

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

EDSON ROBSON DE OLIVIERA

***PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NAS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS***

FLORIANÓPOLIS

2002

EDSON ROBSON DE OLIVEIRA

***PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NAS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS***

Trabalho monográfico apresentado para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador: Loreci João Borges, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2002

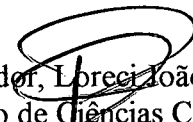
EDSON ROBSON DE OLIVEIRA

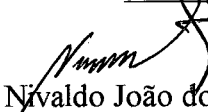
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

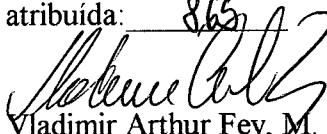
Trabalho monográfico apresentado para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina

Esta monografia foi julgada como adequada para a obtenção do título requerido e, portanto, aprovada em sua forma final, obtendo a nota de 8,50, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

Compuseram a banca:


Prof. Orientador, Loreci João Borges, Dr.
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída: 9,0


Prof. Nivaldo João dos Santos, M. Sc.
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída: 8,65


Prof. Vladimir Arthur Fey, M. Sc.
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída: 7,54

Florianópolis, 17 de dezembro de 2002.


Prof. Luiz Felipe Ferreira, M. Sc.
Coordenador de Monografia do CCN

**“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente;
é aquele que melhor se adapta às mudanças”**

(Charles Darwin)

AGRADECIMENTOS

Num momento tão importante como este, inúmeras são as lembranças que me vem à cabeça, as quais me fazem refletir e sentir a necessidade de agradecer àqueles que, de uma forma ou de outra, colaboraram com minha formação e ajudaram-me a vencer mais esta etapa de minha vida.

Agradeço, inicialmente, a Deus, que sempre esteve ao meu lado, mostrando e iluminando o caminho a ser seguido.

A minha mãe Maria e ao Valcir, que com seus exemplos de caráter e simplicidade, mostraram-me como é fácil vencer as dificuldades.

A meus irmãos Alexandre e André, que com as inúmeras demonstrações que me deram de amor e carinho, desde nossa infância, ensinaram-me que o sustentáculo maior da formação de uma pessoa se constrói a partir da união e felicidade próprias de uma grande família.

Agradeço, também, ao Professor e, acima de tudo, grande amigo Loreci, que com seu conhecimento e competência foi de suma importância para a execução do trabalho que ora apresento.

Manifesto, ainda, um muito obrigado, aos colegas da turma pelo companheirismo e amizade, em especial aos amigos Daniela Potrich, João Francisco, Leticia Dilda, Michele Patrícia e Renata Cunha, que sempre me ajudaram nesta etapa da minha vida.

Finalmente, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização e divulgação deste trabalho.

A todos, meu muito obrigado.

RESUMO

As organizações contábeis, como todas que prestam serviços a terceiros, têm como principal objetivo a excelência da qualidade dos serviços prestados, e como consequência a satisfação do cliente, para tanto é necessário conhecer o mercado onde estão inseridas, bem como, planejar novos produtos e serviços visando acompanhar as alterações que constantemente afetam o mercado face a globalização. Diante deste pressuposto, apresenta-se nesta monografia, os aspectos básicos do planejamento estratégico nas organizações contábeis. Explorando este tema, enfatiza-se o seguinte problema: quais os aspectos básicos a serem analisados para implantação do planejamento estratégico nas organizações contábeis? Em face dessa discussão, são explanados os objetivos gerais e específicos da pesquisa e expostas as justificativas e a metodologia utilizada para sua elaboração. Destacam-se os conceitos, princípios, filosofias e tipos de planejamento, dando maior ênfase ao planejamento estratégico demonstrando as etapas essenciais para sua implantação. Ressaltam-se os conceitos, evolução, constituição e serviços prestados a respeito das organizações contábeis. Por fim são demonstrados os aspectos básicos para implantação do processo de planejamento estratégico nas organizações contábeis como: estabelecimento da missão, análise do ambiente interno e externo visando identificar quais são as ameaças e oportunidades existentes no ambiente das organizações contábeis, bem como seus pontos fracos e fortes. Nesta etapa também é abordado sobre o processo de marketing nas organizações contábeis sendo este essencial para o planejamento estratégico.

Palavras-Chaves: Planejamento estratégico, Organizações Contábeis, ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1	Algumas modificações provocadas pelo planejamento.....	15
Figura 2.2	Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	16
Figura 2.3	Desenvolvimento de planejamentos táticos.....	18
Figura 2.4	Impacto da oportunidade e da ameaça na expectativa da empresa.....	23
Figura 2.5	Impacto do ponto forte e do ponto fraco na expectativa da empresa.....	23
Figura 4.1	Ambiente setorial das organizações contábeis.....	37

SUMÁRIO

Resumo	05
Lista de ilustrações	06
1 INTRODUÇÃO	08
1.1 Considerações Iniciais	08
1.2 Tema	09
1.3 Problema	09
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo Geral	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10
1.5 Justificativa	11
1.6 Metodologia	12
2 PLANEJAMENTO	14
2.1 Planejamento Operacional	17
2.2 Planejamento Tático	17
2.3 Planejamento Estratégico	19
2.3.1 Diagnóstico Estratégico – Abordagem Externa e Interna	21
2.3.2 Missão da Empresa	24
2.3.3 Objetivos e Metas	26
2.3.4 Estratégias	28
2.3.5 Controle e Avaliação	29
3 ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS	31
3.1 Evolução	32
3.2 Constituição	34
3.3 Serviços Prestados	35
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS.....	37
4.1 Missão da empresa contábil	38
4.2 Análise do ambiente interno e externo	39
4.2.1 Ameaças e oportunidades	40
4.2.2 Pontos fortes e fracos	42
4.3 Marketing nas organizações contábeis	43
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
BIBLIOGRAFIA.....	49

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Na era da economia da informação, o mundo passa por grandes transformações decorrentes das inovações tecnológicas nas áreas de informação e comunicação, afetando sobremaneira os rumos das organizações. Nesse cenário, para se adaptarem e serem competitivas, as organizações buscam adotar estratégias inovadoras e de impacto.

A busca desesperadora pelo lucro é tão grande que as empresas põem de lado ou esquecem, fatores importantíssimos para o seu sucesso.

Toda atividade empresarial necessita de um planejamento pré-determinado dos procedimentos a serem executados, bem como o acompanhamento e avaliação da eficácia dos mesmos.

O processo de gestão de uma empresa envolve toda sua pirâmide organizacional, desde base onde se encontra a parte operacional, até o mais alto escalão onde se encontra a direção. Em termos de planejamento, é no topo da pirâmide onde se encontra os responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa.

Segundo Oliveira (1988, p. 56):

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção das estratégias empresariais a serem seguidas para a consecução destes objetivos, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Portanto a iniciativa de implementação do processo de planejamento estratégico é de responsabilidade dos gestores da empresa.

Em uma empresa contábil o processo de gestão em relação ao planejamento funciona da mesma maneira que nas demais organizações.

Segundo Figueiredo e Fabri (2000, p. 56) “O processo de gestão se desencadeia a com função planejamento, pois as empresas contábeis, assim como quaisquer outras, também têm necessidade de possuir um processo formalizado de planejamento”.

No atual contexto empresarial, e com a crescente competitividade, há uma tendência das empresas em se reestruturar para se manter no mercado, e é através disso que as empresas estão tomando iniciativas em relação ao planejamento estratégico dos processos operacionais e administrativos das mesmas.

1.2 TEMA

Esta pesquisa tem como tema abordar os aspectos básicos do planejamento estratégico nas organizações contábeis

1.3 PROBLEMA

As freqüentes mudanças no mercado exigem das empresas, independente do porte, uma análise aprofundada dos aspectos internos e externos que tenham ou possam vir a ter influência na sua lucratividade e continuidade.

As empresas além do planejamento em curto prazo, estão tendo uma preocupação maior com os acontecimentos em longo prazo. Para tanto traçam objetivos e metas a serem alcançados, constituindo desta forma o planejamento estratégico.

Neste contexto empresarial estão inseridas as organizações contábeis, que como qualquer outra empresa necessitam conhecer o mercado onde atuam, analisando as oportunidades e ameaças a que estão sujeitas, além de identificarem quais são os seus pontos fortes e os problemas internos, ou seja, implantar o planejamento estratégico.

Portanto a presente pesquisa tem como finalidade responder a seguinte questão: Quais os aspectos básicos a serem analisados na implantação do planejamento estratégico nas organizações contábeis?

1.4 OBJETIVOS

Com a finalidade de facilitar o desenvolvimento deste trabalho, determinaram-se objetivo geral e os objetivos específicos que o atingirão.

1.4.1 Objetivo Geral

Demonstrar os aspectos básicos a serem analisados na implantação do planejamento estratégico nas organizações contábeis.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar conceitos e teorias de planejamento, dando maior ênfase ao planejamento estratégico nas organizações;

- Identificar conceitos e teorias sobre as organizações contábeis;
- Demonstrar os aspectos básicos para implantação do planejamento estratégico nas organizações contábeis como:
 - Missão da empresa;
 - Análise do ambiente interno e externo;
 - Plano de marketing.

1.5 JUSTIFICATIVA

Conhecer somente o passado e o presente não satisfaz as necessidades dos empreendedores. É necessário ter uma visão de futuro, estabelecer metas, saber porque existe e até onde pode chegar.

A falta de um planejamento em longo prazo limita os objetivos a serem alcançados, causando muitas vezes sérios problemas nas empresas em função do desconhecimento de fatores internos e externos que influenciam o desenvolvimento das atividades.

Diante de um mercado competitivo, onde há um grande número de organizações, nasce a necessidade de planejar o futuro, definir objetivos e uma missão para atingir a excelência na qualidade dos serviços prestados e conseqüentemente satisfazer as necessidades dos clientes.

O planejamento estratégico nas organizações contábeis além de definir metas em relação ao marketing, produtos oferecidos, estrutura organizacional administrativa e operacional, possibilita ao empresário contábil conhecer internamente e externamente os fatores preponderantes inerentes a sua atividade e traçar planos para evitar ou se beneficiar destes.

1.6 METODOLOGIA

Com o fim de se realizar um estudo sobre planejamento estratégico nas organizações contábeis é necessário que se demonstre conhecimento sobre o tema a ser abordado.

Do ponto de vista de FERRARI (1974, p.7): “o conhecimento em geral pode ser adquirido de diversas maneiras através da experiência pessoal ou de conhecimentos internalizados pela educação informal, transmitida pelos antecessores.”

Uma das formas a ser utilizada para que se obtenha maior conhecimento no processo de criação de tal trabalho é a pesquisa.

Segundo DEMO, citado por SILVA & MENEZES (2000, p.13) “... pesquisa é uma atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático.”

Como consequência da busca de tais conhecimentos e da utilização da pesquisa realizada a fim de que o assunto possa ser analisado, discutido e proveitoso às demais pessoas, faz-se necessária à realização de um trabalho científico.

Segundo SALOMON (1978, p.136), “trabalho científico passa a designar a concreção da atividade científica, ou seja, a investigação e o tratamento por escrito de questões abordadas metodologicamente.”

O trabalho científico é o tratamento por escrito de questões científicas abordadas de forma metodológica. Dentre os diversos tipos de trabalhos científicos destaca-se a monografia que para SALOMON (1977, p.79, grifo do autor) “é todo trabalho científico de **‘primeira mão’**, que **resulte da ‘investigação científica’**”.

A fim de que se exponha mais uma idéia do significado de monografia demonstra-se a visão de FARINA, citado por ANDRADE (1997, p. 85) afirmando que “a monografia é um

estudo científico de uma questão bem determinada e limitada, realizado com profundidade e de forma exaustiva.”

Todavia, para que a monografia seja realizada, necessita-se que haja um tipo de pesquisa que justifique seus objetivos, que ajude a localizar documentos, entre outras fontes, que enfatizem a importância do tema e que se adapte às exigências feitas por esse tipo de trabalho.

Como forma de pesquisa na execução desse estudo se caracteriza pelo seu caráter a pesquisa exploratória que segundo GIL, citado por SILVA & MENEZES (2000, p.15), é um tipo de pesquisa que “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.”

A classificação de pesquisa exploratória que será utilizada a fim de que se encontre os objetivos deste estudo é a pesquisa bibliográfica.

Segundo MARCONI & LAKATOS (1996, p. 66) entende-se pesquisa bibliográfica como: “Toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas monográficas, teses, material cartográfico, e até os meios de comunicação orais, sejam eles rádio, filmes e televisão.”

Portanto, é através de pesquisas bibliográficas que o tema será desenvolvido a fim de atingir os objetivos propostos.

2 PLANEJAMENTO

Nesta etapa do trabalho, apresenta-se os conceitos, princípios, filosofias e tipos de planejamento, dando maior ênfase ao planejamento estratégico, sendo este o objeto desta pesquisa.

Um conceito interessante de planejamento é dado por Giegold (1980, p. 35), “Planejamento é o processo pelo qual tentamos aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, além e acima da probabilidade de que isso aconteça por acaso.”

É através do planejamento, conforme comentado pelo autor, que aumentamos nossas expectativas em relação aos resultados futuros esperados, mesmo que tais expectativas aconteçam por acaso.

Para Tavares (1991, p. 68), “Planejamento é o conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar objetivos, compreendendo alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, e procedimentos de avaliação.”

O êxito no alcance dos objetivos traçados depende do trabalho em conjunto de fatores essenciais como recursos humanos, materiais e financeiros, assim como métodos para avaliar o andamento e o desempenho do planejamento.

Segundo Simcsik (1992, p. 141):

Planejar é desenvolver atividades de análise e julgamento de informações relevantes do passado e do presente, procurando formar para o futuro os objetivos, as metas e os projetos, que determinarão as ações administrativas necessárias a serem realizadas já, para que tudo ocorra como planejado.

A necessidade de conhecimento dos acontecimentos ocorridos no passado da empresa e as alterações relevantes ocorridas no mercado onde esta está inserida, bem como, a situação atual destes fatores é de grande importância para estabelecer as metas para o futuro.

Para Oliveira (2002, p. 37), “O planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados.”

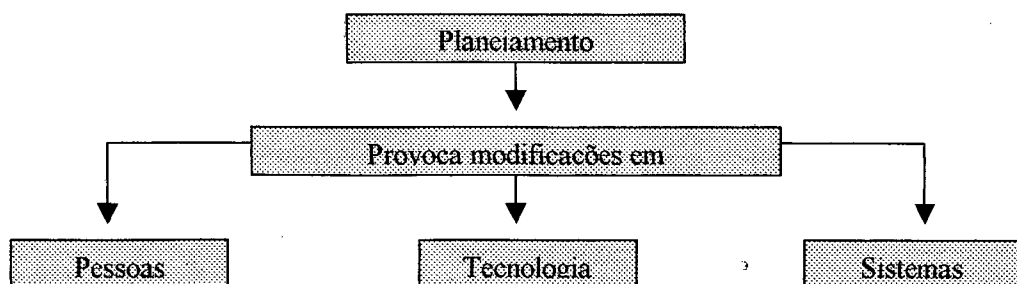
É essencial que o gestor respeite alguns princípios, pois é através deles que se dá a sustentação do processo decisório indispensável ao planejamento na empresa.

Segundo Oliveira (2002, p. 37) são quatro os princípios gerais do planejamento para os quais os executivos devem estar atentos:

- a) O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre visar aos objetivos máximos da empresa.
- b) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).
- c) O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.
- d) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. O processo de planejamento deve levar em consideração alguns princípios para que tudo ocorra conforme projetado.

Com relação aos princípios citados, temos que: os executivos devem estar atentos pois no processo de planejamento devem-se seguir uma ordem para os objetivos firmados e procurar atingir o que se pretende em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles. Outra questão é a modificação que o processo de planejamento provoca na empresa, nas pessoas, tecnologias e sistemas conforme mostrado na figura a seguir:

Figura 2.1 Algumas modificações provocadas pelo planejamento



Segundo Oliveira (2002, p. 45):

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

- planejamento estratégico;
- planejamento tático; e
- planejamento operacional.

Figura 2.2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira (2002, p. 450)

Conforme citado pelo autor, são distinguidos três tipos de planejamento na consideração dos grandes níveis hierárquicos. Através da Figura 2.2 podemos observar que o planejamento estratégico fica no topo da pirâmide organizacional, sendo de responsabilidade do alto escalão da empresa. A seguir será feito um breve comentário sobre os planejamentos operacional e tático, e posteriormente descrever mais detalhadamente sobre o planejamento estratégico.

2.1 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional encontra-se na base da pirâmide organizacional de uma empresa conforme mostrado na Figura 2.2, sendo este o responsável pela elaboração e execução de procedimentos e processos pertinentes a produção ou prestação de serviços, dependendo da atividade da empresa.

Segundo Oliveira (2002, p. 49):

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.”

Conforme citado o planejamento operacional numa empresa é tratado como a formalização através de registros, dos métodos de desenvolvimento e implantação estabelecidas de planos de ação.

2.2 PLANEJAMENTO TÁTICO

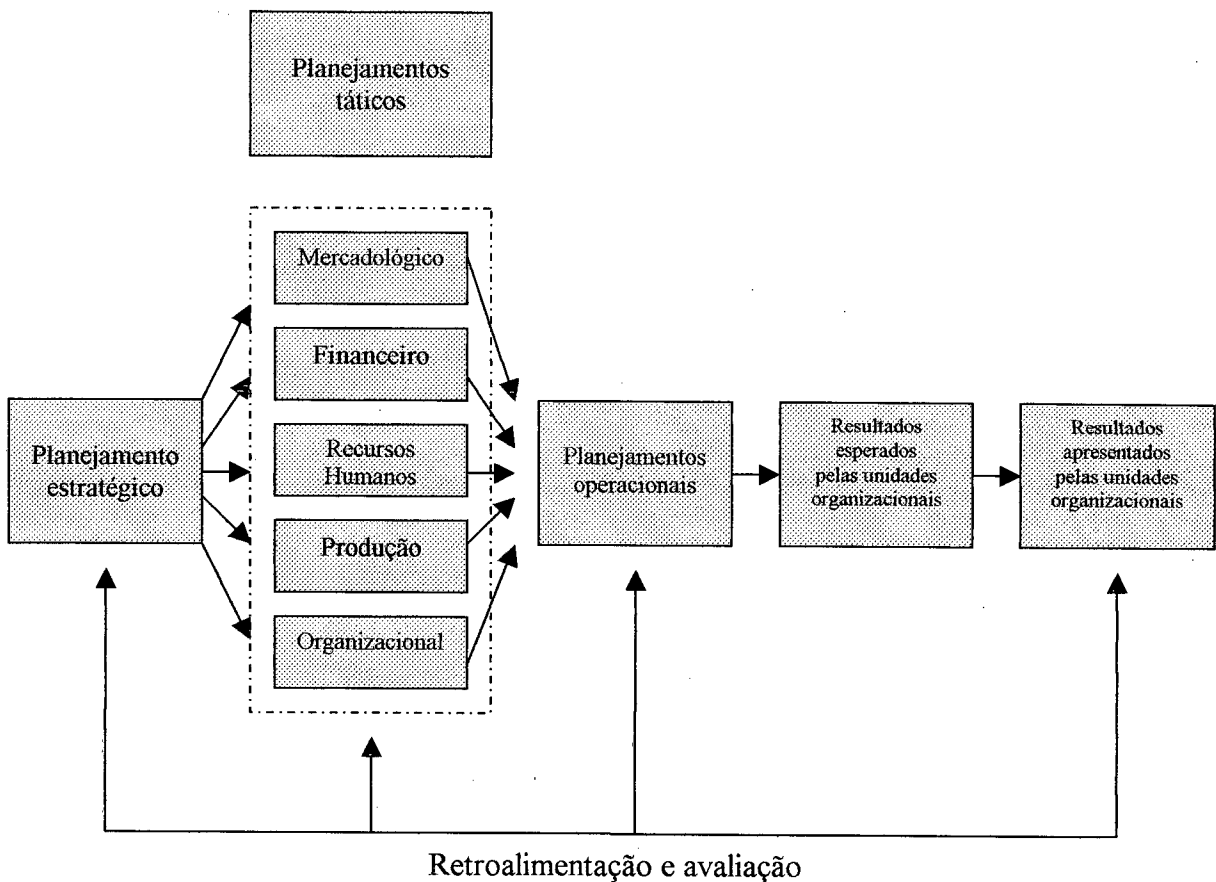
O planejamento tático tem como sua principal função a interligação entre o planejamento estratégico e operacional, buscando otimizar as operações da empresa, tendo em seu contexto decisões administrativas e operacionais, de curto prazo, e é baseado em expressões quantitativas.

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25), “Planejamento Tático (orçamento) é um planejamento de curto prazo, predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e operações e visando à eficiência da organização.”

O objetivo do planejamento tático é aproveitar ao máximo cada parte da empresa e não a sua totalidade, conforme mencionado por Oliveira (2002, p. 48) “O **planejamento tático** tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”.

A figura a seguir demonstra de forma clara e objetiva a idéia do autor:

Figura 2.3 – Desenvolvimento de planejamentos táticos



Fonte: Oliveira (2002, p. 48)

Podemos observar através da figura 2.3 que o planejamento tático trabalha com decomposições dos objetivos, estratégicos e políticos estabelecidos no planejamento estratégico.

Sobre a finalidade do planejamento tático comenta Oliveira (2002, p.49):

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma es-

estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

A parte fundamental do planejamento tático é utilizar os recursos disponíveis da empresa a fim de atingir as metas previamente estabelecidas, de acordo com uma estratégia ou política da empresa.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico se encontra no topo da pirâmide organizacional de uma empresa como exemplificado na figura 2.1, pois geralmente é de responsabilidade da alta administração a formulação de objetivos e metas que a empresa deve seguir.

Sobre o assunto comenta Oliveira (2002, p. 48):

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção de cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada.

Para Padovese (1998, p. 25), “O planejamento estratégico é a etapa do processo de gestão que define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais”

Destaca-se o fato de que o planejamento estratégico faz parte do processo de gestão das empresas, na definição de políticas, do conjunto de instruções e objetivos estratégicos resultando no equilíbrio dinâmico das ações recíprocas da empresa com seu ambiente de atuação.

Ainda sobre o assunto destaca Oliveira (1998, p. 56):

O planejamento estratégico é conceituado como processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

O planejamento estratégico da suporto para o executivo direcionar o caminho a ser seguido pela empresa fazendo com que haja um relacionamento entre esta e seu ambiente.

Para Fischmann e Almeida (1993, p.25):

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Podemos observar que o planejamento estratégico, através de análise do ambiente interno e externo de uma empresa, pode se identificar quais são as oportunidades e ameaças como também seus pontos fortes e fracos da empresa para cumprimento de seus objetivos.

Ainda sobre o assunto comenta Tavares (1991, p. 68) onde o “Planejamento estratégico é o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão.”

Para elaboração de estratégias é necessário que a empresa tenha conhecimento de quais são seus pontos fortes e fracos como também ter pleno conhecimento das oportunidades e ameaças constantes no seu ambiente de atuação a fim de alcançar sua missão.

Para Cobra (1991, p. 22), “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – é uma ação administrativa que visa prever o futuro ambiente e os desafios que uma organização deverá enfrentar, definindo as decisões cruciais para o direcionamento do negócio.”

Através do planejamento estratégico, o gestor de uma organização dirige o olhar para o futuro, conhecendo os desafios a serem seguidos, que a empresa deve encarar, determinando quais são as tomadas de decisão necessárias para o bom andamento do negócio.

A seguir serão apresentadas as etapas consideradas essenciais para o processo de elaboração do planejamento estratégico nas empresas.

2.3.1 Diagnóstico Estratégico – Abordagem Externa E Interna

Para iniciar o processo de planejamento estratégico, o primeiro passo é saber qual a real situação da empresa através de análises internas e externas no seu ambiente de atuação, buscando identificar quais são os seus pontos fortes e fracos e quais são as suas oportunidades e ameaças .

Sobre o assunto comenta Oliveira (2002, p. 86):

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual é a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom de regular ou de ruim no seu processo administrativo.

Para Tavares (1991, p. 25), “A análise da situação atual da organização face ao início de uma nova tentativa de mudanças tem por objetivo identificar aspectos que podem interferir positiva ou negativamente na implementação do processo de planejamento.”

É importante que a empresa saiba qual é a situação atual antes de iniciar o processo de planejamento para identificar fatores que podem de alguma maneira contribuir ou prejudicar a implementação do planejamento.

No processo de análise externa e interna da empresa existe alguns componentes que temos que analisar, sendo estes partes essenciais para o planejamento estratégico.

Sobre estes componentes comenta Oliveira (1998, p.81):

O diagnóstico estratégico em seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes, que são apresentados a seguir:

- **Pontos fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- **Pontos fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, relação ao seu ambiente;
- **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interessante de usufruí-las; e
- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

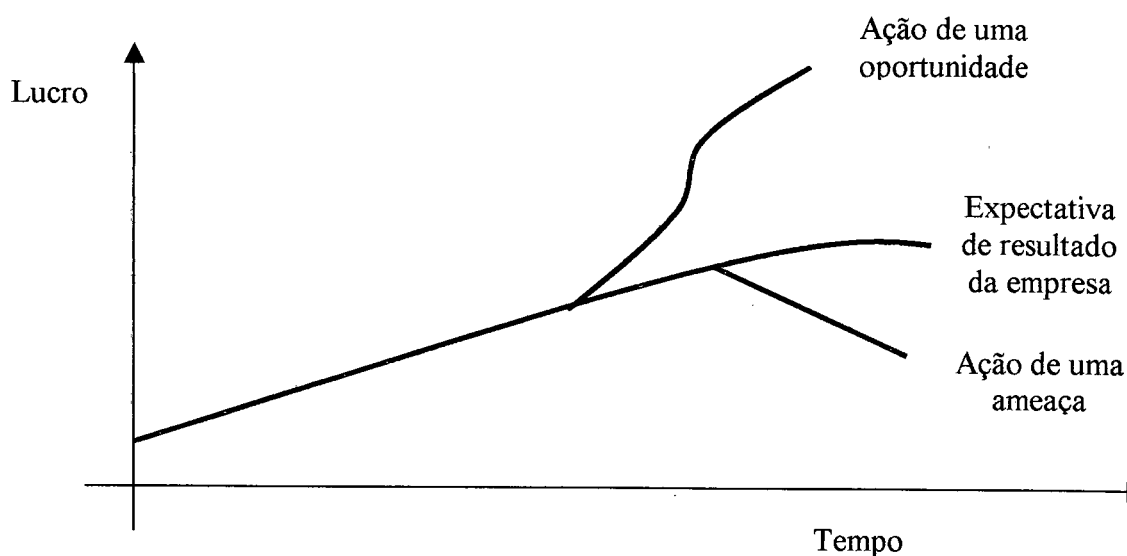
Podemos observar que os pontos fortes e fracos são variáveis na qual a empresa pode controla-los, já as oportunidades e ameaças são variáveis não controláveis pela empresa.

Em Valadares (2002) o ponto forte é caracterizado como uma diferenciação existente que faz com que uma empresa tenha vantagem competitiva no seu ambiente de atuação e ponto fraco representa variáveis que refletem situações inadequadas para a empresa, proporcionando uma desvantagem operacional no seu ambiente empresarial. Ambos são considerados variáveis controláveis no âmbito das empresas.

Ainda em Valadares (2002) as ameaças são determinadas como forças, variáveis ou situações externas, contrárias à empresa, criando embaraços ao seu desempenho esperado dentro de um determinado cenário, já as oportunidades são definidas como forças externas que favorecem a empresa além do desempenho esperado desde que sejam identificadas e delas tirar o máximo de proveitos satisfatórios em tempo hábil. Tanto as ameaças como as oportunidades são variáveis não controláveis pela empresa.

Podemos observar nas figuras 2.4 e 2.5 o impacto que os componentes citados trazem para a expectativa de uma empresa ao longo do tempo:

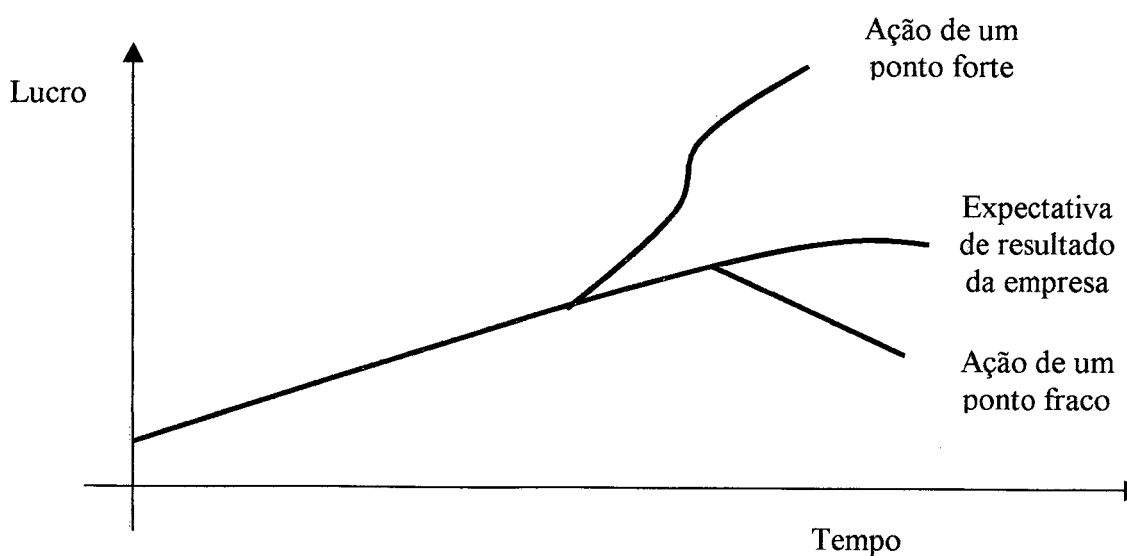
Figura 2.4 – Impacto da oportunidade e da ameaça na expectativa da empresa



Fonte: Oliveira (2002, p.95)

Pode-se observar na figura 2.4 que expectativa da empresa em relação ao lucro em função do tempo é beneficiada através da ação de uma oportunidade bem aproveitada ao contrário da ação de uma ameaça.

Figura 2.5 – Impacto do ponto forte e do ponto fraco na expectativa da empresa



Fonte: Oliveira (2002, p.103)

Pode-se observar na figura 2.5 que expectativa da empresa em relação ao lucro em função do tempo é beneficiada através da ação de um ponto forte ao contrário da ação de um ponto fraco.

O tratamento adequado dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças ambientais, proporcionam uma situação para o alto escalão da empresa, a fim de visualizar a empresa e seu ambiente, bem como começar a estabelecer onde a empresa deverá chegar e como essa nova posição será alcançada.

2.3.2 Missão da Empresa

Outra etapa importante no processo de planejamento estratégico é a definição da missão da empresa.

A empresa com todas suas oportunidades e ameaças ambientais, bem como sua situação interna, tem um campo de atuação definido, representado por sua missão.

Sobre assunto comenta Oliveira (2002, p. 128):

A missão é a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o “negócio” da empresa, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui procura-se responder à pergunta básica: “Onde se quer chegar com a empresa?”.

Conforme citado a missão representa onde se quer chegar com a empresa, sendo através dela que se delimita qual o seu negócio e em quais atividades deve haver maior empenho ao longo do tempo.

Para Valadares (2002, p. 7) a missão da empresa é o “Compromisso expresso claramente, sendo a razão de ser da empresa, sua finalidade existir, seu propósito.”

Na definição da missão a empresa deve deixar bem claro o seu compromisso, pois é através dela que é determinado a razão de sua existência, bem como sua finalidade.

Sobre a função da missão comenta Oliveira (2002, p. 129), “A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo, normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.”

A missão tem o papel de desempenhar a organização, orientando e dando limites à ação empresarial num determinado período de tempo, geralmente longo. É na missão da empresa que ficam comprometidos os valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos dos colaboradores e da própria empresa.

Segundo Tavares (1991, p. 88) “A definição da missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisão, definir objetivos e ajudar nas escolhas das decisões estratégicas”.

A missão da empresa serve para dar orientação no processo de tomada de decisão bem como na definição de objetivos e decisões estratégicas.

Alguns critérios são importantes na definição da missão da empresa segundo Oliveira (2002, p.131):

...a definição da missão deve satisfazer a critérios racionais e sensatos que devem ser:

- suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o comportamento da empresa;
- mais focalizado no sentido da satisfação das necessidades do cliente do que nas características do produto fabricado;
- capazes de refletir as habilidades essenciais da empresa;
- entendíveis;
- realistas;
- flexíveis; e
- motivadores.

Para a administração é bastante saudável que todos os seus responsáveis conheçam, compreendam a missão da empresa, pois ela define a empresa como um todo.

Segundo Oliveira (2002, p. 153) “Essa é a fase que exige maior nível de criatividade e visão estratégica do executivo, pois vai delinear os grandes rumos da empresa.”

A missão deve demonstrar claramente onde se quer chegar com a empresa, e diante deste fato é necessário que os executivos sejam criativos, assim como possuir uma visão estratégica do objeto social da empresa.

2.3.3 Objetivos e Metas

Nessa etapa do planejamento estratégico são definidos quais são os objetivos e metas da empresa, pois segundo Oliveira (2002, p. 160) “O planejamento estratégico é um instrumento para a empresa atingir seus objetivos. E como um planejamento estratégico pode ser eficiente, eficaz e efetivo se os objetivos não forem conhecidos, adequados, aceitos e consistentes?”

Os objetivos são peças chaves no processo de elaboração do planejamento estratégico, pois é impossível planejar sem que tenha objetivos definidos, conhecidos e aceitos.

O planejamento estratégico conforme citado é a ferramenta utilizada para atingir os objetivos propostos para a empresa.

Oliveira (2002, p. 78) conceitua objetivo como “o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.”

As empresas necessariamente devem ter objetivos traçados a fim de alcançá-los e é para onde a empresa deve voltar todos seus esforços.

Ainda, encontra-se em Valadares (2002, p. 65) onde conceitua o objetivo “como um alvo ou um ponto que a empresa deseja alcançar, atingir no futuro”.

Para Tavares (1991, p. 153):

Os objetivos desempenham uma série de funções abrangendo tanto a perspectiva organizacional quanto dos indivíduos que nela trabalham. De uma maneira geral suas funções podem ser delineadas da seguinte forma:

- Orientar a ação;
- Definir o ritmo dos negócios;
- Motivar pessoas;
- Facilitar a avaliação do desempenho.

Os objetivos no processo de planejamento estratégico são essenciais pois eles desempenham funções motivacionais para as pessoas envolvidas, dando orientação para que tudo ocorra como planejado, definindo qual é o ritmo dos negócios e por final facilita o processo de avaliação de desempenho da empresa.

Outro aspecto a salientar é com relação às metas, pois elas representam as etapas realizadas para alcançar os objetivos.

Sobre as metas Valadares (2002, p. 65) escreveu que “Por **meta**, entendemos como a etapa que deve ser atingida, intermediariamente, antes do alcance do objetivo.”

Fischmann e Almeida (1991, p. 25) também definem que as metas “...são valores definidos dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo.”

Verificou-se que o estabelecimento dos objetivos, bem como das correspondentes metas, representa uma situação básica para o adequado planejamento estratégico, pois correspondem à identificação dos alvos da empresa de forma mais palpável para os executivos e funcionários.

2.3.4 Estratégias

Neste item serão apresentados os conceitos e finalidades das estratégias nas empresas.

Ansoff (1977, p. 87) apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia: “É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou.” O significado desta frase serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta, inclusive no caso das empresas.

Para Oliveira (2002, p. 192) “O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.”

Conforme citado, as estratégias estão relacionadas a ligação da empresa com seu ambiente de atuação, diante disto a empresa busca fixar e colocar em prática estratégias visando aumentar os resultados da interação estabelecida.

Oliveira (2002, p. 192) escreveu que “A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.”

É através das estratégias que as empresas definem os planos ou cursos de ação de vital, intensa e continuada importância para a mesma em sua totalidade visando alcançar os objetivos estabelecidos.

Ainda sobre o assunto comenta Oliveira (2002, p. 193), “Numa empresa a estratégia esta relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.”

A estratégia numa empresa é definir a melhor forma de utilizar os recursos disponíveis, vislumbrando o aproveitamento das oportunidades, como também a redução das ameaças constantes no seu ambiente de atuação.

Ainda encontra-se em Gaj (1993, p. 21) que estratégia é “...como um instrumento de direção das organizações, não necessariamente um plano, mas um comportamento amadurecido para situar a organização no seu ambiente, conhecendo e utilizando recursos disponíveis.”

Conforme citado a estratégia é uma ferramenta que direciona as organizações no seu ambiente através de um comportamento amadurecido utilizando os recursos disponíveis.

2.3.5 Controle E Avaliação

Esta etapa é considerada a fase final do processo de planejamento estratégico, e é através dela que se verifica e avalia todo o andamento do processo.

Para Tavares (1991, p. 193) “O controle envolve o estabelecimento de procedimentos capazes de corrigir o processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que o planejamento possa seguir seu curso apropriado”.

Conforme citado acima, o controle estabelece procedimentos a serem seguidos a fim de corrigir o processo decisório, mostrando onde se encontra o problema e onde deve haver a ação corretiva, para que possa acontecer de maneira mais apropriada o processo de planejamento.

Sobre a função da avaliação comenta Tavares (1991, p. 192), “A avaliação é o mecanismo que visa medir a efetividade das ações. Consiste na identificação de aspectos e no le-

vantamento de hipóteses que podem afetar ou estejam afetando positiva ou negativamente o planejamento”.

Pode-se verificar que através da avaliação é possível medir como esta o andamento do processo, verificando se tudo esta ocorrendo conforme planejado. A ação corretiva fundamenta-se na identificação dos fatos que podem de alguma maneira vir a prejudicar ou facilitar o planejamento.

Para Oliveira (2002, p. 269) uma das finalidades da avaliação e controle num processo de planejamento estratégico é “verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas;”

Sendo assim quando os executivos de uma empresa decidem por implantar o planejamento estratégico, almejam que os resultados sejam obtidos, e é ai que entra a função do controle e avaliação, pois nessa etapa é verificado se as estratégias previamente estabelecidas estão lhe proporcionando os resultados esperados.

A Gestão da empresa deve criar ferramentas de controle e avaliação, assim como fazer com que todos estejam envolvidos no processo, motivando-os, pois caso contrário pode trazer sérios problemas para o planejamento estratégico na empresa. Sobre o assunto comenta Oliveira (2002, p. 279) onde “O executivo deve desenvolver vários instrumentos de controle e avaliação, bem como criar o *clima* adequado para sua operacionalização, tendo em vista eliminar as resistências, ativas ou passivas, que podem *derrubar* o planejamento estratégico na empresa.”

3 ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

Nesta etapa do trabalho, para que se tenha um melhor entendimento sobre as organizações contábeis, serão abordados os conceitos, evolução, constituição e serviços prestados por estas organizações.

Segundo Figueiredo e Fabri (2000, p. 44):

Organizações de serviços contábeis é aquela que tem como missão prestar serviços de natureza contábil. Nela centralizam-se as informações patrimoniais de pessoas físicas ou jurídicas, sob sua responsabilidade, que exercem diversas finalidades econômicas.

As organizações contábeis assim como a própria contabilidade tem como principal função gerar informações econômicas financeiras sobre o patrimônio das pessoas jurídicas e físicas, mas para isso se faz necessária toda uma estrutura montada a fim de atender estas expectativas.

Figueiredo e fabri (2000, p. 44) comentam que as organizações contábeis:

É um conjunto formado da união entre tecnologia, elementos como máquinas, objetos e móveis, e a capacidade humana disponível com as qualidades necessárias para dirigir, controlar e coordenar as atividades essenciais para o bom desempenho do trabalho a ser executado.

As organizações contábeis para atingir sua meta, que é gerar informações patrimoniais, necessitam de uma estrutura formada de máquinas, equipamentos e pessoas capacitadas para que o trabalho seja executado da melhor maneira possível.

Vale lembrar que existem também as organizações contábeis maiores, divididas em departamentos independentes e autônomos, que por sua vez necessitam de uma estrutura maior para desempenhar suas funções.

3.1 EVOLUÇÃO

As organizações contábeis como qualquer outro tipo de organização vem evoluindo ao longo do tempo.

Segundo Thomé (2001, p. 11):

Se pudéssemos voltar ao passado, 30 a 35 anos atrás, iríamos encontrar empresas de contabilidade – aquelas dedicadas à execução de serviços contábeis, que é o foco deste livro – completamente diferentes das atuais em quase todos os aspectos, começando pelo nome com que eram identificadas: “escritórios de contabilidade” e seus titulares ou seus sócios conhecidos como “contadores” – não importando sua formação secundária ou superior – ou “guarda livros” para alguns clientes mais antigos. Hoje, grande parcela dos profissionais da área procura fixar as expressões *empresas de serviços contábeis* ou *empresa de contabilidade* para o estabelecimento de um só proprietário.

A Evolução fica evidente até mesmo na simples denominação, passando de “escritórios de contabilidade” para “empresa de serviços contábeis” ou “empresa de contabilidade” para os escritórios de um só proprietário.

Sobre o assunto comenta Thomé (2001, p. 11), “A grande evolução, porém, está na prestação dos serviços, cuja característica principal era o trabalho pessoal do proprietário ou dos sócios: na atenção dada ao cliente, na execução dos serviços mais importantes e na supervisão dos serviços executados por seus auxiliares”.

O contador proprietário do escritório de contabilidade centralizava todos os trabalhos na sua pessoa, deixando de delegar trabalhos menos complexos, e conseqüentemente deixando de dar uma maior atenção aos assuntos que realmente exigiam seus conhecimentos contábeis.

Para Thomé (2001, p. 12), “Com o crescimento das empresas, evoluiu a forma de prestar serviços ao cliente. O trabalho pessoal do sócio foi gradualmente sendo substituído pela mão-de-obra contratada”.

Com o crescimento e evolução das organizações contábeis, os sócios passaram a ter no seu rol de funções as tarefas administrativas, sendo indispensável a partir daí, a contratação de mão-de-obra para a execução dos trabalhos operacionais, e, dependendo da estrutura e tamanho da empresa até mesmo para auxiliar nos trabalhos administrativos.

Segundo Thomé (2001, p. 12), “O contabilista passou a ser também empresário, dividindo seu tempo entre supervisão, controle e fiscalização dos serviços executados por seus colaboradores para seus clientes e a administração do próprio negócio”.

Além das tarefas administrativas e de planejamento da empresa o sócio contador é responsável perante aos seus clientes pelos trabalhos executadas por seus colaboradores.

Comenta Thomé (2001, p. 12), “Algumas importantes empresas de serviços contábeis em atividade resultaram da fusão de dois ou mais escritórios individuais”.

Outra prática utilizada nas empresas, e que também as empresas de contabilidade passaram a utilizar como forma de crescimento e evolução no mercado foi a união de escritórios individuais, resultando em grandes organizações contábeis.

A evolução não diz respeito tão somente ao fato de algumas empresas terem se tornadas organizações de grande porte, mais também quanto a importância que as médias e pequenas estão dando a qualidade dos serviços prestados.

Sobre o tema comenta Thomé (2001, p. 12) “Merece destaque também a grande quantidade de empresas médias, porém sólidas, muito bem estruturadas e prestando serviços de qualidade, além das pequenas empresas e escritórios individuais que também se preocupam em prestar melhores serviços a seus clientes”.

Para Thomé (2001, p. 14), “O aperfeiçoamento e maior rigor da legislação tributária, trabalhista e previdenciária contribui bastante para a evolução dos serviços previstos a nossos clientes e deslocou sua execução para dentro da empresa contábil”.

Apesar de o trabalho de apuração de impostos e cumprimento das obrigações acessórias determinadas pela legislação tributária e trabalhista, não ser prerrogativa exclusiva de contadores, muito contribuíram para a evolução dos serviços contábeis, pois a complexidade no seu cumprimento fez com que os clientes necessitassem de assessoria especializada.

3.2 CONSTITUIÇÃO

A atuação no mercado de terceirização de serviços contábeis pode ser executada por empresas de contabilidade ou escritórios individuais.

Sobre o tema comenta Thomé (2001, p. 17) que “Para poder atuar nesse mercado, o contabilista necessita constituir uma empresa ou estabelecer-se individualmente”.

Tanto o contabilista que preste serviço de forma individual, como aqueles que se unem e formam uma sociedade têm a obrigatoriedade de obter o registro junto ao Conselho Regional de Contabilidade do seu estado.

Thomé (2001, p. 17) relata que “O contabilista que se estabelece individualmente precisa legalizar sua situação no Conselho Regional de Contabilidade de seu Estado, comunicando e registrando seu escritório individual”.

Ainda sobre o tema Thomé (2001, p. 18) complementa, “A constituição por dois ou mais contabilistas, sejam eles contadores ou técnicos de contabilidade, de uma empresa para prestação de serviços contábeis, obriga a seu registro no Conselho Regional de Contabilidade”.

O fato de o contabilista estar organizado em uma sociedade lhe confere muito mais facilidade de acesso ao mercado, pois sobre o assunto comenta Thomé (2001, p. 18) “A condição de empresa já lhe dá melhor *status* do que a condição de autônomo”.

3.3 SERVIÇOS PRESTADOS

Neste item serão discorridos breves comentários com o objetivo de abranger os serviços que são executados pela organização contábil.

Segundo Figueiredo e Fabri (2000, p. 82) “O profissional que deseja construir um sólido conceito deve oferecer seus serviços de maneira profissional, executar a contabilidade de forma diferenciada de seus colegas, e oferecer aos clientes algo a mais, além da rotina do cálculo dos tributos e obrigações trabalhistas”.

O cliente necessita e busca algo mais para gerir seus negócios, sem deixar de cumprir as obrigações com o fisco. É imprescindível que o profissional de contabilidade perceba as expectativas do cliente, e se possível supera-las.

Cabe ressaltar que o correto cumprimento das obrigações fiscais são de grande importância para o desenvolvimento da sociedade. Portanto, não se deve tirar o mérito dos profissionais que participam desta burocracia.

Sobre o tema Thomé (2001, p. 31) comenta que “Cumprir recordar aos leitores que os tributos são importantes para a sociedade e que é igualmente importante que eles sejam pagos corretamente...”.

A empresa de contabilidade além de apurar os impostos e executar as obrigações acessórias impostas pela legislação vigente, também presta serviços nas áreas de contabilidade, administração de pessoal, escrituração fiscal, auditoria, perícia, e, consultoria e assessoria a estas áreas.

Sobre o assunto relata Thomé (2001, p. 32) que:

Nossos serviços não se limitam à área tributária, auxiliamos nossos clientes na administração de seus funcionários e a administrar seu negócio, como veremos em seguida, na seguinte ordem:

- consultoria;
- contabilidade;
- administração de pessoal;

- escrituração fiscal;
- expediente (ou serviços comerciais)
- auditoria, perícia e assessoria.

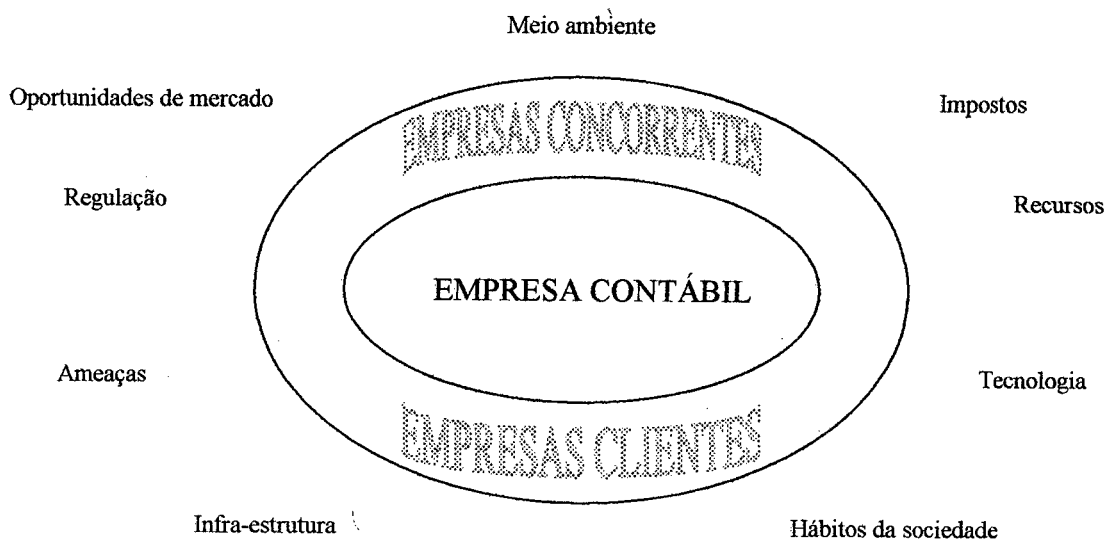
Como podemos observar os serviços, prestados pelas organizações contábeis, não está limitado a atender as necessidades do fisco, e sim fornecer aos seus clientes uma série de informações essenciais para suas empresas.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

Conforme citado no item 1.1 deste trabalho, a gestão nas organizações contábeis se desencadeia através do planejamento, pois assim como quaisquer outras, estas têm a necessidade de possuir um processo formalizado de planejamento.

A figura 4.1 ilustra a visão dos autores sobre o ambiente setorial das organizações contábeis.

Figura 4.1 – Ambiente setorial das Organizações Contábeis



Fonte: Figueiredo e Fabri (2000, p. 57)

Pode-se observar na figura acima que as organizações contábeis estão rodeadas de fatores externos na qual podem ajudar ou prejudicar o bom funcionamento das mesmas, e é com base nesta visão que os empresários do setor devem estar atentos ao mercado, buscando uma forma de neutralizar as ameaças assim como se beneficiar das oportunidades inseridas no ambiente das organizações contábeis. E uma forma de fazer, com que isto aconteça, seria através do planejamento estratégico.

Spinelli (2000, p. 42, grifo nosso) em seu artigo comenta que:

Se os serviços das organizações contábeis foram e são essenciais ao mercado, a indagação que se faz é: por que somos questionados? E a resposta: **por falta de uma estratégia** e de qualidade nos serviços, da mentalidade do bom atendimento, de garantir o prazer do cliente em encontrar o serviço certo, de marketing, de funcionários despreparados. Com toda certeza, a chave do sucesso passa por uma **redefinição estratégica de se enquadrar às necessidades do mercado**, pelos cuidados com as competências dos serviços, pela análise permanente dos pontos fracos, desempenho e por uma forte crença aliada a uma filosofia de trabalho, tudo agregado ao conhecimento, sistemas, recursos humanos e financeiros.

Com base na citação pode-se verificar que a falta de estratégias nas organizações contábeis é um dos fatores que resulta em questionamentos por parte dos clientes, e uma forma de evitar tal fato é estabelecer estratégias, fazendo com que a empresa se enquadre às necessidades do mercado, analisando permanentemente os pontos fracos, tendo cuidado com as competências dos serviços, isso tudo agregado ao conhecimento, sistemas, recursos humanos e financeiros.

Nesta etapa do trabalho serão abordados os aspectos básicos para o planejamento estratégico nas organizações contábeis como: missão da empresa, conhecimento da situação atual da empresa através de uma análise externa e interna a fim de identificar as ameaças e oportunidades do mercado onde estão inseridas e verificar quais é seus pontos fortes e será abordado também o plano de marketing voltado para a organização contábil.

4.1 MISSÃO DA EMPRESA CONTÁBIL

Conforme comentado no item 2.3.2 deste trabalho, a definição da missão da empresa é fundamental para o processo de planejamento estratégico, pois é através dela que se procura responder a pergunta básica “Onde se quer chegar com a empresa?”.

Segundo Figueiredo e Fabri (2000, p. 58):

Todas as organizações possuem uma missão, muitas vezes esta não é do conhecimento das pessoas envolvidas com o desempenho e com a realização das funções empresariais mas, independentemente desse conhecimento, a missão das empresas é atender às necessidades da sociedade por meio dos seus produtos ou serviços.

Todas as empresas almejam pela satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados e produtos vendidos, sendo esta a principal missão das mesmas. Cabe a cada empresa definir sua missão tendo como alvo seu cliente, mas de maneira criativa fazendo assim a diferença entre uma e outra.

Para Figueiredo e Fabri (2000, p. 58) “A missão da empresa contábil é atender a sociedade, suprimindo as necessidades das empresas clientes de informações econômico-financeiras que otimizem os controles contábeis de seus patrimônios.”

As empresas, bem como a sociedade, necessitam de informações de caráter econômico, financeiro e patrimonial a respeito do desempenho daquelas. Estas informações são instrumento de controle e planejamento, tanto do nível privado, para direcionar decisões a respeito de empréstimos, investimentos etc., quanto ao nível macroeconômico, para o planejamento de ações governamentais. Diante disto, a fim de suprir essa necessidade, de modo geral pode-se dizer que a missão das organizações contábeis é produzir informações patrimoniais.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Conforme citado no item 2.3.1 deste trabalho, para iniciar o processo de planejamento estratégico, o primeiro passo seria saber qual a real situação da empresa, para tanto se faz

necessário uma análise do ambiente interno e externo da mesma, com o intuito de identificar quais são as oportunidades e ameaças existentes no seu ambiente de atuação, assim como para verificar quais são os pontos fortes e fracos existentes na sua atual conjuntura.

4.2.1 Ameaças e oportunidades

As organizações contábeis, deparam-se em seu ambiente de atuação com diversas oportunidades que podem ser aproveitadas assim como ameaças que devem ser evitadas visando o bom andamento das mesmas. O conhecimento das oportunidades e das ameaças, faz parte da análise externa da empresa para o processo de implantação do planejamento estratégico.

Figueiredo e Fabri (2000, p. 57) dão exemplos de algumas oportunidades e ameaças que as organizações contábeis geralmente encontram em seu ambiente:

Exemplos de ameaças:

- grande número de concorrentes de baixa qualificação e, por isso, sem condições de desempenhar um bom serviço, mas mesmo assim o oferecem a preços extremamente menores do que aqueles oferecidos pelas empresas mais organizadas;
- a falta de conhecimento dos usuários dos serviços contábeis do valor da contabilidade, para o bom desempenho de seus negócios;
- as constantes mudanças na legislação tributária;
- a baixa qualidade da formação acadêmica dos profissionais de contabilidade.

Exemplos de oportunidades:

- a legislação que ampara os profissionais de contabilidade como fornecedores exclusivos dos serviços de contabilidade;
- sistema racional de registro e fiscalização profissional por meios dos conselhos de contabilidade;

- grande número de empresas existentes no país que necessitam de serviços de contabilidade.

Não podemos deixar de destacar o crescimento do mercado de trabalho brasileiro como uma grande oportunidade para o desenvolvimento das organizações contábeis no país. Sobre o assunto Gatti (2000, p. 11) em seu artigo comenta que “O trabalho das EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS, tendo em vista o crescimento do mercado de trabalho brasileiro, é hoje essencial e a perspectiva de crescimento é significativa.”

Podemos considerar que uma das grandes ameaças as organizações contábeis é a falta de estrutura organizacional dos clientes. Spinelli (2000, p.40) em seu artigo comenta que:

A desestruturação organizacional dos clientes provoca uma seqüência de erros formais de controles internos e legais, encaminhando-se à contabilidade todas as disfunções fragilizadas, tornando o escritório um centro de administração de problemas, quando deveria ser a excelência na orientação, da solução, do planejamento e do controle empresarial.

Através da citação pode-se verificar que a falta de estrutura, das empresas clientes, causa grandes transtornos para as organizações contábeis, pois estas ficam sendo o centro de administração dos problemas daquelas, quando deveriam estar fornecendo serviços de consultoria, planejamento e controle empresarial a fim de evitar tais problemas.

Pode-se verificar que, diversas são as ameaças e oportunidades existentes no ambiente das organizações contábeis. E é através do planejamento estratégico que conforme citado no item 2.3 deste trabalho que se cria estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução dos objetivos propostos.

4.2.2 Pontos fortes e fracos

O conhecimento dos pontos fortes e fracos das organizações é feito através de uma análise interna, considerando a opinião, através de pesquisas de satisfação, dos colaboradores como também dos clientes.

A seguir serão apresentados alguns fatores que poderão ser considerados como pontos fortes quando implementados com eficiência, em contrapartida, o desprezo destes poderão ser identificados como pontos fracos nas organizações contábeis.

Uma provável deficiência nas organizações contábeis é a privação na definição de padrões dos serviços prestados. Sobre o assunto comenta Spenelli (2000, p. 39) que “Geralmente, há uma carência de definição das organizações contábeis quanto aos padrões de serviços.”

Podemos considerar que a falta de padrões nos serviços prestados é um ponto fraco, pois poderá resultar em conseqüências negativas ao longo do tempo.

Outro problema encontrado, não só nas organizações contábeis como nas demais organizações, é a falta de pessoas treinadas e capacitadas para execução dos serviços.

Spenelli (2000, p. 39) em seu artigo comenta que “A falta de treinamento, de capacitação técnica, de objetivos e a acomodação das pessoas, afetam o aspecto técnico-contábil, essencial à mensuração das informações”.

O profissional mal informado ou defasado poderá causar grandes prejuízos a seu cliente, à empresa em que trabalha, assim como a si próprio.

Pode-se observar que são diversos os fatores que podem ser considerados pontos fortes e fracos nas organizações contábeis. Para a elaboração de um planejamento estratégico é de extrema importância que os gestores saibam claramente quais são as deficiências e qualidades existentes na organização.

4.3 MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

Neste item vamos abordar sobre o marketing nas organizações contábeis, sendo este uma das peças essenciais para o planejamento estratégico. Segundo Cobra (1991, p. 145) “O plano de marketing é um conjunto de ações táticas de marketing que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa.”

Pode-se dizer que a função do marketing é tornar produtos e serviços desejáveis. Desta forma existem algumas ações, de fundamental importância para chegar ao ponto desejado, descritas por Figueiredo e Fabri (2000, p. 60) que se encaixam perfeitamente às organizações contábeis, sendo elas:

- Estratégias de atuação no mercado: escolher um seguimento de mercado para atuar e definir qual o perfil dos clientes-alvo;
- Tentar diferenciar seus serviços ante aos da concorrência;
- Buscar a superação das expectativas e a satisfação dos clientes;
- Ter um alto padrão de atendimento;
- Fornecer amplos serviços aos clientes; e
- Ter um sistema de educação de clientes.

Escolher um seguimento de mercado e definir qual o perfil do cliente, é uma forma de estudar e conhecer as necessidades e os desejos desses clientes, a fim de satisfazê-los. Adaptando seus serviços para determinado segmento e direcionando seu esforço para um objetivo mais bem definido, a empresa de sucesso terá suas chances ampliadas.

Com relação à diferenciação dos serviços ante a concorrência, é importante ter sempre em mente, porque ou em que aspecto sua empresa é melhor do que a do seu concorrente.

Buscar superar as expectativas e satisfação do cliente é uma boa estratégia de marketing, pois a organização contábil que deseja ter sucesso precisa não somente satisfazer os clientes, é necessário encanta-los, proporcionando uma experiência inovadora, diferente e inesperada.

Todo cliente almeja por um bom atendimento, pois o atendimento é a atmosfera que envolve a empresa e constrói a percepção do cliente a respeito do serviço que é oferecido. Para isso o profissional de contabilidade deve ser muito exigente com relação ao pessoal de atendimento.

Com relação a fornecer amplos serviços aos clientes, isto significa conhecer as necessidades e estar apto a atendê-las, tanto no nível de conhecimento, quanto no nível de habilidades.

Os clientes melhor informados e esclarecidos valorizam e percebem mais a qualidade dos serviços prestados.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Várias são as conclusões e recomendações que o trabalho de monografia, que ora se encerra, permite que sejam levantadas.

A primeira e principal conclusão, que na realidade é uma confirmação daquilo que se supunha quando do início desta atividade de pesquisa, é que o planejamento estratégico nas organizações contábeis é uma ferramenta que certamente dará continuidade no seu processo de evolução que essas tiveram desde sua constituição.

Ainda sobre a importância do planejamento estratégico nas organizações contábeis, fica transparente a certeza de que uma empresa que tem definida sua missão, que traça objetivos a longo prazo, tem maiores chances junto a grande concorrência que se tem na atividade de terceirização dos serviços contábeis.

Sob este prisma, outra conclusão importante que se chega, é que o conhecimento do mercado, ou seja o ambiente externo da organização, facilitará o alcance das metas planejadas.

Outra lição que se tira deste trabalho de monografia, é acerca da grande importância que deve ser dada pela direção da empresa ao processo de planejamento estratégico, pois cabe a estes indivíduos a responsabilidade do processo, fazendo com que todos na organização exerçam suas atividades almejando o a continuidade e eficácia da empresa.

Como última conclusão, dentre as tantas a que se pode chegar com este trabalho, tem-se a importância de observar no ambiente interno, os pontos fracos e fortes, e no ambiente externo as ameaças e oportunidades, e posteriormente planejar para evitar e ou se beneficiar de tais fatores.

Enfim, a convicção que fica é que a uma empresa contábil munida de um planejamento eficaz, dificilmente perderá seu espaço no mercado, e, conseqüentemente terá uma maior credibilidade, na medida em que tais fatores são reconhecidos pelos clientes.

No que tange às recomendações, deve-se sugerir, inicialmente, que em função de existirem poucos autores com obras que abranjam empresas de contabilidade, e considerando que estes destinaram poucos capítulos sobre o tema ora pesquisado, sejam feitos estudos de caso em organizações contábeis com a finalidade de observar na prática a implantação do planejamento estratégico, considerando a efetiva necessidade, as dificuldades de implantação, os pontos fracos e fortes, bem como as ameaças e oportunidades encontradas no mercado onde atuam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como Preparar Trabalhos Para Cursos de Pós-Graduação: Noções Práticas**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- _____. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, Igor H., DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. Hayes. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing, Série Estratégia de Negócios**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1991.
- FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da Ciência**, 3. ed, Rio de Janeiro, Lidio Ferreira Junior Artes Gráficas, 1974.
- FIGUEIREDO, Sandra; FABRI, Pedro Ernesto. **Gestão de Empresas Contábeis**; São Paulo: Atlas, 2000.
- FISCHMANN, A. A, ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. 2. ed., São Paulo: Editora Ática, 1993.
- GATTI, Ivan Carlos, As empresas de serviços contábeis no ano 2000. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília – DF, n. 121, p.09-21, jan./fev. 2000.
- GIEGOLD, W. **Planejamento estratégico e o processo APO**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980. v. 1. Uma abordagem de instrução programada
- GIBSON, James L.. **Organizações, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1996.
- MARCONI, Marina de Andra & LAKATOS, Eva Maria, **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1996.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Dijalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empresarial**. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e praticas**. 18. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise**. São Paulo: Atlas, 1998.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia: elementos de metodologia do trabalho científico**. 5 ed. Belo Horizonte, Interlivros, 1977.

SILVA, Edna Lúcia da & MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós Graduação na Engenharia de Produção, 2000.

SIMCSIK, Tíbor. **OMIS: organizações, métodos, informações e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SPINELLI, Enory Luiz. Estratégias na gestão de organizações contábeis. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília – DF, n. 125, p.37-45, set./out. 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico, a opção entre o sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Editora Harbra, 1991.

THOMÉ, Irineu. **Empresas de Serviços Contábeis, Estrutura e Funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial Foco em Clientes e Pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VICTORINO, Lúcia Helena. **Empresário Contábil**. Blumenau: Odorizzi, 2000.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como Preparar Trabalhos Para Cursos de Pós-Graduação: Noções Práticas**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing, Série Estratégia de Negócios**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1991.
- FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da Ciência**, 3. ed, Rio de Janeiro, Lidio Ferreira Junior Artes Gráficas, 1974.
- FIGUEIREDO, Sandra; FABRI, Pedro Ernesto. **Gestão de Empresas Contábeis**; São Paulo: Atlas, 2000.
- FISCHMANN, A. A, ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. 2. ed., São Paulo: Editora Ática, 1993.
- GATTI, Ivan Carlos, As empresas de serviços contábeis no ano 2000. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília – DF, n. 121, p.09-21, jan./fev. 2000.
- GIEGOLD, W. **Planejamento estratégico e o processo APO**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980. v. 1. Uma abordagem de instrução programada
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1996.
- MARCONI, Marina de Andra & LAKATOS, Eva Maria, **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1996.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e praticas**. 18. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia: elementos de metodologia do trabalho científico**. 5 ed. Belo Horizonte, Interlivros, 1977.
- SILVA, Edna Lúcia da & MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós Graduação na Engenharia de Produ-

ção, 2000.

SIMCSIK, Tíbor. **OMIS: organizações, métodos, informações e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SPINELLI, Enory Luiz. Estratégias na gestão de organizações contábeis. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília – DF, n. 125, p.37-45, set./out. 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico, a opção entre o sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Editora Harbra, 1991.

THOMÉ, Irineu. **Empresas de Serviços Contábeis, Estrutura e Funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial Foco em Clientes e Pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VICTORINO, Lúcia Helena. **Empresário Contábil**. Blumenau: Odorizzi, 2000.