

# A necessidade do planejamento estratégico nas organizações contábeis

Vidigal Fernandes Martins<sup>1</sup>

## RESUMO

O principal objetivo deste artigo é analisar a necessidade do planejamento estratégico nas organizações contábeis, e identificar algumas diretrizes que possibilitem a sua implementação num ambiente globalizado.

Pretende-se, ainda, evidenciar alguns fatores que influenciam o ambiente das organizações contábeis, chamando a atenção para o relacionamento entre a organização contábil e o ambiente externo, uma vez que cabe às mesmas serem flexíveis e se adaptarem a esse ambiente.

O planejamento estratégico, de qualquer organização, deve considerar o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do meio ambiente, de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade organizacional.

A organização não poderá deixar, também, de analisar os fatores-chave de sucesso, verificando as variáveis críticas tanto internas quanto externas.

**Palavras-chave:** Ambiente – globalização – organizações contábeis – planejamento estratégico – sistema.

---

1 Mestrando em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor da Universidade Federal de Uberlândia/MG.

## 1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente econômico e social caracteriza-se pela sua dinâmica e complexidade. Fatores como a competição, globalização dos mercados, qualidade total, consciência ambiental, entre outros, se destacam e influenciam os diversos campos do conhecimento. Nesse contexto, a contabilidade possui uma importância estratégica, por trabalhar com um produto cada vez mais valorizado: a informação.

Os usuários, por outro lado, tendem a tornarem-se cada vez mais exigentes com relação à amplitude e à qualidade das informações que lhes são fornecidas.

Nessas circunstâncias, para assegurar o seu processo de continuidade, as organizações de serviços contábeis também deverão traçar seu plano estratégico.

A partir de 1960, a organização passou a ser considerada como um sistema aberto, interagindo com o ambiente externo. A necessidade de um bom relacionamento entre a organização e o seu ambiente externo fica mais evidenciada com a globalização.

Segundo matéria recente publicada na Gazeta Mercantil:

*“A globalização exige novo perfil de contador. O novo profissional dos balanços poderá ganhar US 300 mil por ano, inicialmente, com diploma reconhecido em nível mundial – matéria baseada em informações prestadas pelo Professor Nelson G. Carvalho, Chefe da Delegação Brasileira na Reunião de Genebra, no Grupo de Trabalho Intergovernamental de Especialistas em Normas Internacionais de Contabilidade – (ISAR), da conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento – (UNCTAD), referente às novas diretrizes sobre a qualificação dos futuros contadores, que foram adotadas por representantes de 60 países.” (Globalização..., 1999)*

Pode-se inferir da citação acima que o profissional que só conhece contabilidade e não enxerga o mundo em sua volta está com seus dias contados.

## 2 A ORGANIZAÇÃO VISTA COMO UM SISTEMA ABERTO

Podemos definir sistema como um conjunto de partes interdependentes que, juntas, formam um todo unitário. Outro ponto a compreender, é a organização como um sistema aberto, interligado com o seu ambiente externo. Esse conceito pode ser contemplado na citação de Nakagawa (1993):

*“(...) a noção de sistema aberto implica a idéia de que o sistema importa recursos diversos que, após serem transformados em produtos e serviços, são exportados para o ambiente externo da empresa, ou seja, para o mercado. O ambiente externo exerce grandes pressões sobre a empresa, sob a forma de restrições e exigências das mais variadas possíveis.”*

A necessidade de um bom relacionamento entre a organização e seu ambiente externo fica cada vez mais evidenciado com o advento da globalização, pois as empresas procuram se estruturar, reduzindo hierarquias e corrigindo distorções, ou desenvolvendo competências essenciais, para buscar uma adequação de seus custos juntamente com uma qualificação primorosa ao novo ambiente, obtendo assim maior competitividade no mercado dos seus serviços.

A teoria sistêmica e a visão da empresa como um sistema aberto são fundamentais na elaboração do planejamento estratégico, pois através delas conseguimos enxergar os inter-relacionamentos e interações entre os elementos internos e externos.

Uma outra contribuição para se entender melhor a empresa como um sistema aberto pode ser inferida da citação de Bio (1993)

*“O entendimento da empresa como um sistema aberto leva quase inevitavelmente o administrador de uma postura conservadora (para que mudar, se sempre foi assim?) para uma postura de agente de mudança. Isso porque, a partir desse entendimento, se torna inequívoco que o ambiente externo está em constante mutação. Portanto, a mudança passa a ser vista não como uma questão de gosto, mas até mesmo como uma necessidade de sobrevivência. Ameaças externas precisam ser superadas; oportunidades estratégicas devem ser aproveitadas.”*

### 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

O conceito de planejamento estratégico surgiu em 1960, numa época em que a visão predominante na teoria administrativa ainda era a de explorar ao máximo as dimensões racionais da gerência.

No início dos anos 70, foi introduzido o termo “gerência estratégica” por Ansof citado por Motta (1995, p. 88), ainda meio restrita e servindo apenas para mostrar que diferentes diretrizes e comportamentos empresariais estratégicos exigiam alterações na forma e estrutura organizacional. Mais tarde, esse conceito foi ampliado pelo próprio Ansof. Para ele, o gerenciamento estratégico está relacionado com o

*“estabelecimento de objetivos e metas para a organização segundo um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, e que a capacita a alcançar seus objetivos, que permanecem ajustados às demandas ambientais.”*

O planejamento estratégico-organizacional, que engloba o planejamento estratégico e a administração estratégica, deve ser visto como um instrumento de mudanças e não como um instrumento de marketing.

Numa organização contábil, considera-se como planejamento estratégico o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da entidade e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade organizacional.

Os estrategistas de serviços numa empresa devem estar preparados para perguntar e responder questões válidas para uma organização contábil, como na citação de Spinelli (1999):

*“Quais são as competências de serviços integrais da organização contábil, a experiência e as habilidades que definem e impulsionam a empresa, filosoficamente e na prática?”*

*Quais são as deficiências da organização contábil – pontos fracos de habilidade e experiência que estão prejudicando a empresa?”*

*Quais são os pontos altos e fortes da organização contábil? Como a empresa se compara à concorrên-*

*cia em termos de recursos financeiros, instalações, tecnologia, mão-de-obra e outros fatores?*

*Qual é a reputação dos serviços da organização contábil? Como os clientes, não-clientes e funcionários vêem o desempenho dos serviços?*

*Qual a filosofia da organização contábil? O que a organização valoriza? Qual é a cultura essencial da empresa?*

*Qual é a estratégia de serviços da organização contábil? Hoje, qual é a "razão de ser" da empresa?"*

#### 4 CONCEITOS E METODOLOGIAS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem vários modelos de planejamento estratégico com possibilidade de implantação nas empresas. A escolha de qual deve ser o escolhido deverá levar em consideração o tipo de organização a ser submetida ao plano, bem como o ambiente externo.

Um processo de planejamento estratégico bem estruturado, inicialmente, deverá efetuar um diagnóstico básico dentro da organização, para evidenciar a cultura organizacional, os valores das pessoas, a relação de poder e a filosofia organizacional.

A cultura é de extrema importância; segundo SHEIN (1982), as culturas organizacionais são como um conjunto de crenças e valores, normas e pressupostos utilizados por um grupo, por serem considerados válidos para garantir a sua sobrevivência.

A seqüência básica que poderá servir como orientação para a elaboração de um planejamento estratégico compreenderá:

- a) definição dos princípios e valores: trata-se de definir o caráter da empresa, que são as regras culturais que regem todas as relações dentro e fora da organização. Nada pode ser feito sem respeitar essas regras, a não ser mudá-las;
- b) levantamento e análise do ambiente: é o reconhecimento da organização dos ambientes em que ela vive, suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos;

- c) definição da visão, missão e objetivos estratégicos: com a primeira – visão – temos a força de liderança da organização dizendo para onde ela vai. Na segunda – a missão – temos o que transporta e motiva a organização em direção a sua visão; e no terceiro – os objetivos estratégicos – que são os pontos que deverão ser atingidos para que a visão se torne uma realidade; e
- d) definição das estratégias: a partir dos objetivos conhecidos, define-se como eles serão atingidos.

A organização deverá analisar também os fatores-chave de sucesso. Estes serão abordados no próximo tópico.

## 5 FATORES – CHAVE DE SUCESSO

É fundamental, para que uma organização tenha sucesso em suas atividades, fazer uma análise das variáveis críticas, sob dois aspectos: O fator interno e o externo à organização, cujo comportamento afeta de forma positiva ou negativa um ou mais fatores – chave de sucesso.

A análise externa tem como finalidade estudar a relação entre a organização e o seu ambiente em termos de **oportunidades** e **ameaças**, em decorrência da competitividade. **Oportunidades** – são as situações do meio ambiente que a empresa poderá aproveitar de forma mais eficaz que seus concorrentes. **Ameaças** – são as situações do meio ambiente que colocam uma organização em risco.

Para se efetuar uma análise externa, deve-se considerar uma metodologia básica, que evidencia clientes, os mercados, a competição, as tendências do meio ambiente e as oportunidades e ameaças. Quanto aos clientes, devem ser analisados de forma a identificar os atuais e os potenciais, qual o segmento dos mesmos e as necessidades não satisfeitas.

Segundo o modelo de Porter (1989), a lucratividade de uma organização é determinada por cinco forças competitivas:

- 1) ameaça de entrada de um novo concorrente;
- 2) rivalidade entre os concorrentes existentes;
- 3) ameaça de substituição;
- 4) poder de negociação com os clientes;
- 5) poder de negociação com os fornecedores.

A análise interna tem por finalidade a identificação dos **pontos fortes** e pontos **fracos** dentro da organização que em relação aos fatores críticos de sucesso. **Pontos fortes** são características competitivas da organização que a colocam, estrategicamente, em vantagem com relação ao setor ou ramo em que atua. **Pontos fracos** são características da organização que a tornam vulnerável face a ameaças do meio ambiente. Na análise interna, como na análise externa das organizações, existem sistemas básicos, identificadas como:

- a) sistema de marketing;
- b) sistema de produção;
- c) sistema operacional;
- d) sistema de recursos humanos.

Todos os sistemas citados são importantes, e deverão ser analisados detalhadamente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade possui uma importância estratégica para qualquer empresa, por trabalhar com um produto cada vez mais valorizado: a informação, num contexto de mudanças econômicas e sociais extremamente dinâmicas. É de extrema necessidade que as organizações contábeis também adotem um planejamento estratégico para permanecerem nesse novo ambiente.

Este artigo procurou mostrar os fatores que influenciam o ambiente, e a importância do relacionamento entre a organização contábil e seu ambiente externo, num contexto globalizado.

As organizações contábeis deverão estabelecer um planejamento estratégico, analisando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças do meio ambiente, de forma a estabelecer os objetivos e estratégias que possibilitem um aumento da competitividade organizacional.

É de extrema importância que essas organizações contábeis analisem os fatores – chave de sucesso, através de variáveis críticas nos aspectos internos e externos.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. Igor. The concept of strategy and structure. *The Journal of Business Policy*, v. 2, n. 4, Summer, 1972 citado por MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistema de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1993.
- FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, Los Angeles, v. 25, n. 3, Spring, 1983.
- GLOBALIZAÇÃO exige novo perfil de contador. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 26 fev. 1999. Empresas e Carreiras, p. C-8.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução a controladoria: conceitos sistemas e implementações*. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1991.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- SCHEIN, Edgard H. Defining organizational culture. In: \_\_\_\_\_. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. Cap. 1, p. 3-15.
- SPINELLI, Enory Luiz. *Estratégias na gestão das organizações contábeis*. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 7., 1999, Canela. *Trabalhos apresentados...* Porto Alegre: CRCRS, 1999.