

Aspectos relevantes na definição estratégica para prestação de serviços virtuais em empresas de contabilidade: um estudo de caso

Fabiano Maury Raupp *

Ilse Maria Beuren **

O objetivo deste artigo consiste em verificar aspectos a serem considerados na definição estratégica para prestação de serviços virtuais em uma empresa de contabilidade. No Brasil há poucos estudos publicados sobre o uso dos serviços virtuais em empresas contábeis e os resultados alcançados. Assim, por meio de um estudo de caso, em uma empresa de contabilidade que está em fase de implantação de um sistema de serviços virtuais, fez-se uma descrição das etapas de sua implantação. Em seguida, procedeu-se uma análise dos seus aspectos facilitadores e dificultadores. Por fim, foram considerados os fatores observados por esta empresa na definição estratégica, visando alcançar o sucesso desejado com esta nova modalidade de prestação de serviços contábeis.

* Mestre em Administração pelo CPGA/UFSC e professor do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC.

** Doutora em Contabilidade e Controladoria pela FEA/USP e professora titular do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC.

1. INTRODUÇÃO

O mundo empresarial convive com um ambiente que está continuamente sofrendo mudanças, decorrentes de diversos fatores, dentre os quais se destacam a globalização, as mudanças tecnológicas e os novos sistemas de gestão. Neste contexto, cada país, ou mais especificamente as organizações, passam por transformações a fim de adaptar-se a esta realidade.

Sendo assim, a esfera econômica instável, aliada às várias transformações que se processam, traz novos desafios aos profissionais e às empresas. Como parte integrante do rol de desafios está a necessidade de criar o futuro, ou seja, a formulação de estratégias que assegurem a continuidade das organizações.

A formulação de estratégias tem atingido grande destaque no contexto dos processos de transformação organizacional, numa perspectiva de tornar as empresas mais competitivas. Esta discussão ganha importância na medida em que são analisadas as mudanças propostas pelo cenário mundial. Observam-se grandes modificações nas tecnologias empregadas nas empresas, gerando substanciais alterações no ambiente interno, ao mesmo tempo, o ambiente externo, representado pelas exigências do mercado consumidor e pelas ações de concorrência, transformam-se, impondo novas necessidades, crescentes e complexas, para as empresas. A influência dessas mudanças também está chegando às empresas prestadoras de serviços, dentre elas as empresas contábeis, que têm apresentado a necessidade de prestação de serviços contábeis por meio virtual. Esta virtualização traz benefícios à flexibilização empresarial, porém, traz também o desafio da criação e adequação do sistema contábil para efetivar sua razão de ser neste ambiente.

O interesse pelo estudo de questões desta natureza faz com que o objetivo deste artigo seja verificar aspectos a serem considerados na definição estratégica para prestação de serviços virtuais em uma empresa de contabilidade. Para tanto, utilizou-se como recursos metodológicos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso em uma empresa de contabilidade que está caminhando para a implantação de um sistema de prestação de serviços contábeis virtuais. Essa investigação foi possibilitada pela realização de uma entrevista semi-estruturada aplicada ao sócio-gerente da empresa objeto de estudo, que vem trabalhando na empresa desde a sua fundação.

2. DEFINIÇÃO DE EMPRESAS VIRTUAIS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

As empresas que estão atentas às últimas tendências em administração já perceberam a necessidade de modernização. No entanto, a inovação em uma empresa tradicional não é uma tarefa tão fácil de implementar, principalmente quando seus gestores estão alicerçados em princípios tradicionais, onde a centralização do poder mostra-se como uma das principais características.

A utilização de novas tecnologias tem proporcionado às empresas rapidez no processo decisório. Dentre elas, a informatização apresenta-se como sinônimo de ganho na produtividade e agilidade, características essenciais para que a empresa mantenha-se forte e competitiva no mercado.

Com a adoção da informatização das atividades, as empresas se deparam com uma nova necessidade: de se conectar à *Internet*. Certamente a *Internet* é um dos mais impres-

sionantes empreendimentos humanos. Assim destaca Ramalho (1994:80), "imagine um mercado no qual o empresário, por mais modestos que sejam seus recursos, pode expor a clientes do mundo inteiro e escolher fornecedores de qualquer parte".

A partir da *Internet* começaram a se destacar as empresas prestadoras de serviços virtuais, ou seja, aquelas que utilizam meios eletrônicos para prestar os serviços, como: *Internet*, telefones digitais, fax, entre outros. Para Santos (1999:61), "a empresa virtual não existe fisicamente, mas que opera normalmente através de sistemas de comunicação".

Nas empresas contábeis não é diferente, uma vez que começam a inovar a forma de prestar os serviços, virtualizando grande parte dos serviços contábeis. Segundo Ripamonti (1999:10), "as empresas de serviços contábeis virtuais são aquelas que prestam serviços de contabilidade e afins em localidades não tradicionais".

Dentro do contexto virtual e das novas oportunidades trazidas pelo avanço tecnológico, a classe contábil tem tentado assimilar essa idéia, e alguns já colocam em prática. A virtualização dos serviços prestados por uma empresa contábil não é um processo simples e imediato. A forma tradicional de prestar o serviço foi cultivada durante anos, além disso, os clientes estão familiarizados com esta forma de serviço.

As mudanças e inovações nas empresas têm permitido ambientes de trabalho, bem como relações com clientes, mais flexíveis. Essa flexibilidade tem sido facultada em grande parte pela tecnologia da informação. Assim, mais do que trazer flexibilidade aos clientes exige também flexibilidade dos fornecedores. Conforme Campus Filho (apud Marcovitch, 1997:28), a tecnologia de informação pode ser definida como um "conjunto de hardware e software que desempenham

uma ou mais tarefas de processamento de informações do sistema de informações, tal como coletar, transmitir, estocar, recuperar, manipular e exibir dados".

Disponibilizar um produto novo e que dê comodidades e flexibilidades aos clientes evidenciam vantagens para a empresa virtual. O cliente que antes se deslocava até a empresa contábil para levar dados e informações, requerer relatórios, hoje faz isso via e-mail. Isto porque uma das características da empresa virtual é a alimentação do sistema pelo cliente, através da *Internet*.

3. ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA CONTÁBIL OBJETO DE ESTUDO

A análise da implantação de serviços virtuais em uma empresa contábil envolve a apresentação da empresa objeto de estudo, inclusive os serviços prestados por esta. As descrições, constatações e análises apresentadas aqui são resultados de uma entrevista semi-estruturada realizada com o sócio-gerente da empresa objeto de estudo.

A pesquisa concentrou-se em uma empresa prestadora de serviços contábeis e de administração condominal, que vem atuando no mercado empresarial desde agosto de 1991. Possui estrutura física própria composta de 390 m², equipamentos de informática de última geração interligados em rede, com um servidor dedicado, ou seja, um computador central ligado a todos os outros computadores, que reúne os dados coletados pelos mesmos. Para os serviços externos possui 1 (um) automóvel e 2 (duas) motos. O corpo de colaboradores é composto de 32 (trinta e dois) membros, sendo que 95% são graduados, pós-graduados ou cursando Ciências Contábeis. Todos os colaboradores têm computadores e correios eletrônicos próprios. A carteira de clientes é composta

por 192 (cento e noventa e dois) clientes, englobando empresas de médio porte e condomínios localizados na área urbana.

Na parte de estudos, a empresa possui um investimento constante em treinamento, equipamentos, *softwares*, além de um aprimoramento contínuo dos funcionários, para que, aliado às modernas técnicas operacionais e de pesquisa, possa buscar um serviço personalizado.

A empresa objeto de estudo possui dois grupos de serviços: serviços para empresas e serviços para condomínios. Dentre os serviços prestados para empresas, tem-se: contabilidade comercial, assessoria empresarial, cursos e treinamento, logística, auditoria e perícia.

No tocante aos serviços prestados para condomínios, destacam-se: emissão e arrecadação de mensalidades (via banco); cobrança judicial de taxas em atraso; assessoria e consultoria jurídica e participação em reuniões; contratação de empregados; divulgação de assembléias (editais e avisos gerais); relação de inadimplentes; controle bancário; participação efetiva nas assembléias, assessorando a diretoria; previsões orçamentárias; confecções de atas; cursos e treinamentos para funcionários; medicina do trabalho e saúde ocupacional (atestados admissionais, periódicos, demissionais); além de serviços eventualmente prestados para empresas, bem como as empresas poderão vir a requerer algum tipo de serviço, geralmente solicitado por condomínios.

A coleta de dados necessários na prestação dos serviços às empresas é feita por meio de acompanhamentos através de planilhas. Uma vez coletados, os dados são processados na empresa por meio de departamentos. As informações geradas a partir do processamento dos dados são fornecidas aos clientes através de relatórios e reuniões mensais. Visando a implantação de serviços virtuais nes-

ta empresa, tornou-se necessário identificar as etapas que compõem o processo de implantação destes serviços.

4. ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DE SERVIÇOS VIRTUAIS NA EMPRESA CONTÁBIL

A comunicação empresarial em tempo real é uma característica das empresas virtuais. Para McKenna (1998:98), "as comunicações empresariais em tempo real consistem em três esferas: a intranet, que interliga os recursos vitais dentro da empresa e é protegida por uma espécie de escudo da informação; a extranet, que interliga a vasta legião de fornecedores, distribuidores, varejistas e parceiros; e a internet, uma gama aberta e diversificada de milhões de *hosts* de computadores que fornecem informações sobre concorrentes, atividades governamentais, a mídia e as letras".

Apesar da empresa analisada não ter os serviços virtuais implantados por completo, já possui algumas características de uma empresa virtual, principalmente pela utilização de novas tecnologias como a *Intranet* e a *Internet*, sendo que não possui *Extranet*. A comunicação com clientes feita por correio eletrônico já é realidade, principalmente no sentido de orientar em relação a pequenas dúvidas que, com frequência, surgem sobre os serviços prestados, reduzindo consideravelmente a distância entre empresa e cliente.

Antes mesmo da decisão de implantar serviços virtuais em uma empresa contábil faz-se necessário o conhecimento do grau de cultura dos clientes. Uma vez tomada a decisão de implantação de serviços virtuais, o papel dos gestores da empresa contábil, para que se alcance o sucesso da implantação, constitui-se na realização de visitas aos clientes, com o objetivo de que os novos serviços se-

jam assimilados pelos mesmos.

Os principais elementos para a implantação de serviços virtuais na empresa contábil são: material humano qualificado, equipamentos e *softwares* adequados, quebra de paradigmas, e uma boa assessoria. Cada um desses elementos deve ser adequado gradativamente, em etapas.

A primeira etapa no processo de implantação de serviços virtuais corresponde à formação de uma equipe de trabalho que irá desenvolver esta idéia. Inicia-se com a realização do planejamento, através da formulação de objetivos e metas a serem alcançadas com a implantação do plano. Seguindo-se a elaboração do orçamento dos recursos necessários, definição dos instrumentos de operacionalização a serem utilizados para a implantação e, finalmente, a implantação efetiva dos serviços virtuais.

Na implantação de serviços virtuais é também importante que os objetivos empresariais estejam bem definidos, só assim metas poderão ser alcançadas, constituído-se numa base sólida para que os serviços virtuais possam desenvolver-se e criar valor para o cliente. Feito o planejamento e observados os objetivos, é necessário definir os instrumentos de operacionalização, por exemplo, a equipe que atuará na implantação.

A segunda etapa no processo de implantação de serviços virtuais corresponde à aquisição e instalação de equipamentos necessários à prestação dos novos serviços. De acordo com Santos (1996), os equipamentos mínimos recomendados para fornecer a infraestrutura necessária são os seguintes: computadores de última geração com multimídia, modem, secretária eletrônica; impressora jato de tinta colorida; impressora laser; computador com modem; fax; copiadora; e central telefônica.

A terceira etapa no processo de implanta-

ção de serviços virtuais em uma empresa contábil diz respeito à quebra de paradigma. Na prestação de serviços virtuais não haverá necessidade que o cliente se desloque frequentemente até a empresa contábil para que lá solicite o serviço e obtenha o serviço prestado. No entanto, este costume, que faz com que o cliente se desloque até a empresa para solicitar o serviço, constitui-se no seu paradigma atual.

Portanto, não basta disponibilizar os serviços virtuais, é preciso convencer o cliente da importância dos serviços prestados virtualmente e da facilidade que os mesmos poderão proporcionar no momento de solicitá-los e de recebê-los, isto será possível através da quebra do atual paradigma.

A quarta e última etapa na implantação de serviços virtuais em uma empresa contábil constitui-se de uma boa assessoria, para que os serviços virtuais confirmem a sua razão de ser no mercado. A assessoria necessária, para que se finalize e complete a implantação dos serviços virtuais, deverá compreender tanto uma assessoria operacional, como uma assessoria promocional, no sentido da divulgação e venda dos serviços virtuais no mercado.

A assessoria operacional é representada pelos profissionais que atuam na área de informática. Este tipo de profissional promoverá a instalação dos equipamentos necessários para a disponibilização dos serviços virtuais. A promoção e a venda dos serviços virtuais ficará sob a responsabilidade dos profissionais de marketing, com o objetivo de integrar aos clientes atuais, clientes potenciais, que pensam vir a adquirir os serviços virtuais.

Além da necessidade de identificar as etapas que compõem o processo de implantação de serviços virtuais em uma empresa contábil, faz-se necessário, verificar os aspectos

facilitadores e dificultadores desta implantação.

5. ASPECTOS FACILITADORES E DIFICULTADORES NA IMPLANTAÇÃO DE SERVIÇOS VIRTUAIS NA EMPRESA CONTÁBIL

Os aspectos facilitadores na implantação de serviços virtuais, citados pelo entrevistado, foram: cultura dos gestores das empresas contábeis voltada à implantação de serviços virtuais; colaboradores com capacitação em informática; e estratégia da empresa em disponibilizar informações desta forma para seus clientes, fornecedores, órgãos públicos, agentes financeiros etc.

A necessidade de virtualização das empresas contábeis é algo já percebido por muitos gestores, principalmente aqueles atentos às últimas tendências do mercado. Esta percepção da necessidade de virtualização dos serviços contábeis, como fundamental para a permanência no mercado de forma competitiva, é considerada como facilitadora na implantação destes serviços.

Os gestores das empresas contábeis, normalmente, são as pessoas que mais conhecem os serviços virtuais de contabilidade prestados nestas empresas, sabem como funciona o fluxo dos serviços, além de entender o processo como um todo. A sua participação direta é necessária em todas as etapas de implantação desse processo.

Um outro aspecto julgado facilitador, no momento da implantação de serviços virtuais em uma empresa contábil, é a presença de colaboradores com capacitação em informática. A parte operacional da implantação de serviços virtuais é feita por profissionais da área de informática. Se a empresa tem este tipo de profissional dentro da sua organização melhor, se não os têm terá que contratá-los. É

importante que sejam contratados profissionais realmente capacitados, de modo a facilitar a implantação.

Outro aspecto considerado como facilitador na implantação de serviços virtuais em uma empresa contábil diz respeito a estratégia da empresa em disponibilizar informações para seus clientes, fornecedores, órgãos públicos, agentes financeiros. O objetivo na criação do banco de dados é que o mesmo seja capaz de selecionar apenas dados e informações que interessem à instituição financeira na concessão do empréstimo, como por exemplo, bens e direitos em garantia etc.

Como aspectos dificultadores citados pelo entrevistado, estão: nível cultural conservador dos clientes; falta de equipamentos de informática; falta de disponibilização do cliente em mudar o seu paradigma; softwares disponíveis no mercado; falta de predisposição dos funcionários em alterar a rotina de trabalho.

O nível conservador dos clientes, referente a forma de recebimento dos serviços prestados pela empresa contábil, poderá representar um problema para a implantação. Com os serviços virtuais, os próprios clientes passarão a alimentar o sistema e fazer a impressão de seus documentos. Neste sentido, o cliente poderá entender que os serviços das empresas contábeis passaram a ser fáceis de realizar, fazendo com que os mesmos exijam barateamento no preço dos serviços e, como consequência, havendo a desvalorização dos serviços do profissional contábil.

Os clientes com uma bagagem cultural conservadora deverão ser esclarecidos a respeito do funcionamento dos serviços contábeis virtuais. A valorização do profissional contábil virá assim que o cliente perceber que o mesmo passou de escriturador de débitos e créditos para consultor contábil, e que as suas contribuições, como gerador de informações que

auxiliam na tomada de decisões, poderão ser muito úteis.

A falta de equipamentos de informática representa não só um aspecto dificultador na implantação de serviços virtuais em uma empresa contábil, mas um impedimento na prestação destes. Equipamentos de última geração oferecem maiores vantagens e comodidades para os clientes e, por isso, devem ser os preferidos no momento da aquisição.

A pouca disponibilidade do cliente em mudar o seu paradigma, ou seja, o padrão de comportamento representado pela ida do cliente até a empresa de contabilidade e lá solicitar o serviço, é citado pelo entrevistado como um outro aspecto dificultador na implantação de serviços virtuais. Além do aspecto conservador, a falta de motivação do cliente em receber serviços contábeis por meio virtual deve também ser trabalhada, a fim de que o mesmo se convença das facilidades advindas com a nova sistemática.

A ausência de *softwares* adequados à implantação e prestação de serviços virtuais pode representar um empecilho no momento em que a empresa decide implantar este tipo de serviço. Para a prestação de serviços virtuais tem-se pensado na construção de planilhas que seriam preenchidas pelo próprio cliente de acordo com os dados de sua empresa. Estas planilhas precisam ser integradas e ao mesmo tempo controladas por um *software*, que dariam segurança e consistência aos serviços virtuais.

O envio de dados é feito pelo cliente através da *Internet*. Há criação de planilhas pela empresa de serviços contábeis, que seriam disponibilizadas em sua página da *Internet*. Através dos documentos que deram origem às operações, o cliente preencheria as planilhas e depois enviariam as mesmas através de malote.

A falta de predisposição dos funcionários

em alterar a rotina de trabalho é apontada pelo entrevistado, também, como um dos aspectos dificultadores na implantação de serviços virtuais. A descrença dentro da organização em relação ao projeto de virtualização constitui-se num embate à implantação e, como consequência, à prestação de serviços virtuais. O fato dos serviços virtuais quebrar o paradigma vigente, aliado a desconfiança do sucesso de implantação, dão origem tanto a focos de descrença como focos de resistência dentro da organização.

Naturalmente, uma inovação importante como esta necessita de mudança cultural, dificilmente sustentada quando há desconfiança da organização no sucesso da implantação. Assim, foram verificados os aspectos facilitadores e dificultadores que influenciam na implantação de serviços virtuais de uma empresa contábil. Tratam-se de aspectos relevantes e que devem ser considerados quando a empresa toma a decisão de implantar este tipo de serviço. O sucesso da implantação, provavelmente, dependerá da maneira como a empresa contábil trabalhará e conduzirá estes aspectos ao longo do desenvolvimento do projeto, implantação e manutenção desse sistema de prestação de serviços virtuais de contabilidade. Para o entrevistado, a empresa analisada tem vantagens na confrontação entre os aspectos facilitadores e dificultadores, por exemplo, o fato de alguns clientes já solicitarem este tipo de serviço e alguns funcionários já estarem predispostos a alterar a rotina de trabalho.

6. ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS NA DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS VIRTUAIS

Para Steiner apud Oliveira (1999), a palavra estratégia significa, literalmente, a arte

do general, derivando da palavra grega *strategos*. Antes de Napoleão, a estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Posteriormente, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando as melhores mudanças para a vitória militar.

No entanto, os anos passaram e a palavra estratégia ganhou outras conotações, bem como começou a ser utilizada em outros segmentos, fora do círculo militar. Vários têm sido os conceitos apresentados pelos autores sobre o termo estratégia. De acordo com Tabatoni e Jarniou (1990:45), "as estratégias são expressões operacionais de políticas, no sentido de que, dentro de um sistema de administração, elas definem critérios operacionais sobre os quais os programas estratégicos são concebidos, relacionados e implantados. Esses programas podem dizer respeito tanto ao leque de atividades, ou seja, estratégias externas, como também as estratégias internas, que tratam da estrutura organizacional e das atividades de controle social".

Percebe-se, portanto, que a estratégia está conectada intimamente aos objetivos internos e externos da organização. Pode-se, então, relacionar a estratégia a uma maneira que a organização encontra de alcançar seus objetivos e, ao mesmo tempo, atingir a sua função social. O estrategista quando formula a estratégia deverá levar em consideração, por consequência, tanto as características internas como as características externas da organização.

Mintzberg (2001) diz que, a palavra estratégia é usada implicitamente de várias maneiras, mesmo que tenha sido definida tradicionalmente em apenas uma. O reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar as pessoas a manobrar pensamentos

através deste difícil campo. Assim sendo, cinco podem ser as definições de estratégia: como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Ao explicitar o uso de várias definições pode-se evitar parte da confusão e enriquecer a habilidade de compreender e administrar os processos pelos quais as estratégias se formam.

Porter (1999) elucida que, "a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. No entanto, é fácil encarar esta última de forma estreita e com excesso de pessimismo. Embora, por vezes, escutemos executivos se queixando do contrário, a intensidade da competição num determinado setor não é nem coincidência nem má sorte". O relacionamento da companhia ao seu ambiente tem sido considerado a essência da formulação de uma estratégia competitiva. Assim, a estrutura da companhia tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

Para Ansoff (1977), a formulação estratégica preocupa-se, principalmente, com problemas externos às organizações, ou seja, os problemas estratégicos consistem na identificação do ramo em que a organização atua e dos ramos em que deseja ingressar. Além disso, a importância do estabelecimento de estratégias, dentro das organizações, deve-se ao fato de que as mesmas devem ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e que os objetivos por si só não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros.

Para o entrevistado, a principal estratégia da empresa de contabilidade na implantação de serviços virtuais refere-se à disponibilização, por parte da contabilidade, de

um grande banco de dados, ou seja, apenas os relatórios e as demonstrações padronizadas não são suficientes. Pode-se tomar como exemplo uma instituição financeira que necessita de algumas informações para que possa conceder um empréstimo a uma determinada empresa.

A percepção do entrevistado em relação à empresa de serviços contábeis virtuais, compreende a necessidade de aproximação entre futuro-presente, no sentido de poder moldar-se às atuais características do mercado e, ao mesmo tempo, preparar-se para as exigências que o futuro venha a trazer. Neste sentido, Hamel e Prahalad (1995) aduzem que, o futuro não precisa ser imaginado, precisa ser construído, daí o termo arquitetura estratégica. Para construir a arquitetura estratégica, a alta gerência precisa saber que benefícios e funcionalidades serão oferecidos aos clientes no futuro. A empresa também deve desenvolver as competências essenciais para criar esses benefícios e funcionalidades e como permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz.

A empresa objeto de estudo possui um alto grau de informatização, atentando sempre às últimas novidades em termos de equipamentos e *softwares*, característica essencial das empresas virtuais. Para que a empresa contábil possa se moldar ao mais novo conceito de trabalho, o virtual, é preciso focar as ações e serviços nas necessidades do cliente, além da possibilidade de agilizar a prestação do serviço. Portanto, o cliente é consagrado como a peça mais importante de todo esse processo, visando prestar o serviço da forma mais eficiente, com comodidade e o mais importante, visando a sua satisfação.

Conforme Victorino (1999), a estratégia dos serviços, visando satisfazer os clientes,

compreende os seguintes pontos: conhecer preferências, expectativas, necessidades e os interesses dos clientes; conquistar a confiança do cliente; mostrar segurança; reputação; credibilidade; fornecer referências; não criar armadilhas para o cliente; despertar o interesse do cliente; oferecer só o serviço que pode ser prestado; e ter parceiros em outras áreas.

No tocante a viabilidade da empresa vir a prestar os serviços virtuais, a mesma já possui cultura e capacidade suficiente para transformar-se em virtual. Conforme o entrevistado, a cultura aqui destacada como suporte necessário na prestação desses serviços, é entendida como a percepção por parte da organização da necessidade de prestação dos serviços virtuais, a fim de tornar a empresa mais competitiva, descartando a possibilidade de perder fatias de mercado.

No entanto, apenas a aculturação por parte da empresa não é suficiente, é preciso uma nova mentalidade também dos clientes. Para que a reação do cliente seja favorável à prestação destes serviços, é necessário que se faça uma mudança gradual de cultura, destacando aos clientes a importância da prestação de serviços virtuais, só assim, a reação do cliente se mostrará positiva e, ambos os lados, empresa e cliente, poderão usufruir uma maior agilidade na disponibilização da informação.

As vantagens em virtualizar uma empresa contábil são muitas, destacando-se, entre elas, mostrar-se competitiva frente ao mercado, expandir o negócio, flexibilidade no ambiente de trabalho e com o cliente, possibilidade de inovar, oferecendo novos produtos e soluções, agilidade no processamento das tarefas e no atendimento ao cliente, redução de custos, entre outros. Estas vantagens configuram-se, na verdade, como estratégias definidas pela empresa contábil a

partir do momento em que a mesma implanta os serviços virtuais.

Santos (1996) ressalta que, em relação aos aspectos jurídicos e legais das empresas de serviços virtuais, deve-se formar a empresa com uma razão social, contrato social devidamente registrado na Junta Comercial do Estado, CNPJ, Inscrição Estadual e Municipal. Também é importante definir o tipo de constituição jurídica, o que pode implicar dependendo da forma escolhida em alguns registros além dos apontados. Percebe-se que os órgãos reguladores da Contabilidade estão concentrando esforços em uma legislação mais específica que regulamente o funcionamento da empresa contábil virtual e a validade dos documentos remetidos virtualmente.

7. CONCLUSÃO

As empresas de serviços contábeis virtuais estão inseridas em um novo contexto, que exige das mesmas mudanças constantes, a fim de que possam efetivar a sua participação num ambiente que se mostra cada vez mais competitivo. Este contexto contempla uma economia globalizada, onde há a diminuição de barreiras econômicas, sociais e culturais entre os países.

Dada a preocupação com o futuro das empresas contábeis, o objetivo deste estudo consistiu em verificar os aspectos que devem ser verificados na definição estratégica para prestação de serviços virtuais em empresa de contabilidade. Para tanto, buscou-se realizar um estudo de caso em uma empresa de contabilidade que está em fase de implantação de serviços virtuais, atuante no mercado de

prestação de serviços contábeis.

As principais estratégias objetivadas pela empresa contábil, a partir da implantação de serviços virtuais, são: criação de um banco de dados, a fim de disponibilizar informações desta forma, para seus clientes, fornecedores, órgãos públicos, agentes financeiros; mostrar-se competitiva frente ao mercado; expandir o negócio; flexibilidade no ambiente de trabalho e com o cliente; possibilidade de inovar, oferecendo novos produtos e soluções; agilidade no processamento das tarefas e no atendimento ao cliente; redução de custos; e gerenciamento à distância.

Como etapas necessárias à implantação de serviços virtuais em uma empresa contábil consideram-se: obtenção de um material humano qualificado, ou seja, um grupo de pessoas treinadas e com conhecimentos necessários à implantação; equipamentos e *software* adequados, entendendo-se por adequados aqueles que possam suprir as necessidades da empresa; quebra de paradigma; e uma boa assessoria, ou seja, uma assessoria tanto promocional como operacional, composta de profissionais qualificados.

A partir dos resultados obtidos com esta pesquisa, pode-se concluir que os serviços virtuais constituem-se num importante instrumento para alavancar resultados operacionais na gestão da empresa e na busca da competitividade. Os resultados obtidos também são importantes sob o ponto de vista teórico, visto a carência de pesquisas realizadas e publicadas sobre a implantação de serviços virtuais em uma empresa contábil, aumentando, assim, a contribuição desta investigação.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MARCOVITCH, Jacques (Org.). **Tecnologia da informação e estratégia empresarial**. São Paulo: Futuro, 1996.
- McKENNA, Regis. **Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, Henry. Os 5 Ps da administração estratégica. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RAMALHO, Luciano. Fios da teia global. **Informática exame**. São Paulo, n.º 105, p. 80-83, dezembro de 1994.
- RIPAMONTI, Alexandre. Empresas de serviços contábeis virtuais. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXVIII, n. 119, p. 8-21, setembro/outubro de 1999.
- SANTOS, Sandra Carvalho dos. **Como abrir seu próprio negócio: escritório virtual**. Brasília: Sebrae, 1996.
- TABATONI, Pierre, JARNIOU, Pierre. A dinâmica das normas na administração estratégica. In: ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1990.
- VICTORINO, Carlos Roberto. **Qualidade nas organizações e nos serviços contábeis: marketing em serviços**. Santa Catarina: Odorizzo, 1999.