

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS  
ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

**ARTIGO CIENTÍFICO**

**João Celmo Alberto Fruet**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2005**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Especialização em Controladoria**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Artigo Científico

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS  
ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

elaborado por  
**João Celmo Alberto Fruet**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Controladoria**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Prof. Ms. Gilberto Brondani**  
(Presidente/Orientador)

**Prof. Ivan Henrique Vey**

**Prof. Antonio Reske Filho**

Santa Maria, Outubro de 2005.

# **PLANEJAMENTO ESTRATEGICO NAS ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

João Celmo Alberto Fruet<sup>1</sup>

Gilberto Brondani<sup>2</sup>

## **RESUMO**

O tema abordado dentro deste relato abrange as organizações ou empresas que são constituídas de uma ou mais pessoas que, transformam insumos em produtos ou serviços, para atender as necessidades da sociedade, com o objetivo de retorno financeiro ou social, gerando empregos ou produzindo, através do pagamento de impostos, receitas para a União, Estados ou Municípios. Todo o ser humano sente orgulho e satisfação ao ajudar o outro. Diante desta constatação, as empresas que praticam responsabilidade social estimulam mais a satisfação do grupo e pessoal de se engajar em projetos comunitários e ambientais, surgindo novas possibilidades. Os maiores beneficiados com os resultados do envolvimento em ações comunitárias são as pessoas que desenvolvem, gerando efeitos positivos capitalizados em todas as relações pessoais, tanto internas com externas. O planejamento é o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre as variáveis ambientais, crenças e valores, missão, modelo de gestão, estrutura organizacional pré-estabelecidas e a consciência da responsabilidade social, constituindo um desafio das organizações contábeis para um desenvolvimento sustentável, garantindo assim a sua continuidade como prestadora de serviços.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento, Estratégia, Organizações.

---

<sup>1</sup> Especialista em Controladoria – Universidade Federal de Santa Maria.

<sup>2</sup> Professor Orientador Mestre em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Maria.

## **ABSTRACT**

The subject tackled in this account reaches organizations or enterprises formed by one or more people that transform raw materials in products or services to contemplating society necessities with the aim of financial or social return, generating jobs or producing incomes to the Federal Government, States or towns through tax payment. All human being feel pride and satisfaction in helping other people. With this establishment, the enterprises that practice social responsibility stimulate the satisfaction of people and group in joining to environmental and community projects, coming up new chances. The greater beneficiary with the results of involvement in community actions, are the people that develop, generating positive effects capitalized in all personal relations, as much internal as external. Planning is the process that involves evaluation and decision making in probable sceneries, with the aim of define a plan to reach a desired future situation based upon the information about environmental variables, beliefs and values, mission, management pattern, pre-established organizational structure and the conscience of social responsibility constituting a challenge of accounting organizations for sustainable development so guaranteeing its continuity as services render.

**Key Words:** Planning, Strategy, Organizations.

## 1 – INTRODUÇÃO

As organizações contábeis são de fundamental importância para sociedade, porque dão sustentação e base, tanto financeiramente como administrativamente, para os governos federal, estadual e municipal, através da elaboração e conseqüentemente arrecadação de impostos gerados pelas empresas privadas.

O orgulho cooperativo aumenta quando as pessoas percebem a preocupação social da organização, e ser um agente facilitador das ações torna os indivíduos mais comprometidos com a labuta e mais sociável em seu meio ambiente. Os maiores beneficiados com os resultados do envolvimento em ações comunitárias são as pessoas que desenvolvem, expandindo assim, suas relações internas e externas.

O planejamento estratégico é importante dentro de uma organização porque, através de suas interações com seu ambiente externo, focaliza as ameaças e oportunidades ambientais e seus próprios reflexos, evidenciando seus pontos fortes e fracos, definindo suas estratégias, cuidando os objetivos de longo prazo, que possam afetar toda a empresa, com a responsabilidade gerida pelo alto escalão, para dirimir tais resistências por parte das pessoas que compõem a organização.

Tudo isso elencado esta sendo abordado por um modelo de planejamento estratégico para as empresas prestadoras de serviços contábeis, sincronizadas pela união de dois amigos e profissionais da área que, conjuntamente com mais cinco colaboradores aderiram a esta atividade.

## 2 – ORGANIZAÇÕES

As organizações são constituídas de uma ou mais pessoas que, transformam insumos em produtos ou serviços, para atender as necessidades da sociedade, com o objetivo de retorno financeiro ou social, gerando empregos ou produzindo, através do pagamento de impostos, receitas para União, Estados ou Municípios.

Conforme a administração científica de Taylor e seus seguidores a Organização e a administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A imposição deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo a ciência. A organização abrange somente o estabelecimento da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada.

Mooney difere de Fayol na conceituação de organização, isolando o fator estrutura da organização. “A organização é a forma de toda a associação humana para a realização de um fim comum. A técnica de organização pode ser descrita como a técnica de correlacionar atividades específicas ou funções num todo coordenado”.

Segundo Peter F. Drucker, no fundo todas as instituições são organizações e, conseqüentemente, tem uma dimensão administrativa comum. Quanto aos objetivos não vivem para si próprias, mas são meios, são órgãos sociais que visam a realização de uma tarefa social. Quanto à administração todas as organizações são diferentes em seus objetivos, em seus propósitos, mas são essencialmente semelhantes na área administrativa. Quanto ao desempenho individual é o campo onde há menor diferença entre as organizações. O Desempenho individual é a eficácia do pessoal dentro das organizações.

Dentre os vários tipos podemos destacar a organização geral semi-especializada que abrange a organização pública que se mantém pela prestação de serviços ao atendimento à sociedade, tanto no ensino como na saúde, a organização confessional que através da pregação de crenças, se solidifica e consegue mais adeptos e, a organização privada que visa obter lucros através da venda de produtos ou serviços.

Dentre as organizações gerais especializadas destacamos a agrícola que, através da produção primária, gera grãos ou produtos a serem lapidados ou manufaturados pela industrial, transferindo para a comercial para revender ao consumidor final. Todas estas organizações necessitam do trabalho da prestadora de serviços contábeis, daí o fato de que o papel da contabilidade abranger todos os setores, gerando informações para seus clientes e, divisas para a Administração Pública.

Existem vários critérios de classificação, conforme Peter Wright (2000):

- Organização Sem Fins Lucrativos que podem ter como custeio contribuições dos sócios, de fontes públicas e ou privadas, vendas de produtos e serviços com fins educacionais, filantrópicos, serviço social, serviço à saúde, fundações, culturais e religiosas.
- Organização Pública tem como fonte de renda, impostos e taxas de usuários e pertence a governos Federais, Estaduais ou Municipais.

- Organização Empresarial que visa lucro através da venda de produtos ou serviços e, pode ser de uma pessoa, sociedade ou empresa.

As Organizações Empresariais podem dividir em quatro tipos:

- a) - Organização Domestica: é aquela em que opera dentro dos limites do país de origem.
- b) - Organização Internacional: tem um envolvimento internacional mínimo ou moderado. Pode comprar de fontes estrangeiras, exportar para outros países, licenciar suas operações para empresas estrangeiras, ou constituir alianças estratégicas com empresas sediadas no exterior.
- c) - Organização Multinacional: tem um alto envolvimento internacional. Realiza operações próprias e diretas no exterior. Suas subsidiárias operam independentemente umas das outras em diversos países.
- d) - Organização Global: Escolhe um alto nível de envolvimento internacional. Realiza compra de parte ou da totalidade das empresas sediadas no exterior. Suas subsidiarias trabalham concomitantes.

Depois de verificado alguns conceitos de organizações e tipos, pode-se classificar estas, pelo tema abordado, escritórios contábeis, como tendo organizações de indústria que, a partir de uma ou varias matérias primas ou insumos, produz produtos ou partes destes, para transferir para os atacadistas ou varejistas para posterior venda ou revenda. Este tipo de empresa recolhe um tipo de imposto chamado de IPI (imposto sobre produtos industrializados), com uma alíquota que varia conforme o tipo de produto.

As organizações comerciais são aquelas que, tanto distribuem como revendem os produtos prontos, podendo ser urbanas que aquecem os mercados das metrópoles ou rurais que vão desde a pecuária até a agricultura, chamadas de extração primária, ou produção de grãos. Esta organização tem como tributação estadual o ICMS (imposto sobre circulação mercadorias e serviços), que variam de estados para estados e por produtos. Tramita no Congresso Nacional um projeto de lei para unificar em cinco alíquotas, facilitando o comercio entre os estados e dissolvendo as concorrências.

Mas as organizações que geram uma maior transparência são aquelas de prestações de serviços, mais especificadamente na área contábil, porque abrange o trabalho abordado e que,

geram informações e ferramentas para administrar as demais classificações de organizações. Estas geram um tributo municipal variando de cidade para cidade.

A atual legislação tributária permite que as pessoas jurídicas ou organizações, com fins lucrativos, possam aderir quatro formas de cálculos para apuração de impostos, administrados pela Receita Federal, conforme segue:

- Tributação pelo Simples, ou seja, é aplicada uma alíquota, conforme faixas de faturamento determinada por uma escala, para atendimento ao fisco junto a Receita Federal. As empresas que tiverem no seu objeto, tanto comércio como serviços, e estes forem trinta ou mais por cento sobre o faturamento total, serão penalizadas pela majoração de mais cinquenta por cento da alíquota devida.
- Tributação pelo Presumido, se presume um lucro, conforme tabela estipulada pelo governo, aplicada sobre o faturamento, calculando os seguintes tributos:
  - COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social)
  - PIS (Programa de Integração Social)
  - CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido)
  - IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica)
- Tributação pelo Lucro Arbitrado, se presume um lucro, conforme tabela estipulada pelo governo, aplicada sobre o faturamento, calculando com um acréscimo de vinte por cento acima da tabela do lucro presumido.
- Tributação pelo Lucro Real é a forma que a empresa paga em cima do seu lucro líquido, sendo adicionado ou excluído algumas despesas, conforme a legislação específica.

### 3 – ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

As organizações contábeis como prestadoras de serviços, segundo destacou Schumenner (1999, p. 21): possuem características próprias e determinantes, como a intangibilidade que, pelo tipo de operação (serviço), não se pode tocar ou sentir ou a falta de estoque, como manter algo que não podemos apalpar.

As empresas prestadoras de serviços contábeis têm em sua maior ferramenta os recursos humanos, onde estes devem receber a maior importância. Os ativos humanos em empresas prestadoras de serviço justificam-se porque:



- As atividades de serviços são geralmente intensivas em recursos humanos, a parte fundamental responsável pelo desenvolvimento e sucesso;
- O comportamento dos funcionários é a parte integrante do processo do serviço, transmitindo aos consumidores a qualidade dos serviços prestados;
- Entre a produção e consumo de serviços, e conseqüente inexistência de estoque, qualquer paralisação, gera problema imediato, afetando a satisfação do consumidor;
- O comportamento de funcionários e consumidores varia consideravelmente, tornando a padronização e manutenção de serviço.

O maior desafio na gestão das empresas prestadoras deste tipo de serviço, acredita-se que é gerir o custo e utilização de seu principal insumo: horas de trabalho.

Mas, como armazenar horas não utilizadas nas empresas prestadoras de serviços? Administrar o tempo pode ser uma vantagem competitiva ou um pesadelo para os gestores.

Segundo Peter M. Senge, em seu livro a Quinta Disciplina, não é mais possível encontrar soluções na alta gerencia e fazer com que todos sigam as ordens do grande estrategista. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização, com a capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes. Através da aprendizagem, nos recriamos, tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer, ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. Não se pode manter a aprendizagem generativa em uma organização se a mentalidade das pessoas for dominada pelos eventos de curto prazo. Se nos concentrarmos neles, a alternativa mais eficaz é prever o evento antes que ele ocorra, para que possamos reagir da melhor forma possível.

“O Desenvolvimento total de nosso pessoal”, acrescenta O’Brien, “é essencial para a concretização de nossa meta de excelência empresarial”. Enquanto antes a “moral do mercado” parecia exigir um nível de moralidade nos negócios muito inferior ao das outras atividades”, acreditamos que não existe nenhuma exclusão mútua fundamental entre virtudes mais altas da vida e o sucesso econômico. Acreditamos que podemos ter ambos. Na verdade, acreditamos que, a longo prazo, quanto mais praticarmos as mais altas virtudes da vida, mais sucesso econômico teremos.

Segundo Senge (1998), a gestão da qualidade em uma empresa de serviços contábeis é sempre um desafio. Primeiro, as empresas de serviços não produzem “algo” cuja qualidade possa ser medida, pesada e testada. A qualidade é determinada em transações individuais entre “servidores” e clientes, ocorrendo literalmente centenas de vezes todos os dias em grandes organizações. A qualidade dos serviços é inerentemente subjetiva e pessoal. Depende da harmonia entre o prestador de serviços e o cliente. Depende do contentamento de quem serve e se ele está satisfeito com o emprego. Depende da satisfação das expectativas do cliente, expectativas que poderiam não estar claras, nem ser mutuamente apreciadas tanto pelo prestador de serviços quanto pelo cliente.

Como a qualidade do serviço é imponderável, existe uma forte tendência a se gerenciar empresas de serviços concentrando-se no que é mais evidente: o número de clientes serviços, os custos da prestação do serviço e as receitas geradas. Mas concentrar-se no que é facilmente medido leva a “parecer bom sem ser bom” - indicadores de desempenhos mensuráveis que são aceitos, embora não se ofereça um serviço de qualidade. O serviço é realizado, mas com um padrão de qualidade regularmente inferior, por prestadores de serviços que cada vez mais são sobrecarregados, mal pagos e pouco valorizado.

Para esse tempo ser administrável, necessariamente tem que existir um planejamento e gestão estratégica de recursos humanos, vinculados ao planejamento estratégico da empresa.

É fundamental uma definição clara e completa dos serviços a serem prestados, elaborando-se um projeto, especificando as responsabilidades de todas as partes envolvidas na exceção, as fases dessa execução, a aprovação de cada fase, e o “produto” final do projeto, a ser entregue e aceito conforme prazos e requisitos previamente estipulados. Esse projeto deve ser parte integrante do “Contrato de Prestação de Serviços”.

#### 4 – AS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS E SUA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Acredita-se que outro ponto fundamental para o sucesso e continuidade de uma empresa prestadora de serviços é a Responsabilidade Social, ou seja, implementar em seu universo a importância das preocupações com a qualidade de vida, o meio ambiente e o social.

Todo o ser humano sente orgulho e satisfação ao ajudar o outro. Diante desta constatação, as empresas que praticam responsabilidade social estimulam mais a satisfação do grupo e pessoal de se engajar em projetos comunitários e ambientais, surgindo novas possibilidades. Os maiores beneficiados com os resultados do envolvimento em ações comunitárias são as pessoas que desenvolvem, gerando efeitos positivos capitalizados em todas as relações pessoais, tanto internas como externas.

Dessa maneira, projetos de responsabilidade social são uma excelente estratégia para marca porque, acima de tudo, geram confiança, que é o produto essencial de qualquer companhia, principalmente as prestadoras de serviços. Essas ações sociais estão intimamente ligadas ao bem-estar da comunidade e à ecologia e quanto maior a qualidade de vida das pessoas melhor o trabalho e as relações. Como a maior busca do ser humano é a felicidade, então as lideranças modernas devem acreditar que é a sua responsabilidade a felicidade de seus colaboradores e a qualidade de seu compromisso com a causa. Isso pode aumentar significativamente as possibilidades de incremento dos resultados financeiros e do crescimento corporativo.

Neste relato temos uma como característica marcante o alto grau de mão de obra especializada devido à burocracia operacional ao atendimento as obrigações fiscais e tributárias. A empresa de serviço contábil tem diversas áreas de responsabilidades a operar, como:

- a) - Departamento pessoal que envolve desde a elaboração até a guarda de documentos geridos para manter funcionários registrados.
- b) - Departamento Fiscal e Tributário que abrange o lançamento de documentos fiscais para gerir os tributos e contribuições, pertinentes a cada atividade.
- c) - Departamento Contábil que registra todos os atos e fatos ocorridos dentro de uma organização, dando suporte para uma análise gerencial e administrativa, ou seja, gestão organizacional.

## 5 – A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

Antes de abordarmos o termo sugerido, o entendimento sobre gestão se faz necessário, pois a palavra gestão é o ato de gerir, administrar, comandar, determinar uma forma de operar, como vai ser feito, de que forma.

Conforme Clara Pellegrinello Mosimann e Silvio Fisch (1999), em seu Livro Controladoria, é por meio do modelo gestão que os gestores devem assegurar-se de que estão minimizando os riscos, tendo em vista a busca da eficiência e da eficácia.

Segundo ensina Catelli, gerir é fazer as coisas acontecerem. A pessoa faz a gerencia, denominada gestor, é quem toma as decisões para que as coisas aconteçam, de tal forma que a empresa atinja seus objetivos. Assim, administrar é conduzir a organização para seus objetivos.

A gestão organizacional de uma empresa se divide em três grandes vertentes como gestão operacional que abrange todas as áreas de atividades da empresa, como: recursos humanos, produção, vendas, compras, finanças e manutenção. Preocupa-se com o modo operacional de cada área da empresa. A gestão financeira enfatiza os problemas de caixa e liquidez da empresa dando suporte nas tomadas de decisões, em termos financeiros. A gestão econômica se solidifica quando os resultados econômicos são alcançados, por tomadas de decisões e ações acertadas corretamente.

A gestão estratégica adotada dentro de uma prestadora de serviços contábeis concentra seus esforços em periodicidades, conforme exigências do fisco e da lei, mas abrange um esforço mais concentrado entre todos os colaboradores, quase sempre na primeira quinzena. Devido ao atendimento de datas pré-estabelecidas para o cumprimento de suas obrigações, costuma-se adotar uma rotina perante aos clientes, quanto à data da entrega dos documentos, isto é, fazer uma estratégia com os mesmos, a respeito de como proceder para o atendimento ao fisco.

## 6 – PLANEJAMENTO

Planejar é estabelecer missões e objetivos de uma organização, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e idéias escolhidas.

Planejamento é a determinação dos objetivos a serem alcançados e, como deve ser procedido para aquilo que foi pré-estabelecido, tenha o seu sucesso ou o retorno esperado, ou seja, a missão seja cumprida e a continuidade mantida. O planejamento, em um sentido mais restrito, é o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis,

visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre as variáveis ambientais, crenças e valores, missão, modelo de gestão, estrutura organizacional pré-estabelecidas e a consciência da responsabilidade social, que configuram a situação atual.

Segundo Steiner (1969, p. 12);

existem cinco dimensões para visualizar a amplitude do assunto Planejamento:

- A primeira dimensão refere-se ao assunto abordado que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos.
- A segunda dimensão refere-se aos elementos do planejamento como propósito, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos.
- A terceira dimensão refere-se ao tempo de planejamento que pode ser longo, médio, curto prazo.
- A quarta dimensão refere-se as unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado.
- A quinta dimensão refere-se as características do planejamento que pode ser complexo ou simples, de quantidade ou qualidade confidencial ou pública, econômica ou cara.

Para poder entender o conceito de planejamento temos que saber o significado de objetivo que é o alvo a atingir e meta o objetivo quantificado com tempo determinado. Então, planejamento é uma sistemática de objetivos e ações alternativas, com escolha da melhor ação. O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado do processo de planejamento, normalmente é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões presentes (Drucker, 1962, p. 131). “O planejamento nunca será um fato isolado porque necessita de atos e fatos internos e externos para alcançar o objetivo traçado”.

Para Bernardo Leite Moreira, Planejamento é pensar antes de fazer. Estratégia exige escolhas. Portanto, planejar passa a ser estratégico quando temos que fazer escolhas. Planejar é necessário exatamente porque não é possível prever. Não é um meio de eliminar riscos. È sim um meio para ajudar na avaliação dos riscos.

Todo o planejamento deve respeitar alguns princípios como o geral e o específico:

O Princípio geral do planejamento está subdividido em quatro itens:

- Princípio da Contribuição aos objetivos para os quais o executivo deve se deter (visa o objetivo da empresa (máximo)),

- Princípio da precedência do planejamento que visa como proceder ao planejamento (função administrativa)
- Princípio da maior penetração e abrangência que pode necessitar uma série de modificações nas características e atividades da empresa (necessidade de modificação),
- Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade que procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências. (eficiência: reduzir custo, eficácia: aumentar o custo, efetividade: manter os resultados positivos).

Já os Princípios específicos do planejamento, com base na atitude e visão interativa, segundo Ackoff (1974, p. 28), são divididos em quatro itens:

- Planejamento Participativo é aquele processo tem que ser desenvolvido e acompanhado, aquele que exige a participação de todos os níveis dentro de uma organização.
- Planejamento Coordenado onde todos aspectos envolvidos devem ser interdependentes
- Planejamento Integrado é aquele em que os vários escalões da empresa dever ter integração, um ser dependente do outro.
- Planejamento Permanente deve ser acompanhado periodicamente devido a ter o seu desgaste de valor em função do tempo.

## 7 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

O planejamento estratégico organizacional engloba o planejamento estratégico e a administração estratégica que dever ser um instrumento de mudanças e não de marketing. Como o planejamento estratégico consiste numa análise dos pontos fortes e pontos fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, estabelecendo objetivos, estratégias e ações, então devem gerar um aumento da competitividade organizacional.

O planejamento estratégico poder ser global, envolvendo toda a organização e funcional envolvendo apenas um setor.

Os princípios fundamentais do planejamento estratégico são:

- a) - Todos devem ter visão global do planejamento estratégico.
- b) - Todos devem se envolver no processo do planejamento estratégico.

- c) - Todos devem estar motivados para o processo do planejamento estratégico.
- d) - Cada um deve entender o seu papel no processo do planejamento estratégico.
- e) - Cada um deve entender o papel do planejamento estratégico na sua atividade.
- f) - Todos devem entender os conceitos envolvidos no planejamento estratégico.

O planejamento estratégico possui uma estrutura composta de várias etapas, como a missão que consiste na proposta principal da organização justificando-se da sua razão de ser, o que ela se propõe a fazer. A visão é uma base para um bom planejamento estratégico, pois projeta o futuro da organização. O objetivo é uma fixação do que se quer atingir ou alcançar, abrangendo todo o tipo, como inovações em serviços ou implantação de novas tecnologias. Dentro de um diagnóstico temos os pontos fortes que são as referências boas da organização, as forças pertencentes no contexto da organização e, como pontos fracos às fraquezas, os defeitos ou as partes frágeis, mas tanto forças como fraquezas, são medidas em relação aos concorrentes. Quanto a ameaças ou oportunidades, constituem as tendências do mundo exterior e a sua observação permite adotar medidas para evitar estas ameaças e aproveitar as oportunidades. As alternativas estratégicas consistem no mapeamento das possibilidades de crescimento, expansão, diversificação e desenvolvimento, a partir do negócio atual.

Em meados da década de noventa, no coração do Rio Grande do Sul, em Santa Maria, levantava-se hipótese da possibilidade de criação de uma prestadora de serviços na área contábil. Tal idéia foi criando força, alimentada pelo ideal profissional de dois amigos de longa data e colegas quando trabalhavam em uma Instituição Financeira. Assim, mais precisamente no dia 14 de novembro de 1994, na rua Cel. Niederauer, alugando uma pequena sala e, com apenas um cliente iniciaram a atividade de prestação de serviços contábeis.

O crescimento do trabalho e o aumento de clientes não demoraram acontecer, graças à competência profissional da dupla, o atendimento de qualidade dispensado aos clientes e principalmente a seriedade e lisura com que sempre realizaram esta atividade.

Não obstante a isso, somente em 1999, compelidos pelas mudanças na legislação previdenciária e visando beneficiar seus clientes, resolveram instituir uma empresa prestadora de serviços, constituída atualmente por cinco colaboradores profissionais em contabilidade.

## 7.1 - MISSÃO

Como exposto anteriormente, a missão define o que a organização quer ser, qual o motivo da sua existência. Pode-se colocar como exemplo a prestação de serviços de contabilidade à sua clientela, visando controle com crescimento patrimonial, em consonância com os preceitos legais vigentes.

## 7.2 – VISÃO

Conforme já referido à visão é um identificador de metas, representa propósitos permanentes servindo de base para um bom planejamento estratégico, podendo exemplificar como ser referência como profissional de contabilidade, juntamente com colaboradores capacitados.

## 7.3 - OBJETIVOS

De acordo com relato anterior os objetivos dentro de uma organização é o alvo a ser atingido, aquilo que queremos alcançar, ou seja, pelo planejamento em estudo, é manter a satisfação dos atuais usuários dos serviços, conquistarem novos clientes.

## 7.4 – DIAGNÓSTICO

### a) PONTOS FORTES

Dentro do que já foi comentado os pontos fortes são fatores internos dentro de uma organização que facilitam os fiéis cumprimentos de seus objetivos e, que dentro do contexto analisado exemplificamos como:

- Confiabilidade nas informações e assessorias contábeis
- Credibilidade junto aos seus clientes
- Aperfeiçoamento continuado dos profissionais
- Sistemas informatizados (programas eficazes e atualizados)
- Intercâmbio de informações com Órgãos Superiores
- Localização privilegiada próxima a Órgãos Públicos
- Parceria de todos os colaboradores



- Acesso á Internet
- Ter consciência profissional
- Conjunto de habilidades profissionais para satisfação dos usuários de seus serviços.

#### b) PONTOS FRACOS

Conforme foi relatado, os pontos fracos são fatores internos dentro de uma organização que dificultam o cumprimento de seus objetivos, são entraves que atrapalha no controle de um bom planejamento, como exemplificamos a seguir:

- Espaço Físico Reduzido (Recepção e Reuniões)
- Falta de distinção entre relacionamento pessoal e profissional
- Alto custo dos cursos de atualização na área
- Padronização contábil obrigatória.

#### c) AMEAÇAS

São as situações ou eventos externos à organização que formam uma barreira ou empecilo para se alcançar à missão proposta, como exemplo temos:

- Concorrência desleal devido falta de coesão da categoria
- Burocracia para expansão da atividade
- Falta de incentivo do governo
- Excesso de normatização no atendimento aos órgãos governamentais.
- Tributação excessiva
- Custos de Marketing

#### d) OPORTUNIDADES

As oportunidades são as situações ou eventos externos facilitadores para se alcançar à missão proposta, dando sustentação ao planejamento, se bem aproveitado, como exemplo, a seguir:

- Formação ética no seu aspecto mais amplo
- Visão global da Economia Brasileira e Internacional
- Conhecer processos de qualidade total
- Ampliar conhecimentos humanísticos
- Conhecer os produtos do mercado financeiro

- Formar alianças profissionais
- Expansão das atividades (consultoria / auditoria)
- Remuneração digna aos colaboradores
- Proporcionar formação continuada
- Habilidade profissional que implica na transformação de conhecimentos em soluções de problemas concretos.

## CONCLUSÃO

Com os estudos abordados concluí-se que as organizações necessitam de profissionais habilitados e aptos para uma boa gestão. A administração deve aderir aos programas de responsabilidades sociais para que seus clientes e colaboradores tenham, além de retorno financeiro, pela própria prestação de serviço, e satisfação de fazer parte de seu quadro funcional, uma cooperação para o bem estar da comunidade.

Uma gestão eficiente é aquela que através de um bom planejamento se consegue os objetivos projetados e realize as metas dentro de um cronograma previsto.

O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta fundamental para que uma organização tenha uma vida duradoura, devendo fazer uma análise do seu estado, projetando as futuras tendências e dando assistência e acompanhamento de seu plano de ação.

Conclui-se então que o planejamento estratégico dentro de uma organização contábil tem que ser abrangente, audaz e que a partir de um médio período de tempo alcance seus objetivos, devido a grande competitividade que os circunda e o ameaça.

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, p. ilust, 1977.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. Controladoria: seu papel na administração de Empresas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GAJ, Luis. O Estrategista. São Paulo, Peason Education, 2002.

LOPES, Carlos T. Guimarães. Planejamento e Estratégia Empresarial. 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 1976. p. 11.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 20. Ed – São Paulo: Atlas, 2004.

SENGE. Peter M. A Quinta Disciplina. Tradução OP Traduções. São Paulo, Ed. Best Seller 1998.

WRIGHT, Peter L. Administração Estratégica: Conceitos / Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell; Tradução Celso A Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.