuro cliente compra primeiro é a confiança, portanto, evite as seguintes ações:

- Muitas concessões logo no início da negociação.
- Tentar levar vantagem na negociação. Isso só prejudica o andamento do negócio.
- Ser preconceituoso ou muito “apaixonado” nas suas premissas. Deixe as conversas sobre política e futebol para

depois, elas podem acabar com tudo.

- Uma oferta inicial muito radical.
- Dizer “nunca”. Leve o seu tempo para negociar e para pensar nas situações.
- Ridicularizar a outra parte.
- Começar a falar se não tiver algo relevante para dizer. As negociações já são demoradas por natureza, não as atrase ainda mais.

Seguindo os passos acima, é possível chegar a um bom termo na negociação.

3 FECHAMENTO

Na maioria dos casos, a negociação de honorários profissionais não se resolve numa primeira reunião com o cliente.

No momento do acordo final, o ideal é saber ouvir as ponderações do outro lado e argumentar todas as questões que estão sendo discutidas, mostrando ao cliente as obrigações a cumprir e as responsabilidades com o trabalho a ser realizado para a empresa dele.

É imprescindível saber que a organização contábil é uma empresa. Logo, estabeleça seus objetivos de forma que, ao alcançá-los, como consequência, venha o lucro.

Deve-se tomar o cuidado quanto ao fato de que existe diferença na negociação com o cliente que está constituindo sua empresa e o cliente que está vindo de outra empresa de serviços contábeis, caso em que é aconselhável consultar o profissional anterior.

Salienta-se que é obrigação do profissional alertar o candidato a empresário das sérias consequências da abertura de uma empresa, principalmente em relação a obrigações tributárias, trabalhistas, fiscais e acessórias.

Sendo assim, em um bom acordo de honorários profissionais, deve-se considerar um limite, ou seja, um ponto de equilíbrio e, quando for o caso, ao abrir concessões, ter sempre uma segunda alternativa.

CONCLUSÃO

Após a negociação, o relacionamento deve continuar: este é o momento de investir na construção de uma relação duradoura entre as partes.

Negociar é mais do que descobrir quanto e quando se vai receber pelos “serviços”. Não esqueça: o futuro de sua empresa, uma rede de contatos e a possibilidade de estar aprendendo enquanto trabalha estão sendo negociados. Você está vendendo seus serviços, o seu conhecimento, e tentando obter algum lucro, financeiro ou empresarial. Neste quesito, um ponto importante é: olhe bem ao lado de quem você está. Não caia no conto da parceria barata, que lhe leva o tempo e não lhe devolve nada, além de prejuízo. Escolha muito bem para quem e com quem você vai trabalhar.

Um comentário infeliz ou uma piada fora de hora pode pôr tudo a perder em uma negociação que tinha tudo para dar certo.

A Contabilidade, como qualquer outra área do conhecimento próprio do homem, sempre esteve associada ao progresso da humanidade. A cada dia surgem inovações, fazendo com que se busque o constante aperfeiçoamento. Não se pode parar, não se pode fugir das mudanças que ocorrem em plena era da informática.

Desta forma, se junta os conhecimentos adquiridos na atividade profissional e, no decorrer do trabalho, no que tange ao estudo sobre a negociação de honorários.

Valiosas foram as experiências obtidas ao longo deste estudo, pois solidificaram os conceitos, as ideias já conhecidas. As dificuldades encontradas fizeram ir à fonte das informações, enriquecendo, desta maneira, os conhecimentos. O resultado deste trabalho retratou a funcionalidade do processo que envolve a negociação de honorários.

Trata-se de um assunto que merece muita atenção pela sua utilidade, carecendo de estudo intenso e aprofundado, com tempo mais prolongado para uma pesquisa mais completa.

Pelo exposto, constata-se que as empresas contábeis, muitas ve-

zes ou profissionais liberais/autônomos, no afã de ganhar clientes, no momento da negociação dos honorários, acabam fazendo concessões em demasia, desagregando valor aos serviços a serem prestados, com uma consequente desvalorização da atividade do Profissional Contábil.

MODELO DE CARTA-PROPOSTA

(Cidade),..... de..... de.....

Ilmo. Sr.

Fulano de Tal

DD. Diretor da Empresa X

Florianópolis / SC

Prezado Senhor:

Consoante contatos mantidos e informações recebidas, vimos apresentar a V. Sa. nossa proposta de prestação de serviços para essa empresa, nos seguintes termos:

1 Os serviços serão prestados conforme descrito no Anexo I, que é parte integrante desta carta-proposta, dimensionados com base nas características da empresa, mencionadas no Anexo II.

2 O trabalho a ser desenvolvido prevê a utilização do sistema de processamento de dados, no qual estão integrados a contabilidade e a escrituração fiscal e departamento pessoal, com a possibilidade de acesso a este sistema, por terminal, na sede dessa empresa.

3 Essa empresa deverá disponibilizar local de trabalho, em sua sede, para a equipe de funcionários da nossa organização, os quais serão por nós devidamente credenciados.

4 O prazo de duração da prestação de serviços será de, podendo ser interrompido mediante comunicação prévia de 30 (trinta) dias.

5 Os honorários e os encargos relativos aos profissionais envolvidos no desenvolvimento do trabalho proposto são de nossa inteira responsabilidade.

6 O valor dos honorários mensais será de (.....), a ser pago no final de cada mês. 7 Anualmente, pela entrega das demonstrações contábeis e declaração IRPJ, também será devido o valor correspondente a uma mensalidade.

7 O custo de implantação do serviço corresponderá a ...% do valor de uma mensalidade (oriundo de outra empresa de serviços contábeis).

8 O serviço será implantado em dias, após a aprovação desta proposta, fixando-se o calendário de implantação de comum acordo com V.Sa. (oriundo de outra empresa de serviços contábeis).

Atenciosamente,

(assinatura do titular da Empresa Serviços Contábeis)
Contador/Técnico em Contabilidade – CRCSC nº
Sócio-Gerente

DE ACORDO, em

____/____/____

(assinatura do responsável pela empresa-cliente)

ANEXO I

DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS

CONTABILIDADE

1 Assessoria na preparação dos documentos a serem enviados à empresa de contabilidade e na preparação de lançamentos no sistema de processamento de dados existente.

2 Estabelecimento da planificação contábil.

3 Elaboração da escrituração contábil com emissão do Diário, Razão, Balancete Analítico e Balancete Sintético.

4 Elaboração das conciliações contábeis.

5 Elaboração de relatórios gerenciais previamente solicitados a partir dos demonstrativos contábeis. 6 Preparação das provisões de Balanço.

6 Elaboração do Balanço Anual, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados e Notas Explicativas.

7 Preparação da Declaração de Imposto de Renda – Pessoa Jurídica.

8 Preparação da Declaração de Imposto de Renda – Pessoa Física dos Diretores.

9 A empresa disponibilizará os relatórios do Diário Auxiliar de Contas a Receber e a 10 Pagar e os relatórios do Controle Patrimonial.

11 Manutenção de sistema de controle patrimonial.

12 Estabelecer cronograma de entrega dos Balancetes mensais.

ESCRITURAÇÃO FISCAL

1 Assessoria na preparação dos documentos a serem enviados à empresa de serviços contábeis e na preparação de lançamentos no sistema de processamento de dados existente.

2 Escrituração dos Livros Fiscais:

- Registro de Entradas;
- Registro de Saídas;
- Registro de Apuração do ICMS;
- Registro de Apuração de ISSQN.

3 Apresentação das declarações acessórias no âmbito Federal, Estadual e Municipal:

- Emissão de Guia para o recolhimento de tributos decorrentes dos documentos fornecidos.
- Preparação dos relatórios para atendimento da legislação do Imposto de Renda e IBGE.

DEPARTAMENTO PESSOAL

1 Registro de admissão e demissão dos empregados, com as respectivas informações legais, periódicas, como CAGED, RAIS, etc., termos de rescisão e para o recolhimento da multa do FGTS.

2 Elaboração de folha de pagamento e recibos, mensais ou semanais, mediante a disponibilização dos cartões ponto até 00 dia do mês.

3 Emissão de Guias para o recolhimento de contribuições decorrentes da folha de pagamento, pró-labore e a terceiros.

4 Controle de Contratos de Experiência, férias, etc.

ANEXO II

Para realizar a análise do custo por cliente, o profissional pode utilizar o Anexo II completo (com a indicação do custo baixo, médio, alto). Terminada essa verificação, vai entregar para seu cliente a carta-proposta, juntamente com o Anexo II, contendo somente as opções que serviram de base para a definição dos honorários, sem a indicação dos custos (baixo, médio, alto).

Setor Pessoal	Custo		
	Baixo	Médio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Qual o número e rotatividade média dos funcionários, sócios autônomos e terceiros (retenção INSS)? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a quantidade de dissídios para a folha? 			
<ul style="list-style-type: none"> • O controle do ponto é eletrônico ou manual? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Como é o controle das horas extras? (controle horas extras diárias) – banco de horas? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Como é o controle de férias e férias coletivas? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantém os impostos da folha em dia? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Possui encarregado para informações do Departamento Pessoal Interno? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Possui o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional)? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Possui o LTCAT (Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho)? 			

<ul style="list-style-type: none"> • Possui PCMAT (Programa de Controle Técnico do Ambiente de Trabalho)? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Possui o PPP (Perfil Profissiográfico Previdenciário)? 			
Setor Fiscal	Baixo	Médio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Há emissão de notas por sistema informatizado? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Possui ECFs? 			
<ul style="list-style-type: none"> • A DIME Mensal do ICMS? 			
<ul style="list-style-type: none"> • SINTEGRA? 			
<ul style="list-style-type: none"> • REGISTRO 54? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Possui impostos em atraso? 			
<ul style="list-style-type: none"> • REFIS, PAES, PAEX e Outros Parcelamentos? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Há controle de estoque para fins fiscais? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Há controle do CIAP? Quantos itens? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Quantos ramos de atividade possui? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Há incentivo fiscal? Qual? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Qual a quantidade de guias emitidas por mês? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Qual o valor total dos impostos apurados por mês e pó tipo? 			
Setor Contábil	Baixo	Médio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Há Pessoa Jurídica Sócia (equivalência patrimonial)? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Há Filiais? Quantas? Em que praças? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Qual o número de contas analíticas do Plano de Contas? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Qual o número de contas bancárias? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o número de aplicações financeiras? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Qual o número de clientes? 			

<ul style="list-style-type: none"> • Qual o número de fornecedores? 						
<ul style="list-style-type: none"> • Há empréstimos ou financiamentos? Quais? 						
<ul style="list-style-type: none"> • Há controle de caixa e bancos? 						
<ul style="list-style-type: none"> • Quais as formas de financiamento de compras e vendas (Ex.: comprar, vender, cheques pré, etc.)? 						
<ul style="list-style-type: none"> • Há controle do imobilizado? Quantos itens? 						
<ul style="list-style-type: none"> • Há controle dos cheques emitidos e recebidos? 						
<ul style="list-style-type: none"> • Há Diário auxiliar de clientes e fornecedores? 						
<ul style="list-style-type: none"> • Distribui Lucros durante o exercício? 						
<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a periodicidade dos balancetes? 						
<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o faturamento médio mensal (últimos 12 meses)? 						
<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a forma de Tributação (Simples Nacional, Presumido, Real ou Arbitrado, Isento/Imune)? 						
Organização Geral				Baixo	Médio	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Qual o número de sócios? 						
<ul style="list-style-type: none"> • A sede é própria? 						
<ul style="list-style-type: none"> • Como é o nível de organização geral (visita à sede do cliente)? 						
<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o histórico da empresa (início de atividades, mudanças no quadro societário, mudanças de ramo, situação financeira, etc.)? 						



CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE
DE SANTA CATARINA

DIRETORIA CRCSC – BIÊNIO 2012/2013

Adilson Cordeiro

Presidente

Marcello Alexandre Seemann

Vice-Presidente de Administração e Finanças

Adilson Pagani Ramos

Vice-Presidente de Fiscalização

Rubia Albers Magalhães

Vice-Presidente de Registro

Edson Luis Francês

Vice-Presidente de Controle Interno

Raquel de Cássia S. Souto

Vice-Presidente de Desenv. Profissional

Adilson Bachtold

Vice-Presidente Câmara Técnica

José Mateus Hoffmann

Representante dos Técnicos em Contabilidade

CÂMARA DE REGISTRO

TITULARES

SUPLENTES

Rubia Albers Magalhães	Emanuela de Melo
Marisa Luciana Schwabe de Morais	Marcelo da Silva
José Ademir Deschamps	-
Lecir dos Passos Ghisi	Cassiano Bambinetti
Francisco de Borba	Luiz Ricardo Espindola

CÂMARA DE FISCALIZAÇÃO, ÉTICA E DISCIPLINA

TITULARES

SUPLENTES

Adilson Pagani Ramos	Édio Silveira
Gil Nazareno Losso	Lindomar Antonio Fabro
Osmar Gumz	Agostinho José Damázio
Bruno João Tem-Pass	Jorge Luiz Dresch
José Sidney Ribeiro Esmério	Michele Patricia Roncalio
José Mateus Hoffmann	Edson Luiz Tholl

CÂMARA DE RECURSOS DE ÉTICA E DISCIPLINA

TITULARES

SUPLENTES

José Carlos Perão	Adriano de Souza Pereira
Rubia Albers Magalhães	Emanuela de Melo
José Henrique Domingues Carneiro	Shirley Rosana Rego
Irineu Moreira	Canisio Muller

CÂMARA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

TITULARES

SUPLENTES

Raquel de Cássia S. Souto	Sheila Assenheimer
Sergio Faraco	Elaine Guarnieri

CÂMARA DE CONTROLE INTERNO

TITULARES

Edson Luis Francês
José Sidney Ribeiro Esmério
Tânia da Silva Homem

SUPLENTES

Débora Simoni Ramlow
Michele Patricia Roncalio
Arlei Antonio Sete

CÂMARA TÉCNICA

TITULARES

Adilson Bachtold
Edson Luis Francês
Lecir dos Passos Ghisi

SUPLENTES

John Carlos Zoschke
Débora Simoni Ramlow
Cassiano Babinetti

TAMBÉM INTEGRAM O PLENÁRIO

Renato Feijó
Luiz Alberton

MACRODELEGACIAS

Blumenau: Silvio Terres; **Chapecó:** Reni Antônio Druzian; **Criciúma:** Ademir Dagostin; **Itajaí:** Dirceu Paulo do Nascimento; **Joaçaba:** Marcos Luiz Comini; **Joinville:** Hipócrates Fernandes; **Lages:** Genézio Zanoni; **São Miguel do Oeste:** Rudinei Almeida dos Santos.

DELEGACIAS

Araranguá: Laênio Mota Oliveira; **Balneário Camboriú:** Cláudio Márcio de Souza; **Brusque:** Anderson Habitzreuter; **Caçador:** Antônio José Schmitz; **Campos Novos:** Silvio Alexandre Zancanaro; **Canoinhas:** Soraia Cristina Bueno; **Concórdia:** Ari Adamy; **Curitibanos:** Ubaldo Furchieri Ribeiro; **Ibirama:** Leda Hohl; **Indaial:** Almir Malkowski; **Itapiranga:** Clemente Schnorrenberger; **Ituporanga:** Clezio Silveira Goulart; **Jaraguá do Sul:** Ivan Pilon Torres; **Laguna:** Ivo Perin; **Mafra:** Evelynne Carvalho Bendlin; **Maravilha:** Celso Camilo Broetto; **Orleans:** Woldemar Alexandre da Cruz; **Palhoça:** Marcos Cardoso Canto; **Palmitos:** Harlinton Arend; **Porto União:** Itacir João Delazari; **Rio do Sul:** Vilson Schulle; **São Bento do Sul:** Rudolf Jaensch; **São Joaquim:** Alceri Chiodeli; **São José:** Tadeu Pedro Vieira; **São José do Cedro:** Olmiro Wendpap; **São Lourenço do Oeste:** Ari Sutille Martini; **Tijucas:** Ronei Alinor Furtado; **Timbó:** Hans Paul Maas; **Tubarão:** Marcos Mangeronio de Freitas; **Videira:** Marcelo Colle; **Xanxerê:** Seditrei Roseli G. Dagort.

HINO DE SANTA CATARINA

Sagremos num hino de estrelas e flores
Num canto sublime de glórias e luz,
As festas que os livres frementes de ardores,
Celebram nas terras gigantes da cruz.
Quebram-se férreas cadeias,
Rojam algemas no chão;
Do povo nas epopéias
Fulge a luz da redenção.

No céu peregrino da Pátria gigante
Que é berço de glórias e berço de heróis
Levanta-se em ondas de luz deslumbrante,
O sol, Liberdade cercada de sóis.
Pela força do Direito
Pela força da razão,
Cai por terra o preconceito
Levanta-se uma Nação.

Não mais diferenças de sangues e raças
Não mais regalias sem termos fatais,
A força está toda do povo nas massas,
Irmãos somos todos e todos iguais.
Da liberdade adorada.
No deslumbrante clarão
Banha o povo a fronte ousada
E avigora o coração.

O povo que é grande mas não vingativo
Que nunca a justiça e o Direito calou,
Com flores e festas deu vida ao cativo,
Com festas e flores o trono esmagou.
Quebrou-se a algema do escravo
E nesta grande Nação
É cada homem um bravo
Cada bravo um cidadão.

Letra: Horácio Nunes

Música: José Brazilício de Souza

CRCSC



CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE
DE SANTA CATARINA

Avenida Osvaldo Rodrigues Cabral, 1900
88015-710 - Florianópolis/SC
www.crcsc.org.br