

Artigo recebido em 30/07/2004 e aceito em 13/08/2004

EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS: CONDICIONANTES ESTRATÉGICAS PARA UMA ATUAÇÃO EMPREENDEDORA

Mário César Cordeiro Pereira

São Pedro da Aldeia – RJ

Contador CRC-RJ 60.008/O

Pós-graduado em Contabilidade e Auditoria – UFF

MBA em Controladoria e Finanças - UFF¹

E-mail: cordeiopereira@uol.com.br

¹ - UFF - Universidade Federal Fluminense - Cep 24020-005 - Niterói - RJ
¹ - KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. - Marketing de Serviços Profissionais – Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros. São Paulo. Manole, 2002, 2. ed. p.25.

RESUMO

Este estudo foi motivado pela percepção da necessidade de mudança de enfoque pelos gestores das empresas de serviços contábeis em relação aos serviços prestados por suas empresas frente à necessidade de se posicionar no mercado através de um diferencial competitivo, adicionando valor aos seus serviços em virtude da necessidade de profissionalização do gerenciamento das micro e pequenas empresas, seus principais clientes. Propondo um modelo de reestruturação das empresas de serviços contábeis sugerindo uma abordagem de empresa de gestão empresarial, enfatizando a mensuração do desempenho empresarial de forma quantitativa e qualitativa. O estudo busca ainda identificar as oportunidades e ameaças no ambiente deste segmento empresarial, sob a luz dos conceitos de estratégia empresarial de Michael E. Porter.

Palavras-chave: empreendedor, estratégia, desempenho empresarial, empresa de serviços contábeis

ABSTRACT

This study was motivated by the perception of the necessity of change of approach for the managers of the companies of countable services in relation to the services given for its companies front to the necessity of if locating in the market through a competitive differential, adding to value to its services in virtue of the necessity of professionalization of the management of the small companies, its main customers. Considering a model of reorganization of the companies of countable services suggesting a boarding of company of enterprise management, emphasizing the mensure of the enterprise performance of quantitative and qualitative form. The study it still searches to identify to the chances and threats in the environment of this enterprise segment, under the light of the concepts of enterprise strategy of Michael Porter.

Key words: entrepreneur, strategy, enterprise performance, accounting office

1. INTRODUÇÃO

Um dos princípios fundamentais da economia é a alocação ótima dos recursos escassos. Esse axioma também é válido para avaliação da gestão empresarial. A eficaz alocação de recursos em uma empresa é um dos fatores determinantes de sua posição no mercado e existência enquanto agente econômico.

Em um mercado competitivo, é necessária uma atuação estratégica da empresa, centrando esforços para obtenção de lucros suficientes para cobertura dos investimentos realizados e para o prolongamento de sua expectativa de vida. A estratégia deve começar a formar-se antes mesmo de iniciada a atividade da empresa, momento que os futuros proprietários precisam avaliar o mercado

em que pretendem atuar, para examinar sua real capacidade de implantar o negócio desejado. Depois de constituídas, para manter-se competitiva e não perder mercado é fundamental que as empresas gerenciem qualitativamente suas atividades, principalmente em um ambiente de profundas mudanças, como tem ocorrido no sistema econômico brasileiro. Essas mudanças também atingem as empresas de serviços contábeis, por isso, a necessidade de qualificação das atividades empresarial deve fazer partes das preocupações dos empresários deste segmento. A melhoria nos processos ajudará na redução do risco inerente ao desenvolvimento da atividade empresarial.

“As organizações que prestam serviços profissionais mudaram dramaticamente com o passar dos anos. Os profissionais têm de enfrentar cada vez mais os concorrentes, a crescente insatisfação do público com os profissionais liberais, as tecnologias rapidamente mutáveis e outras mudanças ocorridas no ambiente externo”¹

A prestação de serviços contábeis encontra-se classificada como serviços profissionais, isto é, para sua execução é necessária a obtenção de registro prévio em conselho constituído para regulamentação desta atividade. E de acordo com a assertiva de Kotler citada anteriormente as empresas de serviços contábeis devem adotar a estratégia para desenvolver suas atividades.

A estratégia e seu planejamento não pode ser vista como prerrogativa das grandes empresas. As micro e pequenas empresas também necessitam de planejar suas atividades para não ficar dependentes das forças do mercado.

“Ouço por aí que as empresas grandes, as corporações gigantes, são justamente as que precisam conduzir seus negócios com estratégia. Que as empresas menores, mais empreendedoras, ao contrário, não precisam de estratégia – porque podem procurar outras alternativas para atingir sucesso nos negócios. Minha opinião é exatamente o contrário. Diferente do que se dá com as empresas gigantes, a sobrevivência dos negócios pequenos não pode depender da inércia do mercado. Nem pouco podem essas empresas ser bem sucedidas pelo uso da força, despejando recursos sobre os problemas. Ao contrário, as empresas pequenas precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e delimitar e proteger uma posição que tenham condições de defender”².

Por ter características que as qualificam como microempresas, as empresas prestadoras de serviços contábeis, que tem como objetivo principal fornecer informações sobre o patrimônio e suas variações, como também atender as exigências da legislação fiscal e tributária das empresas clientes, também necessitam planejar suas atividades.

As empresas de serviços contábeis estão estruturadas para a elaboração de relatórios fiscais, como o Imposto de Renda Pessoa Jurídica. Isso leva a padronização do conjunto de serviços prestados em escrituração de documentos fiscais, elaboração de folha de pagamento, confecção de guias de recolhimentos, fornecimento de informações fiscais e sociais.

Essa padronização faz com que os clientes não percebam o diferencial qualitativo entre uma empresa e outra, dificultando o aumento da lucratividade do segmento por não mostrar a diferença de qualidade existente entre as empresas.

Uma das formas de se obter vantagem competitiva em uma atividade e através da diferenciação do produto ou serviço oferecido pela empresa. O consumidor deve identificar o produto oferecido como diferente dos demais por ter algo que não conseguem identificar nos produtos das empresas concorrentes. *“... A diferenciação do produto, cria isolamento contra a luta competitiva, porque os compradores têm preferências e sentimentos de lealdade com relação a determinados vendedores”³.*

² - Porter, Michael. Conheça seu lugar. Canal Executivo, São Paulo, março 2002. Seção Negócios e

³ -PORTER, Michael E. - Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 7 ed. p. 36

Para saber como tornar seu produto diferenciado da concorrência é necessário que a empresa conheça o mercado que ela atua as forças que o regem. O conhecimento das necessidades de seus clientes e sua capacidade de atendê-los, o potencial dos concorrentes em fornecer os mesmos produtos, são algumas das análises ambientais que a empresa deverá fazer para implantar sua estratégia.

O conhecimento citado anteriormente vai levar a empresa a descobrir seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, e a posição, em relação à concorrência, que ela pode alcançar no mercado.

Entre os vários pesquisadores e autores sobre a importância da estratégia empresarial, Michael E. Porter⁴ tem merecido destaque e servido de referência bibliográfica, para outros autores. Porter em seu trabalho estabelece cinco forças que estabelecem a concorrência em uma atividade e a relação da empresa com seu meio ambiente. Essas forças são os concorrentes, os fornecedores, compradores, produtos ou serviços substitutos e a ameaça de novos concorrentes. Afirma que o conjunto dessas forças é que vai determinar o potencial de lucro no setor de atividade da empresa, que é medido pelos retornos a longo prazo sobre o capital investido.

“O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põem em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e Põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, que como oportunidades, quer como ameaças”⁵

Os principais clientes das empresas de serviços contábeis são as pequenas empresas, que por estarem atuando neste ambiente competitivo, já comentado anteriormente, necessitam ter conhecimento de seu negócio e do ambiente que o cerca. Os serviços atuais oferecidos não suprem esta necessidade de informação, fazendo com que o objetivo da contabilidade de fornecer informação útil para tomada de decisão não aconteça.

Os serviços oferecidos pelas empresas e a real necessidade de seus principais clientes, mostram –se, à luz do pressuposto de Porter, como uma oportunidade de implantação de uma estratégia de diferenciação de produto. A análise de cenário introduz na empresa de serviço contábil, a condição de avaliar sua capacidade de atender a demanda de seus clientes e de firmar uma posição de destaque frente a seus concorrentes.

Nosso estudo propõe um modelo, para as empresas de serviços contábeis, de atuação como empresas de gestão empresarial para o atendimento das necessidades gerenciais das micro e pequenas empresas, com o objetivo de aumentar sua vantagem competitiva.

2. A PROBLEMÁTICA DA EMPRESA CONTÁBIL

Para uma empresa de serviço contábil ser criada é necessário o registro do profissional no Conselho Regional de Contabilidade de seu Estado. A motivação inicial decorre da vontade do profissional em atuar de forma independente na profissão em que é formado. Como também pode por ter perdido sua fonte de renda anterior. Por se tratar de uma atividade ligada a sua formação o profissional muitas vezes tem dificuldade de visualizar sua atividade como uma atividade empresarial. Considera como uma fonte de renda para sustento de suas necessidades básicas.

Por não encarar sua atividade profissional como sendo uma atividade empresarial, não se preocupa com o planejamento das atividades, pesquisas de marketing, desenvolvimento de estratégias, etc. A sua perspectiva de sucesso está ligada ao fato de estar “ganhando” mais do que no emprego anterior. Essa visão compromete a continuidade deste profissional no mercado.

⁴ - op. cit. p. 22

⁵ - idem, p.23.

Entre as ameaças recorrentes para as empresas de serviços verifica-se:

- . Os preços baixos praticados pelo grande número de empresas com baixa qualificação, que são menores do que aqueles oferecidos por empresas mais organizadas.
- . Falta de conhecimento dos usuários dos serviços contábeis, do valor da contabilidade para o desempenho de seus negócios;
- . As constantes mudanças na legislação tributária;
- . Pouca formação acadêmica de grande parte dos profissionais de contabilidade.
- . Preocupação exclusiva no atendimento da legislação fiscal e tributária.
- . Não utilização de canais de divulgação de seus serviços;
- . Desenvolvimento de atividades de consultoria empresarial por outros profissionais que poderia ser desenvolvido pelas empresas de serviços contábeis.

Em relação às oportunidades de mercado para as empresas de serviços contábeis destacamos as seguintes:

- . A legislação que ampara os profissionais de contabilidade como fornecedores exclusivos dos serviços de contabilidade;
- . Sistema nacional de registro e fiscalização profissional por meio dos conselhos de contabilidade;
- . Grande número de empresas existentes no país que necessitam de serviços de contabilidade;
- . Baixa qualificação técnica-profissional das empresas concorrentes.
- . Avanços tecnológicos e redução nos preços dos equipamentos e software de informática;
- . Abertura do mercado para concorrência internacional determinando maior qualificação das empresas brasileiras;
- . Necessidade das micro e pequenas empresas se manterem no mercado e se tornarem competitivas.

O problema das empresas contábeis está na necessidade de formulação de estratégias para o desenvolvimento de suas atividades e no fornecimento de serviços que tenham a qualidade percebida pelos clientes.

“Spinelli, ao tratar da questão entre a essencialidade dos serviços das organizações contábeis para o mercado e o questionamento sobre a forma como esses serviços são prestados, aponta para a necessidade de formulação de estratégia e prestação de serviços de qualidade como resposta para este tema”⁶.

3. CONDICIONANTES ESTRATÉGICAS E AMBIENTAIS PARA AS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

Para adequar-se com os fatores externos, a empresa necessita descobrir quais são as oportunidades e ameaças ao seu funcionamento. E as necessidades dos clientes, isto é, fazer uma auto-avaliação frente aos concorrentes. Também precisa analisar-se quanto aos pontos fortes e fracos de seu funcionamento, identificando, por exemplo, as condições de atuação quanto aos serviços propostos, capacitação do pessoal, recursos tecnológicos, marketing, fidelização de clientes, etc.

Porter⁷ conceitua estratégia como sendo a melhor forma de uma empresa atuar em seu segmento com o aproveitamento otimizado de seus recursos produtivos buscando melhor adequação com os fatores externos a que está exposta. Com objetivo de obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

⁶ - SPINELLI, Enory Lara – Estratégia na Gestão de Empresas Contábeis – Revista Brasileira de Contabilidade – Brasília n.125 p.37-45, setembro/outubro 2000.

⁷ - PORTER, Michael E. op. cit p 22.

A otimização dos recursos produzida é conseguida através de um planejamento de ação e do controle exercido sobre este plano com o propósito de mensurar os custos de produção e identificar as causas prováveis do desvio no curso previamente traçado.

“Numa empresa a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa”⁸.

“A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente no sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas”⁹.

Partindo da premissa de Porter para a adoção de uma cultura de planejamento estratégico em uma empresa de serviço contábil, faz-se necessário uma visão sistêmica de seu segmento de atuação buscando identificar as forças externas condicionantes que afetam todas as empresas do setor. E, após esta identificação evidenciar as habilidades necessárias na empresa para lidar com essas condicionantes.

“O que determina o grau de concorrência em um segmento empresarial é a sua estrutura econômica básica. E o nível desta concorrência é dependente de cinco forças competitivas básicas. Ameaça de novos entrantes potenciais, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes”¹⁰.

“A ação da concorrência em um segmento empresarial visa reduzir a taxa de retorno sobre o capital de uma empresa, com o objetivo de reduzir o número de participantes em função da falta de atratividade econômica para realização de investimentos seja na ampliação e manutenção das empresas existentes bem como com o surgimento de novo entrantes”¹¹.

Porter relaciona alguns aspectos básicos das cinco forças que impelem a concorrência dentro de um setor de atividade:

Rivalidade entre empresas existentes do setor

- . Quantidade e equilíbrio entre os concorrentes, pois quando as empresas são numerosas, acreditam poder fazer mudanças sem ser notadas;
- . Crescimento baixo do setor, a concorrência é reduzida a um jogo por fatores de mercado, entre as empresas que procuraram expandir-se;
- . Custos fixos altos em relação ao valor adicionado, provocando aumento de pressão sobre as empresas, para evitar capacidade ociosa;
- . Ausência de diferenciação e/ou custo de troca.
- . Problemas de economia de escala;
- . Diversidade comportamental entre concorrentes;
- . Disposição em correr riscos elevados;
- . Altas barreiras de saída da empresa do setor.

8 - OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de – Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar – São Paulo, 2001 – Atlas p.25

9 - PORTER, Michael E. op. cit. p. 22

10 - Ibidem p.23

11 - ibidem, p.24.

Poder de barganha dos compradores

- . O processo é concentrado ou compram grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- . Os produtos que compram do setor representam parcela significativa de seus custos ou das compras;
- . Os produtos que compram do setor são padronizados ou sem diferenciação;
- . Enfrentam poucos custos de troca na mudança de fornecedor;
- . Tem lucros baixos;
- . Apresentam ameaças de integração;
- . O produto do setor não pesa na qualidade de seus produtos ou serviços, do comprador.
- . São muito bem informados inclusive sobre preços de mercados, e até sobre fornecedores sobre os custos do fornecedor.

Poder de barganha dos fornecedores

- . Poucas empresas dominam o setor;
- . Não está obrigado a lutar contra produtos substitutos para vender ao setor;
- . O setor não é seu cliente importante;
- . Seu produto é um insumo importante no negócio do comprador;
- . Seus produtos são diferenciados e/ou conseguem criar custos de trocas.
- . Apresenta ameaça de integração para frente.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos

- . Estão sujeitos a tendências que podem melhorar sua de preço, São produzidos por empresas que apresentam altos lucros.
- . Ameaça de entrada de novas empresas no setor
- . A ameaça de novas empresas concorrentes que podem entrar no setor, trazendo novas tecnologias, desejo de conquistar fatias de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais, o que pode provocar uma situação em que os preços são puxados para baixo e os custos inflacionados, tendo como resultado redução da lucratividade da empresa.

4. ATUAL MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

Segundo experiência profissional do autor, as empresas de serviços contábeis estão estruturadas em departamentos com objetivos de atender as necessidades de seus clientes. Os departamentos são classificados de acordo com os serviços por ele desenvolvidos: Departamento Fiscal, Departamento ou Setor que cuida da Legalização de empresas, alterações de Contratos, entre outros.

No Departamento Contábil são escriturados os livros Contábeis, a conciliação de contas, demonstrações financeiras, declarações fiscais. No departamento de Pessoal cuja função é controlar e fornecer informações sobre os funcionários das empresas Clientes, através da admissão permanência e desligamento do funcionário da empresa cliente. Tem o objetivo também de atender as exigências da fiscalização previdenciária e trabalhista.

O Departamento Fiscal é responsável pela escrituração dos documentos fiscais, apuração dos impostos e contribuições e fornecimento das informações fiscais obrigatórias.

Departamento que cuida da legalização de empresas, alterações contratuais, cancelamento de empresas, obtenção de certidões junto a órgãos públicos. Recebe nomes diferenciados segundo estrutura do escritório, não foi definido um nome de consenso para esse departamento.

5. SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO OPERACIONAL

A função de um sistema de avaliação de desempenho é medir o grau de comprometimento da empresa com a estratégia traçada pela administração. Esse sistema pode ser determinado pelo enfoque quantitativo e qualitativo. No aspecto quantitativo o objetivo principal é a mensuração do resultado operacional e dos possíveis indicadores para administração daí extraídos. No aspecto qualitativo o sistema preocupa-se com a relação empresa – cliente, e a atenção se volta para a

qualidade do produto ou serviço, o tempo despendido para sua execução e grau de satisfação do cliente.

“Uma das funções mais importantes da contabilidade gerencial consiste em fornecer informações hábeis para avaliação de desempenho. Este desempenho pode ser considerado não somente em relação à apuração de resultados por produtos ou por serviço, mas envolve uma apreciação de “quão bem” se houveram os vários setores da empresa em relação às metas previstas”¹² (Iudicibus).

5.1 Aspectos quantitativos do controle do desempenho operacional

Para Gomes e Salas¹³ a contabilidade de gestão é o sistema de informação formalizado cuja relevância e utilização tem aumentado progressivamente nas ultimas décadas.

Boisvert¹⁴ afirma que a finalidade da contabilidade de gestão é produzir informações úteis aos gestores, com o objetivo de redução dos custos operacionais e alcançar a melhoria na performance da empresa.

A abordagem dada pelos autores citados recai sobre o controle e avaliação das atividades operacionais da empresa e sinaliza para utilização de centro de responsabilidades para consecução deste objetivo.

5.2 Aspectos Qualitativos do Sistema de Avaliação de Desempenho Operacional

A facilidade de quantificação leva as empresas a adotarem o controle financeiro como medida de desempenho. Aspectos qualitativos estão cada vez mais sendo utilizados como indicadores de desempenho de atividades. Abordaremos alguns destes indicadores.

5.2.1 Medidas de Satisfação do Cliente

A medida de satisfação do cliente envolve a capacidade da empresa em atender suas necessidades, limitada pela sua estrutura funcional. Evidencia o controle de qualidade no atendimento direto ao cliente, bem como no comprometimento da produção na busca de produtos de qualidade com menor estrutura de custos possível. Engloba também a pontualidade no atendimento ao cliente. Sua aferição pode ser feita via quantidade de reclamação, de solicitação de serviços e de devoluções. Também pode ser considerada a quantidade de entregas feitas no prazo.

5.2.2 Medidas de Desempenho Funcional

A medida de desempenho funcional visa avaliar a qualidade dos processos internos da empresa na busca do objetivo traçado no planejamento estratégico. Como o que determina o resultado positivo da empresa e o resultado individual de cada departamento, seu enfoque esta na avaliação do tempo gasto nos processos produtivos e na eficácia operacional do departamento ou divisão da empresa.

5.2.3 Aspectos Humanos no Sistema de Controle

O Miniaurélio Século XXI(2000:197) define cultura como o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições, das manifestações artísticas, intelectuais, etc., transmitidos coletivamente, e típico de uma sociedade, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida: modos de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições, valores espirituais, criações materiais, etc.

Em nosso entendimento, e em consonância com os autores pesquisados, não é possível falar de implantação de controles gerenciais sem levarmos em consideração a abordagem dos aspectos humanos e comportamentais que envolvem qualquer tipo de organização empresarial, independente de seu porte ou atividade econômica. São as pessoas que fazem a estratégia empresarial tomar forma e através delas que atingiremos ou não as metas previamente traçadas.

¹² - OP. CIT. 266

¹³ - GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat - Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional. São Paulo, 2001 Atlas 3. ed p.81.

¹⁴ - BOISVERT, Huges - Contabilidade por Atividades: Contabilidade de Gestão. São Paulo - Atlas, 1999 p.18

O desafio se mostra em harmonizar o interesse organizacional com os interesses individuais, objetivando alcançar as metas estabelecidas, sem causar insatisfações e rupturas nos processos de gestão. Uma vez que interesses terão de ser contrariados tendo em vista a assimetria decorrente dos vários grupos que interagem na organização.

Anthony¹⁵ ao abordar a diversidade de interesses dos grupos em uma organização introduz o conceito de congruência de objetivos, que orienta que o processo de gestão deve levar as pessoas a adotarem atos e atitudes, em conformidade com seus interesses próprios, que sejam também do próprio interesse da organização. A não possibilidade de uma perfeita congruência entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização, deve levar o controle gerencial a envidar esforços para minimizar o encorajamento dos indivíduos a atuarem contra os propósitos organizacionais.

As organizações estão estruturadas em sistemas formais e informais de controle para realização de seus objetivos estratégicos. Esses fatores impactam no comportamento humano refletindo na congruência de objetivos entre os grupos. Planejamento estratégico, sistemas de custeio, orçamentos são exemplos de sistemas formais de controle. O comportamento ético, o estilo de liderança e a cultura dos proprietários ou gestores são aspectos informais de controle.

Em empresas de serviços contábeis, escopo de nosso trabalho, percebemos a preponderância dos fatores informais de controle sobre os fatores formais. Esse indicador deve ser sempre levado em consideração ao planejarmos a estruturação de um sistema de controle de gestão para esse tipo de empresas.

Gomes e Salas¹⁶ chamam a atenção para a importância do contexto social e organizacional na implantação de controles de gestão. Considera que o modelo de gestão deve conter três componentes básicos dentro do processo de controle: o próprio sistema de controle, o contexto organizacional e o contexto social. Derivando destes componentes temos os sistemas de controle financeiro, com fundamentos na contabilidade de gestão; sistemas de custos e orçamentos; sistemas de controles formalizados: controle da produção, controle comercial; e sistemas de controles menos formalizados: cultura organizacional, liderança. As características do sistema de controle dependerá das características da organização e seu contexto social.

As características mais determinantes para uma organização são suas dimensões, a relação de propriedade, a cultura, o estilo dos gerentes e as relações interpessoais, o grau de descentralização e a formalização da atividade. Já com referência ao contexto social, as características mais importantes são o grau de dinamismo e a concorrência. (Gomes e Salas)

Percebe-se então a importância da formalização e da dimensão para a criação e implementação de controles gerenciais. A formalidade estará mais em destaque em organizações de maior porte pela necessidade de padronização dos processos e da delegação de responsabilidade entre os setores e departamentos. Em uma pequena empresa esses controles serão menos formais por sua atuação local e reduzido número de divisões operacionais.

6. MODELO DE REESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

A empresa, durante seu ciclo de vida, relaciona-se e interagem com seus clientes, fornecedores, concorrentes, funcionários, governo etc.. Esta interação é conhecida como o meio ambiente em que a empresa se insere para o desempenho de suas atividades.

Os gestores das empresas devem estar atentos as mudanças que ocorrem no ambiente empresarial, seja internamente ou externamente. A administração dessas variáveis torna o ato de administrar uma atividade de risco pela incerteza existente no mercado. A redução da incerteza ocorre pelo gerenciamento das informações disponíveis para tomada de decisão.

¹⁵ - op. cit. p.141

¹⁶ - op. cit. p.52

O risco aumenta quando o ambiente estudado é o das micro e pequenas empresas, por não ser possível encontrar informações estruturadas para auxílio do gestor. Porque não há obrigatoriedade para essas empresas de divulgar suas informações empresariais. Os defensores desta corrente alegam o custo elevado, para essas empresas, de cumprimento das exigências necessárias para publicação de demonstrações financeiras. Em nosso entendimento o ambiente em que estas empresas operam é reduzido, bastando, portanto que a divulgação se desse em periódicos locais.

A análise ambiental vai ajudar a empresa na implementação de sua estratégia competitiva, pois vai delinear as variáveis que serão determinantes para o sucesso da empresa em levar a bom termo o resultado de seu planejamento estratégico.

Dios¹⁷ assevera que a análise do ambiente empresarial deve ser dividido em variáveis externas e variáveis internas. Externamente a análise abrange os fatores econômicos, políticos, sociais, tecnológicos, legais e demográficos. Internamente a análise recai sobre os fatores ligados aos processos de operação e de administração.

Para desenvolvimento do modelo proposto nos ateremos nas seguintes variáveis ambientais:

- . Externas – fatores econômicos, decisões governamentais, retorno das mudanças tecnológicas do setor.

- . Internas – estrutura organizacional.

O estudo das variáveis ambiental, citado anteriormente, servirá de base para a implantação da estratégia empresarial.

6.1 Análise das Oportunidades e Ameaças no Ambiente das Empresas de Serviços Contábeis

Para efeitos do presente estudo abordaremos as principais oportunidades e ameaças de acordo com pelo autor pelo modelo de Porter.

- . **Grande número de concorrentes de baixa qualificação e, por isso, sem condições de desempenhar um bom serviço, mas mesmo assim o oferecem a preços extremamente menores do que aqueles oferecidos pelas empresas mais organizadas.**

Essa condicionante externa está relacionada à intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. Aonde o que vimos é uma disputa por posição no mercado com a utilização da tática de concorrência de preços. Porter¹⁸ enfatiza que este tipo de concorrência tem o poder de influenciar negativamente toda a indústria uma vez que a redução intensiva de preços leva uma queda na rentabilidade da empresa pondo em risco sua continuidade.

A redução de preço é facilmente igualado pela concorrência e uma vez igualados a redução da receita afeta todas as empresas.

A baixa qualificação do concorrente pode influenciar sua expectativa quanto à taxa de retorno de sua empresa. Partindo do pressuposto que a falta de qualificação é resultante da ausência de investimentos em educação, capacitação técnica e em recursos tecnológicos. A redução da taxa de retorno não é condicionante para sua saída do mercado.

- . **A falta de conhecimento dos usuários dos serviços contábeis, do valor da contabilidade, para o bom desempenho do seu negócio.**

Essa assertiva nos leva ao Poder de Negociação dos Compradores. Onde a maior arma está em forçar uma queda dos preços da empresa, via aumento da quantidade ou da qualidade do serviço ofertado. Ou motivando a guerra da redução de preços, afetando a rentabilidade da empresa.

O não conhecimento da importância do produto para sua empresa faz com que o comprador identifique o produto como commodities¹⁹ e não perceba as diferenças existentes nos produtos ofertados. Trazendo o nível da concorrência a patamares mais baixos.

17 - DIOS, Selma Alves, anotações de sala de aula, disciplina Contabilidade Gerencial – janeiro/2002

18 – Op.Cit.p.34

19 – Na falta de termo em língua portuguesa que expressasse de forma clara o conceito proposto utilizamos o termo com o significado de mercadoria sem característica diferenciada

Entendendo o produto como commodities o comprador tende a avaliar o produto por seu preço uma vez que não percebe sua qualidade. Neste contexto o comprador aumenta seu poder de barganha chegando quase a ditar o preço a ser praticado pelo setor, por saber que não encontrará dificuldade em encontrar outra empresa para o fornecimento do serviço.

Baixa qualificação técnica profissional das empresas concorrentes.

A baixa qualificação técnica profissional das empresas concorrentes permite que a empresa utilize os conceitos de Porter²⁰ sobre diferenciação do produto. Ao direcionar a empresa de serviço contábil para prestação de serviços de gestão empresarial, o empresário deve possuir conhecimentos mais avançados sobre Contabilidade e disciplinas afins, como a Controladoria, Administração, Estatística. Além de necessitar contar com um bom sistema de informática e funcionários qualificados para o desenvolvimento do novo produto.

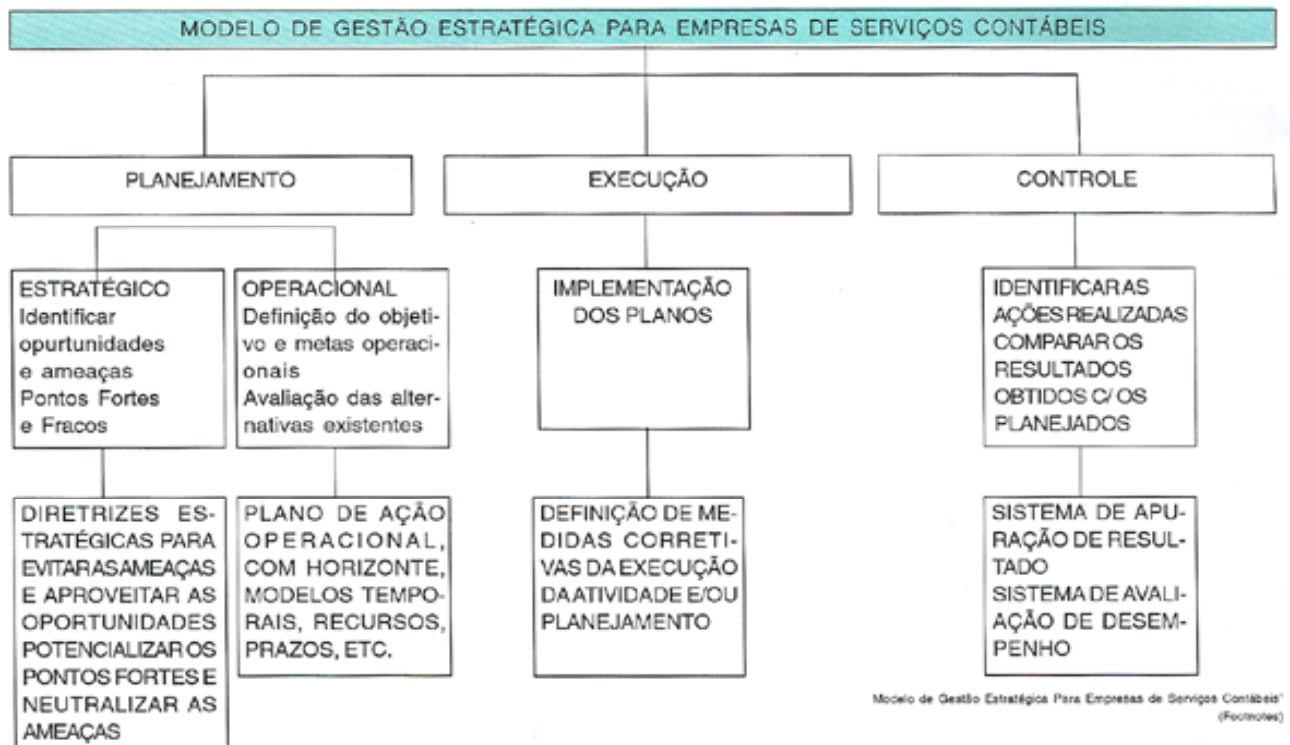
A diferenciação pelo produto dificulta a assimilação da estratégia da empresa pela concorrência e tem a capacidade de fazer a empresa vender um produto diferenciado aos olhos dos compradores. Aumentando sua rentabilidade e melhorando sua posição no ambiente.

Necessidade das micro e pequenas empresas se manterem no mercado e se tornarem competitivas.

O mercado competitivo tende a tornar a gestão das micro e pequenas empresas mais profissionais. A profissionalização depende de instrumentos de planejamento e controle para a avaliação do desempenho empresarial. A empresa de serviço contábil poderá oferecer o suporte profissional que ela necessita.

Os controles de gestão oferecidos, aliados a uma boa estratégia de marketing, fará com o que o pequeno empresário perceba o valor da informação contábil gerencial para sua empresa. O produto passará a ser de primeira necessidade para o comprador, garantido com isso a sua fidelidade para com a empresa.

6.2 - Processo de Formulação Estratégica para as Empresas de Serviços Contábeis



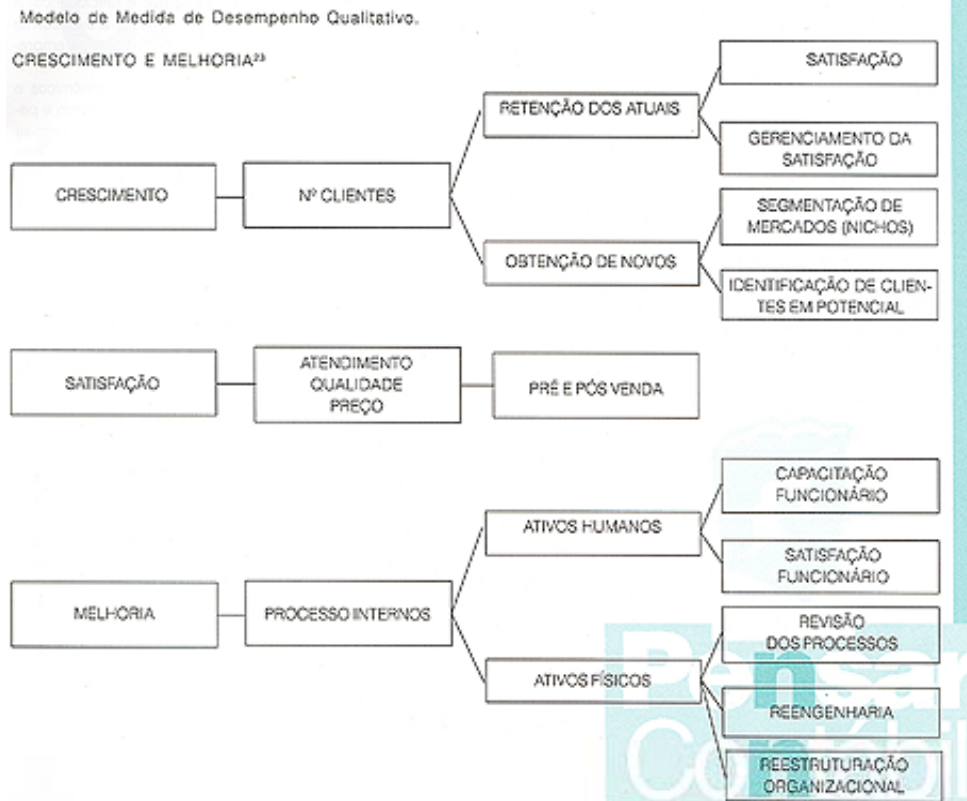
* Modelo adaptado pelo autor sobre modelo apresentado em sala de aula pela profª Selma Alves Dias – disciplina contabilidade gerencial – janeiro - 2002

6.3 - Medidas de Desempenho

Para avaliação da estratégia adotada sugerimos adoção de medidas de desempenho quantitativo e qualitativo.

Modelo de Medida de Desempenho Quantitativo.





7. CONCLUSÕES

A utilização do planejamento estratégico pelas empresas de serviços contábeis é condição necessária para aumento de sua lucratividade. O desenho de seu modelo de gestão deve ser estruturado de forma a dar condições ao empresário de avaliar as variáveis ambientais internas e externas. A análise do ambiente em que está inserida é que vai propiciar ao gestor a redução da incerteza na implantação da estratégia proposta.

A estratégia de diferenciação dos produtos é mais indicada para as empresas de serviços contábeis porque, no caso dos serviços profissionais, o maior investimento da empresa está na capacitação técnica de seus sócios e funcionários. Quanto mais qualificada a equipe, mais fácil para a implementação da estratégia traçada. Pois a diferenciação se fará pela prestação de serviços de gestão empresarial, que demandam de maior qualificação profissional.

Essa estratégia permite a percepção pelo cliente de estar adquirindo um produto de qualidade, de difícil oferta no mercado. Isso reduz seu poder de barganha, e leva a empresa contábil a obter de ganhos de rentabilidade, pela retenção do cliente.

O redirecionamento das atividades da empresa, via mudança de processos, colocaria o cliente mais próximo da empresa por passar a contar com uma estrutura de planejamento e controle dos seus negócios. Planejamento e controle feito por meio da controladoria, contabilidade gerencial, administração financeira, contabilidade de custos e sistemas de informações.

Com auxílio dos profissionais de marketing, as empresas contábeis, podem lançar campanhas publicitárias direcionadas para seu público alvo, como forma de divulgação do produto, e para posicionar a empresa de forma diferenciada no mercado. A campanha pode demonstrar a relação custo x benefício para o cliente, por ele não precisar criar uma infraestrutura de planejamento e controle em sua empresa.

21 – Modelo adaptado pelo autor sobre modelo apresentado em sala de aula pela Profs. Selma Alves Dios – disciplina contabilidade gerencial – janeiro – 2002

22 – Ibidem

23 – Ibidem

Para implantação da estratégia, algumas mudanças precisam ser realizadas. A necessidade de reestruturação dos ativos físicos da empresa pode ser suprida com investimentos em tecnologia da informação, aproveitando a existência de diversas firmas de desenvolvimento de sistemas voltadas para as necessidades das empresas contábeis. A estrutura física da empresa deve ser compatível com o número de clientes que ela pretende atingir e deve proporcionar facilidade para o fluxo de pessoas e de informações.

A reestruturação dos processos visa possibilitar a criação do departamento ou setor da empresa que irá desenvolver os serviços de gestão empresarial. Em nosso entendimento este departamento deveria ser de responsabilidade dos sócios da empresa.

A capacitação da equipe funcional pode ser obtida através da educação continuada dos funcionários através de cursos de extensão e de especialização tanto *latu sensu* quanto *stricto sensu*. Os recursos tecnológicos educacionais disponíveis, como o ensino a distância com auxílio da internet, facilitam a criação de um planejamento pedagógico de treinamento.

O investimento em educação também traria um ganho social para a comunidade em que a empresa atua pelo aumento da escolaridade ou do nível cultural dos sócios e funcionários. A valorização profissional tem o poder de aumentar a auto estima dos funcionários e ajuda na retenção do profissional na empresa.

A comunidade também pode obter ganhos econômicos e sociais com a redução da taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, porque a gestão das empresas tornariam-se mais profissionais com a utilização dos serviços de planejamento e controle. Pois como foi abordado no trabalho a falta de profissionalismo é uma variável determinante para o fracasso das micro e pequenas empresas.

A lucratividade das empresas de serviços contábeis aumentaria com a utilização de sistemas de informática para padronização das rotinas de trabalho dos serviços tradicionais. O tempo economizado deve ser utilizado na atividade de gestão empresarial. Esse procedimento proporcionaria um controle no aumento do custo do serviço prestado, que se não houvesse poderia inviabilizar todo o planejamento estratégico. Outro determinante de redução de custo é a carteira de clientes já existentes, ficando o processo de captação voltado para investimento em marketing informativo, podendo ser via boletim informativo ou jornais para os clientes.

Planejar estrategicamente a empresa é condição primeira para determinar sua continuidade e remunerar os agentes econômicos que com ela se relacionam.

Antes, porém, de pensar em estratégia empresarial o empresário contábil precisa pensar sua atividade como sendo uma empresa, e desenvolver uma atitude empreendedora. A visão de que escritório contábil não é empresa, por parte dos próprios profissionais, dificulta a assimilação da real necessidade de modelar e utilizar as ferramentas estratégicas em seu negócio.

BIBLIOGRAFIA

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo, Atlas, 2001.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark - **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BOISVERT, Hugues; **Contabilidade por Atividades: Contabilidade de Gestão**. São Paulo. Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; **Administração: Teoria, processo e prática**. São Paulo, McGraw-Hill, 1985.

DIOS, Selma Alves;. **Anotações de sala de aula, disciplina Contabilidade Gerencial**. Niterói - Rio de Janeiro. Janeiro/2002

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat; **Controle de Gestão: uma Abordagem Contextual e Organizacional**. São Paulo. Atlas 3. ed, 2001.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo. Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N; **Marketing de Serviços Profissionais - Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros** - Ed. Manole, 2ed 2002. São Paulo

LEONE, George Guerra. **Custos um Enfoque Administrativo**. Rio de Janeiro; Editora FGV 14. ed. 2001

MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos - Criando Valor para a Administração**. São Paulo. Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de; **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**, Ed. Atlas, 2001 São Paulo.

PORTER, Michael E.; **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência** - Ed Campus - 1986 - 7ª edição. Rio de Janeiro

_____; **Conheça seu lugar**. Canal Executivo, São Paulo, março 2002. Seção Negócios e Tendências. Disponível em <<http://www.uol.com.br/canalexecutivo/artigosm.htm>>. Acesso em 03 de março de 2003.

SPINELLI, Enory Lara. **Estratégia na Gestão de Empresas Contábeis** - Revista Brasileira de Contabilidade - Brasília n.125, setembro/outubro 2000.