

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA GERENCIAL PARA UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

Rosângela de Souza Silva¹
Tiago Vasconcelos Scherer²

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia a gestão a manter seu ambiente interno organizado, mediante um bom gerenciamento e planejamento de suas atividades para, com isso, atender melhor as demandas de mercado e a conquista e satisfação de seus clientes. Para o ambiente, de um escritório de contabilidade, é fundamental desenvolver essa ferramenta, pois cada vez mais as organizações contábeis estão buscando renovação e novas estratégias de trabalho, objetivando que o serviço prestado se torne uma referência para os usuários da informação. Diante disso define-se, como problema de pesquisa, qual o método de planejamento estratégico seria mais adequado para uma organização contábil que pudesse contribuir em todo o seu processo gerencial?

Para a realização deste trabalho foi definido, como o objetivo geral, desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma organização contábil que possa contribuir no processo gerencial da empresa. Os objetivos específicos ficam definidos da seguinte forma: levantar os fatores internos e externos que influenciam e afetam processo organizacional; demonstrar os componentes e as etapas do planejamento estratégico; identificar a orientação estratégica desejada pela empresa; propor uma metodologia de planejamento estratégico mais adequado para uma organização contábil, a fim de contribuir para o seu processo gerencial; propor objetivos e ações estratégicas necessárias à implantação do planejamento estratégico e, por fim, projetar suas principais ferramentas financeiras para verificar a viabilidades dos objetivos definidos.

Para as empresas de contabilidade, o planejamento estratégico se torna fundamental para que a organização elabore estratégias para projetá-las no futuro, o que envolve profundo conhecimento do negócio em que atua. Segundo Stevens (2003, p. 6) "planejamento é uma atividade administrativa que envolve análise do ambiente, estabelecendo metas e decisões

¹ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade da Serra Gaúcha.

² Professor Orientador.

sobre ações específicas necessárias para atingir essas metas. " O profissional de contabilidade tem papel de fundamental importância dentro do processo de planejamento, pois ele possui as informações mais significativas dentro da organização. Esse trabalho vem ao encontro das necessidades de esclarecer esses novos conceitos e suas aplicações, possibilitando a projeção de resultados positivos com maior eficiência.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Contabilidade Gerencial tem o objetivo de fornecer informações econômicas, que servem de auxílio para que os seus usuários tomem decisões e realizem julgamentos com segurança. Para que tais informações sejam passadas de forma correta, as pessoas precisam conhecer o montante dos recursos envolvidos e utilizados. Por outro lado, Iudícibus (2009, p. 31) descreve que:

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A organização não consegue cumprir com a sua missão sem um sistema de informação adequado, que forneça dados que se fazem necessários para a execução das tarefas. O principal papel da Contabilidade Gerencial é apoiar o gestor em suas decisões, auxiliando na administração da organização. Conforme Atkinson *et al.* (2008), a Contabilidade Gerencial serve para que os gestores da organização identifiquem e analisem as informações sobre os eventos econômicos da empresa.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão, que serve para a organização conhecer a si própria, e passar a desenvolver estratégias que auxiliem na tomada de decisões. Uma empresa, para se tornar competitiva no mercado em que atua, precisa desenvolver habilidades internas, para que os resultados possam refletir externamente. Na visão de Oliveira (2010, p. 17), o "planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela

empresa, visando otimização ao grau de interação com os fatores externos, atuando de forma inovadora e diferenciada. "

Diante de grandes mudanças ambientais e tecnológicas, as empresas passaram a investir mais no serviço prestado, a fim de se manter competitiva no mercado e, também, para chamar a atenção do cliente. Elementos como o planejamento estratégico e análises organizacionais passaram a ter um papel fundamental dentro da organização. Conforme Atkinson *et al.* (2008, p. 50), "os gerentes do setor de serviços, usam a informação financeira para orçamento e controle de gastos. "

O setor dos serviços é considerado muito importante, pois é o único a ser consumido no mesmo instante em que é prestado. Com as grandes mudanças que vem ocorrendo de forma rápida, as empresas necessitam de aprimoramento em seu processo gerencial e uma forma eficaz é o desenvolvimento do planejamento estratégico. Dentro deste contexto, as empresas precisam estar à frente no mercado em que atuam, desenvolvendo com qualidade seus produtos e serviços. Para melhorar a competitividade, a eficiência e a flexibilidade de toda a organização, as empresas precisam alinhar, juntamente com seus gestores e colaboradores, estratégias que visam desenvolver habilidades fundamentais para a execução de um serviço de qualidade. Para Zenaro (2007, p. 43) "fica claro que se opta pelo planejamento estratégico quando se busca oferecer algo novo ao mercado, sendo definido com uma estratégia ou um conjunto de estratégias formuladas com base em recursos disponíveis pela empresa. "

3 METODOLOGIA

O presente estudo teve uma abordagem qualitativa para seu desenvolvimento, uma vez que o seu objetivo foi estudar metodologias de planejamento estratégico e propor, para a empresa, aquela que seria mais viável dentro do seu contexto organizacional. A abordagem qualitativa é usada para pesquisas onde a população é considerada pequena e, dessa forma, é possível avaliar os resultados obtidos e selecionar as metas a serem estipuladas pela empresa (ROESCH, 2006).

Para o desenvolvimento deste trabalho foi necessário realizar uma pesquisa, buscando a familiarização do assunto. Para Gil (2010, p. 1), "pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos

problemas que são propostos e ainda, é requerida quando não há informações suficientes para responder ao problema."

Esta pesquisa constitui-se do tipo exploratória, pois dentro de sua elaboração foi necessário explorar o cotidiano e os processos da empresa. Para Bervian e Cervo (1996, p. 49), "o estudo exploratório tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias."

O estudo foi desenvolvido através do método de estudo de caso, pois, a pesquisa estava inserida no contexto de uma empresa e o pesquisador vivenciou a realidade da mesma. Conforme Yin (2005, p. 32), "o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre eles não estão claramente definidos." Severino (2007, p. 121), ainda complementa que "pesquisa que se concentra no estudo de caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo. A coleta de dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral."

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizada, como técnica de coleta de dados, a entrevista em profundidade. Bervian e Cervo (1996, p. 134) explicam que a "coleta de dados é uma tarefa importante na pesquisa, pois envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e os dados da própria coleta." Foi utilizado um questionário, que serviu de base para que o entrevistador conduzisse, de forma clara e objetiva, cada passo a ser seguido para a formulação do planejamento estratégico.

Para coleta das informações foi necessária a realização de três encontros com os sócios-diretores da empresa. No primeiro encontro, o objetivo foi identificar o ambiente em que a empresa estava inserida. Desta forma, foi utilizado o uso da matriz *SWOT*. No segundo encontro, o objetivo foi realizar perguntas para que fosse possível formular as diretrizes organizacionais da empresa como, o seu negócio bem como sua missão, visão, princípios e as expectativas empresariais dos sócios. No último encontro o objetivo foi identificar as estratégias que os sócios utilizavam para manter a empresa competitiva em seu ambiente de atuação.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Através de entrevistas aplicadas junto aos sócios-diretores da empresa, objetivou-se buscar responder o problema de pesquisa. Com a análise dos dados foi possível identificar, dentro do contexto organizacional da empresa e com embasamentos teóricos, qual metodologia de planejamento estratégico seria mais viável e que atendesse as expectativas empresariais. Desta forma, foi possível verificar que tal ferramenta contribui gerencialmente para todas as tomadas de decisões.

Com o objetivo de propor, para a empresa em questão, a implantação do planejamento estratégico como ferramenta gerencial, foi feita uma ampla coleta de dados, por meio de estudo de caso e a análise das entrevistas com perguntas abertas, aplicadas diretamente aos sócios diretores da empresa.

Para uma melhor interpretação dos dados, em primeiro lugar foi identificado o cenário da empresa e, para isso, foi feito o uso da matriz SWOT, utilizada para identificar os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa.

Analisando as respostas, facilmente pode ser percebido que sem um planejamento estratégico formal é quase impossível desenvolver uma equipe qualificada e atender as demandas dos clientes com qualidade. A satisfação externa é consequência do bom desempenho interno da organização e, para isso, é necessário desenvolver estratégias para que as atividades da empresa se tornem úteis para os usuários da informação e para que os colaboradores se tornem satisfeitos, aprimorando o seu desempenho e buscando os mesmos objetivos que os sócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que o objetivo deste trabalho foi elaborar uma proposta de planejamento estratégico para um escritório de contabilidade, foi necessário realizar estudos bibliográficos para se familiarizar com o assunto proposto. Em seguida foi realizada uma análise para verificar o ambiente em que a empresa estava inserida e, desta forma, foram identificadas algumas variáveis que pudessem ser otimizadas e se tornarem grandes estratégias para o escritório. Foram definidas a missão, a visão, o negócio e os princípios, de

acordo com os objetivos estratégicos que a empresa utilizaria para atrair novos clientes e, dessa forma, se manter mais competitiva em seu ambiente de atuação, prestando um serviço diferenciado quando comparado com seus concorrentes.

Identificou-se que a empresa não possuía um planejamento estratégico formal e tampouco voltado para as atividades rotineiras da organização. Através dessa lacuna foram elaborados planos de ações, que ajudaram a empresa a conduzir seus objetivos num futuro próximo. Através da elaboração dos objetivos estratégicos é que se identificaram as expectativas dos sócios e quais metas pretendiam alcançar dentro do período que foi desenvolvido o planejamento.

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta gerencial a ser desenvolvido dentro de uma organização. É através das ações propostas que uma empresa passa a se conhecer melhor e conhecer o ambiente à sua volta e, assim sendo, o objetivo deste trabalho foi alcançado, uma vez que através do envolvimento dos sócios, em cada etapa formulada, foi possível identificar quais seriam as estratégias que poderiam trazer o retorno que os gestores almejavam.

Sem planejamento estratégico é inevitável evitar frustrações decorrentes de ações incorretas e resultados não satisfatórios. A organização precisa se envolver e buscar os mesmos objetivos e tal ferramenta tem papel indispensável no processo decisório de uma empresa, fazendo com que a análise gerencial se torne fundamental para qualquer novo investimento no ambiente empresarial.

O presente trabalho permitiu expandir o conhecimento, que até então não se tinha sobre este assunto, e identificar nichos e mercados de atuação para o profissional da contabilidade. É importante ressaltar que as limitações encontradas para a elaboração deste trabalho foi o fator tempo uma vez que, para a elaboração do planejamento estratégico, é fundamental a participação de todos os colaboradores juntamente com a direção da empresa. Desta forma, cada etapa foi desenvolvida somente com os sócios diretores.

Para estudos futuros é recomendável explorar sua implementação, para verificar se os objetivos estratégicos definidos nesta pesquisa estão sendo atingidos, e realizar pesquisas com outras abordagens disponíveis, ou até mesmo outras ferramentas financeiras, para dar continuidade ao processo desenvolvido neste trabalho. Partindo do planejamento elaborado neste trabalho, a empresa poderá desenvolver o Balanced Scorecard, sendo esta uma

ferramenta financeira utilizada para medir o desempenho das ações definidas no planejamento estratégico.

6 REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CERVO, A.L; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Construindo estratégias para vencer**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER, Michael E; MONTGOMERY, Cyntia A. **Estratégia, a busca da vantagem competitiva**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2006.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Artmed. Porto Alegre, 2003.