

Gestão estratégica para empresas contábeis para promover o crescimento sustentável

Antonio Macário da Silva Lopes, presidente da comissão de inovação e transformação digital, com especialização em contabilidade e planejamento tributário, MBA em gestão empresarial, inovação e estratégia competitiva e empresário contábil.

1. Introdução

Empreender na contabilidade é uma tendência entre contadores no Brasil que buscam ou enxergam novas oportunidades em um mercado competitivo e diversificado.

Segundo dados do Conselho Federal de Contabilidade, em 30 de abril de 2021 as empresas contábeis totalizavam 70.617, um crescimento de 10,18% em comparação ao mesmo período de 2020.

Tal tendência estaria relacionada pelo avanço e benefícios da tecnologia, a ampliação cada vez mais do mix de serviços, maior independência e perspectivas de crescimento para o profissional.

Para tanto, empreender na contabilidade é ir além da capacidade técnica oriunda dos cursos de graduação e complementares relacionados a ciência contábil.

O comportamento que os empreendedores contábeis precisam, está relacionado a explorar as necessidades do mercado, entregar valor aos clientes, conhecer os concorrentes e os novos entrantes, como também os novos serviços e os fornecedores.

Além de tudo isso, o know-how necessário para liderar equipes e promover assim o crescimento sustentável da própria empresa.

O conhecimento de gestão e estratégias seriam então o maior desafio para os empresários contábeis.

2. O perfil da empresa contábil: do propósito de vida a origem da estratégia

Tanto os profissionais, como as empresas contábeis são classificados como serviços profissionais e como tal, para que a execução ocorra é necessário o registro prévio junto as instituições que regulamentam a atividade.

Para tanto, antes mesmo do empresário contábil constituir as suas inscrições, plano de negócio, estratégias e metas, o mesmo deverá entender o seu propósito de vida, o qual irá alavancar os resultados internos e externos através de pessoas para mudar o mundo que irá pertencer.

Essa leitura interna tanto do empresário, como para a sua empresa deverá responder à pergunta de Joey Reiman “o que o Brasil perderia se sua empresa desaparecesse amanhã?”.

Tal pergunta irá transformar a forma como os contadores empreendem no Brasil, ao demonstrar o axioma das soluções de suas empresas e daqueles que irão ser seus clientes.

Essa conexão é bem ilustrada tanto no diagrama de John Venn que demonstra a relação entre diferentes conjuntos de elementos, bem como quando Aristóteles afirmou que “na intersecção de seus talentos únicos com as necessidades do mundo encontra-se a sua vocação”.

Em outras palavras, Joey Reiman afirma que o propósito de qualquer empresa é encontrado “na intersecção dos talentos de sua organização e as necessidades do mundo.”.

Perceba que o propósito de vida de qualquer organização é o primeiro fundamento de suas estratégias, haja visto que a adoção de uma causa, irá sobretudo projetar o futuro da empresa e quanto mais verdadeiro e mais forte ele for, mais elevados serão os resultados econômicos e financeiros.

Tal axioma não é direito das grandes empresas contábeis, assim como as estratégias também não são. As micro e pequenas empresas também devem estabelecer estratégias e não ficar a mercê da tempestividade do mercado tão competitivo. Vejamos:

Ouçó por aí que as empresas grandes, as corporações gigantes, são justamente as que precisam conduzir seus negócios com estratégia.

Que as empresas menores, mais empreendedoras, ao contrário, não precisam de estratégia – porque podem procurar outras alternativas para atingir sucesso nos negócios. Minha opinião é exatamente o contrário. Diferente do que se dá com as empresas gigantes, a sobrevivência dos negócios pequenos não pode depender da inércia do mercado. Nem pouco podem essas empresas ser bem sucedidas pelo uso da força, despejando recursos sobre os problemas. Ao contrário, as empresas pequenas precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e delimitar e proteger uma posição que tenham condições de defender (PORTER, MICHAEL, março 2002).

3. Os fundamentos para as empresas crescerem de forma estratégica e sustentável

Crescimento empresarial antes de tudo não está relacionado somente ao ato criativo, mas a capacidade de estabelecer processos e disciplinas que irão interligar as áreas e pessoas.

Para tanto, as decisões estratégicas que irão contribuir para tais processos irão definir o:

Padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que deseja proporcionar aos seus acionistas, funcionários e às comunidades. (MENDES, 2012: 26).

E antes mesmos de mergulhar na criatividade ou nos padrões, a empresa precisa observar aspectos do negócio que irão identificar oportunidades claras com base no core businesses.

Tais aspectos poderão ser obtidos ao responderem as seguintes indagações:

Quais são meus clientes de maior potencial lucrativo? Quais são meus recursos diferenciados e estratégicos? Qual é a minha oferta fundamental? Quais são meus canais mais importantes? E existe um encaixe de todos esses atributos e características? ”. (MENDES, 2012: 23).

A principal tarefa de todo líder é sem dúvidas tornar a empresa mais valiosa conforme as etapas a seguir:

Faça todos serem responsáveis pelo aumento da receita ... o bom crescimento não é apenas aumentar receita, mas melhorar os lucros ... ampliar a venda cruzada ou de soluções de maneira eficaz ... colocar a inovação na agenda dos executivos e das empresas ... e ter uma estratégia e um orçamento para o crescimento.” (MENDES, 2012: 24).

Tanto as respostas as indagações de Luis Mendes, como as etapas para tornar uma empresa valiosa cabem a todas as organizações, independentemente do porte.

Assim como Michael Porter, Ram Charan também acredita que as micro e pequenas empresas devem adotar padrões estratégicos que gerem crescimento sustentável.

Quando o assunto é gerir um negócio, os vendedores ambulantes e os CEOs das maiores e mais bem sucedidas empresas do mundo pensam exatamente igual. Embora as complexidades dos negócios sejam diferentes, a abordagem é a mesma. (CHARAN, 2019: 21).

O que Ram Charan traz em complemento a Luis Mendes é que “aprender a falar a linguagem universal dos negócios promoverá sua carreira”.

E essa linguagem universal cabe tanto para vendedores ambulantes, como para os grandes CEOs, através de quatro elementos básicos que irão gerar maior riqueza, sendo eles: “satisfazer as necessidades dos clientes com mais eficácia do que a concorrência, gerar caixa,

produzir retorno sobre o capital investido e manter uma rentabilidade crescente” (2019: 33). Perceba que tais fundamentos para que as empresas cresçam de forma estratégica e sustentável, requer um esforço dos seus líderes para observar o quadro geral (clientes, caixa, retorno sobre o capital investido e crescimento), alinhando assim os processos, conectando as variáveis e delineando assim um futuro da empresa.

4. Condicionantes estratégicos

O que até agora foi descrito, demonstra a percepção analítica que os estrategistas devem possuir, estimando assim a capacidade de suas empresas frente as necessidades que percebem dos seus clientes ou antecipam nos novos mercados. E isso tudo sempre estará relacionado com o apetite de assumir riscos baixos ou altos.

A escolha estratégica deverá então realizar a leitura de como a empresa está hoje frente aos elementos básicos de Ram Charan (clientes, caixa, retorno sobre o capital investido e crescimento) e como irá se posicionar no que diz respeito as oportunidades, bem como de empenhar-se no que pode fazer conforme suas habilidades e no onde se deseja chegar.

Nesse caminho estratégico, poderá ser adotada a metodologia, “que compreende quatro grandes etapas: referencial, análise, formulação e controle.”

(MENDES: 29)

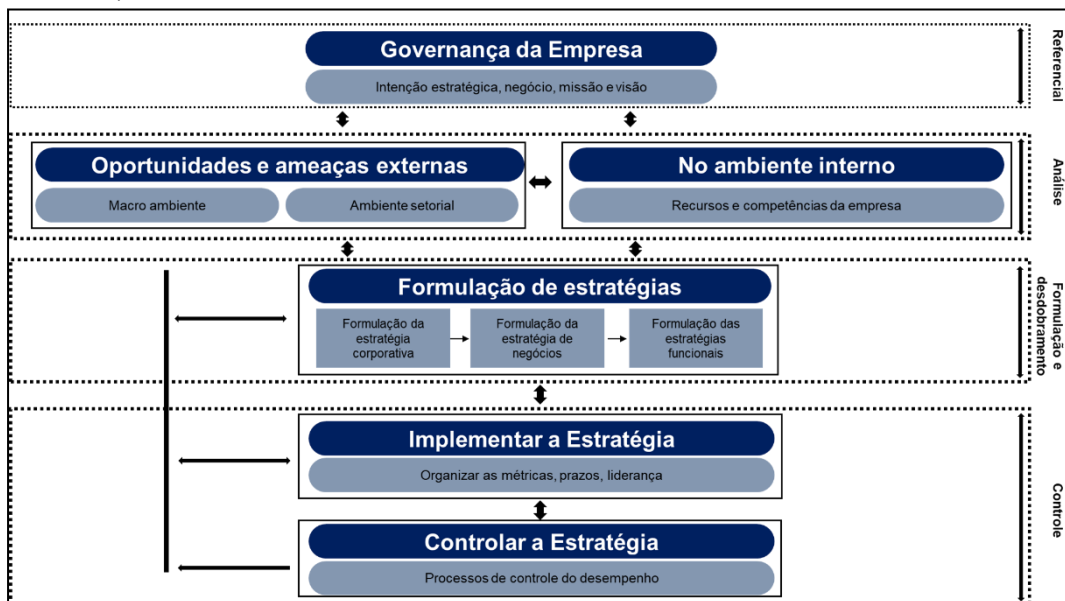


Figura 1 – Modelo de gestão estratégica

Fonte: MENDES, 2012: 30

Na etapa referencial, está o alicerce de toda a estratégia, de forma que além de está claro o seu propósito de vida, a empresa deverá formular a sua missão, respondendo então questões que solucionarão a razão da sua existência, qual necessidade básica pretende suprir, que diferença fará para o mundo, para que serve, por que surgiu e para que ou quem surgiu?

Trata-se então da declaração da alta liderança quanto ao desejo no ciclo estratégico de crescimento em curso.

Por outro lado, a visão da empresa deverá responder o que a organização quer ser no futuro, sendo fundamental a introdução de um processo sistemático e claro, ambicioso e inspirador, envolvendo tanto os dirigentes como colaboradores.

Qualquer integrante de uma empresa que demonstrar, sistemática e persistentemente, não ter “comprado” a visão de sua organização, ou dela discordar, está em uma empresa que não lhe serve. A recíproca também é verdadeira: esses colaboradores, mais cedo ou mais tarde, serão levados a buscar outras oportunidades profissionais. (COSTA, 2007: 36).

A ilustração a seguir diferencia bem o conceito de missão e visão, vejamos:

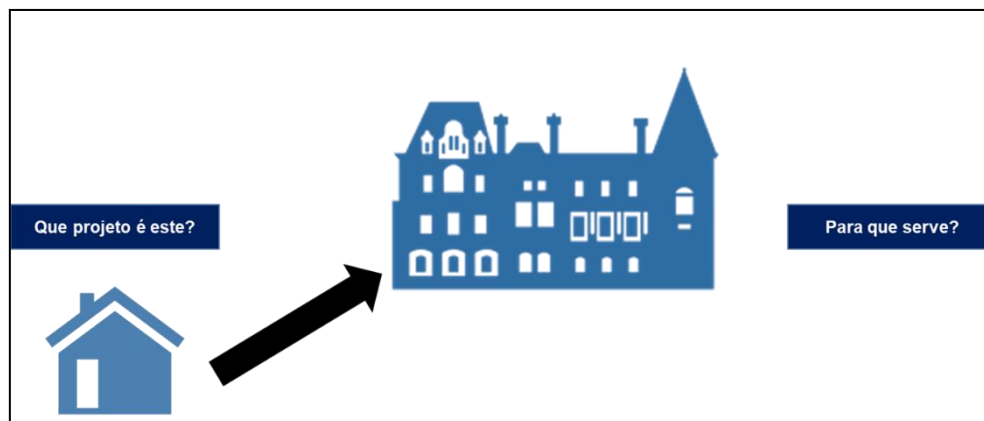


Figura 2 – Ilustração dos conceitos da visão e missão
Fonte: COSTA, 2007: 37

Segundo Costa, a primeira pergunta – que projeto é este? – trazendo a imagem de uma mansão com várias qualidades, seria o equivalente a formulação de um sonho, ou seja, o conceito de visão de futuro.

Agora a resposta para a pergunta – para que serve? – está relacionada em “abrigar a nossa família pelo resto de nossas vidas”, exemplificando assim o conceito de missão.

Já a etapa da análise ou abrangência, descreve as reais limitações da empresa ou impostas por terceiros para a sua atuação. Tais oportunidades ou limitações podem ser de natureza externa, ou seja, geográfica, temporal, política, legislação e regulamentações, demanda do mercado, consumidores, concorrentes, recursos humanos, financeiros ou tecnológicos, opinião pública, agências reguladoras e outros. Ou seja, está relacionado com a pergunta - o que nos é permitido fazer?

Quanto as limitações ou oportunidades internas, estão relacionadas com a pergunta – o que nós sabemos ou vamos fazer? Sendo então o resultado de uma decisão da alta administração ou limitações, tais como: mão de obra qualificada, máquinas e equipamentos atualizados, métodos e processos, mix de produtos e/ou serviços adequados ao mercado, comunicação externa e interna, marketing e vendas, distribuição e pós vendas, relacionamento com os clientes, fornecedores e colaboradores, recursos financeiros e outros.

Na etapa da formulação e desdobramento é onde surgem os objetivos estratégicos ou metas globais que deverão ser “planejados a partir de situações que atendam plenamente tanto ao propósito como ao ambiente e à capacitação da organização” (COSTA: 45).

A alta administração irá formular estratégias corporativas que visam maximizar os elementos e fontes de crescimento, podendo então ser:

1. Maximizar os negócios centrais (core businesses) estando então relacionado aos negócios existentes que:

Geram crescimento por meio da produtividade de ativos, controle de custos, melhoria das margens e, principalmente, pela maximização do seu core business. (MENDES, 2012: 32)

Esse viés estratégico, apesar de obvio, requer que a empresa se conheça muito bem, sendo então a maximização da proposta de valor de cada empresa, a melhor forma de iniciar um crescimento.

2. Outra forma é a de estender a linha de produtos (oportunidades adjacentes) sendo então extensões:

De produtos existentes gerando produtos semelhantes e atendendo às mesmas ou semelhantes necessidades entre os membros do mercado atualmente explorado. Ao lançar-se para novos movimentos estratégicos de crescimento, escolha produtos, serviços, canais ou regiões próximas ao seu core business, ou seja, daquilo que você já conhece e oferece. (MENDES, 2012: 33)

3. A criação de novas plataforma de negócios, onde o grande problema está em definir ou implantar iniciativas de crescimento, ou seja, empreendedorismo interno. Dessa forma, quando os líderes da empresa apoiam a criatividade e dão recursos para a exploração do novo, tolerando inclusive erros justificáveis, a equipe estará aberta ao empreendedorismo.

Quando os líderes premiam quem é conformista e segue as regras, exigem um desempenho sem falhas e racionam recursos, a tendência do pessoal é evitar projetos exploradores. Uma cultura corporativista é o maior obstáculo para a criação de novos negócios. (MENDES, 2012: 35)

Perceba então, que ao realizar estratégias com foco em novos negócios, um novo ambiente deverá ser criado, permitindo assim que uma nova cultura surja distinta dos negócios já existentes e dando o devido apoio para o gestor do novo.

4. Reconceber o modelo de negócios, que está diretamente ligado com a capacidade da empresa está continuamente gerando valor para os seus clientes, como também gerar lucro para a organização. Quando esse ciclo é prejudicado, é o momento para a empresa realizar um novo ciclo de crescimento. Podendo então buscar novos mercados, adotar novas tecnologias ou responder as mudanças que ocorrem na base da competição.

As descrições das etapas do planejamento estratégico de crescimento até aqui expostas já passaram pela construção da ideologia da organização (propósito, missão e visão), pelas definições da empresa (oportunidades versus competências e ambição estratégica) e elaboração dos objetivos estratégicos, os quais deverão ser implementados através de objetivos táticos de cada departamento da empresa. Dessa forma, os setores financeiros, comercial, operacional e produção, marketing e outros devem construir metas específicas capazes de garantir os objetivos oriundos da alta administração.

Dessa forma, a empresa obtém competitividade estratégica quando consegue:

Formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor. Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Uma organização tem uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou consideram muito custosa para imitar. Essa vantagem gerará retornos acima da média, maiores do que o investidor espera ganhar com outros investidores de risco semelhante. (MENDES, 2012: 30).

A ilustração a seguir demonstra em síntese o planejamento estratégico de crescimento de uma empresa contábil fictícia:

INFORMAÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		DESCRIÇÕES			
Nome da empresa		Balanço Contabilidade e Consultoria Ltda.			
Períodos do Planejamento Estratégico (ano calendário)		2021 a 2023			
Missão		Assessorar as organizações na Gestão de Resultados Econômico-financeiros, contribuindo de forma relevante para o bem está de todos.			
Visão		Ser referencia na gestão dos resultados econômicos e financeiros para Micro e Pequenas empresas - até 31/12/2023.			
Objetivos Estratégico (metas globais)		Aumentar o faturamento global em 10% em comparação ao ano anterior			
		Integrar 80% de toda a carteira de clientes, transformando o modelo da empresa em híbrido (digital e tradicional)			
Objetivos Táticos (metas específicas)					
Financeiro	Marketing	Comercial	Operacional Contabilidade	Operacional Trabalhista	Operacional Fiscal
Gerar condições financeiras na proporção de R\$ 10.000,00 ao mês de custos variáveis e fixos	Publicar cinco conteúdos semanais nos canais da empresa para entreter, educar e converter clientes	Gerar 30% de ganhos no funil de vendas	Realizar a parametrização dos sistemas para integração dos dados nas demonstrações contábeis	Capacitar os clientes a utilizar plataforma online e integrada para admissão, férias, rescisão, informações para folha de pagamento	Integrar a movimentação de notas fiscais dos clientes através dos arquivos xml, sped, txt, e/ou outros

Figura 3 – Exemplo de planejamento estratégico
Fonte: Autor (2021)

Sem a pretensão de esgotar o assunto, contribuo para o crescimento sustentável de um seguimento tão essencial para a economia do país, consolidando nesse artigo, conceitos, metodologias e objetivos estratégicos.

Deixando como desafio, além do aprofundamento sobre o tema, a indagação de como você poderá mensurar, implantar e acompanhar indicadores para as suas estratégias. Calma que deixo como dica as quatro perspectivas do Balanced Scorecard.