



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE – UNI-RN**

**A importância da contabilidade como facilitadora da Gestão Estratégica, nos
Escritórios de Contabilidade em Natal/RN.**

Evaltercio da Silva Souza, *Autor*¹
Joana D'arc Medeiros Martins, *Orientadora*²

RESUMO

Atualmente o mundo globalizado esta vivendo um momento de constantes mudanças, os mercados estão atingindo a um maior número de possíveis compradores e a concorrência se tornando cada vez mais intensa. A revolução da gestão estratégica está contribuindo de maneira decisiva para este novo pensar empresarial na tomada de decisão. Este artigo, evidencia a importância da contabilidade como facilitadora da gestão estratégica nos escritórios de contabilidade no ambiente cada vez mais turbulento e competitivo. Nem sempre a contabilidade é vista como uma ferramenta gerencial, mas como uma obrigatoriedade exigida por lei. Por isso, cabe ao contador demonstrar que a contabilidade pode se transformar em uma ferramenta gerencial, cuja principal finalidade é auxiliar os gestores no processo decisório. O objetivo principal dessa pesquisa é investigar se os escritórios de contabilidade de Natal RN estão utilizando a contabilidade como orientadora da gestão estratégica na tomada de decisão. Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, tendo uma abordagem predominante qualitativa, e uma pesquisa empírica com a aplicação de questionários a trinta contadores-gestores de escritórios de contabilidade de Natal/RN entre os meses de Janeiro e Fevereiro de 2013. Os resultados do trabalho demonstram que a Gestão Estratégica é uma grande facilitadora de informação para a tomada de decisão.

Palavras-Chave: Contabilidade - Gestão Estratégica – Tomada de Decisão.

ABSTRACT

¹ Discente do Curso de Pós Graduação Especialização em Gestão Fiscal e Tributária do Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

² Docente e Orientadora do Curso de Pós Graduação Especialização em Gestão Fiscal e Tributária do Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

Today's globalized world is living a time of constant change, the markets are reaching a greater number of potential buyers and competition becoming more intense. The revolution of strategic management is contributing decisively to this new thinking in business decision making. This article aims to highlight the importance of accounting as a facilitator of strategic management in accounting firms in an increasingly turbulent and competitive. Accounting is not always seen as a management tool, but as an obligation required by law. Therefore, it is up to the counter to demonstrate that accounting can become a management tool whose primary purpose is to assist managers in decision making. The main objective of this research is to investigate whether the accounting offices of Natal RN are using accounting as guiding strategic management decision making. We developed an exploratory research, having a predominantly qualitative approach, and empirical research with questionnaires to thirty-managers accountants accounting offices of Natal / RN between the months of January and February 2013. The results of the study show that the Strategic Management is a great facilitator of information for decision making.

Keywords: Accounting - Strategic Management - Decision Making.

1 INTRODUÇÃO

A cada dia aumenta o numero de empresas no Brasil, em diversos segmentos, como também é aumentado o numero de compradores estes cada vez mais exigentes. Diante desse crescimento aumenta-se a competitividade entre as empresas, para melhor vender o seu produto ou serviço. Nesse novo século a Gestão Estratégica está sendo algo determinante para o sucesso das organizações. Segundo McGee e Prusak (1994) “numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz”. É indispensável para o futuro do negócio, seja ele micro, pequeno, médio ou grande que haja essa tomada de decisão, por parte do gestor, de estabelecer o papel da informação na elaboração, execução e controle.

A Gestão Estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas, (MCGEE & PRUSAK, 1994).

Na Gestão Estratégica existem vários passos. Inicialmente é realizado um Diagnóstico Estratégico, onde são realizados os levantamentos das situações atuais da empresa, buscando assim avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes dentro da instituição, bem como se estão oferecendo os resultados esperados. Dentro do Diagnóstico Estratégico, são levantadas informações como a competitividade da empresa, o portfólio de produtos, ações de mudanças, vulnerabilidade às ameaças existentes, quantidade de recursos estratégicos disponíveis e projetos futuros. Em seguida é realizada uma verificação sobre a Prontidão Estratégica, ou seja, o envolvimento e disponibilidade da direção da empresa em relação ao futuro, as ações tomadas pela alta administração para solucionar eventuais “janelas” estratégicas, a atenção às mudanças que podem afetar de forma positiva ou negativa, obstáculos institucionais, estatutários, culturais, a existência de perfeita comunicação interna, a

existência de sistema de reconhecimento de equipe, que venham de encontro com a Missão, Visão e Valores da empresa, etc. (MCGEE & PRUSAK, 1994).

Posteriormente inicia-se o processo de seleção das prioridades em função da gravidade dos problemas encontrados dentro da organização e assim é estabelecida uma sequência lógica para a implementação das ações, com foco nos mais importantes em primeiro plano. Tal ação é conhecida como Direcionamento Estratégico, ou seja, é o momento que se define o direcionamento que a instituição precisa seguir para sobreviver ou se sobressair em determinado cenário, (MCGEE & PRUSAK, 1994).

Como o conceito de estratégia relaciona-se diretamente com visão de futuro, uma empresa precisa ter sua visão focada no futuro. Deve então, manter a Vigilância Estratégica, ou seja, deve observar acompanhar, questionar, vasculhar o horizonte, no tempo, no espaço, à procura de possíveis riscos e oportunidades que possam exigir, oportunamente, ações antecipadas e respostas estratégicas ou contramedidas da organização, (MCGEE & PRUSAK, 1994).

Enfim, para uma empresa atuar com uma Gestão Estratégica precisa apurar todos seus processos e sua real situação e desenvolver ações corretivas constantes, focando seus objetivos e metas e desenvolvendo suas estratégias de forma a manter sua sobrevivência, crescimento e diferenciação competitiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATEGICA

A Gestão Estratégica tem por objetivo maximizar a utilização do conhecimento em conjunto com ferramentas de tecnologia da informação, proporcionando uma vantagem competitiva. Seu processo de implantação nas empresas pressupõe de uma mudança cultural, visando o comprometimento de toda a organização. Segundo Kotter e Heskett (1994), a cultura organizacional pode cegar até mesmo executivos mais experientes para fatos que não combinem com suas suposições. O que toda empresa busca é uma cultura organizacional com um ambiente de apoio e educação em que todos os funcionários da organização sintam que sua contribuição e seu conhecimento são valorizados e necessários para a conquista dos objetivos. Porém, quando se fala em compartilhamento de conhecimentos surgem diversas barreiras, tais como: a crença de que conhecimento é poder, insegurança e medo. Estar em constante transformação é uma necessidade da cultura organizacional, que exige esta flexibilidade para acompanhar as mudanças ocorridas no mercado. Além de variar de organização para organização, ela é construída ao longo do tempo, adquirindo seu próprio sistema de valores, Kotter e Heskett (1994). A Gestão estratégica é a parte da gestão global, das organizações, que se preocupa em acompanhar as ações das entidades de seu ambiente próximo — tais como concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores — para conceber e implementar estratégias que lhes permitam manter-se à frente dos competidores.

Quanto mais informações disponíveis para a obtenção e disseminação da gestão, maior será o poder de tomada de decisão na empresa, gerando benefícios relevantes em termos de produtividade, lucratividade e competitividade.

Vivemos um momento de importante transição econômica, em que a gestão ganhou um papel central, exigindo das empresas uma transformação nos seus

comportamentos e colocando a inovação contínua como condição básica e necessária à competitividade.

As empresas ainda não reconhecem o conhecimento como parte de sua estratégia, não possuindo indicadores qualificados e adequados visando ações futuras. A rapidez na obtenção desses indicadores, ação pressionada pela concorrência, permitirá maior agilidade e assertividade na tomada de decisão, Kotter e Heskett (1994)

Dessa forma, o executivo poderá dispor de tempo adicional com atividades de maior valor agregado, que correspondem à aplicação direta do conhecimento no resultado das empresas.

2.2 GESTÃO ESTRATEGICA DA INFORMAÇÃO CONTABIL

Rápidas mudanças comportamentais, aumento exacerbado da concorrência, e várias questões estruturais, são variáveis que constantemente acabam levando o micro ou pequeno empreendedor na busca de novas soluções para seus problemas.

O gerenciamento efetivo, ou sua falta, constitui-se uma variável estrutural e comportamental que vêm ao longo dos anos sendo estudada, e atualmente, têm-se percebido que essa é uma das questões basilares para o futuro das organizações. O ato em si de gerenciar, ou administrar, como preferem alguns autores, deve procurar ao máximo se aproximar dos princípios científicos já estudados, mas sem dúvida alguma poderá perder a essência da criatividade.

Resnik (1990) cita em sua obra que dentre os principais problemas encontrados na condução dos micro e pequenos negócios: macroeconomia, concorrência, falta de planejamento e etc., o pilar é a incompetência na gestão empresarial. Configurando-se como outra fragilidade empresarial, se percebe a dificuldade, e quase inexistência, de se encontrar uma contabilidade financeira, com relatórios contábeis que possam expor a realidade econômico-financeira das MPE's, servindo para atender as mais variadas demandas de usuários externos, bem como a escassez de informações internas, de cunho gerencial.

2.3 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A delimitação do segmento das micro e pequenas empresas se diversificam à medida que são encontrados novos elementos que são relevantes para sua caracterização. Na prática, a existência dessas variadas definições decorre do fato de que as finalidades e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são diferentes (concessão de crédito, regulamentação, estudos, etc.) (IBGE, 2003).

A seguir, são apresentados os critérios de enquadramento utilizados por duas instituições de sólida participação econômica e social.

As micro e pequenas empresas possuem uma significativa contribuição na economia brasileira e mundial, haja vista que além de produzirem bens e serviços e absorvendo uma considerável soma de mão-de-obra, estimulam a competição entre as empresas, possuem a capacidade de inovação e apresentam um enorme potencial de crescimento.

Dentre os seguimentos ocupados por micro e pequenos empresários, o setor de comércio e serviços, vem apresentando ultimamente um crescimento significativo. As características inerentes a esse setor: baixa intensidade de capital, mão de obra pouco qualificada, pouca inovação tecnológica e uma certa tendência de pessoas sonharem

com um negócio próprio, são os fatores que impulsionaram e continuam impulsionando, mesmo com todos os entraves encontrados, esse crescimento.

2.4 CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM MPE'S

Os sistemas de informação contábil possuem particularidades que são inerentes a dimensão do negócio. Para Moraes Apud Queiroz (2005), os micro e pequenos empreendedores apresentam certas peculiaridades em relação à informação:

- ◆ não estão conscientes da importância do gerenciamento da informação;
- ◆ não dispõem de recursos financeiros para criar unidades especializadas em informação nas suas empresas;
- ◆ não dispõem de tecnologia e de cultura do uso da informação;
- ◆ são consumidores de informação ofertados por empresas de pesquisa.
- ◆ Essa dificuldade de se utilizar a contabilidade, por parte dos pequenos empresários, mostra como eles não entendem os demonstrativos contábeis e não procuram utilizá-los na gestão do empreendimento, só entendem informações trabalhistas e fiscais (MENEGUELE, 2000).

A utilização do gerenciamento contábil possibilita a empresa criar valor. Constantemente os micro e pequeno empreendedores se vêem numa situação onde precisam tomar decisões. Os informes contábeis são os auxílios necessários a essa ação, pois além de demonstrarem a situação atual, permitem fazer previsões do negócio para os diversos usuários. Assim sendo, como na grande e média empresa, as MPE's precisam buscar e interpretar informações, não apenas as de caráter contábil, mas de todo ambiente que a cerca, (MENEGUELE, 2000).

2.5 VANTAGEM COMPETITIVA

Os recursos econômicos querem sejam, físicos, financeiros ou intelectuais, são limitados na natureza; não se encontram em abundância recursos humanos, tecnológicos, materiais, financeiros e informacionais. Para obtê-los, as entidades — sociais ou individuais — precisam competir entre si. Assim, para poderem desfrutar dos melhores recursos do ambiente, as organizações competem não apenas com as entidades normalmente denominadas “concorrentes”, que são aquelas que atuam vendendo produtos e serviços no mesmo mercado ou segmento. Também competem com seus próprios clientes e fornecedores, para obter os recursos de que necessitam em condições otimizadas de custo, tempo, qualidade etc. Portanto a expressão vantagem competitiva designa a situação ou o estado das empresas que conseguem obter recursos em melhores condições de preço, qualidade, quantidade e prazos (entre outras vantagens) que as dos concorrentes, (Drucker, 1994).

Para Drucker (1994) as principais vantagens da Gestão (Planejamento) Estratégico são:

(I) – Fornece uma visão sistêmica, pois aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores;

(II) - Agiliza e fundamenta decisões, pois cria um consenso natural entre os líderes da organização sobre o que realmente é importante;

(III) – Estabelece uma direção única, pois alinha os esforços de todos na organização para o atendimento de objetivos comuns;

(IV) – Melhora a capacidade de adaptação, pois facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças de cenários externo e de competição;

(V) – Melhora a alocação de recursos;

(VI) - Reforça a motivação;

(VII) - Melhora o controle;

(VIII) - Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização

2.6 BALANCED SCORECARD

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), o Balanced Scorecard foi fruto de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medindo Desempenho na Organização do Futuro), realizado ao longo de um ano e motivado pela crença de que os indicadores contábeis financeiros não eram suficientes para medir o desempenho organizacional e gerar valor futuro para a organização. David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, liderou o estudo, tendo Robert Kaplan, professor de Harvard, como consultor acadêmico. Na verdade, a partir de um scorecard corporativo usado pela Analog Devices (empresa fabricante de semicondutores sediada nos Estados Unidos, que além de indicadores financeiros elaborava também medidas de desempenho relacionadas à satisfação de clientes, qualidade e melhoria de processos), somado a outras ideias, originou-se o Balanced Scorecard. “O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1997). A proposta do BSC é tornar entendível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional. A intenção é canalizar os esforços, evitando a dispersão das ações e recursos empreendidos em prol da implementação da estratégia. Com base nos estudos de KAPLAN e NORTON (1997), pode-se dizer que por meio de uma estrutura de objetivos, metas e vetores de desempenho, que interagem dentro de uma lógica de causa e efeito, o “scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento”, constituindo-se, não em uma ferramenta de controle, mas em um sistema de comunicação e aprendizado. O que diferencia o BSC dos demais sistemas gerenciais não é a existência de medidas não financeiras, pois muitas organizações já trabalham com essas medidas, relacionadas a programas de qualidade e satisfação de clientes, mas o fato de que “os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e da estratégia da empresa” (KAPLAN e NORTON, 1997).

O equilíbrio, o balanceamento oferecido pela ferramenta, dá-se justamente entre as medidas voltadas para o exterior – acionistas e clientes – e as dirigidas para o interior da organização – processos de negócio, aprendizado e crescimento. No Balanced Scorecard “há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as consequências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro” (KAPLAN

e NORTON, 1997). Esse equilíbrio entre as perspectivas talvez seja a melhor resposta às novas demandas da competitividade do mercado, principalmente porque os números financeiros retratavam somente o passado, constituindo um histórico do desempenho, sem serem capazes de sinalizar um futuro, um horizonte para a organização. “As medidas financeiras são inadequadas para orientar (...) as empresas (...) na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação” (KAPLAN e NORTON, 1997).

Contudo, o scorecard não negligencia os ganhos financeiros; ao contrário, o foco na área financeira continua. A crença de que a organização deve crescer e gerar riqueza aos seus acionistas permanece. Mas o monitoramento dos números financeiros por si só não garantirá tal crescimento. Segundo KAPLAN e NORTON (1997), “O Balanced Scorecard continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos”. Isto é, os números financeiros são considerados entre uma gama maior de outros números referentes a clientes, processos de negócios e de aprendizado e crescimento. Como KAPLAN e NORTON (1997) afirmaram, o desempenho financeiro é monitorado ao mesmo tempo que o é o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

O novo modelo competitivo – “ambiente da era da informação” (KAPLAN e NORTON, 1997) – exige que as organizações explorem novos ativos, de forma que se tornem competitivas. Esses novos ativos são chamados de “ativos intangíveis”, não mensurados pelos métodos contábeis financeiros tradicionais. Para KAPLAN e NORTON (1997), “O ideal é [seria] que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais”. As outras três perspectivas do scorecard – além da financeira –, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, destinam-se a gerenciar esses ativos (intangíveis). Essas três perspectivas retratam os ativos “como os novos produtos em fase de pré-produção; processos inovadores; motivação e flexibilidade dos funcionários; lealdade dos clientes; bancos de dados e sistemas” (KAPLAN e NORTON, 1997). Pode-se descrever brevemente cada uma das três perspectivas assim:

a) do cliente: na qual são identificados os segmentos de clientes e mercados nos quais se competirá, e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo, além das medidas específicas de criação de valor aos clientes;

b) dos processos internos: na qual são identificados os processos internos críticos nos quais a organização deve ser excelente. Suas medidas estão voltadas para os processos internos que têm impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros;

c) de aprendizado e crescimento: identifica a infra-estrutura que a organização deve manter para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Suas fontes principais (de aprendizado e crescimento) são pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Posto dessa forma há que se perceber que o scorecard trabalha com medidas (vetores) de curto prazo, como as financeiras, aliadas às de longo prazo (cliente, processos internos e aprendizado e crescimento). Na lógica do Balanced Scorecard a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma sequência de afirmativas do tipo “se-então” (KAPLAN e NORTON, 1997). A estrutura lógica oferecida pela ferramenta deixa claro que para “toda ação há uma reação”, as quais terão impacto nos negócios da organização e comprometerão ou impulsionarão a implementação de suas estratégias. Ou seja, a ferramenta trabalha sobre uma relação explícita de causa e efeito – que permeia todas as perspectivas – entre medidas de resultado e vetores de desempenho.

As relações entre as medidas de resultado (indicadores de ocorrências) e os vetores de desempenho (indicadores de tendências) obedecem a uma lógica de interdependência. Sem os vetores de desempenho, as medidas de resultado não indicam como os resultados são alcançados e nem se a implementação da estratégia terá sucesso. Da mesma forma, os vetores de desempenho sem as medidas de resultado mostram apenas uma melhoria operacional na organização, mas não se essas melhorias se traduzem em expansão dos negócios: “Um bom Balanced Scorecard deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios [organização]” (KAPLAN e NORTON, 1997).

3. METODOLOGIA

Dando seguimento ao trabalho é necessário conhecer os procedimentos metodológicos que, segundo Andrade (2005, p. 119) é um “conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.” Os procedimentos são, então, necessários para que a pesquisa tenha sucesso alcançando seus objetivos. Quanto aos procedimentos, o trabalho será desenvolvido através de estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Estudo de caso, segundo Gil (1996, p. 58) é “caracterizado pelo estudo

profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento [...]” o referido trabalho será desenvolvido com coletas de dados e análises de informações sobre a Gestão Estratégica nos Escritórios de Contabilidade de Natal/RN. Pesquisa bibliográfica, conforme Oliveira (1999, p. 119), “tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizam sobre determinado assunto ou fenômeno.” Para desenvolvimento do trabalho é necessário se embasar, a partir de referenciais teóricos publicados em documentos sobre Gestão Estratégica. Tendo em vista a busca pelas premissas para a construção do mesmo, orientando também na organização das ideias dos gestores da empresa. Descrevendo ainda os tipos de pesquisa, agora quanto à abordagem do problema, trata-se de analisar os dados coletados de forma qualitativa para o entendimento entre as relações. Segundo Oliveira (1999, p. 117): as pesquisas que se utilizam a abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuição no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Os instrumentos de pesquisas, que tem como base entrevistas e/ou questionários, se dão de fontes primárias. Marconi e Lakatos (2002, p. 62) afirmam que: a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restritos a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

A amostra foi composta por trinta contadores gestores de escritórios de contabilidade de Natal/RN. Na classificação proposta por Colauto e Beuren (2010) a amostragem é concebida como não probabilística, pois dependeu dos critérios do pesquisador, e por acessibilidade, visto que a coleta dos dados dependia da aprovação prévia dos empresários-gestores a participar do estudo.

O levantamento foi realizado com a aplicação do questionário, entre os meses de Janeiro e Fevereiro de 2013, pelo próprio pesquisador, constituído por uma série de perguntas que foram respondidas pelos pesquisados.

A elaboração do instrumento de pesquisa, o questionário, foi feita com base em leituras em revistas, jornais, artigos científicos, dissertações, teses e livros.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentados a seguir os resultados decorrentes da pesquisa realizada com os contadores cujo objetivo principal foi evidenciar se eles estão utilizando a contabilidade como orientadora da gestão estratégica na tomada de decisão nos escritórios de contabilidade de Natal RN.

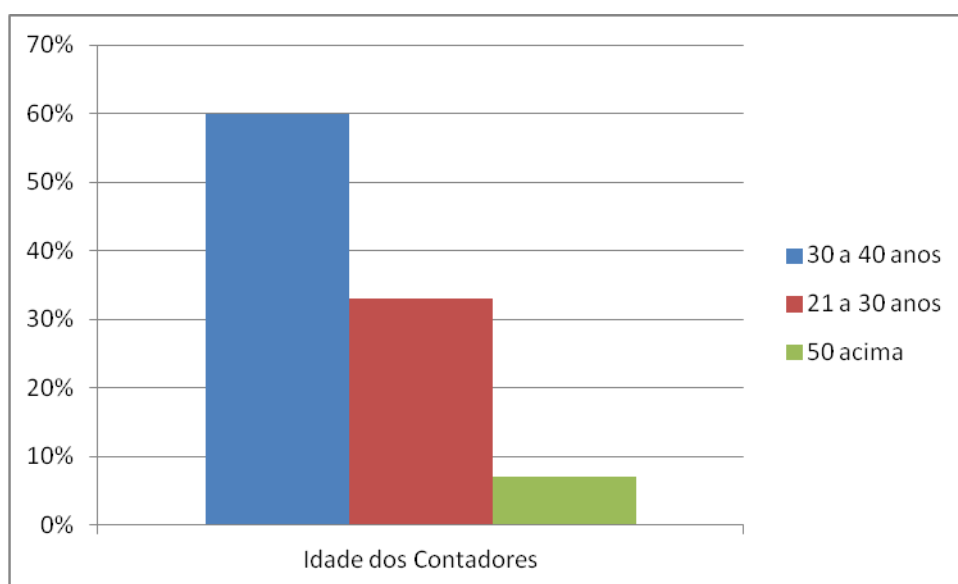


Gráfico 1: Idade dos Contadores

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012

Quanto ao grau de escolaridade dos participantes, os resultados demonstraram que a maior parte da amostra, 60%, tem de 30 a 40 anos, 33% possui entre 21 e 30 anos e apenas 7% tem de 50 anos acima.

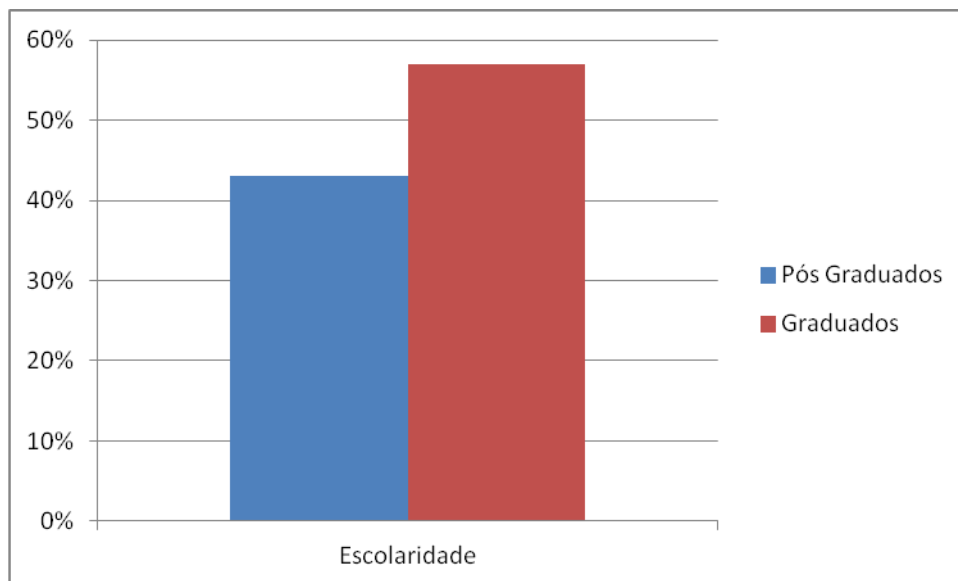


Gráfico 2 – Escolaridade

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Com relação à escolaridade, 43% dos pesquisados, são pós-graduados.

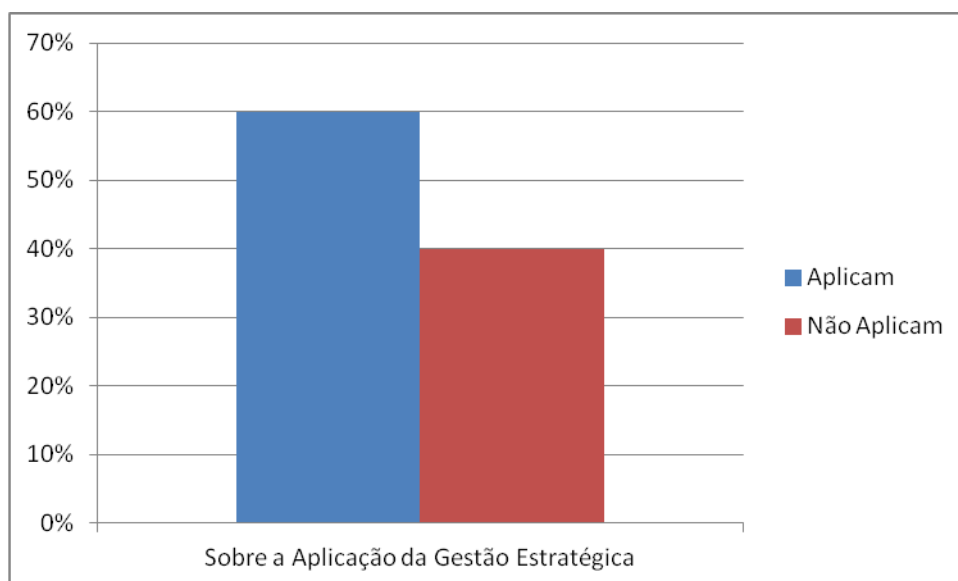


Gráfico 3: Gestão Estratégica

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Perguntados sobre a aplicação gestão estratégica no escritório de contabilidade, os resultados mostraram que 60% aplicam essa ferramenta indispensável para o controle e direcionamento das empresas. Dos 30 contadores questionados, 60% afirmaram que o planejamento estratégico é adequado e atende as necessidades das empresas. Gestão estratégica, para Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 39), é conceituado como “[...] conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planas para atingir esses objetivos, coordenando de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. Os autores acima falam de um modo

geral e simplificado sobre a razão da existência do planejamento, que, além de definir a atividade da empresa no presente, mostra a possibilidade de mudança, podendo, então, com objetivos, traçar o caminho para o que se deseja. A implementação de um plano estratégico, para que as empresas não percam o foco e sigam avançando de forma preparada e eficiente na direção pretendida, é a melhor forma de obter uma gestão estratégica com eficiência. Perguntados se existe alguém responsável pelas políticas gerais e pelo plano estratégico da empresa, 54%, responderam que sim e evidenciaram que essas políticas sempre são repassadas de diversas formas pelos os diretores aos gestores.

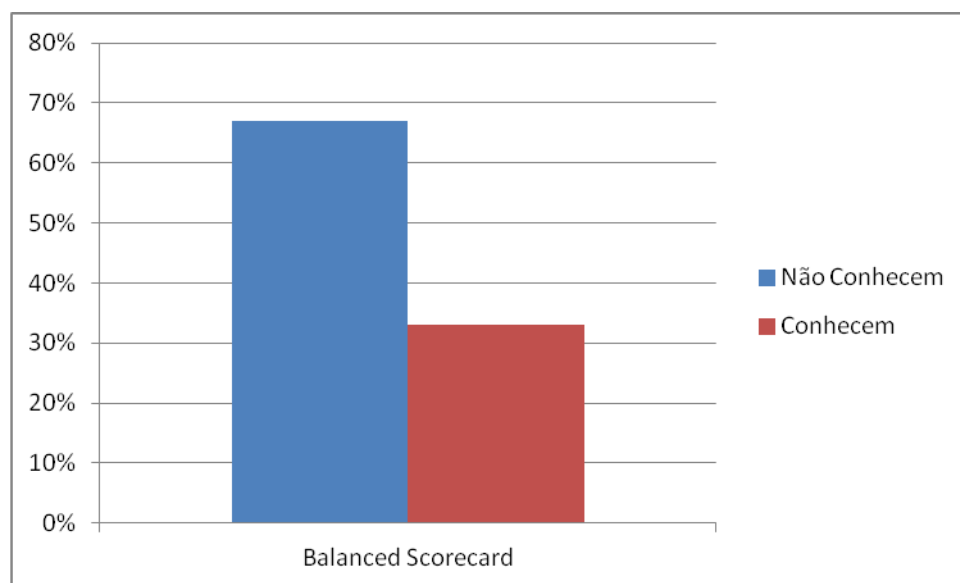


Gráfico 4: Balanced Scorecard
Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Com relação ao Balanço Scorecard, 67% dos contadores questionados afirmaram que não conhecem essa ferramenta de controle. O Balanced Scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, utiliza medidas financeiras e não financeiras para mensurar ativos tangíveis e intangíveis e representa um conjunto de medidas equilibradas entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e indicadores de processos internos, aprendizado e crescimento, entre medidas de resultado passado e medidas que determinam o desempenho futuro, entre medidas objetivas de resultado e vetores subjetivos das medidas de resultado, de forma que permite aos gestores visualizar o desdobramento das estratégias com indicadores operacionais aferidores de desempenhos futuros, (KARPLAN E NORTON, 2007).

Percebe-se que a gestão estratégica é extremamente importante para o desenvolvimento e tomada de decisão nas empresas, uma vez que estas estratégias e análises contribuem para a continuidade e solidez das organizações, que precisam estar preparadas para tomarem decisões. Dessa forma observa-se que a contabilidade como orientadora da gestão estratégica tem uma boa atuação na tomada de decisão dos contadores e empresários de Natal/RN.

Finalmente, conclui-se que a gestão estratégica é uma ferramenta com extremo grau de importância para as empresas. Pois elaborado dentro de expectativas futuras reais, traçando objetivos coerentes, norteia as atividades das organizações para que se possa alcançar o sucesso almejado.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de; DARUGNA, Ana Paula; NORILER, Ilda L. Martins. Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 5, n. 3, setembro / dezembro, 2007.
- COLAUTO, Romualdo Douglas. BEUREN, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2010.
- DRUCKER, P. The age of social transformation. The Atlantic Monthly Company, 1994.
- GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 231 p.
- MCGEE. James, PRUSAK, Laurence. Gerenciamento estratégico da informação. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- Meneguele, E 2000. A Informação contábil no processo decisório das pequenas empresas de confecções Cianortenses. CRC/SC.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografia e dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999. 320 p.
- QUEIROZ, L. M. N. **Investigação do uso da informação contábil na gestão das micros e pequenas empresas da região do Seridó Potiguar**. 2005. 140f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília. 2005.
- RESNIK, Paul. “A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido” São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books: 1990.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. Cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, R. S. ; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Tradução de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. 13. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

A importância da contabilidade como facilitadora da Gestão Estratégica, nos Escritórios de Contabilidade em Natal/RN

Questionário

A sua opinião é muito importante!

Idade:

() 18 a 20 Anos () 21 a 30 Anos () 30 a 40 Anos () 40 a 50 Anos () Acima dos 50 Anos

Escolaridade dos Gestores:

() Ensino Médio () Graduação () Pós Graduação () Mestrado () Doutorado

Porte da Empresa:

() Pequeno () Médio () Grande

Existe algum setor de planejamento estratégico no seu Escritório?

() Sim () Não

Planejamento Estratégico no seu Escritório é?

() Adequado e atende as necessidades

() Adequado, mas precisa melhorar

() Inadequado, mas atende as necessidade

☐ Inadequado e não atende as necessidades

Existe alguém responsável pelas políticas gerais e pelo plano estratégico da empresa?

() Sim () Não

As políticas da empresa são repassadas pelos diretores aos gestores?

() Sempre () Algumas Vezes () Esporadicamente () Nunca

Forma utilizada pela empresa para repassar seu plano estratégico

() E-mail () Intranet () Reuniões () Conferências () Nenhum

A empresa utiliza alguma ferramenta de gestão estratégica

() Sim () Não

Conhece a ferramenta Balanced Scorecard?

() Já ouvi falar

- ☐ Não conheço
- ☐ Sim, conhecimentos teóricos e práticos.
- ☐ Sim, somente conhecimentos teóricos.

A empresa utiliza o Balanced Scorecard

- ☐ Já utilizou e não obteve sucesso
- ☐ Já utilizou em algumas ocasiões
- ☐ Utilizou e obteve ótimos resultados
- ☐ Nunca utilizou

A estratégia escolhida pela a sua organização, para melhor informar aos clientes na tomada de decisão, está sendo atendida?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Vocês evidenciam a importância da gestão estratégica para os seus clientes? Demonstrando a importância da Gestão no controle dos negócios.

- ☐ Sim
- ☐ Não