

# Inovações e controles contábeis na gestão eficaz

Julio Candido de Meirelles Junior

Luciano Pinheiro de Sá

O artigo apresenta, como pressuposto, a necessidade de controle e planejamento empresarial em um processo de gestão adequada, que permita à empresa atingir seus objetivos, garantir sua continuidade com eficácia, traduzir o seu potencial em lucros para acionistas e agregar valor para a sociedade. Propõe reflexões teóricas ao profissional da Contabilidade, que deve ter uma formação diferenciada, refletindo um conjunto de valores, crenças e comportamentos que ressaltem a sua integridade e consciência profissional.

Uma resposta ao questionamento do mundo acadêmico, e mesmo empresarial, à necessidade da Contabilidade coloca uma questão fundamental além da definição convencional de controle do patrimônio. Pode-se dizer que a finalidade é a de fornecer informações a seus usuários para que se possa garantir uma gestão eficaz numa gestão holística. As verdades em torno desse objeto de estudo sempre motivaram indagações e posicionamentos diferenciados, mas percebe-se que o sucesso ou fracasso de qualquer tipo de empreendimento é sempre fruto das ações e reações entre o meio interno e externo a essas entidades, bem como as atitudes advindas de seus gestores, a aplicação de técnicas e ferramentas contábeis gerenciais e a eficácia da gestão. Sá (1998, p. 173) afirma com muita propriedade que "o patrimônio está contido em diversos ambientes, deles recebendo e oferecendo influências permanentes", evidenciando as relações lógicas ambientais do fenômeno patrimonial.

Quando se inicia um procedimento de gestão, percebe-se uma realidade diferente da teórica, envolvida em metodologias oriundas de tecnologias diferenciadas, de ambientes distintos, de personalidades caracterizadas em processo de intenso movimento de mudanças. Essa linha, que em muitas empresas pode ser imperceptível entre metodologia de planejamento teórico e prática, exige dos gestores habilida-

des e capacidades, idéias e fundamentos para promover a perenidade das empresas. Essa perenidade segundo Santos (2007, p. 93) fica evidenciada no momento em que "o princípio da continuidade determina que o patrimônio da entidade, na sua composição qualitativa e quantitativa, depende das condições em que provavelmente se desenvolverão as operações da entidade." A realidade empresarial reflete mudanças gigantescas a cada segundo provenientes da evolução tecnológica e, nesse contexto, se coloca o processo de gestão que implica desafios constantes. Nesse ambiente, os gestores passam a trabalhar com novos modelos de decisão, que são necessários diante das mudanças de cenário provocadas pelo movimento globalizado.

O fato torna-se acentuado na medida em que a análise da situação deve levar em apreço diversas circunstâncias e não só o que é sinalizado como uma alternativa de cenário, sendo relevante colocar em evidência a probabilidade de que aquela peça estudada se concretize. Com isso, verifica-se a importância do estudo de situações futuras, pois esse reflete uma necessidade permanente, uma vez que o ambiente externo é muito dinâmico, tendo alterações constantes diante das transformações da sociedade.

Como assegurar decisões e processos nesse novo ambiente é um grande desafio para o gestor moderno que





nesse sentido deve ter, como premissa fundamental, garantir o cumprimento da missão da empresa, gerando diretrizes estratégicas de caráter qualitativo, que objetivem a eficácia empresarial. Ele precisa assegurar a continuidade e evitar ameaças, aproveitar oportunidades, utilizar os pontos fortes e aprimorar sua gestão de forma a minimizar as deficiências. Esse aspecto deve estar fundeado em estruturas que evidenciem o desempenho empresarial e, nesse contexto, é essencial o uso dos demonstrativos contábeis, suas análises e uma interpretação consciente.

Os requisitos necessários para uma boa gestão devem conter, além das técnicas e ferramentas empregadas, uma excelente análise dos demonstrativos contábeis. Após a fase de implantação e do cumprimento dos objetivos estabelecidos no planejamento do negócio, é indispensável a continuidade dos trabalhos com a divulgação dos mesmos para todos os colaboradores. Percebe-se que o planejamento provoca modificações em pessoas, tecnologias e sistemas, tornando importante evidenciar a fase de controle que corresponde à implementação de ações corretivas àquelas diretrizes e metas previstas em um planejamento. Nesse sentido, é fundamental a utilização da contabilidade como fator de integração de ações e de referência. (Figura 1)

As evidências contábeis devem municiar os sistemas de controle que irão conduzir as metas estabelecidas pela alta administração e nesse ponto percebe-se a necessidade de uma contabilidade de gestão estratégica, com todo o enfoque na gestão, a partir da perspectiva individual de cada negócio e do contexto socioeconômico envolvido. Santos et al. (2007, p. 403) afirmam que:

*Os objetivos da divulgação de informações financeiras dependem em grande parte das necessidades dos usuários da informação, que por sua*



vez dependem do tipo de atividade desenvolvida e da decisão a ser tomada. Dessa forma, é imprescindível conhecer o ambiente econômico, político, legal e social no qual os padrões são fixados.

Torna-se importante uma reflexão envolvendo todas as necessidades dos procedimentos de gestão, bem como a adequação dos processos e o estudo dos vários elementos que permitem conceber, propor caminhos, uma nova rota empresarial e as respostas ao contexto decisório.

Segundo Sá (1998, p. 176), em sua teoria das funções sistemáticas, os sistemas de liquidez, resultabilidade, estabilidade, economicidade, produtividade, invulnerabilidade e elasticidade são eficazes na análise empresarial, essenciais e divididos em três grandes grupos:

- Sistemas básicos que englobam os sistemas de liquidez, resultabilidade, estabilidade e economicidade.
- Sistemas auxiliares que agregam os sistemas de produtividade e invulnerabilidade.
- Sistemas complementares que englobam o sistema de elasticidade.

De acordo com o autor, essa classificação em grupos decorreu da importância que eles representam para as atividades da célula social. Com esse raciocínio percebe-se que os sistemas básicos são os que contêm as necessidades fundamentais para a sobrevivência da empresa. Os auxiliares apoiam e desenvolvem a eficácia das funções básicas, respondendo a necessidades secundárias, e o sistema complementar é uma decorrência do exercício desempenhado por todos os demais e serve para melhorar as condições de pleno aproveitamento dos meios patrimoniais. Sua teoria tem grandiosa importância, devendo ser estudada meticulosamente, pois apresenta condições de oferecer elementos essenciais para o bem-estar social.

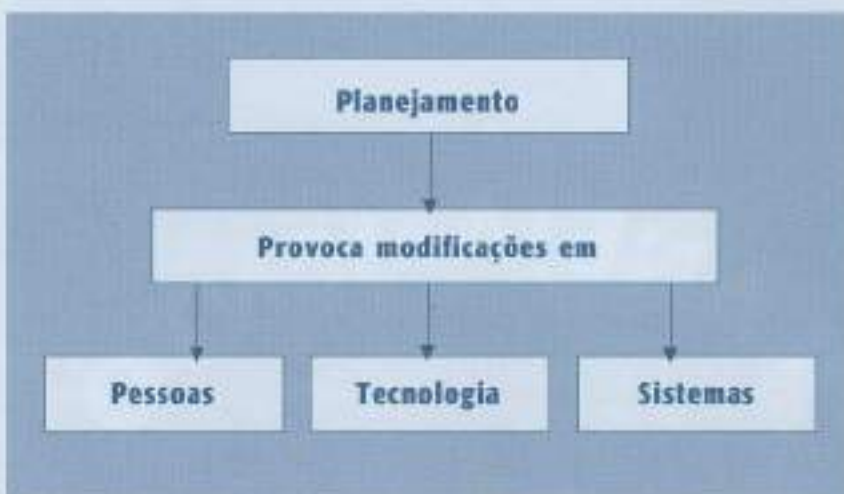


FIGURA 1 – A influência do planejamento.  
Fonte: Oliveira (2002, p. 38)

### O planejamento como processo e sua aplicabilidade

A eficiência do processo de gestão está na relação de torná-lo o agente principal, o instrumento basilar para a operacionalização empresarial e tornar exequíveis as metas globais na busca pela excelência. Deve estar adequado de forma que permita à empresa atingir seus objetivos e garantir a sua continuidade e requer a participação integral do gestor com a presença da comunidade empresarial e da equipe gerencial no processo. Nesse ponto é de grande importância a montagem de cenários futuros e distintos que permitam a execução de simulações, para que se possa ter um entendimento das variáveis envolvidas e reduzir a incerteza quanto ao futuro das ações previstas. Com essa atitude pode-se entender o que se fala na teoria em sala de aula, ou seja, planejar é antecipar as decisões futuras de forma estilizada nas circunstâncias próprias de cada empresa. Essa antecipação remete o gestor à identificação das oportunidades e ameaças, pressupõe a avaliação de um cenário construído de forma a entender as variáveis econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, demográficas, psíquicas, ideológicas, culturais e o seu envolvimento no contexto em-

presarial, que irão refletir comportamento previsto e suas interações. Com isso, a empresa poderá definir produtos que irá ofertar, mercados dos quais participará, canais de distribuição, produção, estrutura organizacional e objetivos econômicos e financeiros. Poderá de forma efetiva verificar o seu enquadramento tributário, sua importância no contexto financeiro e econômico, as variáveis em discussão e sua adequação na forma tributária que possa oferecer um melhor aproveitamento econômico-estrutural permitindo um crescimento e uma performance diferenciada. Nesse ponto, a visão de um contador experiente se refletirá em caminhos diferenciados para o futuro empresarial.

A necessidade de um controle efetivo e de um planejamento operacional é de suma importância para o sucesso empresarial. Esse deve estar formalizado, com documentos escritos, com a metodologia utilizada e as normas que serão empregadas para implantação com os respectivos procedimentos de trabalho. Torna-se essencial que a metodologia contábil esteja descrita no processo e, segundo Padoveze (1997, p. 35), o [...] "ponto fundamental da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta da administração". Um pro-



cesso de controle bem implantado e suportado por condições favoráveis é uma grande oportunidade para a empresa, no seu desenvolvimento e na sua caminhada de crescimento, pois essa já se inicia com um procedimento de trabalho que irá facilitar a competição no mercado.

### **Ousadia para atuação**

O planejamento deve ser coerente, em bases sólidas que possibilitem uma mudança organizacional e a implementação de novas técnicas e tecnologias que agreguem valor à empresa, e não a partir de simples modismos. Nesse ponto verifica-se a importância do comprometimento da alta administração, bem como de toda a gerência envolvida e colaboradores, para que se possam atingir os objetivos específicos. Um planejamento para ser eficaz necessita de um cronograma bem delineado, com etapas, datas e atividades que serão desenvolvidas ao longo das atividades. Oliveira (2002, p. 86) menciona que: "[...] O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica: qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?"

Antes de pensar em cenários e probabilidades, ou seja, como é desejável a posição da empresa no futuro, são necessárias sólidas e fundamentais informações quanto à situação atual, que serão obtidas somente com um processo de diagnóstico eficaz e confiável. Fatores como visão da empresa, análise externa e interna são fundamentais para compor essa peça.

Planejamento é uma necessidade que deve ser baseada em cenários definidos e estruturados com a utilização de ferramentas adequadas desde o *brainstorming* (tempestade de idéias)

até o plano de ação que irá formalizar as ações a serem executadas. Soluções relevantes estão na área operacional das empresas e, para uma efetiva utilização dessas informações, deve haver um ambiente favorável para desenvolvimento de idéias. É importante criar regras claras quanto à remuneração dessas opiniões. Neilson e Pasternack (2006, p. 47) mencionam que:

*[...] Em uma fábrica de tratores em East Peoria, uma equipe de soldadores da linha de montagem descobriu uma maneira de produzir lentes de solda para robôs. Essas peças exigiam substituição frequente por causa das faúlhas e de fragmentos derretidos, e a fabricação interna reduziu o custo de US\$ 62,00 para US\$ 0,06 por unidade.*

Esse exemplo é da fábrica de equipamentos pesados Caterpillar, onde um processo desenvolvido pela área operacional propiciou uma redução de 99,90% em um componente necessário e relevante de produção.

A execução é a etapa do processo de gestão em que as coisas acontecem, as ações emergem cadenciadas pelas etapas planejadas e aprovadas pela administração da empresa. Essa é uma fase crítica que deve ser monitorada para que não se percam etapas e não se afaste do planejado, pois nesse momento podem ser necessários alterações e ajustes no programa de implantação, com conseqüente identificação de alternativas que possam ser percebidas no processo operacional. Devem-se buscar os objetivos e metas estabelecidas no planejamento operacional a curto e longo prazo de modo a aperfeiçoar os resultados da empresa.

Nessa etapa, os resultados decorrentes da execução devem ser avaliados em relação aos planejados em todos os detalhes, com os desvios apurados, avaliados e corrigidos. Todo o conteúdo que foi executado deve estar em consonância com o planejamento, sen-

do medido e ajustado de acordo com os padrões para aferição dos resultados realizados.

### **Otimização dos recursos disponíveis**

Planejar também é definir possibilidades de acordo com probabilidades utilizando informações do passado e atuais. As situações de controle se apresentam de forma fundamental na passagem para os futuros previstos. Como se trabalha com probabilidades em situação de execução do planejamento, os fatores internos e externos se apresentam de formas diferentes daquelas previstas. Por isso, buscam-se ferramentas de controle para verificar todo o processo do planejamento, pois é através dele que se estabelecem ações necessárias para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. (Figura 2)

Nesse aspecto procura-se levar em conta a análise da situação, tendo em vista o planejado e o executado, deve-se verificar desde o fluxo de caixa projetado durante o ano até o controle efetivo dos fluxos em operação realizados. Comparar, diagnosticar e verificar as discrepâncias é uma atitude que deve ser mantida em todas as fases. Os afastamentos dos pontos previstos com ajustes à realidade, quando necessários, são uma constante no processo. O controle é a ligação entre os objetivos e planos e a efetivação dos resultados para os responsáveis pela gestão. O controle gerencial representa e desempenha um papel fundamental nos diversos níveis da gestão empresarial. Através dele é possível acompanhar, antecipadamente, simultaneamente ou posteriormente, a execução dos diferentes planos de uma organização em várias etapas do seu processo de desempenho, viabilizando-se, assim, a implementação de medidas corretivas, quando necessárias.



Fica evidente que o processo de controle utiliza ações interligadas que permitem um comportamento satisfatório do sistema que envolve o estabelecimento de padrões de desempenho, a medição do real, a comparação desse com os padrões e a análise dos desvios, empreendendo, de acordo com a necessidade, algumas ações corretivas.

O sistema de controle gerencial, através de todo o complexo de informações, detalhamentos, planejamento, execução e controle, possibilita a continuidade da empresa de acordo com seus propósitos de lucratividade.

O controle profissional ou amador em qualquer empreendimento deve ser uma característica marcante para o sucesso, pois ele é de extrema importância para que se possa analisar e assegurar que as atividades em qualquer negócio estejam sendo realizadas de acordo com o que foi planejado pela alta administração ou média gerência. Se analisarmos a necessidade de implantação de controle em um escritório de contabilidade, verificaremos que é de grande utilidade para os empresários e os clientes, pois esses esperam que seus negócios sejam trabalhados da forma satisfatória. Percebe-se que os empresários contábeis necessitam dele para que se possa avaliar sua posição competitiva no mercado, colocando-se de maneira proativa na sociedade objetivando uma melhoria de sua posição competitiva com análise de cenários, montagem de estratégias de acordo com as necessidades dos clientes e a de seu crescimento.

A realidade mostra que o lucro é o elemento essencial de qualquer negócio, ou seja, todos trabalham em busca de realização pessoal e financeira e, nesse caso, para as empresas o lucro é fator de sucesso, continuidade e evolução de qualquer empreendimento. Para que esse se torne realidade, é necessário um comprometimento da organização de forma holística e um

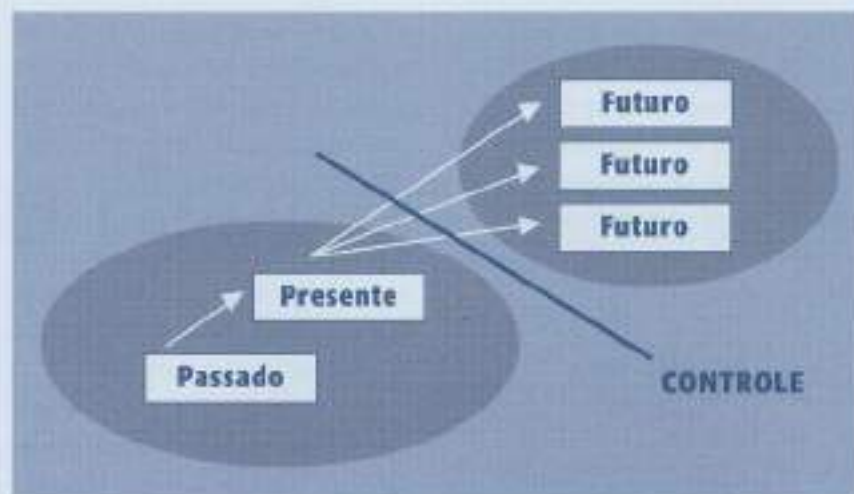


FIGURA 2 – Ponto de ênfase do controle.

Fonte: Oliveira (2002, p. 138) – Adaptado

controle integrado utilizando as diversas ferramentas disponíveis como a análise financeira tradicional e análise das demonstrações contábeis, centradas nos controles efetivos de despesas e custos de todos os fatores envolvidos e um conhecimento fundamental de toda a cadeia de processo produtivo administrativo.

Um bom exemplo são as empresas contábeis conhecidas como escritórios de contabilidade que precisam monitorar diversas variáveis. Essas devem sempre verificar se têm a capacidade logística de atendimento, espaço físico, pessoal adequado, treinado e apto à tarefa. Esse é um ponto a ser observado e, se mesclado à análise dos serviços prestados com a demanda envolvida, já se têm dois referenciais interessantes para o controle. Nesse ponto, pode-se perguntar: será que meus clientes estão satisfeitos com o meu atendimento, com o que estou entregando, com os prazos, com as informações prestadas?

Esse tipo de análise para controle pode se tornar um fluxo importante de informações à medida que o empresário tenha conhecimento da grandeza desses controles para o seu negócio, que envolve a satisfação dos clientes, dos funcionários, capacidade de lide-

rança e a própria flexibilidade da organização no atendimento e gerenciamento de todo esse complexo de informações pertinentes ao crescimento da empresa. Com todo esse sistema evidenciado, diagnosticado e implementado, a empresa passa a ter maior visibilidade dos diversos cenários que irão influenciar o seu futuro.

A importância do processo de qualquer empreendimento é relevante, pois sem ele não se pode comparar o planejado e o executado, a adequação à necessidade estratégica. Todo o sistema deve ser exercido como forma de avaliar o desempenho do negócio, com o propósito contínuo de buscar a melhoria dos processos e atividades, com a efetiva participação dos funcionários e, nesse aspecto, deve-se resguardar de que a participação seja do colaborador com o menor cargo até a alta administração, pois a empresa deve ser guiada para o sucesso e, conseqüentemente, para o lucro por meio de todos. Empreendedores, empresários e funcionários precisam estar cientes de que o futuro de qualquer empreendimento será o resultado das ações realizadas no momento presente.

Quando se deve controlar ou avaliar processo é uma pergunta que pode ser respondida à medida da necessida-



de de qualquer empreendimento: em se tornar profissional. São atividades que precisam ser realizadas durante a implantação sugerida nesse contexto, durante a condução das atividades normais de gerenciamento, com o objetivo de verificar a capacidade dos processos em satisfazer o nível de qualidade desejado pela alta administração e por todos os clientes, que são a razão de ser do empreendimento.

### **Inovar é buscar novas perspectivas**

Em uma recente mesa de debates com professores e amigos, um dos colegas contadores evidenciou que a inovação da gestão e a abertura de novos nichos de mercados serão o novo horizonte da contabilidade. O diferencial não será mais honorário distinto, e sim trabalho diferenciado. Uma nova pergunta certamente está sendo imposta aos empresários da contabilidade e demais setores. O que minha empresa pode fazer? Em amplo sentido, deve-se analisar a questão no aspecto ligado aos clientes e ao que se pode fazer como empresa, entre outros.

Essa análise estrutural deve abrir um leque de informações que irá estabelecer novos paradigmas empresariais. Partindo desse princípio, o céu é o limite para se iniciar o trabalho e verificar que a busca da excelência, a necessidade de qualidade, de crescimento, de mapear processos internos, a análise das competências básicas e a própria capacidade da organização devem ser fatores a serem estudados de forma a evidenciar os pontos fortes e fracos da organização e, principalmente, o que ela faz de melhor.

Esse caminho abre um processo de trabalho que destaca a necessidade de gerir com competência o negócio, formulando metas gerais e específicas, além de definir formas apropriadas, trabalhar de forma coordenada para

que se tenham os esforços impulsionados em busca de objetivos definidos. Quando se sabe o caminho, é fácil chegar ao destino e não se fica ao sabor dos ventos, das ondas, marés e modismos. Com o instrumental adequado e análise em mãos, torna-se mais fácil a caminhada e, para a empresa, municiada de informações, com suas áreas de atuação mapeadas e identificadas, as suas áreas frágeis trabalhadas, fica mais simples e evidente o trabalho de alocação de esforços para projetar melhorias e processos de reestruturação que servirão de apoio ao negócio.

Inovação é um processo contínuo que deve estar sempre em pauta. Kim e Mauborgne (2005, p. 24-28) dividem o mercado em dois: os oceanos azuis e os oceanos vermelhos. Nos oceanos azuis encontram-se as empresas que já existem e neles todas as empresas tentam conquistar uma parcela maior da demanda já existente. Com tantos concorrentes é possível inovar? Nos oceanos vermelhos estão os mercados ainda intocados, em que processos de criação de demanda são uma constante. Kim e Mauborgne questionam: onde sua empresa está ancorada? É importante ter informações fundamentais do mercado de atuação.

Deve-se inovar em todos os níveis e projetar com um tom empreendedor, mapear as tendências e surpreender os clientes. Se alguém se perguntasse sobre um celular alguns anos atrás seria mal interpretado, ou sobre a Internet ou a globalização. Mas deve-se pensar nessas questões, reformular pensamentos e criar novos paradigmas, até mesmo sobre o produto de cada empresa, linhas de produção, treinamento operacional, dimensionamentos, enfim, repensar sua qualidade, abrangência e funcionalidade. Um leque se abre nessa questão à medida que nela se aprofunda e se repensam valores, até mesmo monetários, na questão de

honorários, formas de pagamentos, descontos, inadimplência. Serviços e qualidade, rapidez, competência, relacionamentos estruturados e de fácil entendimento podem ser vistos como fator de produtividade, como reveladores da imagem empresarial no mercado, sua reputação e até o seu *status* perante o público e a classe. Um grande diferencial que precisa ser alcançado.

A busca de novas perspectivas impacta mudança de atitude e de comportamento. Tudo isso deve agregar valor aos conteúdos trabalhados e ao planejamento estratégico o qual deve nortear a administração através de uma metodologia segura que envolva toda a liderança e liderados. A gestão deve ser entendida como o leme da organização, orientada para o foco do negócio e voltada para as alterações do mercado. Deve-se posicionar no oceano, marcar a direção e, utilizando uma navegação segura e confiável, buscar um horizonte novo com perspectivas de portos inovadores. Nesse contexto, deve-se evidenciar que o planejamento é bússola com a qual a liderança deve-se apoiar para dirigir, com a adesão dos funcionários que auxiliam no trabalho. Seu objetivo principal é gerar e gerenciar os recursos para a entidade, dentro de um ambiente competitivo de negócios, com sustentabilidade e posicionamento firme no espaço da competição local ou global, com competência e inovação continuada. E nesse foco percebe-se, na evolução da gestão, que a inovação nos sistemas gerenciais permite melhorar o gerenciamento do desempenho e do controle de diversos sistemas administrativos.

### **A relevância da estratégia**

As informações são relevantes para o sucesso empresarial na medida em que são utilizadas de maneira satisfatória para a empresa por uma



equipe de trabalho bem definida, treinada e direcionada. Em um grande número de empresas a avaliação do seu desempenho é responsabilidade da gerência e dos supervisores envolvidos, que devem designar uma equipe de trabalho coesa e com colaboradores bem treinados para análise das informações de trabalho.

Existem diversos tipos de procedimentos adotados, mas precisa-se observar que uma importante e fundamental peça de trabalho é a revisão de métodos utilizados em um processo contínuo que direcione a maximização dos lucros da empresa. O planejamento empresarial deve estar sobre os pilares da força de trabalho, dos clientes e dos fornecedores. Devem ser baseados na missão da empresa, nos propósitos para a comunidade, sociedade e clientes, nos seus valores essenciais e na sua visão de futuro, nas perspectivas, onde pretende estar daqui a dez anos. Como a empresa deseja estar nesse período deve ser uma preocupação constante.

Diante desse contexto é importante revisar os métodos de trabalho, elaborando os fluxogramas de processo, adequando os padrões operacionais, verificando a estrutura da empresa, a confiabilidade dos equipamentos e processos em uso. Essa revisão não deve ser um processo mecânico, pois visa tornar a equipe de trabalho familiarizada com a empresa, sua estrutura, sua produção e com o modo como são construídos os seus indicadores em relação às metas estabelecidas. Nesse ponto já se deve estar familiarizado com as estratégias e metas da empresa, que se mostrarão em sintonia com os métodos de medição, inspeção e testes. Avaliação da confiabilidade dos dados obtidos em processo bem definidos devem conter todos os dados do monitoramento, medição, análise e capacidade de melhoria com os objetivos de identificar as características da

empresa, da qualidade e dos itens que serão abordados no estudo, na determinação de pessoas e equipamentos. A demonstração da conformidade dos elementos estudados, dos produtos e serviços deve assegurar o planejamento estratégico de forma que se possa continuamente aperfeiçoar a eficácia do processo no atendimento dos requisitos do cliente.

Com toda essa estrutura entendida e em funcionamento, cabe desenvolver um plano de coletas de dados englobando o número de amostras e de como essas deverão ser obtidas. Nesse momento elaboram-se uma planilha com as definições dos dados a serem coletados e a identificação da pessoa que vai efetuar o trabalho. Esse é um passo importante para essa etapa, que será a preparação do processo, quando a equipe de trabalho deve manter o mesmo padronizado, de forma que esse não apresente mudanças ou anomalias. Esse método deve ser discutido com as pessoas envolvidas e elas devem estar conscientes da importância do trabalho em desenvolvimento. O plano de coleta será mantido de acordo com o previsto.

Após a coleta de dados e com todo o material, deve-se partir para o exame desse, montagem de gráficos, configuração do processo e melhoria do mesmo, após uma análise exaustiva do conteúdo das amostras. Nesse aspecto, é de fundamental importância que a gerência esteja liberando esforços contínuos para o entendimento dos processos analisados, das novas perspectivas de trabalho e da necessidade de um esforço contínuo para melhorias. Nesse ponto, após a identificação do processo e de seu posicionamento de controle, devem-se efetuar ações corretivas, repetir a avaliação da capacidade, promover a melhoria do desempenho de forma que todos os processos sejam estáveis. Com isso procede-se à implantação do gerenciamento da rotina

de trabalho que deve estar concluído à medida que todos os procedimentos operacionais estejam concluídos. Esses procedimentos implantados e toda a equipe treinada permitirão o controle efetivo e a manutenção do nível de qualidade e eficácia dos processos.

### **Instrumento de apoio ao processo decisório**

Em debates acadêmicos fica sempre enfático que o futuro de uma empresa será o resultado das ações implementadas e realizadas a curto e longo prazos. Só através de um planejamento bem estruturado com bases sólidas, pode-se obter sucesso. O velho modo de gerir um negócio apenas pela intuição já é passado. O futuro é promissor para aqueles que se reciclarem, para as empresas comprometidas com uma gestão profissional e com preparação constante perante as mudanças diárias.

Deve-se observar que a produção de serviços não segue literalmente a lógica da produção de bens e, no caso de escritórios contábeis (empresas contábeis), fica ainda mais distinta. Como o conceito de produtividade nesses setores difere de maneira substancial daquele aplicado aos setores industriais, percebe-se uma dificuldade para implantação de dispositivos e indicadores de desempenho.

O crescimento do setor de serviços na geração de renda e emprego é uma característica marcante da atualidade e deve ser monitorado. No caso da contabilidade, observa-se uma grande rotatividade de pessoas nos escritórios (empresas contábeis), o que dificulta a incorporação de novas filosofias de trabalho. Nesse sentido é importante monitorar essas variáveis, analisar a complexidade de cada situação e verificar os atributos que são mais importantes para o segmento de serviço e para a contabilidade. Com isso constata-



ta-se que o desempenho da empresa em relação aos concorrentes precisa ser estabelecido com uma linha de prioridades de melhorias. Compete aos empresários empreender esforços diários para melhorar a qualidade em seus serviços. Essa melhoria deve ser uma prioridade, uma vez que o diferencial de serviços não está sendo mais o preço, mas, sim, qualidade, atendimento, agilidade, clareza de informações, diagnósticos precisos, cordialidade. Imprescindível nesse processo é o apoio técnico na elisão fiscal, no enquadramento fiscal e uma série de outras atitudes que devem encantar o cliente moderno.

Nesse aspecto percebe-se a necessidade de os gestores de serviços, escrivãos de contabilidade (empresas contábeis), estarem atentos para reconhecer que o mercado passou a exigir novos conhecimentos que necessitam da formulação de estratégias diferenciadas e consistentes.

Nota-se que a globalização da economia trouxe para as empresas a oportunidade de ampliar sua base de negócios em dimensões extraordinárias, mas que servem para todos; nesse caso, deve-se aprimorar a qualidade de serviços, que será a diferencial. Certamente fica uma pergunta no ar sobre a operacionalidade dessa nova estrutura. A resposta está em construir relacionamentos diferenciados, com uma postura agressiva para preservar clientes e posições conquistadas, formalizar novas parcerias e criar espaços. Devem-se valorizar os clientes, oferecendo serviços que atendam às suas necessidades explícitas e às suas aspirações ocultas. Com isso, percebe-se a obrigação de pesquisar necessidades e desejos dos consumidores, que são um novo nicho de negócio. Para esse mercado potencial, torna-se necessário ter respostas precisas e rápidas, com soluções inovadoras que a concorrência não possa ter de imediato. Assim, verifica-se a necessidade de uma base de

dados, tecnologias, procedimentos e ações integradas que devem ser o diferencial da empresa moderna.

Os clientes de serviços buscam preço baixo, que não será mais o diferencial no futuro, pois a nova economia enfatiza serviços personalizados com qualidade elevada. Como não é fácil manter esse diferencial competitivo, são necessários treinamentos, estruturas diferenciadas, funcionários treinados e estimulados. Conclui-se, portanto, ser preciso criar uma estratégia que permita um envolvimento das pessoas e colaboradores com os objetivos estratégicos de servir o cliente de forma diferenciada.

### Considerações finais

Os desafios competitivos das empresas prestadoras de serviços são distintos dos das industriais, de diversas maneiras. Uma razão aparente está na relação em que não permitem suportar a demanda para os seus serviços será mantida em patamares que viabilizem o seu negócio. Manter os atuais clientes e buscar novos é uma tarefa árdua e incessante, que precisa encontrar apoio em tecnologia diferenciada, em custos trabalhados e competitivos. Além disso, deve-se priorizar e encantar o cliente com novos e atraentes serviços. O raciocínio estratégico precisa ser permanente na busca de soluções duradouras, que proporcionem vantagens competitivas e atendam à prestadora e aos clientes.

A todo o momento, surgem ameaças aos negócios de prestação de serviços, vindas do ambiente externo, como fatores econômicos e políticos, inovações tecnológicas, ou mesmo do ambiente interno. O fato é que a empresa de serviços precisa estar atenta, pois o seu negócio pode tornar-se obsoleto, por mais que ela possua vantagem competitiva. Portanto, deve observar constantemente tanto o ambiente interno quanto o externo.

O empresário deve estar 'atenado' para o que é importante, estar atento à sua estrutura, à sua contabilidade como fator de sucesso, pois uma empresa, para permanecer no mercado de forma eficaz e competitiva, precisa planejar e montar cenários que permitam a visualização de fatos futuros na tendência que se segue. Um novo leque se abre para os prestadores de serviços contábeis que devem balizar seus negócios focados no desenvolvimento e no planejamento estratégico que permitirão as bases para a construção de um futuro promissor e a geração de um mercado cada dia mais profissional e preparado para enfrentar as mudanças que se apresentam diariamente em nossas empresas.



**Julio Candido de Merelles Junior** – Mestre em Contabilidade. Professor da Fundação Educacional Machado Sobrinho – Faculdade de Ciências Contábeis – Jui de Fora – MG. Membro da Associação Científica Internacional Neopatrmonalista – ACIN. Prêmio Ivan Carlos Gotti – 2004. Pesquisador, Assessor e Ponto Contábil.



**Luciano Pinheiro de Sá** – Especialista em Auditoria e Contabilidade. Especialista Bacharel em Ciências Contábeis e Administrador. Professor da Fundação Educacional Machado Sobrinho – Faculdade de Administração – Jui de Fora – MG e da Fundação Educacional São José – Faculdade de Ciências Contábeis de Santos Dumont – MG. Consultor Administrativo e Contábil.

### REFERÊNCIAS

- KWIK, Chan. MAUBORGNE, Renee. Oceanos anos. *HSM Management*. São Paulo, n. 33, p. 24-28, nov./dez. 2005.
- NELSON, Gary; PASTERNAK, Bruce. *Contabilidade*. *HSM Management*. São Paulo, n. 35, p. 38-48, mar./abr. 2006.
- OLIVEIRA, Djalma P. *Planejamento Estratégico*. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, Cláudio Luiz. *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SÁ, Antônio Lopes de. O Futuro da Contabilidade. *Revista Mineira de Contabilidade*. Belo Horizonte, n. 4, p. 6-11, 5. trim. 2001.
- \_\_\_\_\_. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTOS, José Luiz dos et al. *Teoria da Contabilidade: Introdução, Intermediária e Avançada*. São Paulo: Atlas, 2007.