

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE: Um estudo de caso de uma microempresa situada na cidade de Barreiras.

Artur Oliveira Farias*

Antônio da Silva Neves Junior**

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre como o planejamento estratégico em uma microempresa prestadora de serviços de contabilidade pode ser uma ferramenta de competitividade no mercado atualmente, descrevendo todas as suas partes e seus benefícios. Apresenta a revisão bibliográfica que aborda o tema, integrando conceitos e passagens importantes dos autores mais relevantes. As informações foram coletadas por meio da análise documental e de questionário. Com a coleta de dados foi possível identificar os principais pontos fortes e fracos de um planejamento estratégico, com toda as recomendações bibliográficas de um planejamento. Isso tudo, sempre analisando com o cenário atual do mundo globalizado, sempre em grandes mudanças, uma vez que esta ferramenta é de grande auxílio na tomada de decisões das empresas e traz um diferencial para quem adota. Tendo como conclusão, a afirmativa de que o planejamento estratégico traz um diferencial para a empresa e a ajuda a ser mais competitiva no mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Microempresa. Serviços de contabilidade.

*Artur Oliveira Farias – Bacharelado em Ciências Contábeis – Faculdade São Francisco de Barreiras. artur.farias2@gmail.com

**Antônio da Silva Neves Junior – Bacharel em Ciência Contábeis - Faculdade São Francisco de Barreiras.antoniojr_neves@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Abordar o planejamento estratégico no dias de hoje muito se pensa em grandes pesquisas e muitos estudos voltados para as grandes empresas, no entanto, é um assunto que tem que ser tratado em qualquer administração de empresa, seja ela grande ou pequena.

Com o cenário econômico atual em momento de crise e incerteza sobre o futuro, o mercado se torna cada vez mais competitivo, e só sobrevivem os que conseguem inovar e se reinventar no mercado. As microempresas muitas vezes não costumam adotar algum tipo de planejamento e acabam se apegando à rotina, fazendo com que não desenvolvam a sua empresa.

Para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva, vale ressaltar que uma empresa deverá apresentar o mínimo de conhecimento estratégico possível, atentando em se ter um corpo de líderes bastante experientes, pois em um processo de estratégia, haverá toda a formulação de metas e objetivos da empresa para adentrar no mercado e ser altamente competitiva com as demais empresas, pois hoje o índice de encerramento precoce das micros e pequenas empresas são bastante elevados, muitas vezes por conta da falta de planejamento.

Para inserção no mundo inovador que temos hoje, o empresário está cada vez mais sendo requisitado a buscar meios que os tornem diferenciados dos demais, uma vez que, as redes sociais, cursos específicos e ter um suporte técnico altamente qualificado se tornaram exigências do mercado.

O corrente trabalho tem como tema o planejamento estratégico como ferramenta de gestão em um escritório de contabilidade situada na cidade de Barreiras. A problemática da pesquisa aborda como o planejamento estratégico ajudará uma microempresa prestadora de serviços do ramo de contabilidade a ser mais competitiva no mercado, investigando o planejamento estratégico como ferramenta de gestão e expondo os pontos fortes e fracos da empresa em questão para aprimorar e criar estratégias diante das mudanças sociais, econômicas e políticas do mercado.

Então, o objetivo geral desta pesquisa buscou, investigar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão em um escritório de contabilidade que

favoreça a competitividade. Como objetivos específicos têm-se: Realizar estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico; Analisar o planejamento estratégico já existente dentro da contabilidade e avaliar os resultados obtidos com a análise do planejamento estratégico, se é competitivo para o mercado atual.

Dessa forma o trabalho a seguir mostrará como um planejamento estratégico pode influenciar diretamente em uma microempresa do ramo de contabilidade, desenvolvendo estratégias alternativas e evidenciando ações futuras para a tomada de decisões dos sócios.

O Planejamento estratégico se torna algo esquecido pelas pequenas empresas, muitas vezes os administradores não tendem a aderir à essa prática por falta de recursos ou até mesmo por falta de informações. Para Maximiano (2006, p.51) “ Planejamento estratégico é o processo de tomar decisões sobre a estratégia da empresa”. Ou seja, ter um plano estratégico para sua empresa, visa o futuro e prepara a empresa para eventuais mudanças no mercado.

Segundo o SEBRAE (2010), entre as principais razões para a mortalidade precoce das empresas está a falta de planejamento e descontrole na gestão.

Diante disso, este trabalho tem como proposta mostrar como o planejamento estratégico para uma microempresa prestadora de serviços de contabilidade influencia no futuro e na tomada de decisões da empresa.

O presente trabalho teve seu início com base a pesquisa bibliográfica, formando o referencial teórico para levantar diferentes pontos de diversos autores sobre o planejamento estratégico, tendo como foco principal o seguinte tema: Planejamento Estratégico inserido dentro de uma microempresa de contabilidade da cidade de barreiras do Oeste da Bahia, no qual será feito o estudo de caso.

Barros (2007, p.1) conceitua metodologia da seguinte maneira “Consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis identificando suas limitações ou não no que diz respeito as implicações de suas utilizações.” Ou seja, o autor expressa a forma que a metodologia é constituída, analisando e estudando meios para se alcançar o objetivo proposto.

Para a realização do presente trabalho será feito um estudo de caso que para Mascarenhas, (2012, p.50) coloca da seguinte forma: “A ideia é refletir sobre um conjunto de dados para descrever com profundidade o objeto de estudo, seja ele uma pessoa, uma família, uma empresa ou uma comunidade.”

Trata-se de uma abordagem qualitativa e quantitativa ao mesmo tempo, onde será aplicado um questionário com o gestor da empresa em estudo, também será uma pesquisa documental, pois analisará o planejamento estratégico que já está inserido dentro da empresa, afim de saber se o mesmo auxilia na tomada de decisões do gestor.

Com a pesquisa feita, será feita a análise, para concluir se o planejamento estratégico realmente está almejando seus objetivos e alcançando suas estratégias, podendo ser notado no seu aumento gradual de faturamento, ou seja, com a regularidade e efetivação do planejamento estratégico, a empresa apresentará melhoras e poderá ser notado que a empresa se tornara mais competitiva perante o mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo a seguir irá mostrar a fundamentação teórica deste trabalho, relacionando argumentos e citações de autores relacionados ao tema principal que é Planejamento estratégico de uma microempresa prestadora de serviços de contabilidade.

2.1 PLANEJAMENTO

Nos tempos de hoje, até para as tarefas mais fáceis de nosso dia a dia o planejamento se faz necessário. Segundo Certo (2003, p.149), “Planejamento é o processo de determinar como a organização pode chegar, onde deseja, e o que fará para executar seus objetivos”. Ou seja, no âmbito empresarial o planejamento é a base da administração, que irá reunir ações conjuntas e integradas para fazer um levantamento da situação atual para uma ação futura.

Seguindo esta ideia, Petrocchi (2007, p.35) conceitua planejamento da seguinte forma, “Planejamento é a definição de um futuro desejado e de todas as providências necessárias a sua materialização”. Visão futura é o ponto central do planejamento, no entanto, traços e metas devem ser estabelecidas para se chegar ao objetivo.

O planejamento hoje se torna cada vez mais essencial para gestão empresarial, que coloca em prática a missão da empresa e dá suporte para a continuidade da empresa, determinando uma auto avaliação das tomadas de decisões presentes e traçando um objetivo com ações apropriadas para o futuro. “O planejamento abrange estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitam que eles sejam alcançados”. (NOGUEIRA, 2014, p.5)

Orlickas (2010) destaca que, minimizando os inibidores de resultados e maximizando os facilitadores na tomada de decisão, o gestor tomará decisões mais assertivas. Conforme destaca o autor, o planejamento tem como premissa organizar e ordenar processos a partir de informações tiradas da própria empresa, para assim estabelecer metas e estratégias que serão passadas do seus gerentes para o administrador.

2.2 ESTRATÉGIA

O conceito de administração é muito difundido na administração podendo ser apenas um simples idéia ou até mesmo algo que envolva toda a empresa. Se tornando muitas vezes abstrato e sem uma ação direta na organização envolvida.

Para Ansoff (1990, p.95) conceito de estratégia, “é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. A estratégia é um conjunto de ações que a organização determina para alcançar seus objetivos, estabelecendo planos e prazos para alcançá-los. Por meio da ação é que a estratégia é executada, direcionando um rumo para a organização, definindo que tipo de alvo será atingido com a estratégia e como será redefinida a empresa no mercado atual.

De acordo com Maximiano (2006, p.51) “A estratégia define a direção da empresa e a forma de competir com outras empresas”. Isto é, uma estratégia bem definida e com a alocação certa de seus recursos criará uma posição única, fundamentada a partir do ambiente interno, que trará a empresa uma vantagem no mercado diante de seus concorrentes.

2.3 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

O planejamento dentro de uma empresa precisa seguir alguns princípios operacionais para que tudo ocorra conforme foi proposto. Com inúmeras variações de mercado e de ambiente, seguir princípios gera uma estabilidade maior para a gestão estratégica da empresa.

Conforme Oliveira (2007, p.331) estes princípios são quatro:

- O princípio da contribuição aos objetivos da empresa, sendo que o planejamento deve sempre buscar alcançar os objetivos principais da empresa. Na sua elaboração se deve hierarquizar estes objetivos e buscar alcançá-los.
- O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a funções administrativas como organização, direção e controle.
- O princípio das maiores influências e abrangências, sendo que o planejamento pode provocar várias mudanças nas características da empresa. Pode haver necessidade de realização de treinamento de pessoal, transferência de funções, mudança no sistema gerencial, entre outras.
- O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, o planejamento deve se preocupar em solucionar as deficiências da empresa e com isso proporcionar esta eficiência, efetividade e eficácia.

Já Ackoff (1974, p.28) destaca os princípios de planejamento que podem ser considerados específicos:

- a) Planejamento participativo: o maior benefício do planejamento é o processo desenvolvido e não o resultado final, ou seja, o plano em si. O planejamento deve ser elaborado pela própria empresa, pelas áreas pertinentes ao processo.
- b) Planejamento coordenado: os aspectos envolvidos devem ser projetados para atuarem de forma interdependente, para que o planejamento seja eficiente.
- c) Planejamento integrado: deve haver uma integração entre os planejamentos de todos os escalões da empresa, independente do porte que tenha a empresa.
- d) Planejamento permanente: o planejamento deve acompanhar as mudanças, ou seja, precisa ser flexível para se adequar às transformações do ambiente empresarial.

2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO

2.4.1 Planejamento Estratégico

No contexto atual socioeconômico com mudanças constantes que vão desde a legislação até o modo como se atender os clientes, se torna necessário no âmbito empresarial a inserção do planejamento estratégico na empresa.

Conforme Certo (2003, p.149) “O planejamento estratégico é um planejamento de longo alcance que se concentra na organização como um todo”. O autor quis dizer que o planejamento estratégico engloba toda a organização, ou seja, tem que partir do administrador aos seus colaboradores dando direção aos seus rumos e estudando suas ações atuais de forma evidente para que consiga chegar aos seus objetivos. Neste contexto, Ambrosio (2007, p.8) enfatiza “O Planejamento estratégico consiste na escolha dos objetivos maiores da organização, das estratégias adotadas para alcançar esses objetivos e da definição das fontes de recursos.”

Conforme Maximiano (2006, p.51) “Planejamento estratégico é o processo de tomar decisões sobre a estratégia da empresa”. O planejamento Estratégico se trata da formulação das estratégias, elaboradas a partir de ideias que visam trazer resultados, observando os riscos organizacionais tanto no presente quanto futuramente. Percebe-se que é no planejamento estratégico que a empresa começa a tomar forma para se inserir no mercado fortemente, preservando sua organização de modo com que se mantenha instável por um longo período.

Para Chiavenato (2012, p.344) enfatiza que:

O Planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder as questões básicas, como: “Por que a organização existe? “O que ela faz? ”e“ Como faz?”. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de 3 a 5 anos.

Dessa forma o planejamento estratégico é projetado para ser a longo prazo, onde é feita a leitura do ambiente interno, analisando seus pontos fortes e fracos, para se criar a estratégia com dados coletados e alocar os recursos no lugar certo e no momento oportuno. No entanto, tem que se levar em conta também o planejamento estratégico em um curto período de tempo, pois a empresa que tem uma visão futura, tem que estar atenta ao seu presente, sujeito a mudanças repentinas da gestão organizacional.

2.4.2 Planejamento Tático

O planejamento tático é elaborado a partir das estratégias, aplicando-as nas áreas e departamentos específicos da empresa, projetando seus resultados a médio prazo que varia de um a três anos.

De acordo com Chiavenato (2012, p.345) “O Planejamento tático é o planejamento focado no médio prazo e que enfatiza as atividades correntes das várias unidades ou de departamentos da organização”

Chiavenato (2012), ainda complementa que o gestor usa o plano tático para direcionar os departamentos da empresa, para que se obtenha sucesso em um médio prazo.

Os planos táticos se desenvolvem a partir do planejamento estratégico abrangendo áreas bem específicas: como marketing ou recursos humanos, potencializando os setores de forma, a saber, como alcançará os objetivos da organização.

2.4.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é trabalhado para ser em curto prazo, geralmente em menos de um ano, englobando cada plano tático para cada setor envolvido, determinando a tarefa e funções de todos os envolvidos para se chegar aos objetivos da organização.

Segundo Nogueira (2014, p.13) “O Plano Operacional se refere a procedimentos e ações específicas requeridas nos níveis de execução operacional da organização”

Seguindo este contexto Sobral (2008, p.135) enfatiza, “Os planos operacionais identificam os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis mais operacionais da organização.

Dessa forma, os tipos de planejamento se concretizam em uma cadeia, ou seja, um depende do outro para ser executado, tendo como base almejar os objetivos esperados usando adequadamente os recursos e com prazos já estabelecidos.

2.5 OS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Diante da busca para sempre inovar, as empresas procuram sempre se diferenciar no mercado tão competitivo quanto o de hoje, assim expõem suas características de forma com que os clientes vejam seus propósitos, colocando a Missão, Visão e Valores

2.5.1 Missão

A missão da empresa dará forma a organização e ditará a razão da empresa existir, sendo ela inspiradora tanto para seus clientes quanto para seus colaboradores, detalhando de forma em geral a empresa desde seus produtos aos seus objetivos sociais.

Conforme Kluyver (2007, p.9) “Uma declaração de missão documenta o propósito da existência de uma empresa”.

Já Barney (2011, p.5), coloca da seguinte maneira:

As declarações de missão normalmente contém tantos elementos comuns que algumas pessoas tem questionado se tê-las realmente agrega valor para uma empresa. Além disso, mesmo que uma declaração de missão revele algo único sobre uma empresa, se ela não influencia o comportamento em toda a organização, é pouco provável que tenha muito impacto nas ações da empresa.

O autor questiona a missão que muitas vezes não faz jus de estar naquela empresa, se tornando algo obsoleto e sem nenhuma importância para quem faz parte da organização, não interagindo como um todo dentro da empresa. Barney (2011, p.4), ainda completa: “A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo”. Ou seja, a missão, almeja os objetivos a serem alcançados e para isso se requer tempo e conseqüentemente poderá sofrer alterações no meio do caminho.

Dessa forma, definir a missão da empresa se torna algo essencial para deixar claro o que a organização pretende ser e os limites a serem ultrapassados ao longo da sua trajetória.

2.5.2 Visão

A visão da empresa define o seu futuro, de forma a detalhar aonde pretender chegar sem dizer os meios para isso. Uma asserção de como ela quer que seus clientes a vejam no futuro, um conjunto de idéias que vão de médio a longo prazo.

Para Kluyver (2007, p.9) “visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para organização, uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo”.

O autor destaca que a visão primeiramente parte da alta cúpula da organização, onde irá traçar um ponto a ser chegar e quanto tempo demandará tais objetivos. Nogueira (2014, p.40) complementa da seguinte forma “A visão tem de ser muito bem adequada ao ambiente, preparada até para possíveis mudanças nos cenários mutáveis”.

Kluyver (2007, p.10) elenca critérios para a visão:

Uma declaração de visão eficaz atende a três critérios: (1) deve ser clara, mas não tão limitada a ponto de restringir a iniciativa; (2) deve ser desejável, no sentido de atender aos interesses legítimos e aos valores de todos os stakeholders e (3) deve ser factível ou seja, implementável.

Ou seja, não basta apenas definir a visão e segui-la, é preciso estar de acordo com o ambiente e ser viável para que possa atingir todos os colaboradores da empresa.

2.5.3 Princípios e Valores

Os princípios e valores de uma empresa consistem nas suas crenças e convicções que vão definir o comportamento ou a forma como a organização toma suas atitudes diante das pessoas os cercam, assim como o ambiente, seja interno ou externo.

Padoveze (2003, p. 25), conceitua valores da seguinte maneira: “a declaração de valores é um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma empresa, independentemente de seu porte”.

Os valores varia de empresa para empresa, sendo um meio de direcionar a empresa à atingir seus objetivos e suas necessidades. É de suma importância que os seus valores estejam agregados a todos na empresa, desde a alta administração à colaboradores, para que possam levar consigo a cultura organizacional e alcançar as metas da organização.

Segundo Nogueira (2014), muitas empresas fazem suas declarações de valores de um jeito, e as praticam de outro, o que geralmente acaba se tornando algo comum. Isto se torna uma falta de ética com os seus clientes e quem realmente acredita na produtividade da empresa.

2.6 PLANO DE AÇÃO

O Plano de ação engloba desde as tarefas mais simples até as mais complexas de um projeto para a empresa, que definirá em escalas como serão alcançados os objetivos, podendo ser em curto, médio, ou longo prazo. Oliveira (2002, p.249) conceitua da seguinte maneira, “Plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc.)”. O autor destaca que o plano de ação terá diversas partes e que vão de acordo com um objetivo comum, passando por diversas partes. Já para Chiavenato e Sapiro (2003, p.361) “A criação de um plano de ação tem a função de aperfeiçoar as formas de trabalho, valorizar o trabalho em equipe, visar a obtenção de resultados planejados”.

Um plano de ação é de extrema importância para quem planejar implementar um planejamento estratégico dentro de uma empresa ou até mesmo para fazer a manutenção de um já existente, como correções e fazer melhorias que pode advir com o passar do tempo. Conforme Tavares (2005, p.311) “São os planos de ação que vão materializar as estratégias e os resultados do processo seguido, traduzindo-os em ação dia-a-dia com impactos futuros”. Seguindo a linha de raciocínio do autor, o plano de ação é a base de estratégias de uma empresa, que poderão resultar em sucessos ou até mesmo em fracassos, no qual o responsável terá a chance de visualizar os pontos a serem melhorados e pontos a serem incrementados no tempo

hábil. Almeida (2001, p.39) ensina que “é necessário que se estabeleça um cronograma, no qual as datas estabelecidas servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas”

Já Lobato (2006, p.130) complementa que, o plano de ação serve para acompanhar o desenvolvimento da gestão estratégica e tem como objetivos:

- Conscientizar e treinar as pessoas encarregadas do problema ou tarefa;
- Estabelecer com clareza os novos padrões através de documentação que sirva de base para avaliações confiáveis;
- Definir com clareza e autoridade e responsabilidade dos envolvidos no processo;
- Identificar a adequação de equipamentos e materiais e do ambiente de trabalho;
- Monitorar os resultados;

Almeida (2003, p.38) mostra que o planejamento estratégico pode ser dividido em três níveis:

- Nível estratégico: em que são planejadas as decisões que afetam o todo da entidade. Além disso, não se pode voltar atrás, uma vez que essas decisões a afetam a longo prazo.
- Nível administrativo, também conhecido como tático ou integrativo, o que faz a ligação entre as decisões estratégicas e as operacionais.
- Nível operacional, em que as ações realmente acontecem.

Por fim, o plano de ação tem como base toda a administração de uma empresa, podendo ser ela pública, privada ou empresas sem fins lucrativos, que se o principal responsável não se atentar com o tempo estabelecido nesse plano de ação, suas ações estratégicas podem não gerar os resultados esperados e a empresa não alcançar seus principais objetivos.

2.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO

O controle e avaliação de um planejamento estratégico visa basicamente medir o desempenho de suas ações que já foram estabelecidas, e averiguar qual a situação de cada meta, buscando corrigir os erros e fortalecer esse desempenho de forma satisfatória. Segundo Lopes (1978, p.181) controle e avaliação “trata-se de comparar a formulação estratégica, via planejamento, a sua implementação tentando tirar as conclusões necessárias no que tange ao redirecionamento dos

planos adotados, bem como correções das idéias originais”. O controle e avaliação é muito importante para o planejamento estratégico, no entanto, não se deve tornar algo central e sim uma ferramenta administrativa, para que a empresa possa desempenhar as funções de cada setor de forma planejada e observar as transformações de seu pessoal, além de gerar informações gerenciais que podem ser usadas pela empresa de forma estratégica. Para Tavares (2005, p.76) “É com o estabelecimento da missão da definição de estratégias, de objetivos, metas e indicadores que o monitoramento e o desenvolvimento de medidas de mensuração e eventuais correções podem ser iniciados”.

Oliveira (2007a, p.190) enfatiza que, o controle e avaliação num processo de planejamento estratégico possuem algumas finalidades, tais como:

- Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejamento, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e
- Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Assim, o autor elenca fatores essenciais do controle e avaliação para o planejamento estratégico, destacando suas finalidades e soluções para o decorrer do plano proposto, podendo transformar as informações para serem utilizadas de forma gerencial para a empresa.

Oliveira (2002, p.267) complementa da seguinte forma:

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente estabelecidos.

Dessa forma, com um controle e avaliação bem elaborado, os administradores poderão visualizar a tempo se o que foi planejado está sendo executado, tomando

as medidas necessárias para erros e imprevistos encontrados durante o período em que foi planejado, ou seja, verificar se os objetivos estão sendo alcançados.

2.8 EMPRESA

Uma empresa é criada sempre visando a obtenção de lucros seja na área de vendas ou serviços, sempre com intuito de continuidade. Pode ser formada individualmente ou em sociedade, classificando - a em atividades primárias e secundárias. O conceito de Empresa é algo muito amplo e diversificado por grandes autores.

Maximiano (2011, p.7) conceitua empresa da seguinte forma:

Uma empresa é uma organização de negócios, que tem o objetivo de vender produtos e serviços e obter lucro. Lucro é o dinheiro que resta para a empresa depois que foram pagas todas as despesas. As empresas, em geral, são organizações criadas por pessoas por meio do investimento de um montante de dinheiro chamado capital. O capital de algumas grandes empresas é dividido em ações, que pertencem a muitas pessoas, chamadas acionistas. As pessoas que detêm o capital de uma empresa são seus proprietários - são empresários ou pessoas de negócios. O lucro produzido por uma empresa pertence a seus proprietários. Algumas empresas são criadas por iniciativa do governo - são as empresas estatais. Há empresas, como o Banco do Brasil ou a Petrobras, cujas ações pertencem ao governo e a pessoas. São as empresas de economia mista.

Já para Padoveze (2005, p.5) “As empresas nascem a partir de investimentos nas operações necessárias para vender os produtos e serviços escolhidos”.

Assim, a empresa é um órgão econômico que é feita para atender as necessidades dos seus clientes, além de agregar o trabalho para as famílias e desenvolver a economia de um país.

3. ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DE CONTABILIDADE DA CIDADE DE BARREIRAS-BA

Neste capítulo será abordado o estudo de caso em uma microempresa de contabilidade localizada na cidade de Barreiras – BA, região oeste da Bahia, onde

será analisada o planejamento estratégico da mesma, para se concluir se o planejamento é recomendável para ser competitivo no mercado.

A região do Oeste da Bahia, hoje se destaca pelo forte potencial de desenvolvimento econômico, principalmente na área agrícola, tendo como ponto alto a produção de soja e algodão. Sendo a cidade de Barreiras o polo do desenvolvimento da região, visa muito aos empresários à investirem seus negócios na região, impulsionando cada vez mais o comércio quanto os serviços da região.

Com o aumento de empresas constantes na região, os empresários muitas vezes não se dão conta do quanto é importante manter um planejamento estratégico para sua empresa e associado a este fator a contabilidade tem um papel fundamental na hora de gerar as informações gerenciais para a empresa de seu cliente. Com um grande número de escritórios de contabilidade nesta região e com o polo universitário que oferece muitas opções para a área de contabilidade, o mercado se encontra com muitas opções, no entanto, sem haver grandes disputas.

Dessa forma a região do oeste da Bahia se encontra em constantes avanços quanto a área empresarial e juntamente leva o ramo contábil para outro nível, devido a situação atual do país em crise, que faz com que os empresários recorram aos profissionais contábeis para análise mais detalhada da empresa, procurando cortar custos e despesas.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA MICROEMPRESA

Com 10 anos de atuação no mercado, a microempresa de contabilidade escolhida para o estudo de caso começou a utilizar o planejamento estratégico há 4 anos atrás, e desde então só vem aprimorando ainda mais suas estratégias de negócio. Elaborado pelo fundador e atual gestor da empresa, juntamente com um sócio da época, o planejamento estratégico se divide em 4 etapas para que se possa ser observado cada ponto e seguido de acordo com o que foi proposto.

3.3 DADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.3.1 1º Etapa

Como atua a empresa:

Esta primeira etapa é bem simples, no entanto, essencial para as próximas.

Área de atuação da empresa	
Tipo de Serviço	Serviços de Contabilidade em geral
Local	Região Nordeste, Barreiras-Ba
Clientes	Principalmente empresa do comércio e prestadoras de serviços.
Como atua	De forma a ter a confiabilidade e respeito do cliente.

Figura 1: Área de atuação da empresa

Fonte: Empresa X (2016)

Clientes

Os clientes da empresa X advém de todos os setores, desde o comércio, prestadores de serviço e algumas equiparadas à indústria, da região Oeste do Estado da Bahia, cidade de Barreiras e região.

Clientes	Pagamento em % das empresas	Principais necessidades	Necessidades futuras
Comércio	60%	Balanço e Rescisões Trabalhista	Relatórios Gerencias
Serviços	20%	Apuração de Impostos e Escrituração Fiscal	Balanço e Relatórios Gerenciais
Indústria	20%	Balanço	Balanço e Relatórios Gerenciais

Figura 2: Clientes

Fonte: Empresa X (2016)

O mercado está em constante crescimento, e o comércio é o que mais cresce na região, principalmente para os pequenos empresários. O balanço é um item que não é obrigatório para algumas empresas, no entanto, a demanda vem aumentando bastante. Os relatórios gerenciais vem se tornando uma grande tendência futura, já que as microempresas estão pensando cada vez mais em trabalhar com

informações gerencias, apesar de que não é uma prática muito grande por parte dessas empresas.

Fornecedores

Os principais fornecedores de qualquer contabilidade se baseiam nas instituições públicas e órgãos do governo, por onde são passadas as informações essenciais. A tabela a seguir mostra os fornecedores, sendo analisado a sua qualidade, prazo de entrega e o custo do serviço, sendo 1 para ruim e 5 para ótimo.

Fornecedores	Qualidade do serviço	Entrega	Custo
Receita Federal	5	3	4
Sefaz	4	3	3
Prefeitura	4	2	4
CEF	4	2	3
Juceb	5	4	4

Figura 3: Fornecedores
Fonte: Empresa X (2016)

3.3.2 2ª Etapa

Missão

A missão foi definida a partir do propósito que a empresa tem perante seus clientes e seus colaboradores. Além de demonstrar o porquê ela existe e o que ela faz que pode ser o seu diferencial. Para definir a missão da empresa seus gestores utilizaram-se de todo seu conhecimento técnico e experiência, levando em conta a conceituação de missão:

- Atendimento ao cliente: Ter um atendimento satisfatório ao cliente e estabelecer um grau de confiança elevado, sempre tratando com estratégias diferenciadas para sua empresa e focando no lucro do exercício.

- Pequenas e Microempresas: Se esforçar ao máximo para tornar essas empresas competitivas no mercado, já que grandes empresas já tem grande força de mercado.

- Consultoria Fiscal e Trabalhista: Disponibilizar o máximo de conhecimento e assessoria na parte fiscal e trabalhista.

- Satisfação dos Serviços: tornar os serviços contábeis com toda clareza possível, adequando aos serviços contratados sempre que necessário.

Análise Swot

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Atendimento diferenciado	Pouco Marketing	Rápida adaptação as mudanças da legislação	Inadimplência dos clientes
Agilidade na entrega de documentos	Não há setor próprio de cobrança	Aumento do número de clientes	Concorrência desleal
Rápida adequação as mudanças	Poucos Relatórios Gerencias	Maior realização de relatórios gerenciais	Formação de departamentos contábeis dentro das empresas
Quadro técnico eficiente	Pouca especialização em serviços de outras áreas		

Figura 4: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
Fonte: Empresa X (2016)

Objetivos e Metas

Com a definição da análise swot, as forças e as fraquezas que a empresa apresentou, e das oportunidades e ameaças, a empresa pode definir um plano de objetivos de curto e médio prazo.

Os objetivos devem ser definidos em um prazo de 1 a 3 anos, tendo em vista que as mudanças de mercado ocorrem rapidamente, sendo necessário realizar uma análise periodicamente afim de redefinir novas estratégias para atender à esses objetivos.

Os objetivos foram feitos em reunião com os sócios da empresa e baseados a partir do cenário atual e da missão da empresa, ficando da seguinte forma:

- Obter um crescimento considerável;
- Interação maior com o cliente;
- Oferecer mais serviços;

- Aumentar os lucros;

Para cada objetivo foram criadas, metas para atingir tais objetivos, afim de desafiar a empresa a buscar seus objetivos e se tornar cada vez melhor. Também estabelecidos apenas pelos sócios da empresa, ficou definida assim as metas de curto e médio prazo.

Objetivos	Atual	Meta p/ 1 ano	Meta p/ 3 anos
Crescimento considerável	64	67	73
Interação maior com o cliente	50	58	65
Oferecer mais serviços	13	15	17
Aumentar os lucros	X	5%	15%

Figura 5: Objetivos

Fonte: Empresa X (2016)

3.3.3 3ª Etapa

Visão e valores

A visão da empresa serve para criar uma projeção da instituição para um futuro próximo e um futuro distante, dando assim futuro desejado e almejado tanto pelos gestores quanto por seus colaboradores, tornando uma fonte de inspiração para onde todos querem chegar.

Assim como mencionado anteriormente no passo a passo do planejamento a visão ficou definida assim:

- Tornar a empresa inovadora e qualificada nos serviços prestados, estar em busca de aprimoramento contínuo com os seus clientes para obter lucros e reconhecimento no mercado.

- Estar entre as melhores empresa desse setor na cidade e ser um exemplo para outras empresas desse segmento de microempresa.

Os valores guiam a forma de se expressar da organização diante de sua missão e visão, estabelecendo seus parâmetros de como dá suporte para os seus

colaboradores e atender da forma mais clara possível seus clientes, sempre levando em consideração a ética profissional. Tendo como os valores da empresa:

- Ética;
- Comprometimento com o cliente;
- Trabalho em equipe;
- Inovação;

3.3.4 4º Etapa – Estratégias de Mercado

Nesta etapa é onde funcionará o plano diretório da empresa, as estratégias de mercado que são elaboradas pelos sócios da organização, afim de cumprir todos os itens elencados anteriormente, considerando a visão da empresa, os princípios, a missão e os objetivos que já foram estabelecidos. Ficando assim, as principais estratégias para a empresa:

- Expandir os serviços para a internet;
- Desenvolver relatórios mensais de cada setor na empresa;
- Aperfeiçoar a qualificação dos funcionários;
- Diversificar os serviços oferecidos;

Com o crescente avanço da tecnologia, e cada vez mais jovens se tornando empresários e empreendedores, disponibilizar serviços pela internet se torna algo fundamental para o futuro da empresa, tendo em vista que a facilidade de se conectar pela rede hoje se tornou muito fácil, trazendo assim um grande aumento de clientes para a empresa.

O desenvolvimento de relatórios mensais para cada setor da empresa, trará a organização mais comunicação entre os setores, podendo verificar pontos a serem melhorados e modificados com o decorrer do tempo.

Com o aperfeiçoamento dos funcionários se tornará mais fácil oferecer uma diversificação de serviços para os clientes, visto que, com uma qualificação maior, inserir novos serviços se tornara mais fácil.

Estratégias	Atual	Meta p/ 1 ano	Meta p/ 3 anos
Expandir os serviços p/ internet	2	6	8

Desenvolver Relatórios mensais	0	4	6
Aperfeiçoar a qualificação dos funcionários	60%	70%	80%
Diversificar os serviços	2	4	6

Figura 6: Estratégias
Fonte: Empresa X (2016)

4. CONCLUSÃO

O corrente trabalho apresentou o planejamento estratégico de uma microempresa prestadora de serviços contábeis, com o intuito de analisar se o planejamento está realmente em nível competitivo para se tornar um diferencial no mercado atual. Percebe-se que os planos, estratégias e missão da empresa foram projetados para alcançar a visão proposta.

Para esta análise dos dados expostos, foi observado o que dizem diversos autores da revisão bibliográfica e comentam sobre o requerido tema de Planejamento Estratégico, afim de estabelecer que o planejamento engloba uma importante ferramenta gerencial que proporcionar as empresas o poder de decisões por meio de seus objetivos e estratégias criadas pela empresa.

Para começo da análise é importante destacar o quanto é difícil de se ver atualmente, o planejamento estratégico inserido dentro de pequenas e microempresas na cidade de barreiras, visto que muitos empresários não adotam por falta de recursos e do conhecimento técnico, ou seja, a informação no cenário atual de crise poderá valer muito para várias empresas. É valido ressaltar só o fato da empresa possuir um planejamento detalhado como este, a garantia de retorno já é de 50%, ou seja, já é um grande passo para a empresa continuar aperfeiçoando suas estratégias.

Analisando os objetivos junto com as estratégias é notável que um interaja com o outro, ou seja, no alcance de um se atinge os demais, assim é possível determinar que o tempo em que serão alcançadas, está de acordo com os demais

itens deste trabalho, como por exemplo antecipando os principais problemas para resolver com estratégias de mercado futuras.

Assim, para uma análise final desse planejamento estratégico, é notório o fácil entendimento que a direção quer passar para toda a empresa e percebendo todo o esforço da equipe e pelo período analisado posso afirmar que a estrutura de planejamento da empresa é viável e respondeu a problemática desta pesquisa mostrando que o planejamento estratégico influencia diretamente no futuro da empresa e alcança de forma satisfatória suas estratégias de mercado, abordando detalhadamente um planejamento bem elaborado que apresenta para a empresa uma evolução financeira e um controle total de suas ações aumentando o seu nível de competitividade com o mercado atual.

ABSTRACT

This paper presents a case study on how a strategic plan in a microenterprise provider of accounting services can be a competitive tool in the market today, of all the parts and their benefits. It presents all the review literature that addresses the issue by integrating important concepts and passages of the most relevant authors. The information was collected through document analysis and questionnaire. With the data collection was possible to identify the main strengths and weaknesses of a strategic planning with all the bibliographic recommendations of a planning. All this, always analyzing with the current scenario of a globalized world, always in major changes, since this tool is of great assistance in making business decisions and brings a difference to those who adopt. Having as a conclusion, the affirmation that strategic planning brings a differential to the company and helps it to be more competitive in the market.

Keywords: Strategic planning. Microenterprise. Accounting Service

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1974.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese Doutorado. São Paulo: FEA-USP, 1994.

_____. Martinho I. Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Martinho I. Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AMBROSIO, Vicente. **Planos de Marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARNEY, Jay B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 .ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERTO, Samuel C. **Administração**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**, 7 reimpr – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. Idalberto. **Administração geral e pública**. 3. ed. Barueri: Manole, 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de Contabilidade**. São Paulo: ED. Atlas, 1995.

D'AMORE, Domingos. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Brasiliense, 1976.

KLUYVER, Conerlis A. de. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**.8.ed.Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**.1.ed.São Paulo: Saraiva, 1978. 206 p

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo, 2011.

MONTOTO, E. **Contabilidade geral esquematizada**. 2. ed. Sao Paulo: Saraiva, 2012.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas**.17ª Edição .São Paulo: Atlas.2002, p.249

_____. Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**.5.ed.Sao Paulo: Atlas, 2007^a

_____. Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**.17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24ª Edição. São Paulo: Atlas. 2007, p. 331.

ORLICKAS, Elizen da. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

_____. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: PioneiraThomson Learning, 2005.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria**: planejamento e gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SÁ, Antônio Lopes. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Nacional, 1966,245p.

Sebrae Mato Grosso. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**, jul, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenasempresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>>. Acesso em: 1 de Abril de 2016.

SEBRAE. **Dados Estatísticos [online]**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Boletim%20Estudos%20e%20Pesquisas%20out%202014.pdf>>. Acesso em: 30/10/2014.

SEBRAE NACIONAL. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequenas empresa e MEI, Mai 2016**. Disponível em: Acesso em 5 de Maio de 2016 <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entremicroempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 5 de Maio de 2016.

SILVA, E.C. da. **Contabilidade empresarial para gestão de negócios**: guia de orientação fácil e objetivo para apoio e consulta de executivos. São Paulo: Atlas, 2008.

Sobral, Filipe. **Administração**: teoria e pratica no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.