

A GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR DE SUCESSO NA COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

RESUMO

A globalização dos mercados trouxe para as organizações contábeis a necessidade de adaptações para permanecerem atuando. Toda a organização deve ter um planejamento, que identifique os objetivos e metas a serem alcançados. O mercado nos oferece boas oportunidades, mas deve-se levar em consideração que ao lado destas estão os riscos e que somente com boas estratégias, através de seus gestores é que pode-se chegar ao sucesso. Uma boa estratégia deve considerar as diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, pois o momento é marcado por uma concorrência fulminante, e a satisfação do cliente é sem dúvida o maior marketing. Os fatores-chave de sucesso de uma organização contábil deve considerar a inovação e liderança no uso de tecnologia, o forte desenvolvimento dos serviços, a qualidade e o marketing efetivo. Neste atual mercado, um sistema de informação eficiente é uma ferramenta indispensável, pois as organizações necessitam de boa formação e conseqüentes atualizações, resultando em empresas de sucesso garantido.

Palavras-chave: estratégia, gestão, organizações.

INTRODUÇÃO

Considerando a nova economia, as organizações contábeis devem buscar adaptações para permanecerem no mercado. Sem dúvida alguma, a globalização da economia abriu novos mercados, os preços cada vez mais estão próximos entre si devido a competição acirrada.

A exigibilidade de um bom relacionamento entre a organização e seu ambiente externo, fica cada vez mais evidenciado com o advento da globalização, pois as empresas do setor procuram se estruturar, reduzindo hierarquias e corrigindo distorções, para buscar a otimização de seus resultados juntamente com uma qualificação primorosa, obtendo assim uma maior competitividade no mercado.

Um dos assuntos mais discutidos da atualidade na esfera empresarial é a gestão das organizações. Busca-se cada vez mais novos modelos de gestão que possam tornar as organizações competitivas e eficazes.

ORGANIZAÇÕES

A organização pode ser definida como o conjunto de estruturas organizadas com o propósito de atingir um fim específico, de no mínimo uma remuneração de retorno ao capital investido.

Para Daft (1999, p. 7), "as organizações muitas vezes são difíceis de serem vistas, muitas vezes as pessoas não se dão conta de que as empresas estão em suas vidas desde o produto que consomem ao serviço de que necessitam".

Tomando como base esta nova realidade, os gestores das organizações serão julgados por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível e sustentável, o que implica necessariamente repensar o conceito da existência da organização.

Ao tratar de organizações contábeis, devemos considerar que as mesmas devem ser flexíveis, se adaptando as mudanças de ambientes para a sua própria sobrevivência. Tal flexibilidade deve levar em consideração o mercado de mão-de-obra, o governo, os fornecedores, o sistema financeiro, os sindicatos, a concorrência, a comunidade, a tecnologia e, principalmente, os consumidores dos serviços disponibilizados.

GESTÃO

A palavra gestão deriva do latim *Gestiona*, que significa ato de gerir, gerência administrativa. Portanto, gestão e administração são sinônimos. Gerir é fazer as coisas acontecerem. A pessoa que faz gerência denomina-se gestor, é quem toma as decisões. Assim, administrar é conduzir a organização para seus objetivos.

A gestão empresarial é definida por Muller et alli (2001) como a arte de planejar, controlar, organizar, e decidir os passos que a organização deve seguir para alcançar seus objetivos.

Cada empresa tem seu próprio modelo de gestão. Esse modelo é o conjunto de princípios estabelecidos pela alta administração de como a empresa deve ser gerida, ou seja, é a representação abstrata, por meio de idéias, valores e crenças, expressas ou não, por meio de normas e regras que orientam o processo administrativo da empresa.

É através destas normas que os gestores asseguram-se de que estão minimizando os riscos, tendo em vista a busca da eficiência e da eficácia. Para isso o modelo de gestão deve ser adaptável a mudanças, ter estilo participativo e ser voltado para a eficácia da empresa.

A área de gestão de operações é considerada muito conflitante com outras funções organizacionais, como por exemplo, o *marketing*, as compras, as vendas, as finanças e os custos. Mas cabe ressaltar que, a união de esforços de pessoas envolvidas no controle da produção, pode possibilitar um melhor desempenho da gestão operacional.

Um bom modelo de gestão empresarial inclui sua estrutura organizacional, ou seja, os diversos segmentos que perfazem o todo. A missão de todas as áreas de uma empresa é dar suporte à gestão dos negócios de modo a assegurar que a mesma atinja seus objetivos.

Os gestores têm uma grande dependência do recurso "informação". A informação é a matéria-prima do processo de tomada da decisão. A informação útil é aquela que atende as necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam, operações que desenvolvem e conceitos que lhes façam sentido lógico.

Nesse ponto a contabilidade tem representado um papel importante, não só pelas técnicas de escrituração, das demonstrações contábeis, auditorias e análise de balanços, mas como uma poderosa ferramenta de apoio à gestão das organizações contábeis.

Dessa forma as organizações contábeis têm-se voltado cada vez mais para atender essa demanda crescente no mercado: o da prestação de serviços diferenciados, como assessoria de negócios e novos empreendimentos.

A dúvida que surge então, é como as organizações contábeis, possuidoras das técnicas e *know how* para otimização da gestão empresarial, nem sempre alcançam sucesso em seus próprios empreendimentos.

Os sistemas de informações contábeis devem ser configurados de forma a atender eficientemente as necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa. A informação deve ter um sentido lógico para o gestor, portanto os conceitos de mensuração aplicados no sistema não podem ser dogmáticos e sim racionais..

Um melhor desempenho da organização prescinde de um sistema de informações que otimize os controles e favoreça a tomada de decisões em tempo hábil e com a confiabilidade necessária, sendo que não existe uma outra ferramenta de apoio à gestão que cumpra esse papel com tanta qualidade como a contabilidade. Vale ressaltar que quando nos referimos à "contabilidade" estamos pensando não apenas naquela tradicional, a contabilidade societária, mas sim em toda forma de estruturação de dados e informações que parte de uma visão sistêmica da empresa, seja a denominação dada como contabilidade gerencial, estratégica ou de gestão.

Neste contexto é de suma importância, as organizações atentarem-se para a elaboração e implementação de um planejamento estratégico, devidamente ajustado para o porte, a atividade e a localização da mesma.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em uma época impactada por transformações radicais, a capacidade de antecipar-se é fundamental para o êxito empresarial. Neste contexto, antes mesmo de se elaborar um planejamento estratégico as organizações devem identificar, primeiramente, o negócio, a missão, e a visão, além de analisar seu ambiente interno e externo. Para Matos e Chiavenato (1999, p. 1), essa antecipação é conhecida como visão estratégica e complementam dizendo que “as empresas bem-sucedidas sabem muito bem como utilizar essa capacidade pró-ativa e antecipatória, muito antes que os concorrentes tenham condições de fazê-lo”.

O planejamento estratégico contribui para o enriquecimento no processo de aprendizagem da gestão das organizações contábeis, adotando uma metodologia que obriga a pensar no futuro e envolvendo as partes interessadas para o trabalho em equipe. Para Gaj (2002, p. 29), o planejamento estratégico é:

um processo organizacional compreensivo de adaptação organizacional pela, aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a algumas questões básicas como: por que a organização existe, o que ela faz, e como ela faz. O resultado do processo é o conjunto de planos altamente flexível que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de 3 a 5 anos pela frente.

Em síntese, pode-se considerar que, o planejamento estratégico organizacional é um processo que consiste no estabelecimento da visão e missão da empresa, na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que contribuam para o cumprimento da sua missão.

O planejamento estratégico contribui em diferentes aspectos para o desenvolvimento das organizações, dentre os principais destaca-se:

- Possibilita o resgate social da imagem da organização;
- Promove a integração entre as áreas;
- Envolve todos os membros da organização no processo decisório;
- Cria oportunidades para os membros da organização expressarem seu contentamento, ansiedades e descontentamentos;
- Gera condições para melhorar o ambiente de trabalho;
- Aumenta o nível de satisfação das pessoas;
- Resulta em um documento que vai nortear as atividades da organização a curto, médio e longo prazo;
- Valoriza o profissional;
- Melhora a qualidade dos serviços;
- Situa a organização no contexto atual, preparando-a para futuras mudanças organizacionais.

As etapas que compõem o planejamento estratégico são constituídas a partir de um processo evolutivo, no qual são identificados o negócio, a visão e a missão, bem como um estudo detalhado das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos, além da análise e definição de questões estratégicas, elaborando planos de ações para posterior controle destas e seus resultados.

Mais do que ter um planejamento estratégico as organizações devem ter visão estratégica, ou seja, um quadro inspirador de um futuro preferido, não sendo limitado por tempo, representando propósitos globais permanentes, servindo como base para o planejamento estratégico. Para Matos e Chiavenato (1998, p. 41) “visão é a imagem que a

organização tem a respeito de si mesma e do futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. [...] Geralmente a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que como ela realmente é”. E complementam dizendo “falta de uma visão dos negócios é profundamente prejudicial, pois desorienta a organização e os seus membros quanto às suas prioridades em um ambiente altamente mutável e fortemente competitivo”.

Numa organização contábil, pode-se ter como exemplo de visão: ser reconhecida como a melhor empresa regional em assessoria contábil e empresarial, com pessoal capacitado e motivado, capaz de prestar um serviço personalizado de alta qualidade, com rapidez e segurança, de forma rentável, proporcionando ao cliente ferramentas necessárias para o sucesso.

Outro aspecto a ser definido pelas organizações é a missão da empresa, que é a razão pela qual a empresa realiza seu negócio. Para Gaj (2002, p. 145) a missão consiste em “uma frase que define a proposta principal da organização. Em geral, esta frase, que é colocada no saguão da entrada das organizações, é bastante genérica, tentando em poucas palavras dizer o que a organização se propõe a fazer”.

Para Matos e Chiavenato (1998, p 4) missão é “referência básica à razão de ser da empresa. Seu alvo existencial para o qual convergem todas as ações. E complementam dizendo “ [...] a missão da empresa não é uma decisão inabalável; razões de mercado podem indicar revisões nas macrodiretrizes organizacionais, justificando reformulação nos rumos da empresa ”.

A missão é o fim mais amplo que uma organização estabelece para si mesma. Alguns autores usam os termos “finalidade” e “missão” como sinônimos, mas sua diferenciação pode ajudar a compreensão dos objetivos da organização. A finalidade de uma organização é o papel primordial, definido pela sociedade na qual ela funciona. Logo a finalidade é um fim amplo, que se aplica não só a uma, mas a todas as organizações de determinado tipo de sociedade. A finalidade das organizações empresariais em geral é a produção de bens e prestação de serviços.

Muitas vezes a missão é também confundida com metas e objetivos, no entanto seu conceito é muito mais amplo que os outros dois. A missão enfoca os meios, como por exemplo, o que uma empresa declara que faz, em oposição às metas e aos objetivos que enfoca os fins, ou seja, o que ela espera atingir. Como exemplo de missão em uma organização contábil temos: atuar na área de assessoria contábil e empresarial para proporcionar:

- Aos clientes, uma visão gerencial de sua empresa para que ele atinja eficazmente os seus objetivos;
- Aos colaboradores, satisfação, crescimento pessoal e profissional;
- A organização, crescimento com rentabilidade e com reconhecimento pelos serviços prestados.

Para Gaj (2002, p 145) objetivos “trata-se de fixar quais os objetivos a serem alcançados, o que se deseja. Abrange tanto os aspectos numéricos, como todo tipo de objetivo, como, por exemplo, a implantação de uma nova tecnologia”. Matos e Chiavenato (1998, p. 4) os objetivos são a “definição clara, precisa, sucinta dos alvos a atingir. São os indicadores à ação para se chegar aos resultados”. E complementam dizendo “sem objetivos consistente, conhecidos e reconhecidos por consenso, haverá divergências de rumos em matérias essenciais e não haverá nem coesão das equipes”.

Os objetivos expressam o caminho que a empresa pretende seguir, os objetivos devem ser dispostos em escalas hierárquicas, demonstrando quais os mais importantes e quais são secundários para a organização, devem ser quantitativos (metas) e realistas, isto é, não é qualquer quantidade que pode ser fixada, esta dependerá da análise das oportunidades e dos recursos da empresa.

Quando a empresa quantifica seus objetivos ela está estabelecendo metas, que são o comprometimento com o percentual de atingimento dos objetivos, com o prazo de execução, com a previsão de ganhos dos mesmos.

Outro aspecto de extrema importância no planejamento estratégico das organizações contábeis é a análise externa, onde encontram-se as oportunidades, que são as situações ou eventos que se bem aproveitados pela organização podem facilitar o cumprimento da missão. Neta análise, também podemos identificar as ameaças, que constituem situações ou eventos que podem dificultar o cumprimento da sua missão.

Também é de muita relevância a análise interna da organização, pois aí estão localizados seus pontos fortes e pontos fracos. O primeiro, são as condições internas à empresa, que contribuem para o cumprimento da sua missão e facilitam ao atingimento dos objetivos. Já o segundo, representam condições internas à empresa, que reduzem a probabilidade de cumprimento da missão, dificultando assim a consecução dos objetivos.

Após efetuadas as devidas análises externa e interna, a organização contábil tem todas as condições de identificar as questões estratégicas, que é o conjunto de condições e pressões internas e/ou externas que podem ter efeitos significativos no desempenho da organização ou nos seus interesses futuros.

De conhecimento das questões estratégicas, a empresa tem todas as condições para elaboração dos planos de ações, os quais devem indicar o rumo para resolver as mesmas.

Logo, as condições básicas para a eficácia do planejamento estratégico, inicialmente, a empresa deve definir a visão e missão da empresa, o desenho do cenário a qual está inserida, com a identificação das ameaças e oportunidade, a formulação das metas em função dos objetivos, tendo flexibilidade para promover correções sempre que necessárias.

No que se refere a análise interna das organizações, é de se salientar a importância de cinco principais áreas de análise, como sendo a estrutura matriz da empresa. São elas: administração organizacional, recursos humanos, finanças e custos, vendas e *marketing* e produtos e serviços.

ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações estão inseridas em ambientes complexos, enfrentando constantes desafios e problemas, para os quais precisam encontrar soluções. A estrutura organizacional é composta por grupos de pessoas e outros recursos utilizados na administração e produção de serviços, sendo a essência das organizações.

As organizações contábeis como empresas prestadoras de serviços possuem características específicas e determinantes como apresenta Schumenner (1999, p. 21), destacam-se principalmente:

- a intangibilidade: não se pode associar o serviço com algo palpável, material, o valor está associado a realização de algo que não se pode tocar ou sentir;
- a impossibilidade de fazer estoques: não há como estocar um serviço, não se pode estocar algo intangível;
- produção e consumo fisicamente unidos: normalmente o cliente está muito mais próximo à execução do serviço, e não há como medir a qualidade somente no final do processo como ocorre nas indústrias, a qualidade tem de anteceder a realização do serviço;
- influências externas: os serviços são afetados diretamente por influências externas como avanços tecnológicos, regulamentações governamentais, novas leis. Assim, essas influências podem afetar a forma, a estrutura da empresa de serviços.

Uma outra característica relevante é o alto grau de intensidade de mão-de-obra, que no caso da contabilidade como em qualquer outra atividade de serviços profissionais requer mão-de-obra especializada.

Estruturalmente, as empresas de serviços se dividem por áreas de responsabilidades, geridas por coordenadores responsáveis ou gerentes, que estão atrelados a uma direção geral ou específica.

RECURSOS HUMANOS

Como já mencionado anteriormente, as organizações contábeis necessitam de mão-de-obra qualificada, sendo a gestão destes recursos humanos uma questão muito delicada dentro das organizações.

O conhecimento constitui o eixo estruturante do desempenho das organizações, conforme salienta Lara (2001). a gestão competente do conhecimento é determinante na capacidade das organizações lidarem com o ambiente que se modifica e transforma aceleradamente e com crescente complexidade". Portanto, a gestão de recursos humanos, bem estruturada e qualificada é de extrema importância à sobrevivência e permanência das organizações contábeis no mercado competitivo.

Dentre as varias correntes de estudos que existem sobre o conhecimento nas organizações, há uma que enfoca o capital intelectual. O principal argumento desta corrente pode ser resumido através de uma observação relativamente simples, a de que existem ativos chamados genericamente de intangíveis, conforme destacam Sveiby, (1998), " que proporcionam o desenvolvimento e valorização da organização, e não aqueles necessariamente presentes no patrimônio físico da empresa".

A partir de então, pode-se dizer que, em uma empresa voltada para o conhecimento, os ativos intangíveis como os talentos dos funcionários, a eficácia dos sistemas gerenciais, o relacionamento com os clientes, ou seja, o capital intelectual, contribui muito mais para o valor do serviço que os ativos fixos. O capital intelectual assumiu um papel principal dentro das empresas de contabilidade e para os funcionários. Daí a importância de se gerenciar o capital intelectual.

Muitas organizações contábeis incorrem na situação de colocar a sua carteira de clientes acima de qualquer outra condição da empresa. No entanto esquecem que uma organização sadia necessitará de menores esforços para atender seus clientes com qualidade. E para que uma organização seja sadia, precisa estar equilibrada em toda a sua estrutura.

Não adiantará para uma organização contábil manter uma estrutura tecnológica adequada, se não tiver pessoal capacitado para trabalhar, ou um pessoal capacitado, mas, no entanto desmotivado ao trabalho.

As empresas prestadoras de serviços contábeis, numa grande maioria, não costumam gerenciar o capital intelectual porque este costumava ser acompanhado de algo tangível. Elas sempre davam mais importância às formas do que às substâncias. Todavia, o conhecimento deve resistir por si mesmo. Quem o detém? Onde ele está? Como deve ser gerenciado?

Nesta sociedade do conhecimento, e principalmente nas organizações contábeis, a informação é a matéria-prima importante e necessária para desenvolver as atividades. Existe um percentual crescente de trabalhadores do conhecimento: a informação e conhecimento são tanto a matéria-prima quanto os produtos de seu trabalho Stewart, (1998). E de fato, não é apenas um número maior de pessoas que estão executando trabalho do conhecimento, o que está aumentando é o conteúdo de conhecimento de todo o trabalho.

Pesquisas apontam que menos de vinte por cento (20%) da capacidade intelectual do trabalhador é utilizada para desempenhar suas atribuições. Para modificar isso, os líderes precisam desenvolver um papel social que encoraje seus colaboradores a desenvolverem o trabalho em equipe e a criatividade. Gaj (2002, p.18) atribui ao líder do futuro os quatro atributos: "senso de propósito delineado (saber o que quer), capacidade de articular claramente uma visão (enxergar o futuro), gerar confiança, arriscando e aprendendo (carisma

e confiabilidade) e criar, não apenas uma visão, mas uma visão que tenha significado (o propósito deve possuir um sentido maior)”.

Logo, as organizações contábeis estão passando por um processo gradativo de transformação em que os funcionários são demandados a executar papéis cada vez mais inteligentes. Dessa maneira, as empresas buscam capacitar e desenvolver seus colaboradores, e para liderar com pessoas inteligentes que normalmente possuem egos enormes, os líderes precisam quebrar velhos paradigmas, ser flexível e conseguir coordenar conflitos facilmente.

FINANÇAS E CUSTOS

Todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucro. Neste contexto Braga (1989, p. 23) conceitua a função financeira da empresa como sendo “um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento”.

O planejamento financeiro é importante para a empresa, pois nele serão delineado todas as entradas e saídas de numerário, com base em projeções de vendas e previsões de despesas.

GITMAN (1999, p. 588),

diz que as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo. O planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e a sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve a preparação do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais não apenas são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também são comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.

Já para Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 525), “o planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança na empresa. Essas diretrizes devem incluir a identificação das metas financeiras da empresa, uma análise das diferenças entre essas metas e a situação financeira corrente da empresa e um enunciado das ações necessárias para que a empresa atinja suas metas financeiras”.

Ainda conforme o autor supra citado, o planejamento financeiro deve instituir as metas que a empresa deve alcançar, além de traçar como atingirá este objetivo. Isso será realizado através de um plano financeiro que mostrará o caminho que a empresa deve percorrer para alcançar o lucro almejado.

Para o estudo do custo, é importante a definição de alguns termos tendo em vista a correta interpretação, uma vez que, há divergência de entendimentos e utilização inadequada dos mesmos. A forma errada de interpretação e classificação dos custos, prejudica a análise das informações e a tomada de decisões.

Basicamente, os componentes do custo de um produto resumem-se em três elementos principais: material direto (matéria-prima, material secundário e embalagem), mão-de-obra direta (valor dos salários e encargos sociais) e custos indiretos de fabricação (CIF e demais

gastos fabris). No que se refere as organizações contábeis, os custos tem uma grande dependência de mão-de-obra e seus respectivos encargos sociais.

VENDAS E MARKETING

Uma grande maioria de empresas contábeis não confere muita importância à gestão de *marketing*. Como define Cabrino (2002), o *marketing* tem sofrido inúmeras adaptações em decorrência das mudanças no ambiente, e o *marketing* de relacionamentos é uma das modalidades com mais evidência dentro do marketing contemporâneo.

Para o *marketing* de relacionamentos, a empresa deve ter seu foco no cliente, e não na venda em si. Saber o que o cliente necessita, ajustar o serviço às suas necessidades, fazer como se ele fosse o único e o mais importante.

Aliando qualidade em prestação de serviços e estratégias de marketing adequadas, as organizações contábeis contam com ferramentas estratégicas importantes para a competitividade. Devido à relevância estes aspectos não podem ser desconsiderados no planejamento estratégico das empresas contábeis.

PRODUTOS E SERVIÇOS

Uma das características essenciais nas organizações contábeis que são competitivas no mercado atual é a presença de qualidade na prestação dos serviços. A própria contabilidade como ciência visa oferecer ao seu usuário, entre outras coisas, informações de qualidade para que se possa gerir eficientemente o patrimônio das entidades.

Para uma ciência que busca qualidade nas informações que presta, é necessário para tanto, que a empresa contábil tenha um sistema de qualidade, que possibilite melhoramento dos processos.

Podemos definir qualidade de serviços como sendo um dos principais diferenciais competitivos para uma organização prestadora de serviços contábeis, a tal ponto que esta qualidade é a melhor ferramenta de *marketing* para atrair novos e manter os atuais clientes.

Estruturar serviços de qualidade, atendendo assim as expectativas dos clientes é o primeiro passo para tornar uma empresa mais competitiva e sólida. A partir deste momento começam a surgir marcas no mercado. Algumas empresas acabam consolidando uma marca no mercado e esta já é suficiente para atrair novos clientes e potencializar os já existentes.

CONCLUSÃO

Considerando então, que as organizações prestadoras de serviços contábeis estão cada vez mais dependentes do ambiente externo, os gerentes destas empresas devem ter como principal objetivo a ser atingido, a satisfação do cliente, estabelecendo metas através de um planejamento estratégico eficiente que envolva a organização como um todo, utilizando os fatores chaves de sucesso, dentro de uma estrutura sustentável.

No atual mercado globalizado, a qualidade dos profissionais envolvidos com a produção dos serviços, é sem dúvida uma ferramenta indispensável para as empresas que desejam se manter competitivas, pois estes profissionais e a própria organização tem a obrigação de transferir informações eficientes, contribuindo para que os consumidores destes serviços de qualidade possam usufruir de tal característica.

BIBLIOGRAFIA

CABRINO, T. **As 7 Tendências de Marketing**. Disponível em : <http://www.portaldomarketing.com.br/> . Acesso em 07 de junho de 2005.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**, 6 ed. LTC, Rio de Janeiro, 1999.

- GAJ, L. **O estrategista**. 1ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LARA, C. R. D. **Gestão do conhecimento - a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- MATOS, F. G. de. **Visão e ação estratégica**. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MULLER , A. N. , OLIVEIRA, A. G. de. **Contabilidade empresarial**. Coleção Gestão Empresarial
- ROSS, S. A. , WESTERFIELD, R. W., JAFFE J. F. A. **administração financeira**. tradução Antônio Zoratto Sanvincente. São Paulo: Atlas, 1995.
- SCHMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços**. 1ª ed. São Paulo: Futura, 1999.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual – a nova vantagem competitiva das empresas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1998.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.