

FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

Ana Tercia Lopes Rodrigues*

Ilsa Solka de Lemos**

Resumo: O presente trabalho apresenta ferramentas de gestão para organizações contábeis, que visam melhorar a performance de produtividade, competitividade e desempenho econômico-financeiro pela agregação de valor e minimização de riscos. Tais ferramentas foram pesquisadas com base em bibliografia clássica de gestão organizacional e na literatura moderna e dinâmica formada por revistas, artigos e periódicos buscando apresentar uma estrutura conceitual abrangente e atualizada sobre o tema. O artigo inicia traçando uma visão do cenário atual das organizações contábeis, abordando questões mercadológicas de demanda e de concorrência que afetam o desempenho e a expansão dos negócios. A identificação das principais características do setor de serviços e suas peculiaridades também são apresentadas numa análise setorial do ambiente de atuação das organizações contábeis. Na sequência são apresentadas as ferramentas de gestão sugeridas como modelos de metodologias administrativas para estruturar a forma de atuação e de procedimentos nas organizações contábeis estabelecidos e consagrados em uma amplitude representativa de empresas. Inicia-se com a governança corporativa, apresentando conceitos e recomendações de ordem prática a serem implementados na busca da otimização das relações entre sócios, acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, comunidade, governo e concorrentes, na busca da equidade e da transparência na gestão. Os conceitos apresentados visam conscientizar para a importância dessa ferramenta de gestão que possibilita o aumento da atratividade da empresa no mercado e, conseqüentemente, o incremento no valor, redução dos níveis de risco e continuidade ao longo do tempo. O planejamento estratégico é apresentado como uma ferramenta de gestão importante e muito utilizada por empresas de sucesso em qualquer segmento de atuação e apresenta uma metodologia que proporciona ao empresário pensar sobre o próprio negócio, estabelecer metas que possam ser mensuradas, projetadas, acompanhadas, avaliadas e, se necessário, redimensionadas. Por fim, as alianças estratégicas ou redes de cooperação são apresentadas como alternativa estratégica para que pequenas e médias empresas unam esforços para competir, vencer e, juntas, superarem fragilidades como recursos escassos, baixa economia de escala, pressão de fornecedores e redução de custos.

Palavras-chave: Organizações contábeis. Planejamento estratégico. Governança corporativa. Alianças estratégicas.

* Contadora. Especialista em Administração e Planejamento para Docentes. Mestra em Administração e Negócios. Professora de Contabilidade Societária e Introdução à Contabilidade do DCCA/UFRGS. (aatercia@hotmail.com).

** Administradora. Especialista em Gestão empresarial. Mestra em Administração pela UFRGS. Professora da PUCRS e da Faculdade São Judas Tadeu, nas áreas de Planejamento Estratégico, Logística e Empresa Familiar. (isasolka@yahoo.com.br).

MANAGEMENT TOOLS FOR ACCOUNTING ORGANIZATIONS

Abstract: The present article introduces management tools for accounting organizations. These tools aim to improve productive and financial performance and competitiveness through value addition and risk reduction. These tools were researched through classic organizational management literature as well as modern and dynamic literature such as magazines, articles, journals with the intent to introduce a comprehensive and up-to-date conceptual structure. The article starts by presenting an overview of the current scenario of accounting organizations, approaching market issues of demand and competition which affect the performance and expansion of businesses. The characteristics of the services sector and its peculiarities are also presented within a sector analysis of the environment in which these organizations act. The suggested management tools are then introduced as models of management methodologies to organize a means of action and the procedures established in a considerable number of organizations, starting with corporative governance, introducing concepts and practical advise to suppliers, creditors, employees, the community, the government and competitors, in search of equity and management transparency. The concepts introduced in this article aim to clarify the importance of this management tool which makes it possible to increase the attractiveness of a organization in the market and, consequently, increase in value, reduction of the risk levels and continuity. The strategic planning is presented as an important management tool which is used by many successful companies in any given segment, and introduces a methodology which enables the businessman to think about the organization itself, to establish goals which can be measured, projected, followed, and, if necessary, changed. Lastly, the strategic alliances or cooperation networks are introduced as strategic alternatives for small and medium businesses to join forces to compete, win, and overcome weaknesses such as lack of resources, pressure from suppliers and cost reductions.

Keywords: Accounting organizations. Strategic planning. Corporative governance. Strategic alliances.

1 INTRODUÇÃO

Os diferentes segmentos de negócios têm-se utilizado de diversas ferramentas e metodologias de gestão disponíveis no mercado num esforço para melhorar seus indicadores de produtividade, competitividade, retorno de investimentos e expansão dos negócios.

Percebe-se que pelas características peculiares de cada segmento, determinadas ferramentas de gestão tornam-se mais atrativas seja pela facilidade de implementação, pelos custos envolvidos ou pelos efeitos observados junto à concorrência. Desta forma, determinadas ferramentas de gestão são mais aplicáveis a segmentos de indústria, outros a atividades de comércio e outros ainda às atividades de serviços. Alguns, devido a sua grande utilidade e comprovação de eficiência se consolidam como ferramentas de gestão aplicáveis aos diversos segmentos independente do porte da empresa, do seu volume de negócios, de

produção ou de faturamento.

Neste contexto, buscou-se identificar um segmento de negócios e as diversas ferramentas de gestão disponíveis no mercado e que podem ser aplicáveis a esse setor da economia.

O segmento prioritariamente identificado a ser desenvolvido neste trabalho é o de prestação de serviços, representado pelas organizações contábeis, tradicionalmente denominados Escritórios de Contabilidade. O avanço dos estudos nessa área demonstrou que a utilização do termo escritório de contabilidade mostrava-se tão limitado quanto denominar o profissional da contabilidade de “guarda-livros”, devido ao portfólio de serviços que hoje é oferecido aos clientes, ao nível de responsabilidade e conhecimento técnico exigido do profissional, bem como ao volume de investimentos tecnológicos que precisam ser feitos para manter a estrutura e a funcionalidade desses estabelecimentos. Segundo Mateus (2002, p. 38), “Estabelecida a diferença, podemos agora compreender que o nosso negócio é a empresa contábil, não o escritório contábil, porque temos de pensar como empresários atuando num mercado que reclama e exige de nós serviços de qualidade”.

As ferramentas de gestão a serem estudadas quanto aos efeitos, aplicabilidade, técnicas e resultados são o planejamento estratégico, a governança corporativa e as alianças estratégicas ou redes de cooperação.

Buscou-se desta maneira abranger ferramentas de gestão tradicionais aliadas a outras mais modernas e contemporâneas, mas todas com potencial para oferecer bons resultados na eficiência da gestão das organizações onde são implementados, por proporcionar melhorias no gerenciamento do negócio, nos controles internos, aumentos de produtividade, de competitividade e de resultados efetivos.

2 O SEGMENTO DE SERVIÇOS

Ao tratar do tema estratégia e de sua aplicação em organizações de serviços, torna-se importante lançar um olhar no universo da prestação de serviço. A premissa é que os Serviços fundamentam-se numa relação entre pessoas e, como tal, a satisfação dos clientes torna-se a base para o aumento de participação no mercado e de lucratividade.

Serviços podem ser realizados de tal modo dedicado, que se tornam verdadeira obra de arte. Cabe fazer referência a Santos (1998, p. 12) quando interpreta a astúcia das empresas visionárias comparando-as aos homens que se dedicam à arte: “[...] eles depositam tanto zelo

à obra que sequer lembram do valor comercial que ela virá a ter.”. Paradoxalmente, no entanto, as empresas visionárias acabavam alcançando níveis extraordinários de lucro.

Para Kotler e Armstrong (2003), o setor de Serviços está organizado em três segmentos: I) Governos - envolvendo Departamento de Polícia, Corpo de Bombeiros, hospitais, escolas; II) Organizações particulares sem fins lucrativos - museus, igrejas, universidades, fundações e hospitais, e III) Organizações empresariais - consultórios médicos, empresas de entretenimento, bancos, escritórios de advocacia e de contabilidade.

No contexto deste artigo, torna-se imperativo evidenciar as características dos serviços que podem revelar-se verdadeiros guias de ação nas empresas de serviços contábeis. Kotler e Armstrong (2003) ensinam que os serviços são **intangíveis**, não podem ser vistos, provados nem sentidos. O processo de decisão do cliente se dá por suas experiências, por evidências ou outros “sinais” da qualidade de serviço, permitindo inferir que as organizações contábeis precisam demonstrar os atributos que tornem tangíveis seus serviços. Os serviços são **inseparáveis**, sua execução não pode ser separada do seu resultado, o que fortalece a premissa de que a interação entre prestador e cliente é uma característica central do Marketing de Serviços. Importante lembrar que nos Serviços contábeis os insumos (informações) são fornecidos pelo cliente, portanto, este participa da realização dos serviços e, por conseguinte, do seu resultado. Os serviços são **perecíveis**, significa que não podem ser estocados para, depois, serem vendidos. A quarta característica refere-se a **variabilidade** dos serviços, indicando que não são replicáveis, dificilmente são imitáveis e dependem de quem os fornece, quando, onde e como.

Diante dessas características, Heskett *et al.* (1994) destacam a qualidade do serviço interno como um dos elos da cadeia de lucros no Setor de serviços. Os demais fatores causais que convergem para o aumento da participação da empresa no mercado são: Empregados contentes e produtivos; Serviço de maior valor; Clientes fieis e satisfeitos e que, ao final, se traduzem em Saudável crescimento da lucratividade.

Zeithaml e Bitner (2003) agregam justificativa para a importância da qualidade no Setor de serviços. Este é um componente central das percepções do cliente e é por eles analisada sob cinco dimensões: Confiabilidade representando a habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso; Responsividade envolvendo a vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora; a Segurança, diz respeito ao conhecimento dos funcionários aliado à habilidade para inspirar credibilidade e confiança; Empatia, que se traduz no cuidado, na atenção individualizada dedicada aos clientes e, por fim, os Aspectos tangíveis envolvendo aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais impressos.

Segundo Marion e Rosa (2004, p. 70), duas imagens são importantes para as decisões da clientela, a do Profissional e a do escritório em si: “Se o escritório é eficiente, o contador ganha fama de competente também (mesmo que as pessoas não o conheçam, elas pensarão isso dele).”, salienta ainda, “Portanto, cuidar bem da imagem é zelar para que tanto a do contador quanto a do escritório sejam positivas”.

Ao exposto, evidencia-se que a qualidade dos serviços é dependente da motivação, do conhecimento e do clima organizacional.

3 O AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

O ambiente das organizações contábeis está em constante mutação, devido ao forte impacto das mudanças tecnológicas, legais e mercadológicas que afetam as empresas em geral.

A mais recente revolução no campo das Ciências Contábeis atinge diretamente os diversos segmentos da profissão com forte impacto nos prestadores de serviços contábeis, trata-se da recente alteração na lei das Sociedades Anônimas, introduzida pela Lei nº 11.638/07 e Lei nº 11.941/09, as quais também provocaram o processo de convergência das normas brasileiras de contabilidade, aos padrões internacionais; aliado a isso entrou em vigor o SPED Contábil - Sistema Público de Escrituração Digital que obriga as empresas a relatarem suas contas em meio digital, impondo uma necessária adequação dos sistemas informatizados.

Cabe destacar que o segmento das organizações contábeis atua como prestador de serviços para outras empresas ou organizações, na sua maioria representadas por empresas de pequeno e médio porte. No entanto é cada vez maior o número de empresas de grande porte que vem buscando a terceirização dos serviços contábeis como forma de concentrar foco no próprio negócio e descentralizar as atividades meio.

Alguns exemplos recentes de terceirização de serviços adotados por grandes empresas é o caso do Grupo Sapeka, produtor de fraldas descartáveis que considerou a terceirização da contabilidade uma decisão importante para o crescimento da empresa “Precisávamos organizar a casa e nos concentrar em nossa atividade” relata o empresário José Alvarenga em matéria publicada na revista Gestão Empresarial (2009, p.13), o Contador, por sua vez comenta “A tecnologia associada a nossa grande experiência nas áreas contábil e fiscal permitem oferecer à Sapeka maior controle sobre seus números, sobre o seu negócio”. Na

mesma linha de decisão estratégica, a empresa Azul Linhas Aéreas contratou uma organização contábil no Rio de Janeiro “Responsável por todo o serviço paralegal de abertura da empresa aérea no Brasil, assim como os controles contábeis da nova companhia, a Domingues e Pinho Contadores/Gbrasil aposta no êxito e no senso de oportunidade do negócio [...]”. (GESTÃO EMPRESARIAL, 2008, p. 12).

Atualmente, no estado do Rio Grande do Sul existem 1.651 organizações contábeis com registro ativo no Conselho Regional de Contabilidade, constituídas sob a forma de sociedade, no Brasil este número atinge a soma de 24.291; e 7.407 Escritórios Individuais de Contabilidade que atuam de forma autônoma, centrados na figura de um Profissional Contador ou Técnico em Contabilidade, atingindo 46.332 no âmbito nacional. Estes números demonstram a grandiosidade do segmento de prestação de serviços contábeis, e o seu nível de pulverização, o que pode ser identificado como um dos fatores da forte concorrência que atinge o setor.

Os problemas de concorrência tem forte implicação nos aspectos éticos que envolvem a conduta dos profissionais, pois estes passam muitas vezes a oferecer seus serviços profissionais a valores muito baixos, prejudicando a qualidade dos trabalhos e estabelecendo uma concorrência desleal com os demais colegas de profissão. Têm-se aí a origem do tradicional problema de aviltamento de honorários e da sobrecarga de trabalho muitas vezes incompatível com o volume de remuneração, cujas implicações passam pela inexecução de serviços, incapacidade técnica, apropriação indébita e outras infrações comprometedoras da imagem do profissional e da profissão como um todo.

O portfólio de serviços oferecidos pelas organizações contábeis abrange não somente a execução dos tradicionais trabalhos de registro de empresas, elaboração de declarações de imposto de renda, escrituração contábil e fiscal, mas evolui para assessoramentos, perícias contábeis, auditorias, consultorias e todo tipo de acompanhamento necessário ao bom desempenho das operações das empresas contratantes.

Marion e Rosa (2004) afirmam que existem portfólios bem administrados e outros que sequer são dignos desse nome.

Portfólio ótimo é aquele em que tem a quantidade certa de produtos, em consonância com as condições da empresa, e em que cada um dos produtos não só se justifica, mas também contribui para o sucesso dos demais. (MARION; ROSA, 2004, p. 43).

Analisando alguns anúncios publicitários de organizações contábeis, encontram-se

propostas de prestação de serviços avançados e que visam estimular a segurança dos empresários que buscam nos profissionais da contabilidade um parceiro para a continuidade e crescimento do seu negócio.

Nossa grande vocação é a contabilidade e todos os temas que circundam essa ciência: controles financeiros, supervisão fiscal, inteligência tributária, suporte tecnológico, gestão de pessoas e folhas de pagamentos salariais. Mas nossa grande missão, mesmo, é cuidar bem da sua empresa. (GESTÃO EMPRESARIAL, 2009b, p. 9).

Outro anúncio analisado menciona:

Contando com uma equipe de alta performance, cerca de 180 colaboradores capacitados e comprometidos com a qualidade de seus serviços, instalada em uma moderna infra-estrutura e equipada com o que há de mais avançado em TI, a RC proporciona todo o suporte e segurança em serviços especializados, além de consultoria e soluções empresariais personalizadas que auxiliam os clientes na tomada de decisões sustentáveis. (GESTÃO EMPRESARIAL, 2009a, p. 35).

Percebe-se um claro investimento de recursos e esforços em publicidade por parte das organizações contábeis como forma de captar clientes diferenciados e agregar valor ao próprio negócio. Publicidades em rádios, outdoors, jornais e revistas tornaram-se comuns e necessárias para uma maior valorização e visibilidade dos serviços prestados pelas organizações contábeis.

Antes de se falar em ferramentas de gestão, deve-se fazer uma alusão ao marketing dos serviços como sendo uma das principais estratégias utilizadas pelas empresas de serviços contábeis na atualidade, pois este não se restringe somente a fazer propaganda, ao contrário do que se poderia inocentemente pensar, mas envolve um conjunto articulado de ações que leva um cliente a escolher e avaliar a qualidade do serviço a ser contratado. Marion e Rosa (2004, p. 18) enfatizam:

O marketing envolve todo o processo empresarial. Ele começa a atuar antes da idéia do produto e vai até a satisfação do cliente e a consolidação do vínculo com ele. Assim sendo, o marketing tem muito a ajudar quando se trata de promover uma mudança empresarial para colocar uma organização mais sintonizada com o ambiente.

Outro fator característico a ser destacado no segmento das organizações contábeis é a forte influência da estruturação com empresa familiar que passa de geração para geração, sendo afetadas por problemas de sucessão e profissionalização da gestão.

Estes fatores ambientais apresentados justificam plenamente a utilização de ferramentas de gestão que se mostrem mais eficazes na solução dos problemas, garantam a continuidade do negócio com agregação de valor e qualidade na prestação dos serviços.

4 FERRAMENTAS DE GESTÃO

As ferramentas de Gestão são metodologias administrativas utilizadas para estruturar a forma de atuação das empresas, sustentadas por instrumentos administrativos adequados às suas condições financeiras, patrimoniais e de recursos humanos.

Este artigo apresentará importantes ferramentas de gestão fundamentadas em técnicas estruturadas de desenvolvimento e operacionalização, muito utilizadas por empresas que buscam obter vantagem competitiva sustentável.

4.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa se estabelece no Brasil num momento em que as empresas passam a se comprometer com a necessidade de um padrão mais elevado de transparência nos negócios.

Os fatores que motivam as empresas a se preocuparem com a qualidade e o volume das informações divulgadas ao mercado ultrapassam os limites da exigência legal. Trata-se de um novo modelo de gestão que privilegia a informação como forma de atrair maior volume de investimentos e negócios, levando em consideração princípios e valores de natureza ética além das questões econômicas e financeiras.

A transparência não diz respeito exclusivamente ao fornecimento de dados e informações contábeis por parte das empresas, mas também ao fato de assuntos melindrosos poderem ser tratados abertamente no âmbito de diretoria e conselho de administração. Questões como sucessão; avaliação de desempenho dos executivos, diretores e conselheiros; profissionalização da gestão; independência da auditoria; planejamento tributário; critérios de contabilização, entre outros, precisam ser gradativamente discutidas para que se estabeleça a cultura da transparência.

Segundo Oliveira (2006, p. 16),

A Governança Corporativa é o conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governo -, facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

Analisando o mercado, percebe-se que Governança Corporativa ainda encontra-se restrita a um pequeno número de empresas, principalmente àquelas que negociam ações em bolsas de valores, mas apresenta tendências de expansão inclusive para sociedades limitadas que buscam evoluir para um modelo de empresa global, aderindo a procedimentos de fusão e expansão de mercados, buscando atender interesses próprios e facilitando o estabelecimento de alianças com parceiros estratégicos.

Instituições financeiras vêm estimulando as empresas a adotarem as melhores práticas de governança corporativa para concessão de empréstimos com taxas diferenciadas de juros, e a consequente redução do custo do capital pela minimização dos riscos do negócio. Os benefícios variam de acordo com os níveis de exigências a serem cumpridas pelas empresas que se candidatam à obtenção dos financiamentos.

A abrangência de um programa de governança corporativa atinge questões societárias e administrativas destacando a equidade no tratamento de sócios/acionistas; incluindo um planejamento de sucessão e profissionalização da gestão; a criação de conselho de administração ou de um conselho de família para tratar das questões estratégicas da empresa; elaboração de código de conduta; instrumentos de avaliação de desempenho para executivos, conselheiros e colaboradores.

Complementam o programa a submissão periódica a procedimentos de auditoria independente; transparência na divulgação das informações ao mercado, a adoção de programas de responsabilidade social, ética e ambiental. As boas práticas de governança corporativa recomendam ainda que os conflitos entre sócios, e entre esses e a sociedade, sejam resolvidos preferencialmente por meio de arbitragem.

Os conceitos de governança corporativa trazem a percepção de que uma empresa não pode estar voltada somente para os interesses dos proprietários ou acionistas, mas sim, vislumbrar uma ampla gama de relacionamentos que interferem direta ou indiretamente nos negócios realizados, primando pela melhoria da qualidade dessas relações numa proposta de transparência e gestão socialmente responsável.

No que diz respeito à transparência, a Governança Corporativa apresenta-se como um novo modelo de gestão para empresas que buscam atingir um nível diferenciado de relação

com os investidores, consumidores, fornecedores, comunidade, governo, concorrentes e o mercado.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A dependência do humor do ambiente global, a reorganização dos mercados diante da mais recente crise e as soluções criativas para atender demandas dos clientes aumentam a busca por ferramentas e técnicas gerenciais. E, à medida que novos filtros, como os instrumentos Global Reporting Initiative (GRI) e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE Bovespa), redefinem a forma de fazer negócios, torna-se ainda mais essencial a proficiência em gestão.

O Planejamento Estratégico é, segundo pesquisa da Bain & Company (HSM, 2002, p.140), a ferramenta de gestão mais usada nas empresas brasileiras e primeira colocada em satisfação pelos executivos usuários (Ver Tabela 1). O objetivo do Planejamento Estratégico é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante das forças ambientais. Rigby, Bridelli e Alves (2003) comparam o uso de ferramentas e técnicas de gestão em níveis globais com uma amostra brasileira e constatam que as cinco ferramentas mais usadas, eventualmente alternando as primeiras posições, mas ocupando invariavelmente este espaço há mais de uma década, são: Planejamento Estratégico, a Missão e Visão, o Benchmarking, a Segmentação de clientes e o Outsourcing. Já havia dito Maquiavel (1996, p. 49): “Quem não prepara as bases antes, poderá fazer depois este trabalho, se tiver grande capacidade, ainda que com aborrecimento para o arquiteto, e perigo para o edifício”.

Tabela 1
Uso e Satisfação de Ferramentas de Gestão no Brasil

Ferramenta	Uso	Satisfação
Planejamento Estratégico	91%	4,39
Aferição da Satisfação do Cliente	84%	4,17
<i>Benchmarking</i>	83%	4,06

Fonte: Adaptada de VENCEDORAS..., 2002, p. 140.

Inúmeras são as metodologias disponíveis para construção do Planejamento Estratégico. Visando promover alinhamento entre o cenário apresentado e os objetivos das organizações de Serviços contábeis, será adotada neste artigo, a metodologia de Wright, Kroll

e Parnell (2007), que inicia com a Análise do Ambiente.

Todas as organizações são afetadas, em diferentes graus, por três níveis de variáveis competitivas: as do macroambiente, as do ambiente setorial e as do ambiente interno. A análise do ambiente pode ser entendida como “um conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a desempenho da empresa”. (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p. 197). É no ambiente externo que residem as oportunidades e as ameaças para as empresas em geral e nele que se observam os novos formatos organizacionais pautados na cooperação, nas competências centrais ou ainda em interesses comuns. A análise do **Macroambiente** considera: a) as Forças político-legais envolvendo políticas de governo, regulamentação técnica e comercial, apoio às atividades de pesquisa e desenvolvimento, entre outras; b) nas Forças econômicas considera-se a taxa de juros, as fontes de financiamento, os incentivos e os sistemas de tributação à atividade empresarial e os níveis de emprego; c) nas Forças tecnológicas analisa-se as tendências relativas ao conhecimento humano, ao uso das matérias-primas e aplicação de processos operacionais com o suporte das tecnologias; d) as Forças sócio-culturais envolvem as atitudes, as expectativas, a visão da qualidade, o grau de inteligência e de instrução de um dado grupo ou sociedade; e) as Forças demográficas demonstram as mudanças nos padrões de consumo, a migração da poupança, dos investimentos, da oferta e qualificação da mão-de-obra. Mais recentemente, os Recursos globais têm sido contemplados nas forças macroambientais envolvendo nível de desenvolvimento ecológico, mecanismos de proteção do planeta e legislação existente.

Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas exige uma análise do **Ambiente setorial**.

Através do Modelo das Cinco Forças Competitivas, Porter (1999) sustenta a ideia de que Novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. Novos entrantes costumam escolher a estratégia do Preço de entrada dissuasivo, frequentemente, com prejuízo da qualidade do produto/serviço. Neste sentido, a economia por escala, ativos especializados e a curva de experiência das empresas estabelecidas podem funcionar como barreiras aos novos entrantes. Condições como invejável saúde financeira, amparo cadastral, alto grau de comprometimento com o mercado assinalam verdadeira retaliação aos entrantes potenciais. Porter (1999) salienta que a Rivalidade entre concorrentes é uma forma usual de manobra pelo posicionamento. Os Produtos substitutos são capazes de limitar o potencial de um setor ao impor um teto aos preços. Cumpre lembrar que em épocas de sofrimento econômico, como o

que o mundo vive agora, os consumidores tendem a buscar produtos e serviços que ofereçam o mesmo benefício com desempenho de preços relativos, vale dizer, compensar um serviço com menor qualidade com preço mais baixo. Poder de negociação dos fornecedores alerta para o fato de que ofertantes poderosos dispõe de condições para espremer a rentabilidade de um setor. Da mesma maneira, é preciso reconhecer o Poder de negociação dos compradores de produtos/serviços. “Clientes são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros – em detrimento dos lucros”, ensina Porter (1999, p.34).

Na Análise do **Ambiente Interno** busca-se evidenciar as qualidades e as deficiências da empresa analisada para comparação com as demais organizações do setor. Oliveira (2007) propõe que a análise interna da organização seja feita com base no desempenho: a) das Funções: Marketing, Finanças, Produção e Recursos humanos; dos Aspectos organizacionais: estrutura organizacional e seus desdobramentos; dos Processos: em que medida estão definidos e se operacionalizam para dar suporte à ação empresarial; dos Níveis de controle e avaliação: eficiência, eficácia e efetividade das ações empresariais e, por fim, do Sistema de gerenciamento das informações da empresa.

A matriz resultante do status competitivo das forças internas (*Strengths/forças*, e *Weaknesses/fraquezas*) e o estado do ambiente externo (*Opportunities/oportunidades* e *Threats/ameaças*) é chamada SWOT que por si só representa uma importante ferramenta de diagnóstico amplamente utilizada por organizações no mundo todo. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). No Quadro 1, apresenta-se um exemplo de Matriz SWOT, cujo mapeamento das variáveis possibilita conhecer a posição de partida antes de definir uma estratégia de atuação para a empresa. Deve-se priorizar os esforços na busca de solução para aqueles pontos que mais afetam negativamente o negócio. Por outro lado, a habilidade em transformar forças importantes em capacidades, possibilita que estas se tornem vantagens competitivas. Alerta Porter (1999) que a vantagem competitiva tem origem nas atividades desenvolvidas pela empresa e é afetada pelas capacidades dos empregados.

Diante disso, é possível inferir que a **Vantagem competitiva** das organizações de Serviço contábeis parece ser obtida a partir dos conhecimentos e das habilidades dos componentes de toda a sua cadeia de valor e pode ser creditada, em algum grau, à integração da sua estratégia organizacional com seus programas de capacitação.

Quadro 1 **Matriz SWOT**

ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades	Ameaças
Evidências do crescimento da renda	Mercados Globalizados
Disponibilidade de crédito	Flexibilização da legislação trabalhista
Introdução de novas tecnologias	Dificuldade de negociação com o setor
Economias de escalas	Pulverização da oferta de serviços
Formação de redes	Estabelecimento de redes
ANÁLISE INTERNA	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Instalações Modernas e em boas condições	Inexistência de programa de treinamentos
Disponibilidade de capital de giro	Prêmios ou participação nos resultados
Imagem da empresa	Canais de comunicação e marketing
Parcerias com órgãos representativos e entidades de ensino.	Tímida percepção estratégica de negócio
	Serviços atrasados
	Sistemas informais de planejamento e controle.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Diante do diagnóstico desenhado e antes de desenvolver as estratégias é prudente aos gestores seguir as recomendações de Drucker (1980, p. 52) que alerta para a necessidade de raciocinar estrategicamente em termos de qual é e qual deve ser seu Negócio. Deve identificar quem são seus clientes e o que eles consideram “valor”; deve analisar suas proficiências e verificar se são adequados para o seu negócio específico. Qual é especificamente o “mercado” para este espaço em particular, no presente e nos próximos anos? Para Oliveira (2007), ao estabelecer sua Missão, o gestor deve se perguntar: qual é a razão da existência da sua empresa, o que ela faz, para quem faz, como faz e em que tipo de atividades deve concentrar-se no futuro. Assim, se as decisões empresariais, práticas e sensatas, forem provenientes de um conjunto de ideais coerentes e integrados, elas têm maior probabilidade de conduzir ao compromisso autônomo e, assim, obter êxito no longo prazo. Já a Visão é conceituada por Oliveira (2007, p. 88), como “[...] os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. A visão de futuro é o que impulsiona o desenvolvimento do

Planejamento Estratégico; sua explicitação promove a inovação; levanta uma “bandeira”; funciona como bússola para a equipe e tira a empresa da zona de conforto.

Pode-se agora definir o **Escopo competitivo** da empresa. Os Objetivos têm como maior finalidade, dar consistência às decisões tomadas pelos gestores da empresa. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). Objetivos claros e compreendidos por todos geram inúmeros benefícios como: orienta o processo de decisão e o plano de investimentos, desestimula possível acomodação, orienta a formulação das estratégias, entre outros.

Estão agora estabelecidas as condições para definir as estratégias que a empresa lançará mão para explorar mudanças na posição que ocupa. Uma estratégia bem elaborada ajuda a coordenar e alocar os recursos para uma postura diferenciada e viável. Porter (1999) oferece três estratégias genéricas para criar uma posição defensável no longo prazo e superar os desafios do mercado: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque. Estratégias como concentrar-se em um ou poucos processos de valor, escolher um nicho de mercado, atrair clientes dos concorrentes, abrir novos mercados ou novos segmentos, buscar alianças estratégicas, prospectar oportunidades sinérgicas são cotejadas para buscar ou manter vantagens competitivas. Por outro lado, estratégias como desinvestimentos, retração dos negócios são estratégias defensivas, normalmente temporárias e indicadas em situações de crise no mercado, risco de liquidez da empresa ou forte sazonalidade no setor. (PORTER, 1991).

Para operacionalizar as estratégias, torna-se vital elaborar os Planos de ação que devem estar de acordo com os aspectos mais importantes da análise do ambiente. Com o intuito de auxiliar a visualização do plano de ações estratégicas, utiliza-se a ferramenta 5W2H, cuja técnica possibilita planejar a solução escolhida, a partir de seis questões que dão origem à sigla: O que será feito (*What*); Quem executará (*Who*); Quando será o início e o término da atividade (*When*); Por que deverá ser feita (*Why*); Onde será executada (*Where*) e Quanto tempo levará e quanto custará (*How much/many*).

A seguir, determina-se as metas que serão perseguidas e os indicadores para o seu monitoramento. O ciclo PDCA, segundo Werkema (1995), é um método de gestão utilizado pelas organizações para gerenciar os seus processos internos a fim de assegurar o alcance das metas estabelecidas e a manutenção dos níveis de controle. Sua operacionalização se dá através de quatro fases básicas: *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (verificar) e *Action* (atuar corretivamente). É importante lembrar que, como se trata de um ciclo, “rodar o PDCA” é uma tarefa constante para o executivo e, segundo Campos (1992), tem como objetivo avaliar os indicadores, possibilitar a melhoria contínua e elevar o desempenho das atividades.

Destacam-se na etapa de avaliação dos resultados, os sistemas de participação, que visam a premiar os membros da organização por sua contribuição especial na consecução dos objetivos. Naturalmente, como é impossível apurar em que medida os esforços de cada pessoa estão relacionados com os lucros, é comum as empresas atribuírem o prêmio segundo uma avaliação de desempenho, cuidando para que o incentivo fortaleça a sinergia decorrente dos esforços de grupo.

4.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A competitividade enfrentada pelas empresas tem sido a grande propulsora para o surgimento de novos arranjos institucionais, em especial, as alianças estratégicas. Lynch (1994, p. 34) afirma que a aliança estratégica é a forma mais simples e básica de empreendimento corporativo

[...]. A natureza do empreendimento assumido e não a forma de contrato, é que determina o tipo de aliança que existe. Muitas alianças estratégicas são bastante informais, não tendo nenhum status legal [...]. Frequentemente elas são consumadas com um simples aperto de mão.

Muitos tipos de acordos, associativismo e parcerias podem ser considerados alianças estratégicas. Hitt (2002, p. 363) organiza-as em três tipos básicos: as *joint ventures* em que duas ou mais empresas criam uma companhia independente, combinando parte de seus ativos e estabelecendo relações de longo prazo; as alianças estratégicas acionárias, em que os sócios possuem diferentes percentuais de capital num novo empreendimento, são bastante indicadas para transferência de *know-how* entre as empresas e, as alianças sem participação acionária, formadas por acordos contratuais sem compartilhamento do capital social, são normalmente menos formais e exigem menos compromissos da parte dos sócios.

A formação de alianças torna-se uma alternativa estratégica em que pequenas e médias empresas se unem para competir e vencer e, juntas, superarem fragilidades como recursos escassos, baixa economia de escala, inerentes às PME's. Seu sucesso vai depender do relacionamento e comprometimento dos participantes.

Segundo Human e Provan (*apud* BALESTRIN; VARGAS, 2004), as redes de pequenas empresas diferem dos outros tipos de alianças estratégicas por três motivos:

1) as redes de pequenas empresas são formadas por várias empresas, que mesmo trabalhando em conjunto continuam independentes;

2) as redes promovem recíprocas interdependências, sendo alimentadas pelos participantes. As relações são coordenadas pelos próprios participantes e realizadas com pouca formalidade, facilitada pela interação entre os membros;

3) a participação em uma rede está ligada à proximidade geográfica, por meio da qual os participantes combinam competências centrais para o alcance dos objetivos e se beneficiam das estruturas comuns.

Balestrin e Vargas (2004, p. 10) referem outros objetivos para a formação de redes:

- possibilitar maior flexibilidade e adaptabilidade aos estímulos externos,
- possibilitar economias de escala por meio de ação conjunta,
 - possibilitar o acesso aos recursos tangíveis como insumos, tecnologias de processo, mão-de-obra e,
- ganhar legitimidade externa pelo fato de estar associada à determinada rede.

Segundo Castells (2001), as Redes de cooperação constituem-se como uma importante inovação organizacional, associada às tecnologias da informação e do conhecimento.

Não se pode deixar de observar uma mudança de cultura nos empresários participantes de redes: de uma atuação pautada na improvisação passam a adotar princípios de planejamento e organização nas ações empresariais; de uma percepção de pequeno empresário, passa a atuar com visão sistêmica e multidisciplinar. Os empresários aprendem que trabalhar em conjunto demanda organização interna, compartilhamento de informações e controle mútuo, o que requer elaboração de relatórios de atividades e acompanhamento das ações planejadas. Adicionalmente, a adoção de ferramentas de gestão pelos titulares dos escritórios de serviços contábeis fortalece sua preocupação com o futuro do negócio.

Alguns desafios, no entanto, são evidentes. Uma dificuldade frequente é a resistência dos parceiros em aceitarem a expansão da rede, temendo a entrada de empresas não adaptadas ao perfil definido ou que possam comprometer a imagem da mesma no mercado. Outro fator comportamental, que afeta consideravelmente o avanço da rede, é a resistência dos empresários em adotarem a marca da rede, seja nos materiais, seja nos documentos ou fachada.

O Rio Grande do Sul caracteriza-se como um estado com altos índices de adesão a Redes de Cooperação. Convênios são firmados entre o Governo do Estado - através da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) - e Universidades em que a metodologia e os critérios de atuação são repassados. A Universidade disponibiliza consultores, que são encarregados de sensibilizar as empresas para a cooperação, viabilizando reuniões para apresentação do Programa e discussão da proposta mais adequada para aquela

realidade. Ao formar-se uma rede são desenvolvidos os objetivos, as metas e os respectivos planos de ação que vão sendo operacionalizados pelos participantes. Os consultores permanecem articulando os esforços dos empresários para a consolidação da Rede, por um período de doze meses, ao longo do qual os gestores são capacitados e a troca de informações é fortemente fomentada. Uma vez estabelecida a Rede, ela é lançada ao público em evento organizado pelos empresários e apoiado pelo Programa. É papel dos consultores “adequar a melhor formatação jurídica e registro da Rede em cartório (com estatuto, regimento interno e código de ética), constituir a Diretoria e auxiliar na formação de equipes de trabalho” (VERSCHOORE, 2001, p. 106). A experiência dos facilitadores possibilita instigar oportunidades não percebidas, estimular negócios, parcerias e alianças. Ao final, todo o processo é reavaliado, são definidos os objetivos de longo prazo para a rede e os consultores se afastam, passando a atender demandas esporádicas. As Redes constituídas são administradas democraticamente, permitindo a participação direta de todos nas decisões estratégicas e distribuindo simetricamente os benefícios entre os participantes. (RIO GRANDE DO SUL, 2009). As Redes contam ainda com instrumentos complementares do SEDAÍ como: Extensão Empresarial, Programas de Crédito, Capacitação Empresarial, Apoio a Participação em Feiras e Arranjos Produtivos Locais.

Recentemente, a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, em parceria com a Unijuí e a União Sul Brasileira de Organizações Contábeis, lançou a primeira rede de Cooperação de escritórios de Contabilidade no Estado do Rio Grande do Sul. A rede Excelência de Contabilidade, que tem como objetivos a qualificação profissional e padronização dos serviços contábeis, congrega 15 escritórios que estão localizados nas cidades de Ijuí, Panambi, Cruz Alta, Santo Ângelo, Pejuçara, Santa Rosa e Augusto Pestana.

Em âmbito nacional, a experiência de trabalho em sistema de alianças estratégicas já é uma realidade vivenciada por diversas empresas que integram uma das redes pioneiras no segmento de aliança corporativa do setor contábil do país, o Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade, conhecido como GBrasil.

À medida que se percebem mudanças no perfil de consumo, as estratégias de negócios devem estar sincronizadas com essas tendências e a adaptação às novas dinâmicas do mercado pode estar em parcerias e cadeias de inovação que incluem os próprios concorrentes.

A visibilidade que a profissão contábil vem adquirindo nos últimos anos, por conta da inserção no cenário internacional, profissionalização constante e ampliação dos mercados deve fazer com que rapidamente novas redes se estruturam garantindo ampliação de mercados e maior valorização do segmento profissional no ambiente dos negócios em âmbito mundial.

5 CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido procura abordar três das principais ferramentas de apoio à gestão que já vem sendo utilizadas por organizações contábeis no Brasil e quiçá no exterior.

A abordagem apresentada não esgota o assunto, pelo contrário, apresenta argumentos para que pesquisas quantitativas possam vir a ser desenvolvidas no âmbito acadêmico ou profissional no sentido de identificar o comportamento do segmento contábil na utilização de tais ferramentas.

A identificação dos sinais do mercado consumidor e prestador de serviços contábeis pelas demandas apresentadas pode servir como sinalizador dos rumos a serem seguidos pelas organizações contábeis na busca de um melhor posicionamento junto às empresas e ao mercado consumidor.

A possibilidade de oferta de novos produtos e serviços que surgem das necessidades de adaptação às mudanças exigidas pelo governo e pelo mercado consumidor são fatores importantes a serem considerados pelos gestores das organizações contábeis ao definirem suas estratégias de atuação no mercado nos próximos anos.

As recentes mudanças introduzidas no campo das ciências contábeis exigem dos profissionais e organizações um processo de atualização constante e inovação acelerada de conhecimentos, tecnologias e procedimentos. A utilização de boas ferramentas de gestão pode ser um passo importante na decisão de ampliação de mercados, diversificação de portfólio de serviços, expansão dos negócios ou a simples manutenção do estabelecimento. O mercado se movimenta rapidamente em vários sentidos e quem ficar parado tende a ser rapidamente ultrapassado pela concorrência, pelas tecnologias, pelas leis e pelo próprio conhecimento que se renova constantemente.

REFERENCIAS

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMES: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p.203-227, 2004. Edição Especial.

CASTELLS, M. **A era da informação: econômica, sociedade e cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 2001.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos.** São Paulo: Pioneira, 1980.

GESTÃO EMPRESARIAL. Florianópolis, ano 4, n. 11, Jan./Fev./Mar. 2009a.

_____. Florianópolis, ano 4, n. 12, Abr./Maio/Jun. 2009b.

_____. Florianópolis, ano 3, n. 10, Out./Nov./Dez. 2008.

HESKETT, J. L. *et al.* **Serviços revolucionários:** mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo: Pioneira, 1994.

HITT, M. A. *et al.* **Administração estratégica:** competitividade e globalização. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. *An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network.* *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LYNCH, R. P. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva:** como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe.** São Paulo: Martins Fontes; Rio de Janeiro: Edições Ouro, 1996.

MARION, J. C.; ROSA, J. A. **Marketing do escritório contábil.** São Paulo: IOB-Thomson, 2004.

MATEUS, M. C. M. Organização de empresas contábeis. **Revista Mineira de Contabilidade,** Belo Horizonte, n. 8, p. 38-40, jul./set. 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Governança corporativa na prática:** integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RIGBY, D.; BRIDELLI, S.; ALVES, V. **Ferramentas de gestão 2003.** São Paulo: Bain & Company, 2003.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Redes de cooperação. 2009. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br/noticiaView.php?idNoticia=830>>. Acesso em: 17 maio 2009.

SANTOS, F. A. A decisão empresarial: aspectos subjetivos e coletivos da “razoabilidade criativa”. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., Foz do Iguaçu, 1998. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu, 1998. 1 CD-ROM.

VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer.** Rio de Janeiro. Campus, 2001

VENCEDORAS confirmadas. **HSM Management**, São Paulo: HSM do Brasil, ano 6, n. 31, p. 138-142, mar./abr. 2002.

VERSCHOORE, J. R. Participação e cooperação: elementos para uma nova política de desenvolvimento regional. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, ano 22, n. 1, 2001.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** Belo Horizonte/MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2007.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

Recebido em: 23/11/2009.

Aceito em: 15/12/2009.