

Revista Contabilidade & Amazônia

Disponível em
<http://www.contabilidadeamazonia.com.br/>

Revista Contabilidade & Amazônia, Sinop, v. 2, n. 1,
art. 4, pp. 44-55, Jan./Dez. 2009

O Planejamento Estratégico em Empresas de Serviços Contábeis

Geovana Alves de Lima Fedato*

E-mail: geovanagf@yahoo.com.br
Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT
Sinop, MT, Brasil

Anelise Rehn

E-mail: anelise.rehn@hotmail.com
Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT
Sinop, MT, Brasil

Ednei Isidoro de Almeida

E-mail: dneisidoro@gmail.com.
Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT
Sinop, MT, Brasil

* Endereço: Geovana Alves de Lima Fedato
Avenida dos Ingás, 3001, Centro, Sinop/MT, 78555-000.

Resumo

Planejar é atividade importante para o andamento das atividades empresariais. O clima de mudanças cotidianas afeta as empresas e requer que elas estejam num processo de reciclagem contínuo, conhecendo profundamente, além do próprio negócio, também o ambiente onde atua. Neste prisma, é apresentado o planejamento estratégico como ferramenta de auxílio a gestão nas organizações contábeis, uma vez que tal ferramenta contribui para um profundo repensar sobre a organização, seus procedimentos, culminando com o conhecimento do ambiente interno e externo, para que, a partir deste ponto, o futuro possa ser planejado, propondo objetivos desafiadores. Para o desenvolvimento do estudo, o método foi o de pesquisa bibliográfica. É dada ênfase às estratégias, consideradas como ponto crucial, pois retratam o mecanismo de ação e, por meio delas, a administração estabelecerá como serão alcançados sua missão e objetivos. O estudo demonstra em sua revisão bibliográfica um modelo para implantação do planejamento estratégico, em que a empresa de serviço contábil poderá valer-se de tal instrumento para refletir sobre sua atividade, impondo um rumo ao escritório, de forma a estar ou a se manter preparada para a competitividade.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégia. Empresa Contábil.

1. Introdução

Diante dos novos desafios e contínuas mudanças, as organizações precisam ser ágeis nos procedimentos e nas tomadas de decisão. Numa época em que impera o conhecimento, a escolha, ou até mesmo a busca de alternativas, é questão de sobrevivência. A realidade hoje é de quase escassez de recursos, por isso há a necessidade da remuneração, da melhor forma possível, do fator de produção empregado, ou seja, da maximização do lucro utilizando o mínimo de recursos possíveis. Desta forma, surge o grande desafio do mundo dos negócios que é garantir a sobrevivência das organizações e o seu desenvolvimento com sucesso a longo prazo, sabendo adaptar-se de modo eficiente ao meio.

A sobrevivência empresarial está atrelada às estratégias que a empresa adotar como ação, como direção a seguir. O desafio está em desenvolver estratégias competitivas que garantam a excelência e a diferenciação da empresa no âmbito em que atua. Desta forma, estas devem ser pensadas em conjunto, estruturadas e na sequência implantadas.

O presente estudo tem o objetivo de apresentar o planejamento estratégico como uma ferramenta para a empresa conhecer a si própria e se preparar para o futuro. Para tal, deve estar empenhada em conhecer seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e as ameaças do ambiente em que atua.

1.1 Problema de pesquisa

Em épocas de globalização e modernização dos meios de trabalho, principalmente por meio da tecnologia e da informática, é de suma importância que as empresas se mantenham atualizadas, atentas à realidade interna e externa da organização. Para isso, procurar novas alternativas, estar atento às oportunidades de modo a visar projeção futura é uma necessidade.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia o autoconhecimento, bem como incorpora as variáveis externas à entidade. Na empresa contábil esta ferramenta torna-se indispensável, pois, mantendo seu ambiente interno organizado mediante um bom gerenciamento e planejamento de suas atividades, terá melhores condições de atender às demandas de mercado e à conquista e satisfação de seus clientes.

Neste contexto, observa-se a necessidade de discutir sobre as formas possíveis de inserir o planejamento estratégico no ambiente de um escritório de contabilidade.

1.2 Objetivo geral

Apresentar de forma teórica o planejamento estratégico como uma ferramenta auxiliar da gestão da empresa de serviços contábeis.

1.3 Objetivos específicos

- a) Conceituar estratégia e planejamento estratégico;
- b) Demonstrar os componentes do planejamento estratégico;
- c) Explicar sobre metodologia de implantação de planejamento estratégico para empresas de serviços contábeis.

1.4 Justificativa

Com a internacionalização da economia e a conseqüente abertura de mercado, percebe-se uma crescente demanda por profissionais com domínio teórico e prático, conhecedores da realidade empresarial, fator primordial para o desenvolvimento das empresas modernas, capazes de criar alternativas frente a desafios que uma nova dinâmica do mundo organizacional exige.

Diante desta necessidade, fundamenta-se a reflexão aqui proposta. Muitas empresas de sucesso têm conseguido posição devido à importância com que vem tratando o tema planejamento estratégico, pois com a implantação deste começam a se conhecer e a pensar seus pontos fortes e fracos. Muitas não conhecem esta eficiente ferramenta, seus fundamentos, objetivos e, por isso, não usufruem dos inúmeros recursos que este pode oferecer à organização.

Para as empresas de contabilidade do município de Sinop-MT esta pesquisa apresenta-se como primordial, considerando o atual contexto, no qual a concorrência é acirrada e, por isso, o planejamento das atividades torna-se necessário, na medida em que, partindo da realidade da empresa, elabora estratégias para projetá-la no futuro, o que envolve profundo conhecimento do negócio e a verificação sistemática das tendências.

1.5 Metodologia

Para a realização do estudo, o método escolhido foi o da pesquisa bibliográfica que, segundo Cervo e Bervian (1983) citado por Raupp e Beuren (2006), explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos e busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados materiais já publicados em livros bem como artigos.

2. A Atividade de Planejamento

Qualquer atividade humana requer planejamento, um plano antes de executar uma ação. Isto é realizado até com as funções mais elementares. A ação realizada sem qualquer tipo de preparo é uma atividade aleatória que conduz, em geral, o indivíduo e as organizações a destinos não esperados, com resultados imprevisíveis, podendo concatenar situações piores que aquelas anteriormente existentes.

O processo de planejar é a mais antiga e tradicional das visões e termina com um plano. O processo administrativo, desta forma, nas empresas deve ser provocado por um planejamento. Para Figueiredo e Fabri (2000; p. 56), “o planejamento é uma das funções administrativas essenciais para o bom andamento da empresa”.

Para Oliveira (2002), o planejamento não é uma previsão, predição, planos ou resolução de problemas, planejamento. Para ele, deve ser entendido como um processo desenvolvido para alcançar uma situação desejada de modo mais eficiente, eficaz e efetivo.

O jargão popular lembra que “se você não souber onde pretende chegar, qualquer caminho serve”. Prioritariamente, a empresa deve, então, traçar metas, objetivos, enfim, planejar para que todos se comprometam com o curso da ação e se tornem conhecedores do caminho a ser percorrido, das prioridades e dos passos.

Planejar significa pensar antecipadamente as ações que se desenvolverão em tempo futuro. O planejamento realiza-se em duas funções: a estratégica e a operacional. Na função estratégica é que se introduz a “nova empresa”. (FIGUEIREDO e FABRI, 2000; p. 56).

A essência do planejamento concentra-se em visualizar as oportunidades e problemas do futuro, podendo assim explorá-los.

2.1 Estratégia e planejamento estratégico

As estratégias serão o foco do planejamento estratégico, pois representam como a entidade deverá agir para alcançar os objetivos traçados. Para Thompson & Strickland (2003), a estratégia é conceituada como uma combinação de ações planejadas e reações adaptáveis para o processo em desenvolvimento e eventos competitivos.

Dentre as várias visões para estratégia, uma delas é que esta se constitui numa forma de estabelecer o propósito organizacional. Vista como uma maneira clara de definir as metas e

objetivos da organização em longo prazo, detalha os principais programas de ação necessários para se alcançar estes objetivos empregando os recursos necessários.

Porter (1999) defende a utilização de estratégias competitivas, cujo lema se concentra em ser diferente. Para o autor, o posicionamento estratégico requer desempenho de atividades diferentes das exercidas pelos concorrentes, ou até mesmo o desempenho das mesmas atividades de maneira diferente.

As organizações, de acordo com Porter (1986, p.50), podem contar com três abordagens estratégicas genéricas para enfrentar as forças competitivas e serem bem sucedidas. Segundo ele, as três estratégias genéricas são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Conforme seu entendimento, a liderança no custo exige: a construção agressiva de instalações em escala eficiente; uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência; um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitido a formação de contas marginais dos clientes e a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade etc.

A diferenciação para Porter (1999) consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa criando algo que seja único. Não se pretende ignorar os custos, mas sim desconsiderá-los enquanto alvo estratégico primário. A última estratégia genérica neste âmbito é o enfoque, que consiste em focar um determinado grupo de clientes.

No âmbito de atuação de prestação de serviços contábeis, a formulação de estratégias deve ser olhada com cautela, pois, principalmente em relação aos custos, a questão ética precisa ser considerada porque os serviços são, em sua maioria, tabelados e desrespeitar esta regra para conseguir o cliente pode comprometer seriamente a reputação do escritório.

Neste sentido, Figueiredo e Fabri (2000) destacam que os principais fatores de sucesso das empresas contábeis são qualidade dos serviços contábeis, marketing da empresa contábil, desenvolvimento profissional e ético e responsabilidade. Em se tratando de ética, esta deve ser vista de forma ampla, abrangendo inclusive a questão anteriormente apontada.

No entanto, há que se considerar que tanto a diferenciação como o enfoque podem ser praticados e até mesmo almejados na formulação dos objetivos e metas da organização de serviços contábeis. A organização contábil pode buscar especialização numa determinada área procurando atender necessidades específicas dos clientes, como também pode tentar diferenciar-se oferecendo dentro do rol de ferramentas, principalmente da contabilidade gerencial, outros serviços aos clientes.

Para implantar de modo coeso as estratégias formuladas, surge a figura do planejamento estratégico que, segundo Oliveira (1999; p. 42), “é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando a maior grau de interação com o ambiente”.

Segundo Chiavenato (2001, p. 111), o planejamento é uma “função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a alcançar e o que deve ser feito para alcançá-los”.

Para Cobra (1995, p. 16), “planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam”.

Para Mosimann e Fisch (apud OLIVEIRA et al. (2004, p. 39) o planejamento estratégico pode ser conceituado como aquele planejamento que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidencia seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes

estratégicas.

O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, uma vez que inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade, tendo como objetivo criar um diferencial entre a empresa e seus concorrentes.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico consiste na determinação de estratégias organizacionais em que se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando, devendo maximizar os resultados e minimizar as deficiências, utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade.

O planejamento estratégico posto em ação provoca modificações em pessoas, em tecnologia e em sistemas, as quais contribuem para o alcance da eficácia do empreendimento.

De acordo com Oliveira et al. (2004, p. 40-41), na estruturação dos planos estratégicos, deve-se considerar os seguintes quesitos:

- Quais são as áreas e funções envolvidas;
- Quais são as hierarquias envolvidas;
- Quais são os responsáveis pela operacionalização;
- Quais e quantos são os dados internos a serem considerados;
- Quais e quantos são os dados externos a serem considerados.

Afirma ainda Cobra (1995, p.18) que a essência do planejamento estratégico é “de um lado, a otimização de recursos, e de outros, a utilização de toda a potencialidade organizacional visando a obtenção de vantagens competitivas duráveis”, pois o sucesso de uma organização depende em larga escala de sua habilidade em obter vantagens competitivas, tornando-se as mais duradouras possíveis.

Ao considerar os grandes níveis hierárquicos, estes podem ser distinguidos em três tipos de planejamento: planejamento estratégico; planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento tático, de acordo com Oliveira (2002), objetiva otimizar apenas determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Funciona como uma decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Seu desenvolvimento é realizado em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade utilizar eficientemente os recursos disponíveis, colaborando para que os objetivos, previamente fixados, sejam atingidos.

Para a consecução do plano tático é preciso definir objetivos de curto prazo, uma vez que este será o desmembramento de um plano de longo prazo, o estratégico.

O planejamento operacional é uma formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, sendo feito, principalmente, através de documentos escritos. Em seu conteúdo deve contemplar detalhes importantes, como: os recursos necessários para desenvolvimento e implantação do plano, procedimentos básicos a serem adotados, resultados finais esperados, prazos estabelecidos a cumprir e os responsáveis por sua execução.

2.1.1 Algumas metodologias de elaboração do planejamento estratégico

Independentemente da metodologia utilizada pela empresa, esta ferramenta de gestão

deve estar presente para que o empreendimento alcance resultados satisfatórios, pois a necessidade de planejar estrategicamente é exigível para todas as organizações que não estejam se aventurando, mas sim que estejam preocupadas com a sua permanência no mercado de forma atuante e competitiva.

Serão apresentados a seguir alguns modelos que fortalecem a existência de componentes comuns ao estabelecer um planejamento estratégico:

- a) Modelo de Oliveira (2001): o planejamento estratégico é composto de quatro fases, que são: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos que ajudam a chegar à situação desejada; controle e avaliação;
- b) Modelo de Almeida (1994), o processo de planejamento estratégico deve ser dividido em cinco etapas: orientação, composta pelo estabelecimento da missão e da vocação da empresa; diagnóstico, onde são analisados os aspectos internos, análise ambiental, campo de atuação e estratégia vigente; direção, que definem objetivos e metas; viabilidade, onde se realizam as projeções e os controles e operacional, onde se definem e monitoram as ações e os cronogramas;
- c) Modelo de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), o planejamento depende de oito passos, que são: definição do negócio; a missão; os princípios; a análise do ambiente; a visão; os objetivos; as estratégias competitivas e os planos de ação; divulgação, implantação e acompanhamento.

Não existe um modelo considerado unânime, portanto as empresas devem utilizar o que mais se adaptar às suas necessidades e que for de mais fácil implementação, considerando os fatores internos e externos.

2.2 Organização contábil

A contabilidade é um sistema de informação que fornece informações patrimoniais aos mais diversos usuários. Desta forma, pode-se dizer que o negócio da empresa de contabilidade é o fornecimento de informação. No cenário nacional, as empresas de serviços contábeis têm muito espaço para ampliação de atuação, não só oferece aos clientes outros produtos, como também se ocupa de novos nichos de mercado.

Organização de serviços contábeis é aquela que tem como missão prestar serviço de natureza contábil. Nela centralizam-se e executam-se as informações patrimoniais de pessoas físicas ou jurídicas, sob sua responsabilidade, que exercem as diversas atividades econômicas (FIGUEIREDO e FABRI, 2000, p. 44).

A infraestrutura destas empresas está condicionada a diversos fatores, mas o que determina de forma preponderante é o número de profissionais e a amplitude dos trabalhos nela desenvolvidos.

Devido aos fatores de ordem mundial, como a globalização, por exemplo, que tem exigido novas posturas das empresas em geral, a empresa contábil não poderia e não está inerte a esta situação. Situada neste ambiente de grandes mudanças, sente a necessidade de mudar para se adaptar, encontrando um novo posicionamento para que possa operar de forma eficiente.

2.2.1 Importância do planejamento na empresa contábil

Hoje a função contábil vem ganhando espaço em virtude de muitos fatores, dentre os quais podem ser destacados, corroborando com Rosa e Olinquevitch (2005): maior competitividade entre as empresas, o que faz com que elas se tornem mais eficientes, precisando de informações aprimoradas, análises específicas, voltadas para o futuro; necessidade crescente de controles que devem acompanhar o nível de sofisticação organizacional e a necessidade de justificar coerentemente as decisões perante acionistas e parceiros, fazendo com que o administrador se ampare em bases mais sólidas, para isso estudos mais cuidadosos e qualitativos tornam-se imprescindíveis.

Neste complexo de interesses, vem aumentando gradativamente a responsabilidade do contador e, ao mesmo tempo, dando-lhe a possibilidade de ver ser negócio ampliado.

Diante da complexidade do atual cenário empresarial, é cada vez maior o número de empresas que buscam ferramentas e técnicas que as auxiliem no processo gerencial. O planejamento estratégico é uma dessas ferramentas. Nas empresas competitivas, uma importante condição para sua sobrevivência está ligada à clara definição de seus objetivos e metas, bem como a exposição clara da maneira de atingi-los.

O planejamento é a preocupação, por parte dos dirigentes da empresa, com os efeitos futuros das decisões tomadas ou deixadas de tomar no presente.

2.3 Metodologia de implantação em escritório de contabilidade

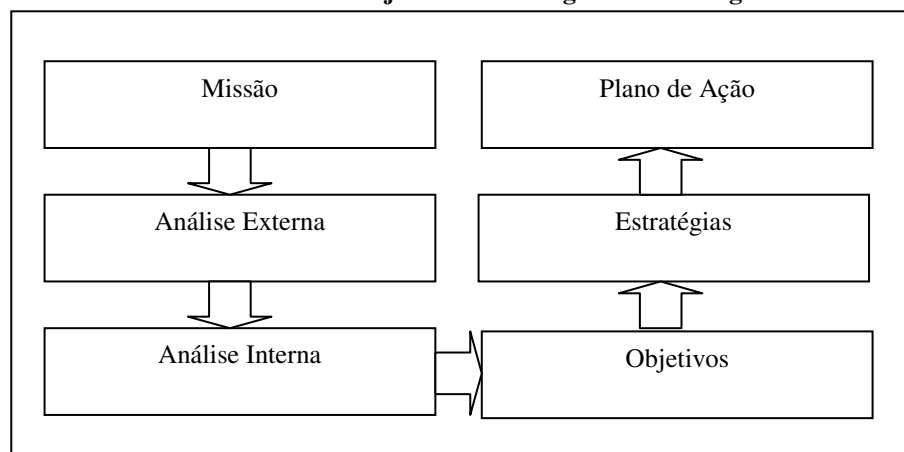
A tarefa do planejamento é estabelecer ações adequadas para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Ou seja, após fixados os objetivos, determina-se o que deve ser feito, quando deverá ser feito, como deverá ser feito e quem deverá fazê-lo. Portanto, o planejamento é a ponte entre a situação atual e o objetivo desejado. Para fazer este caminho, há várias alternativas e é preciso escolher a mais adequada.

Há na literatura diversas formas de elaboração e implementação de planejamento estratégico nas empresas, conforme apontado anteriormente. Para Oliveira et al. (2004), quando da estruturação dos planos estratégicos devem ser consideradas questões como: quais serão as áreas e hierarquias envolvidas responsáveis pela operacionalização, quais e quantos são os dados internos e externos a serem considerados.

Completa Oliveira et al. (2004, p. 41), que a sequência básica para a elaboração de um plano estratégico compreende:

a determinação da missão da empresa; a análise ambiental, que inclui a identificação dos fatores-chaves de sucesso e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas; o estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos; a determinação de estratégias e a avaliação dessas estratégias.

Tenório (2005) orienta que o processo de planejamento estratégico é constituído das seguintes etapas: definição da missão, análise do contexto externo, análise do contexto interno, definição de objetivos, definição de estratégias e elaboração do plano.

FIGURA 3. Planejamento estratégico: metodologia

Fonte: Adaptado de Tenório (2005).

Rosa e Marion (2004) sugerem um plano simplificado, o que chamam de “Um Plano de Cinco Páginas”, com a ideia de ser simples e objetivo, mas mantêm em sua essência os tópicos principais de um planejamento estratégico.

Abaixo, cada etapa proposta por Tenório e apresentada na Figura 3 será explanada. No que se referem às estratégias, foi realizada uma pequena adaptação.

MISSÃO: O primeiro passo na especificação de um processo formal de planejamento estratégico é uma segmentação efetiva de negócios. A maior parte da atenção estratégica, tanto em termos de formulação como de implementação da estratégia, reside na unidade de negócios da empresa. Desta forma, a questão básica a ser formulada é: “em qual negócio estamos?” Trata-se de uma avaliação que traz consigo duas situações: “qual o negócio em que estamos e em que não deveríamos estar?”; e “qual o negócio em que não estamos e em que deveríamos estar?” Para definir a missão do escritório contábil, enfim é necessário responder perguntas como “Qual trabalho traz maior gratificação? Onde seus recursos e talentos produzirão melhores resultados? O que o escritório sabe fazer de melhor? Quais são as competências fundamentais do escritório?”.

ANÁLISE EXTERNA: os fatores externos podem trazer ameaças e oportunidades ao escritório. Neste tópico do planejamento, questões que refletem estas circunstâncias deverão ser levantadas.

Exemplo de ameaças e oportunidades que podem atuar no âmbito do escritório contábil, segundo Figueiredo e Fabri (2000):

Ameaças:

- ✓ Aumento do número de concorrentes e de baixa qualificação, sem condições de ofertar bons serviços, mas que oferecem serviços a preços menores do que a empresa organizada;
- ✓ Falta de conhecimento dos usuários dos serviços contábeis do valor da Contabilidade para o bom andamento dos negócios;
- ✓ Mudanças constantes na legislação.

Oportunidades:

- ✓ Os profissionais de contabilidade são os únicos fornecedores de serviços de contabilidade, conforme legislação;

- ✓ Número de empresas que necessitam dos serviços contábeis;
- ✓ Aumento crescente das necessidades das empresas em informações gerenciais.

A empresa de serviço contábil deverá observar os fatores externos que poderão afetar o escritório como economia, tecnologia, política, fatores sociais, concorrência, clientes e outros agentes e deles absorver as oportunidades (eventos facilitadores, fatos positivos) sabendo administrar as ameaças (fatos causadores de transtornos).

ANÁLISE INTERNA: a sobrevivência das empresas de contabilidade depende da dedicação, da competência administrativa e da diferenciação do serviço oferecido. O proprietário da empresa contábil deve considerar-se um cliente importante (seu próprio cliente) para quem é preciso direcionar tempo para analisar questões da vida do escritório. É preciso conhecer sua própria organização, os pontos fortes e fracos do empreendimento para traçar os rumos para que a empresa alcance o sucesso.

Analisando os fatores internos que afetam o desempenho do escritório, tem-se, por exemplo, os recursos humanos, como um item de fundamental importância uma vez que, ao oferecer ao cliente informações, estas estão embasadas em conhecimento.

Para Figueiredo e Fabri (2000), além do conhecimento técnico exigido para o pessoal que trabalha nas empresas de contabilidade, existem certas habilidades e atitudes que são essenciais, sendo elas: cooperação, bom senso (capacidade de conduzir situações várias sem causar prejuízo à imagem da empresa, responsabilidade (trabalha com informações que muitas vezes exige grau de confiança), dedicação e pontualidade e limpeza e ordem.

É importante que o pessoal esteja motivado para que, além de se envolver com o trabalho, envolvam-se também com a empresa em que trabalham, sentindo-se parte dela. Para alcançar tal objetivo é preciso, entre outros itens, ter uma política salarial adequada, compatível com o cargo, bem como manter um programa de treinamento atualizado.

OBJETIVOS: após conhecer profundamente o negócio, suas fraquezas e forças, definem-se os objetivos que deverão ser alcançados. Para o propósito deste estudo, os objetivos devem focalizar o período de um ano e não ser muito numerosos e devem responder a questão: “O que queremos atingir? Os objetivos devem ser situados no tempo, mensuráveis (sempre que possível), voltados para o crescimento e desenvolvimento e desafiadores. Deve ser sucinto, conciso, direto, claro. Devem focar itens como: número de clientes a conquistar, faturamento, presença no mercado.

ESTRATÉGIAS: embora esta etapa não seja considerada por Rosa e Marion (2004), Tenório (2005) considera que, após os objetivos, as estratégias devem ser consideradas. Na verdade, Rosa e Marion (2004) as incluíram no plano de ação. Neste trabalho, será tratado de forma separada.

Para Tenório (2005), enquanto os objetivos dão a idéia das escolhas realizadas, as estratégias representam escolhas relativas à forma e aos instrumentos necessários para a realização dos trabalhos: “as estratégias constituem respostas às ameaças e às oportunidades identificadas quando da análise do contexto, bem como aos pontos fracos e fortes encontrados na organização” (TENÓRIO, 2005, p. 39).

PLANO DE AÇÃO: para responder aos objetivos propostos, tem-se a figura do plano de ação, ou seja, nesta etapa questiona-se: o que fazer para atingir os objetivos propostos? Entram em cena as estratégias que deverão focar como se pretende atingir cada um dos objetivos. A estratégia é a força básica que orienta os esforços de crescimento e diversificação.

Segundo Rosa e Olinquevitch (2005), as estratégias precisam envolver: esforço de marketing, esforço de vendas, acordo e eventuais parcerias com terceiros, eventos e outros aspectos similares.

Elas comporão o plano de ação que deverá abordar: o que fazer, quem vai fazer e quando. Este plano servirá tanto de orientação da ação, quanto de instrumento de controle para as revisões mensais e trimestrais.

Desta forma, o planejamento estará completo neste momento e bastará ser realimentando constantemente, com acompanhamento que se fará através do controle e avaliação dos itens elaborados e aplicados.

3. Considerações Finais

Na época em que o acirramento da concorrência pode ser observado por todos os ângulos, quando a cada momento surge modernização dos meios de trabalho por meio da tecnologia e da informática, as organizações não podem estar inertes, necessitam de acompanhar e até mesmo de, se possível, estar à frente dessas mudanças.

O trabalho ora apresentado procurou dar ênfase ao planejamento como instrumento capaz de trazer mudanças positivas nas organizações. Este estudou procurou mostrar que o planejamento possibilita que a empresa conheça sua capacidade para, a partir daí, passar a projetar o seu caminho, seus objetivos e metas, determinando estratégias para funcionar e obter sucesso.

No ambiente atual, as empresas precisam ser constantemente inovadas, rever periodicamente o que cria valor para os clientes para adequar seu modo de atuação às necessidades deles. Isso se constitui num verdadeiro desafio para as organizações de serviços contábeis, pois são organizações cuja característica é a dinamicidade, exigida principalmente pelos órgãos fiscalizadores tributários. No entanto, só isso não é suficiente, é preciso rever-se também como sistema empresarial que gera valor aos clientes.

Sem a pretensão de esgotar o assunto, foi apresentado um modelo simples de planejamento estratégico que viesse a atender ao ramo de negócio contábil, uma vez que o escritório contábil sempre manteve uma posição passiva, atitude está que deve ser alterada por busca de novos meios de relacionamentos, pois, neste ambiente de mudanças, as estratégias dos escritórios voltados à prestação de serviços contábeis também devem ser repensadas ou até criadas.

Em última análise, procurou-se, com o objeto de estudo, propor reflexões sobre a importância do planejamento em qualquer organização, trazer o incremento “estratégico” não como algo inovador, mas como uma ferramenta poderosa que precisa ser mais explorada, tendo em vista os benefícios que pode trazer ao empreendimento.

Referências

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupo de pequenas empresas**. 1994. Tese (Doutorado) – FEA-USP, São Paulo, 1994.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 18.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

- COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- FIGUEIREDO, S.; FABRI, P. E. **Gestão de empresas contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento estratégico** conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Excelência na administração estratégica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR.; J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2004
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. São Paulo: Respel, 2003.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2006.
- ROSA, J. A.; OLINQUEVITCH, J. L. **De contador a consultor: estratégia para ampliação do portfólio de serviços do escritório contábil**. São Paulo: IOB Thompson, 2005.
- ROSA, J. A.; MARION, J. C.. **Marketing do escritório contábil**. São Paulo: IOB Thompson, 2004.
- TENÓRIO, F.G. **Gestão de ongs – principais funções gerenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- THOMSON, A. A., STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VASCONCELLOS FILHO, P. ; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.