

PLANEJAMENTO E CONTROLE: UMA SIMULAÇÃO PARA A ASSESSORIA CONTÁBIL ZUMM

Anna Claudia Pereira, Danúbia de Oliveira, Janainy Motta, Jaqueline Cristina Kuhn, Thaise Danielly Prier
anna1306@live.com, basinha@terra.com.br, janainy_motta@hotmail.com,
jck_criis@hotmail.com, tay-ee@hotmail.com

Resumo

Com a evolução dos negócios a nível mundial, as empresas se desafiam cada vez mais para se manterem em um mercado fortemente competitivo e, como forma de saírem à frente de seus concorrentes, muitas empregam o planejamento estratégico para traçar suas metas e controlar o alcance dos objetivos. Independentemente do porte da empresa, é imprescindível que se estabeleça um guia para direcionar as ações e para que elas permaneçam em consonância com os objetivos futuros pretendidos. Deve-se traçar estratégias a serem adotadas para que ela se perpetue no mercado. Portanto, planejar e controlar são funções necessárias para todas as organizações que almejam o crescimento. Este trabalho visa proporcionar uma contextualização sobre o planejamento estratégico, seu impacto na gestão e tomada de decisão, e ainda apresentar o orçamento como ferramenta de controle dos planos. Um estudo de caso simulado apresenta a implantação de um planejamento e orçamento, onde se comprova a eficiência dessas ferramentas para a gestão.

Palavras-chave: Planejamento. Controle. Orçamento.

1. Introdução

Todo empreendedor, ao implementar seu negócio, tem em mente o sucesso de seu empreendimento, mas, para isso, é essencial ter um planejamento e um bom orçamento em mãos. Através dessas ferramentas é possível descobrir as oportunidades e riscos que a empresa está exposta e simular eventuais situações que podem impactar nos resultados. Com isso é possível traçar objetivos e estar preparado para alcançá-los e depois mantê-los através de um monitoramento constante através do controle orçamentário.

O estudo teve como objetivo identificar através de uma simulação, a interferência do planejamento e controle para a gestão de um escritório de assessoria contábil.

Estudar a prática na área é relevante à medida que norteia futuros investidores já visto que índices de mortalidade de empresas no Brasil comprovam a falta de planejamento e controle.

2. Subsídios Teóricos

Planejamento estratégico é definido, em geral, como uma forma de gerenciar recursos de maneira adequada a fim de alcançar metas e melhorias futuras. Para Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Já Drucker (1977) define como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

Para Ansoff (1977), a palavra estratégia significa regras de decisão em condições de desconhecimento parcial, ou seja, quando somente algumas das alternativas possíveis são conhecidas.

Para Steiner(1994) estratégia refere as ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos.

O objetivo geral do planejamento estratégico é dar direção aos negócios das organizações para que isso aumente a valorização e a lucratividade destas. Isso é defendido por Oliveira (2004) ao tratar do planejamento estratégico como um processo para estabelecer a melhor direção a ser seguida, atuando de forma inovadora e diferenciada.

A partir do planejamento elabora-se o orçamento empresarial que, segundo Zdanowicz (1983), caracteriza-se como um instrumento de ação, usado como auxiliar nas decisões, fazendo com que as empresas ajustem-se, a cada momento, às novas situações enfrentadas. É um modo de conduzir, de forma ordenada, as ações das empresas para atingir suas metas. Observa, ainda, que o orçamento é um instrumento de gestão empresarial indispensável em todas as empresas, independente de seu porte e tipo de atividade desenvolvida. Esta ferramenta descreve as atividades operacionais e de investimento, bem como controla seus resultados.

Por sua vez Frezatti (2000), diz que o controle orçamentário é um instrumento que permite à organização avaliar e controlar quão próximo estão os resultados em relação ao que planejou para um determinado período. Permite desenvolver ações corretivas que visam ajudar a se aproximar cada vez mais das metas planejadas.

3. Estudo de caso

Inicialmente elaborou-se o planejamento estratégico, com a descrição da empresa, visão e missão, princípios e valores para os próximos cinco anos. A organização escolhida para o estudo é uma assessoria contábil, localizada em Ibirama-SC, que está há oito anos no mercado, possui quatro funcionários e dois sócios que trabalham na empresa. Possui uma carteira com 140 clientes de toda a região, mas 80% destas são micro e pequenas empresas, onde sua principal atividade é a prestação de serviços tanto para pessoa física ou jurídica, micro e pequenas empresas, micro empreendedores individuais, associações, entre outras entidades.

A missão é o objetivo fundamental de uma organização, traduz sua finalidade e consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. A missão da Assessoria Contábil Zumm é de “prestar serviços de qualidade nas áreas contábil, trabalhista, tributária e fiscal, oferecendo alternativas favoráveis e legítimas, objetivando assim a satisfação dos nossos clientes, sócios, colaboradores e fornecedores, visando o desenvolvimento da região”.

A visão é vista como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos. A visão da Assessoria Contábil Zumm é dada como “Consolidar o negócio e a marca, visando à capacidade de atender com qualidade e dinamismo as necessidades dos clientes e colaboradores, sempre com o objetivo de ser referência na prestação de serviços contábeis em Ibirama e região”.

Os valores organizacionais são os princípios que guiam a organização, tendo um papel tanto de atender seus objetivos, quanto de atender às necessidades de todos aqueles a sua volta.

Os princípios e valores da organização são definidos como: Ética; Lealdade; Legalidade; Credibilidade; Profissionalismo; Respeito ao cliente; Responsabilidade e Desenvolvimento da equipe.

A análise interna tem seu foco na identificação das fragilidades e potencialidades que caracterizam o atual ambiente interno da organização.

Pereira (2010, p. 109) define como pontos fortes as “características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado”. É uma variável, controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, ou seja, pode interferir mais rapidamente.

Os pontos fortes da Assessoria Contábil Zumm são: honestidade nos serviços e informações repassadas; conhecimento técnico em todos os setores; utilização de sistema com módulos integrados em todos os setores, facilitando o resultado final e reduzindo tempo e erros na integração; Internet de boa qualidade; arquivamento de documentos diariamente; ambiente limpo; clima organizacional favorável; baixo número de concorrentes; obediência aos prazos;

baixa inadimplência dos seus clientes; sistema financeiro controlado, não tendo dívidas no médio e longo prazo; incentivo ao estudo e a qualificação constante dos colaboradores e, por fim, divisão de funções e organograma de atividades.

Ainda para Pereira (2010, p. 110) os pontos fracos “são características ou limitações da organização que dificultam a obtenção de resultado”. É uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, ou seja, pode interferir mais rapidamente.

Para a Assessoria Contábil Zumm seus pontos fracos são: baixo número de visitas aos estabelecimentos dos clientes; baixo investimento em marketing; falta de padronização nos processos de arquivamento; instalação atual não condizente com a necessidade de espaço; falta de um servidor de dados, central telefônica; falta de gestão das tarefas e tempos dos colaboradores; falta de um sistema de recrutamento e seleção; falta de um sistema de atribuição de valores para dimensionamento das recompensas oferecidas; possibilidade de perda de clientes para concorrentes devido à propaganda e bom marketing destes; falta de implantação de um plano de carreira; falta de controles financeiros para apontamento e cálculo dos índices de rentabilidade e falta de controle de custos e valores de honorários profissionais.

Uma análise do ambiente externo à empresa, ou seja, das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades. Força ou variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias (OLIVEIRA, 2004).

As oportunidades da Assessoria Contábil Zumm são apresentadas abaixo: mercado promissor; possibilidade de afiliações; alterações de leis que contribuam para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da profissão e para uma melhor praticidade e eficácia do trabalho/serviço realizado para seus clientes; geração de vagas de emprego para estudantes de ciências contábeis; não sofrer influência política, por ser uma organização apartidária e seus resultados não serem motivados por resultados políticos; conhecimento e adequação das mudanças ocorridas na legislação contábil (Lei 11.638); com a criação do Micro Empreendedor Individual (MEI) pelo Governo Federal, há uma maior procura por parte desses profissionais que querem regularizar sua situação; maioria das empresas do município é considerada MPEs (micro ou pequenas empresas), portanto, em grande maioria, enquadradas no regime de apuração do Simples Nacional; boa localização na cidade.

Para Pereira (2010), as ameaças são forças incontroláveis pela organização e criam obstáculos à sua estratégia, no entanto podem ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas.

No caso da Assessoria Contábil Zumm, as ameaças são descritas como: surgimento de mais concorrentes; mudanças repentinas de leis, decretos, circulares e outros, de forma que a empresa não consiga acompanhar e manter-se atualizada; baixa utilização da nova legislação contábil (IFRS), devido ao número de clientes que são obrigadas ao uso dessa ferramenta; rigidez dos processos, em virtude de atender prazos e necessidades baseadas no Fisco; criação de leis que alteram ou incluem processos, declarações e serviços em um curto espaço de tempo para adequação dos escritórios e clientes; fidelização com outros escritórios pelo tempo de mercado, amizade pessoal ou acomodação (resistência à mudança).

A partir da análise *swot* efetuada, elabora-se as ações estratégicas que visam aperfeiçoar os pontos fortes e oportunidades e minimizar os efeitos dos pontos fracos e ameaças.

Em seguida, elaborou-se o orçamento para três meses de atividade, que partiu de dados históricos e cenários futuros. Elaborou-se o orçamento de vendas e a partir deste, o orçamento de tributos, custos da prestação de serviços, despesas operacionais e fluxo de caixa. A partir dos orçamentos parciais foi possível demonstrar o resultado líquido para o período através da demonstração do resultado do exercício (DRE). Partiu-se de um levantamento patrimonial inicial (BP) e que comparamos com a evolução patrimonial no período a partir dos orçamentos efetuados.

ATIVO	PASSIVO
-------	---------

	31/12/13	31/03/14		31/12/13	31/03/14
1 Circulante	23.500	20.799	3 Circulante	14.800	14.815
1.1 Disponibilidades	17.000	11.159	3.1 Contas a Pagar	3.300	7.691
1.1.1 Caixa	5.000	1.159	3.2 Impostos a Pagar	6.500	2.124
1.1.2 Banco	12.000	10.000	3.1 Salários a Pagar	5.000	5.000
1.2 Créditos	6.500	9.640			
1.2.1 Clientes	6.500	9.640			
2 Não circulante	35.000	42.000	4 Patrimônio Líquido	43.700	47.984
2.1 Imobilizado	35.000	42.000	4.1 Capital Social	43.700	43.700
2.1.1 Máq. e Equip.	35.000	42.000	4.3 Resultados Acumulados		4.284
Total Ativo	58.500	62.799	Total Passivo	58.500	62.799

Quadro 01 – Balanço patrimonial inicial e final projetado.

Nota-se que a empresa obteve evolução patrimonial tendo como origem de recursos o resultado do período.

4. Considerações Finais

O planejamento é um momento de parada para saber onde a empresa está e onde pretende chegar. Conhecendo seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças pode ser o caminho para elaboração de estratégias para obter vantagem competitiva.

Em planejamento e controle, o ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

O orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão quantitativa do plano e controle de resultados. Portanto, convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e sim, prover o posterior controle entre orçado e realizado.

Atendendo ao objetivo deste estudo, concluiu-se que o planejamento infere positivamente na gestão da empresa já pelo fato de provocar a parada para pensar do que somos e pra onde iremos. Ao mesmo tempo, o controle através do orçamento, permite apontar desvios das estratégias que conduzirão ao futuro planejado.

Referências

ANSOFF, H. Igor; **Estratégia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1977.

DRUCKER, P. F. **Administração lucrativa**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, M.F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

STEINER, George A; MINER, John B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.