



**FACULDADES INTEGRADAS DE CARATINGA**  
**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**CLEYTON CESAR BARBOSA LOPES**  
**GEIZA OLIMPIA VIEIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONTABILIDADE  
GERENCIAL COMO FERRAMENTAS DE SUCESSO NAS  
EMPRESAS DE CONTABILIDADE**

**CARATINGA/MG**

**2012**



**CLEYTON CESAR BARBOSA LOPES**  
**GEIZA OLIMPIA VIEIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONTABILIDADE  
GERENCIAL COMO FERRAMENTAS DE SUCESSO NAS  
EMPRESAS DE CONTABILIDADE**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Caratinga, como exigência parcial para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis, sob orientação do professor Jonas Eduardo Panza de Oliveira.

**FIC – CARATINGA/MG**

**2012**

## BANCA EXAMINADORA

**FACULDADES INTEGRADAS DE CARATINGA- FIC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACICON**

### FOLHA DE APROVAÇÃO

A monografia intitulada pelos alunos **CLEYTON CESAR BARBOSA LOPES E GEIZA OLIMPIA VIEIRA**, a banca foi aprovada por todos os membros da banca examinadora e aceita pelo curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Caratinga- FIC, como requisito parcial à obtenção do título de **BACHAREL DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**.

Caratinga, 21 de Dezembro de 2012 .

---

Prof(o) Jonas Eduardo Panza de Oliveira  
ORIENTADOR

---

Prof(a).Msc. Edna Mendes Hespanhol Costa  
EXAMINADOR

## AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a deus que me concedeu saúde, paz e muita paciência nestes Quatro anos de caminhada juntamente com meus amigos de faculdade que tanto compartilharam bons e maus momentos.

Aos meus pais Mauro Barbosa Lopes e Eliodete Gonçalves Barbosa, que com muito amor e dedicação, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa. Ensinando-me o valor da educação e a importância do conhecimento. Pelos momentos em que estiveram ao meu lado, apoiando-me e fazendo-me acreditar que nada é impossível.

A minha irmã Claudia Ap. Barbosa Lopes, pela amizade e companheirismo que me fortaleceram, sempre me apoiando em todos os momentos.

Ao orientador Jonas Eduardo Panza de Oliveira, pelo conhecimento, pelo apoio, e pela amizade.

Aos professores Lindomar, Msc. José Carlos de Souza Edna Mendes Hespanhol, pelas importantes sugestões, com ideias que proporcionaram um trabalho mais completo.

E, a todos aqueles, que contribuíram e acreditaram em nosso trabalho.

Muito Obrigado a todos!

Cleyton Cesar Barbosa Lopes

[Cleytomcesar@hotmail.com](mailto:Cleytomcesar@hotmail.com)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ser a luz da minha vida guiando-me em todos os momentos.

A minha mãe por todo amor e incentivo, principalmente pela atenção dedicada a minha filha Rafaella, que em minha ausência foi para ela como segunda mãe, educando-a como mesmo amor incondicional que me foi dado, para que eu pudesse chegar aonde cheguei;

Ao amor da minha vida meu companheiro, cúmplice e amante, Angelo por estar sempre ao meu lado, me incentivando a nunca desistir de meus, nossos sonhos e ideais;

A meu anjo, Rafaella, que mesmo sem compreender soube entender minha ausência, recebendo-me sempre com seu lindo sorriso, com abraços e beijos carinhosos, me dando mais força para continuar lutando;

A minha grande família, que sempre esteve ao meu lado compreendendo sempre minha ausência;

Aos meus amigos poucos, mas verdadeiros, que apesar da distância estão sempre comigo em pensamento, me apoiando.

Aos mestres que em toda minha caminhada acadêmica, me ensinaram com prazer e dedicação parte do que sei compartilhando conhecimentos e experiências vividas em especial aos Professores Lindomar, Jose Carlos de Souza e Edna Mendes Hespanhol, pelas importantes sugestões.

Ao meu orientador Jonas Panza, pela dedicação, profissionalismo e empenho, demonstrado durante toda a etapa deste trabalho de conclusão de curso.

Obrigado a todas as pessoas que direta ou indiretamente me apoiaram para a finalização de mais esta etapa de minha vida.

Geiza Olímpia Vieira  
[geizav@yahoo.com.br](mailto:geizav@yahoo.com.br)

## RESUMO

O principal objetivo deste trabalho foi simular o planejamento estratégico para uma empresa de Contabilidade situada em Caratinga-Mg. Para isso buscou-se um referencial teórico, abordando assuntos como Contabilidade Gerencial versus contabilidade tradicional, ferramentas de gestão e suas tipologias, bem como o estudo da execução do Planejamento Estratégico. Este por sua vez, auxilia na gestão empresarial, obtendo informações que até o momento não havia sido detectadas, definindo assim as metas bem como os objetivos que a empresa pretende alcançar. Utilizou-se de métodos científicos que fornecem informações precisas, definindo a melhor metodologia para este estudo. Pode se dizer, que a pesquisa resume-se em um estudo de caso, aprofundando conhecimentos específicos de determinado assunto, sendo este considerado o método mais eficaz em estudos realizados por meio do curso de Ciências Contábeis.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial, Ferramentas de Gestão e Planejamento Estratégico.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                              | <b>10</b> |
| 1.2. Objetivos .....                                    | 12        |
| 1.2.1 Objetivo Geral.....                               | 12        |
| 1.2.2. Objetivos Específicos .....                      | 12        |
| 1.3. Justificativa .....                                | 13        |
| <b>2. GESTÃO CONTÁBIL .....</b>                         | <b>14</b> |
| 2.1. Gestão .....                                       | 14        |
| 2.2. Contabilidade gerencial e gestão estratégica ..... | 14        |
| 2.3. Planejamento e Controle .....                      | 15        |
| 2.4. Estratégia e Operações .....                       | 15        |
| <b>3. ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>   | <b>16</b> |
| 3.1. Planejamento .....                                 | 16        |
| <b>4. PLANEJAMENTO ESTRATEGICO .....</b>                | <b>16</b> |
| 4.1. Planejamento estratégico empresarial.....          | 19        |
| 4.2. O Diagnostico Estratégico .....                    | 19        |
| 4.3. Visão .....  | 20        |
| 4.4. Valores .....                                      | 20        |
| 4.5. Análise Externa .....                              | 21        |
| 4.6. Análise Interna .....                              | 21        |
| 4.7. Análise dos Concorrentes .....                     | 22        |
| <b>5. ANÁLISE EXTERNA E INTERNA DA EMPRESA .....</b>    | <b>23</b> |
| <b>6. METAS E INDICADORES .....</b>                     | <b>25</b> |
| <b>7. ESTRATÉGIA .....</b>                              | <b>26</b> |
| 7.1. Objetivos Estratégicos .....                       | 27        |
| <b>8. GESTÃO ESTRATÉGICA.....</b>                       | <b>27</b> |
| <b>9. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>      | <b>29</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 9.1. Determinação de Objetivo.....  | 29        |
| 9.2. Análise das condições ambientais .....   | 29        |
| 9.3. Formulação de Alternativas Estratégicas.....   | 31        |
| 9.4. Elaboração do Planejamento Estratégico .....   | 32        |
| 9.5. Implementação do Planejamento Estratégico.....   | 33        |
| <b>10. MODELO PROPOSTO .....</b>  | <b>34</b> |
| 10.1. Estrutura do Estudo .....   | 34        |
| <b>11. DESCRIÇÃO DA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO<br/>SEGUNDO VASCONCELLOS FILHO E PAGNONCELLI (2001).....</b>         | <b>35</b> |
| <b>12. ESTUDO DE CASO .....</b>   | <b>37</b> |
| 12.1. Natureza do Estudo .....  | 37        |
| 12.2. Procedimento de Pesquisa .....  | 37        |
| <b>13. BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA .....</b>   | <b>37</b> |
| 13.1. Descrição das condições .....   | 38        |
| <b>14. PROCESSOS E PROCEDIMENTOS TECNICO-PROFISSIONAIS ADOTADOS<br/>NA EMPRESA .....</b>  | <b>38</b> |
| 14.1. Atos de Formalização Societária .....   | 38        |
| 14.2. Contabilidade: Assentos, Demonstrações Contábeis e impostos diretos.<br>.....   | 39        |
| 14.3. Impostos Indiretos .....  | 39        |
| 14.4. Atos Sociais Trabalhistas .....   | 40        |
| 14.5. Recepção .....  | 41        |
| 14.6. Controles Utilizados Atualmente .....   | 41        |
| <b>15. ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO E UMA<br/>PEQUENA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CONTABILIDADE .....</b> | <b>41</b> |
| 15.1. Descrição da Organização.....   | 41        |
| 15.2. Área de Atuação .....   | 42        |
| <b>16. ANÁLISE DO AMBIENTE.....</b>   | <b>42</b> |
| 16.1. Clientes.....   | 43        |
| 16.2. Operacionalização do Modelo Proposto .....  | 43        |
| 16.3. Definir o Negócio da Organização .....  | 43        |

|   |           |
|---|-----------|
| 16.4. Definir a Missão da Organização .....                           | 43        |
| 16.5. Definição dos princípios .....                                  | 43        |
| 16.6. Concorrentes .....  | 44        |
| 16.7. Como e a estrutura de mercado .....                             | 45        |
| 16.8. Como é a rivalidade entre as empresas .....                     | 45        |
| 16.9. Qual o papel do governo .....                                   | 45        |
| <b>17. LISTAS DE FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS .....</b> | <b>45</b> |
| 17.1. Análise dos pontos fortes .....                                 | 45        |
| 17.2. Análise pontos fracos .....                                     | 46        |
| 17.3. Análise das ameaças .....                                       | 46        |
| 17.4. Análise das oportunidades .....                                 | 47        |
| 17.5. Resultado da Análise de SWOT .....                              | 47        |
| <b>18. PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO .....</b>                            | <b>47</b> |
| 18.1. Definir a Visão da Organização .....                            | 49        |
| 18.2. Definição do Objetivo da Organização .....                      | 49        |
| <b>19. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                 | <b>50</b> |
| <b>20. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                           | <b>51</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Planejamento estratégico procura especificar como devemos fazer para alcançar determinado objetivo, ou seja, estabelece o que a empresa deve fazer antes da ação empresarial, isso significa que toda a empresa deve estar voltada e envolvida para o planejamento estratégico.

De acordo com Chiavenato (2000) o Planejamento estratégico apresenta as seguintes características: É projetado a longo prazo, pelo menos em termos de seus efeitos e consequências; está voltado para as relações entre empresa e seu ambiente de tarefa e, portanto sujeito a incertezas a respeito dos eventos ambientais; envolve a empresa como um todo, abrangendo todos seus recursos no sentido de obter efeito sinérgico de todas as capacidades e potencialidades da empresa.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a empresa irá competir, quais devem ser suas metas e quais as políticas necessárias para atingi-las. A estratégia competitiva representa uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) a serem implementados para alcançar os objetivos gerais delineados. (AGUIAR, 1997).

Atualmente, a gestão empresarial envolve a determinação de objetivos, a projeção e a construção de estruturas organizacionais adequadas, a mobilização dos recursos necessários para o alcance dos objetivos, além da necessidade do desenvolvimento de um processo de direção coerente, lógico e criativo, que ordene o comportamento das pessoas na organização e que possibilite cursos alternativos de ação na busca dos melhores resultados possíveis (PINHEIRO, 1996).

A busca por ferramentas gerenciais tem aumentado para facilitar os resultados almejados pela gestão de negócio como, um sistema de informação bem estruturado, oriundo de dados resultantes das atividades gerais desenvolvidas, controle contábil, ferramenta essencial para manter a saúde financeira e econômica do patrimônio de uma empresa, a análise SWOT para a realização de uma avaliação global que determine qual é a representação de uma companhia nos diversos ambientes, focalizando o retorno econômico e financeiro e, o desenvolvimento de um planejamento estratégico eficaz, especificando metas a serem atingidas.

A implantação da análise SWOT em uma empresa favorece a geração de bons resultados, uma vez que é um instrumento de gestão útil para desenvolver planos

futuros que possam solidificar a empresa no mercado. O planejamento estratégico evidencia aonde a empresa quer chegar e qual o caminho a ser percorrido, o que deve ser feito para utilizar os bens disponíveis da melhor forma possível, buscando atingir as metas estabelecidas.

O sistema de informação deve ser bem estruturado para facilitar a todos os usuários informações de que precisam no menor tempo possível e com segurança para garantir a continuidade das atividades.

Por fim, Ackoff (1974) salienta que a necessidade de planejamento empresarial é tão óbvia e tão vasta, que é difícil, para qualquer pessoa, opor-se a ela, porém e ainda mais difícil tornar tal planejamento útil. O planejamento é uma das atividades intelectuais mais complexas e difíceis com as quais um homem pode se envolver. Não fazê-lo bem não é um pecado, mas contentar-se em fazê-lo pior do que seria possível, é imperdoável.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Geral**

Identificar como o planejamento estratégico poder ser utilizado como instrumento de gestão em uma organização contábil do Leste de Minas.

### **1.2.2. Específicos**

Identificar através do estudo de caso se a empresa em estudo possui algum tipo de planejamento estratégico.

Analisar se os empresários em estudo conhecem este instrumento, bem como o processo de implementação.

Realizar o estudo de caso em uma organização contábil situada no Município de Caratinga-Mg com o objetivo de validar o modelo proposto.

### **1.3. Justificativa**

As empresas contábeis desempenham um importante papel no ambiente interno e externo das organizações, pois fornecem informações que vão determinar o sucesso empresarial de seus clientes. No entanto observa-se que as empresas contábeis enfrentam dificuldades quanto ao gerenciamento dos negócios, pois desconhecem algumas ferramentas que podem auxiliar na mensuração dos recursos despendidos para executar as atividades que compõem sua cadeia produtiva.

A crescente competitividade ocasionada pela globalização é determinante para que as empresas contábeis invistam em técnicas avançadas de gestão. Aquelas que possuírem um sistema de gestão eficiente e capaz de fornecer informações úteis aos gestores estarão certamente aptas para garantir sua sobrevivência e continuidade nesse cenário de mudanças e incertezas.

## **2. GESTÃO CONTÁBIL**

### **2.1. Gestão**

A gestão empresarial é definida por Muller et alii (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.

Os gestores têm uma grande dependência do recurso "informação". A informação é a matéria-prima do processo de tomada de 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.

Um melhor desempenho da organização depende de um sistema de informações que aperfeiçoe os controles e favoreça a tomada de decisões em tempo hábil e com a confiabilidade necessária, sendo que não existe 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.

### **2.2. Contabilidade gerencial e gestão estratégica**

O estágio atual da Contabilidade Gerencial está centrado nas atividades e sistemas de informações de monitoramento da estratégia.

A Contabilidade Gerencial tem por função as atividades de disponibilização e controle de sistemas de informações para monitoramento da estratégia, com a

implementação de sistemas de informações para análise do ambiente empresarial, interno e externo, para o processo de planejamento estratégico, identificando oportunidades e ameaças e confrontando-as com os pontos fortes e fracos da entidade, o desenvolvimento de cenários, o controle de metas estratégicas por meio do *Balanced Scorecard*, o desenvolvimento e implementação de um sistema global de gestão de riscos.

### **2.3. Planejamento e Controle**

O planejamento é fundamental para o sistema de informação gerencial, pois produz relatórios, para atender plenamente aos usuários. É necessário saber o conhecimento contábil de todos os usuários, e construir relatórios com enfoques para diferentes níveis de usuários.

Dessa forma, será possível efetuar o controle posterior. Só poderá ser controlado aquilo que é aceito e entendido. Além disso, conforme Oliveira, 1999.p. 48 se o sistema de Informações Gerenciais não for atualizado periodicamente, poderá ficar numa situação de descrédito perante seus usuários.

### **2.4. Estratégia e operações**

O conceito de contabilidade gerencial está relacionado com o gerenciamento contábil total da empresa, em seus aspectos globais, setoriais, específicos, sempre dentro de uma perspectiva de futuro. Portanto, todos os conceitos e instrumentos de contabilidade gerencial, devem estar fundamentados e coerentes com a estratégia e operações da empresa.

Para que isso possa então acontecer, e se consiga executar uma contabilidade gerencial, é de vital importância, por parte dos responsáveis pelo gerenciamento das informações contábeis, o conhecimento profundo da estratégia e das operações da empresa, em todos os seus aspectos.

A perspectiva de futuro inicia-se no desenvolvimento da estratégia. O planejamento estratégico, que tem como foco a sobrevivência e a continuidade da empresa, ou seja, sua competitividade incorpora necessariamente objetivos e termos econômicos configuram-se, ao final, no valor da empresa. O crescimento de valor da empresa é que válida ou não todo o processo de investimento e gestão empresarial.

Os resultados previstos na estratégia são obtidos pelas operações, no processo de comprar, produzir e vender. Uma empresa é considerada competitiva no mercado mundial se consegue atender seus clientes rapidamente e com flexibilidade, com produtos e serviços de baixo custo e dentro da qualidade desejada por eles.

### **3. ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O ambiente empresarial torna-se rotineiramente mais turbulento em virtude de fatores tais como, legislação, concorrência, exigências por padrões superiores de qualidade dos produtos e serviços, atendimento aos clientes, entre outros. Neste contexto torna-se imperativo entender tais fatores. Inicialmente far-se-á necessário entender o termo Planejamento Estratégico e que benefícios podem-se auferir a partir de suas aplicações direcionadas ao contexto das pequenas empresas, valendo destacar que os gestores-alvo, em geral, possuem toda sorte de limitações possíveis em seus modelos de negócio.

#### **3.1. Planejamento**

Ato ou efeito de planejar, determinação de um conjunto de procedimentos, de ações (por uma empresa, um órgão do governo etc.), visando à realização de determinado projeto; planificação. Dicionário eletrônico Houaiss(2009).

### **4. PLANEJAMENTO ESTRATEGICO**

O planejamento é o processo derivado da função da administração de planejar, o que significa especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos. A definição de planos e estratégias é o primeiro passo a ser dado por uma organização.

A necessidade de aquisição de novas competências em um ambiente de grandes e profundas mudanças tem obrigado as organizações a uma revisão de seus parâmetros de gestão. A principal ferramenta que viabiliza essa revisão é o

planejamento estratégico. Planejar estrategicamente exige a relação entre o ambiente interno e externo da organização, considerando uma visão de futuro e seus meios para alcançá-lo.

Na visão de Oliveira (2006): O planejamento estratégico deve possibilitar a identificação dos pontos fortes e fracos das ameaças e oportunidades da empresa, aplicadas a um plano de trabalho efetivo que proporcione como resultado o correto direcionamento dos esforços, e a elaboração de um plano de ação que visem atingir os objetivos definidos.

Meyer (1988) afirma que o planejamento procura cumprir as seguintes funções: apoiar o processo decisório, trazer maior racionalidade às decisões na organização e orientar as ações na organização.

Maximiano (2006) diz que “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo.”

Segundo Santos (2005), o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta, que se utilizada corretamente, reduzirá índice de fechamento das empresas, pois proporcionará maior organização gerencial.

Fischmann e Almeida (1995, p. 25) conceituam o planejamento estratégico como:

“Técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.”

Regan e Ghobadian (2002) identifica algumas barreiras á implementação do planejamento estratégico formal, dentre elas a disponibilidades de informação relevante e adequada. Nesse sentido, Rogers e Bamford (2002) enfatizam que “tem sido sugerido que a questão organizacional, chave no futuro, será o gerenciamento da informação”. Dessa forma o planejamento estratégico deve enfatizar os tipos de informação que suportam a orientação estratégica da empresa. Nenhum processo requer mais coordenação e entrada de informações que o processo de planejamento de uma organização.

Steiner (1979, p. 13-15), a partir de quatro pontos de vista, considera que o conceito de planejamento estratégico:

- Está relacionado com as conseqüências futuras das decisões correntes;
- É um processo que se inicia com colocação dos objetivos organizacionais para, em seguida, definirem-se as estratégias e políticas para alcançá-los e, por fim, desenvolver planos detalhados para garantir que as estratégias sejam implementadas;
- É uma atitude, ou seja, mais que um exercício intelectual;
- Deve gerar a ligação entre planos estratégicos, programas de médio prazo, orçamentos de curto prazo e planos operacionais.

O planejamento estratégico dá unidade aos esforços que a organização realiza para melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços. Cria condições para a transformação de idéias em realidade. Para tanto, é necessário que os servidores e gestores conheçam e assimilem seus elementos, para que possam internalizá-los e comunicá-los adequadamente. Os principais elementos que compõem um planejamento são: missão, visão de futuro, valores, cenários, objetivos estratégicos, indicadores e metas.

Já os Cenários referem-se à etapa de diagnóstico estratégico, considerando variáveis do ambiente interno e externo à organização, referenciais obrigatórios para a definição de estratégias e objetivos. A ferramenta mais utilizada para a definição de cenários é a matriz de análise SWOT. O termo vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

A análise de cenário se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos. O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise,

quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

#### **4.1. Planejamento estratégico empresarial**

Estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência. Esse curso de ação inclui o tamanho que a empresa pretende alcançar, as formas de enfrentar os concorrentes, a posição que pretende ter no mercado e o controle de seus suprimentos, entre outras definições. ( MAXIMIANO,2011)

As estratégias também são chamadas políticas de negocio. Algumas empresas concentram-se em único negocio. Outras são diversificadas e atuam em diferentes ramos de negócios. Empresas que são concorrentes em alguns negócios adotam as diretrizes da colaboração em outros. ( MAXIMIANO,2011

#### **4.2. O diagnóstico estratégico**

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento e é através dele que a organização irá se municiar das informações que irão nortear o seu direcionamento estratégico. O diagnóstico estratégico pode ser comparado a um radar digital ligado 24 horas por dia, sempre pronto a captar e manter atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a seu desempenho. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos e externos.

O diagnostico corresponde a primeira fase do processo de planejamento e procura responder a pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos

seus ‘aspectos internos e externos?’”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo.

A fase do diagnóstico pode ser dividido em cinco etapas básicas: visão, valores, análise externa, análise internas e análise dos concorrentes.

### **4.3. Visão**

A visão corresponde é formalização de uma reflexão com razoável grau de abstração, em que se expressa o propósito básico da entidade. Proporciona um direcionamento de longo prazo para os gestores.

Gardner (1961, p.24) comentou o levantamento senso de visão que os líderes das nações procuravam ter, tais como: paz com justiça, liberdade, dignidade individual e igualdade antes da lei.

Kanter (1977, p.14) explicou que os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada tem elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa, sendo que esta colocação foi reforçada por Peter e Waterman (1991, p.48). Entretanto, existe a necessidade de coerência entre o que a empresa se propõe fazer, e o que efetivamente faz.

### **4.4. Valores**

São ideias fundamentais que segundo Oliveira (2007, p.67) “representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões.” Complementa Moraes (2005, p.35) “os valores ou princípios são referenciais éticos da organização; são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão.”

Deve-se compreender que nem todas as crenças são explícitas este conjunto de crenças mesmo não estando escritas fazem parte de sua cultura, as pessoas envolvidas concordam e praticam para atingir a missão.

As empresas devem procurar ter uma grande interação com as questões séticas, porque se estes valores forem efetivamente verdadeiros, podem dar sustentação a vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA, 2007)

#### **4.5. Análise externa**

Tem como finalidade o estudo da relação entre o ambiente em que ela esta envolvida e a organização, no que diz respeito às oportunidades e ameaças. De acordo com Bethlem (2004, p.147) “para analisarmos o ambiente externo, precisamos examinar seus aspectos geográficos, econômicos, políticos, sociais e, em termos de ramo de negócios a tecnologia, o marketing e finanças”.

Segundo a definição de Chiavenato & Sapiro (2003, p.42), diagnostico estratégico externo procura antecipar oportunidades e ameaças para concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde á análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações.

De acordo com esta analise devemos considerar as oportunidades externas da organização, procurando diferenciá-las em oportunidades ambientais e oportunidades organizacionais. Deve-se considerar como oportunidade tudo aquilo em que a organização possa e tenha condição de usufruir (OLIVEIRA, 2007).

Na organização segundo Oliveira (2007, p.45).

O executivo deve identificar todas as oportunidades, e cada uma é analisada em termos de sua contribuição efetiva para a empresa e, em seguida, escolhe-se um grupo das melhores oportunidades para a formação de uma “carteira estratégica” de oportunidades.

É indispensável que a alta administração esteja engajada como um todo, comprometida em exercer seu controle sobre o desempenho, precisando de informações detalhadas para tomar suas decisões. A necessidade de se trabalhar tanto o fator externo como o fator interno juntos é de vital importância para a organização.

#### **4.6. Análise interna**

As estratégias explicam como os objetivos podem ser atingidos. Especificam as ações propriamente ditas. Uma das metodologias mais empregadas para a identificação das estratégias a executar é a análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Desta forma avaliamos que esta etapa é um conjunto de fatores que fazem uma analise da organização verificando os pontos fortes, fracos e neutros. Sendo

que para Oliveira (2007, p. 48) “os pontos neutros devem ser considerados na análise interna, pois, muitas vezes não há condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto esta beneficiando ou prejudicando a empresa.” É de suma importância considerar, tanto a análise externa quanto interna da organização, a identificação e utilização dos recursos intangíveis, é de difícil definição de valor (OLIVEIRA, 2007).

Desta forma para que a organização tenha um processo que possa fornecer um rumo do planejamento estratégico, devesse saber identificar quais os principais pontos fortes e fracos da organização. Somente desta forma se saberá quais os recursos que a organização dispõe e seus pontos mais delicados no momento de se estabelecer as estratégias.

#### **4.7. Análise dos concorrentes**

Faz parte da etapa da análise externa, do qual se faz importante por analisar o seu mercado concorrente, ou seja, com quem você está competindo no mercado. Uma pequena empresa ou uma empresa de grande porte precisa-se saber de tudo, sobre seus concorrentes, para assim poder ser melhor do que eles, sobrevivendo no mercado (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Sun Tzu (2007, p. 17)

Se o inimigo for poderoso, esteja preparado para ele; se ele possuir uma estratégia superior, esquive-se. Caso seu oponente possua um temperamento colérico, irrite-o. Finja ser fraco e isso fará florescer a arrogância. Se ele estiver tendo facilidades, não o dê um minuto de descanso. Se as forças dele estiverem unidas faça com que sejam dispersas. Ataque quando ele estiver desprevenido.

Os concorrentes são compostos de todas as empresas que atuam no mesmo segmento, atendendo as necessidades dos mesmos clientes. Para uma adequada análise dos mesmos, Oliveira (2007, p.49) propõe que “executivo deve, através de um processo de empatia, efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes.”

Segundo Porter (1989, p.188)

A presença dos concorrentes certos pode produzir uma variedade de benefícios estratégicos que se enquadram em quatro categorias gerais: ampliar a vantagem competitiva, melhorar a atual estrutura industrial, ajudar no desenvolvimento do mercado e deter a entrada.

Desta forma quando o consumidor começa a comprar de seu concorrente e deixa de comprar o seu produto, este será seu concorrente. Então é de suma importância que se procure saber quais são os verdadeiros concorrentes, assim como quais seus pontos fortes, para que esta maneira possa estar sempre à frente dos mesmos, ou seja, para definir uma melhor forma de se atuar no mercado.

## 5. ANÁLISE EXTERNA E INTERNA DA EMPRESA

O diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes, segundo OLIVEIRA (2011) que são apresentados a seguir:

- **Pontos fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a o seu ambiente.
- **Pontos fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- **Oportunidade:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e / ou interesse de usufruí-la.
- **Ameaça:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a empresa.

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa.

Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa. Fica evidente que o problema maior são as variáveis sobre as quais não se tem controle. OLIVEIRA (2011)

Após o estabelecimento dos pontos fracos –internos – e das ameaças – externas -, devem-se estabelecer questões críticas que representam aspectos controláveis com a maior ou menor dificuldade.

Naturalmente, os pontos fracos representam aspectos controláveis e, caso o executivo não saiba, de momento, como resolver o problema, deverá emvidar todos os esforços para identificar a solução, sem o que esse ponto fraco poderá criar sérios problemas para a empresa; inclusive, de maneira que cada empresa gasta todo o seu tempo em acertar um ponto fraco e se esquecer de usufruir e de tornar os seus pontos mais fortes ainda, o que pode ser altamente interessante para o melhor resultado global da empresa. OLIVEIRA (2011)

Com referências às ameaças, essas podem apresentar, sob determinados aspectos, algumas formas de ação crítica. Por exemplo, a inflação é uma ameaça, mas não uma questão crítica, pois a empresa não pode fazer nada a esse respeito. Entretanto, o relacionamento da empresa com seu concorrente pode ser uma ameaça, bem como uma questão crítica; e sobre esse fator-relacionamento com os concorrentes – a empresa pode atuar.

Numa análise interna, nem sempre se consegue classificar algum fator como ponto forte ou fraco, principalmente por falta de informações mais adequadas.

Diante dessa situação a empresa não força uma avaliação colocando determinado fator com o ponto fraco ou forte, pode-se estabelecer os pontos neutros, que são as variáveis internas e controláveis que foram identificadas, mas que, no momento, não existem condições de estabelecer se estão proporcionando uma condição que pode ser favorável ou desfavorável para a empresa; e, tão logo se tenha as informações necessárias para a tomada de decisão adequada, coloca-se o tratamento errado de determinado fator pode prejudicar todo o processo decisório e estratégico da empresa. OLIVEIRA (2011)

Para a execução do diagnóstico estratégico, é necessário ter acesso a uma série de informações, estar preparado para fazê-lo, saber quais informações são desejadas, quais as informações pertinentes e como obtê-las, saber quais informações são desejadas, quais as informações pertinentes e como obtê-las.

Essas fontes de informações podem ser:

- Internas à empresa: e
- Externas à empresa

O conjunto das informações externas e internas a empresa forma seu sistema de informações global. Naturalmente, desse total o executivo deveria saber extrair as informações gerenciais, que, realmente, a empresa precisa para ser eficaz em seu processo decisório.

## 6. METAS E INDICADORES

Indicadores são formas de representação quantificáveis de características de produtos e processos, utilizadas para acompanhar e melhorar os resultados e o desempenho da organização ao longo do tempo. A partir dos indicadores são traçadas as metas, que representam os resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos.

Elas podem ser definidas, ainda, como o padrão ideal de desempenho a ser alcançado ou mantido.

“Não se gerencia o que não se mede não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”. William Edwards Deming

O estabelecimento de metas permite um melhor controle dos resultados, pois as mesmas devem ser observáveis, quantificadas por meio dos indicadores, conterem prazos de execução e definição de responsabilidade. É importante frisar que a definição das metas deve estar focada na análise das necessidades, expectativas e satisfação do cliente. Características das metas:

- Desafiantes, para estimular os executores;
- Significado particular à organização, gerando comprometimento e motivação;
- Relevantes, importantes para o alcance dos objetivos;
- Claras, precisam evitar ambigüidades e todos devem entender;
- Específicas, metas genéricas não geram resultados observáveis, claros;
- Mensuráveis, precisam ser quantificadas por meio dos indicadores;
- Temporais, com prazo bem definido, contendo dia, mês e ano;
- Variáveis, precisam ser alcançáveis.

## 7. Estratégias

O conceito básico de estratégia está relacionado à interação da organização com o seu ambiente, ressaltando a maximização dos resultados que ela quer oferecer.

Arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos. Dicionário eletrônico Houaiss.(2009)

A estratégia é a procura pela forma eficaz para atingir um objetivo atendendo plenamente as premissas preestabelecidas. Estratégia vem do grego “strategos” e significa à arte do general, isto implica na habilidade voltada para o desenvolvimento da percepção, do feeling que cada um possui em relação ao objeto de análise.

Na visão de Wright (2000), “estratégias são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”. Na concepção de Peter Drucker (1999): “o futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz”, certamente há quem dirá que estratégia nada mais é que um artifício eficaz para vencer um oponente ou concorrente. Geralmente, a Estratégia possui várias características únicas, distintas e peculiares a considerar.

A opção por uma determinada estratégia não impõe a necessidade de uma ação imediata até porque se trata de um ato quase sempre em médio prazo e diferencia-se da intuição por ser um processo mais detalhado, criterioso e organizado. Definitivamente, as Estratégias devem ser ponderadas como processos contínuos; são processos imprevisíveis, diretamente relacionados aos binômios criatividade e conhecimento. Exigem feedback estratégico permanente e reavaliações sempre que as condições preestabelecidas forem modificadas.

Estratégia é o caminho mais adequado a ser seguido para alcançar os objetivos se desafios estabelecidos pela organização. Segundo Henry Mintzberg, estratégia pode ser entendida com um plano para olhar adiante e um padrão para olhar para o desempenho passado. A estratégia deverá ser sempre, uma opção inteligente, econômica, viável e, se possível, original. Dessa forma, constitui-se na melhor forma da organização aperfeiçoar o uso de seus recursos, reduzirem seus problemas e atingir ou até mesmo superar os resultados esperados.

Enfim Segundo Henry Mintzberg : “O termo estratégia pode ser definido como um conjunto de ações de qualquer natureza adotadas para alcançar um determinado objetivo. Representa a lógica de funcionamento de uma organização definindo as razões que justificam ou criam vantagem competitiva. Mesmo que a estratégia não esteja estruturada e formalizada, o comportamento adotado para a concretização de objetivos pré-definidos define uma estratégia. Michael Porter define a estratégia como a criação de um posicionamento de valor único. É a realização de atividades diferentes, ou, de atividades semelhantes realizadas de forma diferente. A estratégia especifica o que a empresa faz e o que não faz.

### **7.1. Objetivos Estratégicos**

Os objetivos estratégicos são áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro da organização. Os objetivos devem ser definidos por pessoas do nível estratégico da organização e determinam onde ela deve concentrar seus esforços. Deve-se escolher um número limitado de áreas, cujos resultados satisfatórios assegurarão um desempenho adequado para a organização. Os objetivos estratégicos são desafios que, se alcançados, são suficientes para a implementação da estratégia e a concretização da visão de futuro da organização. OLIVEIRA (2010).

## **8. Gestão estratégica**

Gestão estratégica pode ser vista como a forma pela qual a organização “dávida” ao seu planejamento estratégico. Ela é hoje um dos principais desafios da organização, pois consiste em fazer com que a estratégia definida seja sistematicamente implementada, acompanhada, analisada e, se for preciso, redefinida, para garantir que a visão de futuro, objetivo maior da organização, seja alcançado. É voltada para o longo prazo e está integrada num sistema de gestão com foco em resultados. A idéia é definir ciclos de acompanhamento, criando ambientes contínuos de reflexão estratégica nas reuniões gerenciais para garantir que a análise dos resultados seja efetiva e prospectiva e, se possível em tempo real,

embasando a tomada de decisões. Esses ciclos devem ser mais curtos e assertivos, variando de 1 a 3 meses.

A gestão estratégica pressupõe uma mudança cultural e de atitude na organização, desde a alta cúpula até a operação, incluindo áreas de apoio e, na maioria das vezes, até mesmo os terceiros. Essa mudança de cultura está relacionada principalmente ao aspecto “pensar estrategicamente”. As pessoas precisam entender qual é o impacto de suas ações para a implementação da estratégia e o alcance da visão de futuro da organização, visando uma atuação com foco no que efetivamente deve ser feita para gerar o resultado esperado.

Daí a importância fundamental de um processo de comunicação eficaz, a fim de fazer com que cada um saiba qual é a contribuição do seu trabalho para a estratégia da organização. E não basta comunicar a estratégia, é preciso acima de tudo, gerenciá-la. A consequência de não se gerenciar bem a estratégia é que, sem gestão, não há execução. E quando tratamos de estratégia, falta de execução é um desastre. A disciplina da gestão é o ponto fundamental para garantir a boa execução da estratégia. Por isso, é importante:

- Definir um modelo de gestão estratégica onde a responsabilidade de execução esteja clara;
- Ter momentos específicos de análises e tomadas de decisões;
- Dispor de uma solução tecnológica para automatizar e sistematizar a gestão da estratégia.

“Tão importante quanto uma boa estratégia é uma estratégia bem implementada”. Uma boa execução da estratégia pressupõe, basicamente, que a organização:

- Formule: analise o seu ambiente competitivo e formule uma boa estratégia;
- Mapeie: crie um Mapa da Estratégia e selecione os melhores indicadores de desempenho;
- Alinhe: alinhe os processos, estrutura e tecnologias às demandas estratégicas;
- Envolve: busque o envolvimento das pessoas em todos os níveis;
- Programe: faça a gestão dos projetos necessários para a implementação da estratégia;
- Gerencie: faça da gestão estratégica uma rotina.

Essas são as seis premissas básicas para garantir a execução da estratégia de uma organização, seja ela privada, do governo ou sem fins lucrativos.

## **9. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **9.1. Determinação de objetivos**

Em função da missão e visão da empresa são estabelecidos os objetivos empresariais. Esses objetivos são propósitos da empresa que tomados em conjunto definem sua própria razão de ser ou de existir. Inicialmente eles podem ser formulados em termos abstratos, como, por exemplo, aumentar a fatia de participação no mercado consumidor, aumentar a produção com os mesmos recursos disponíveis, diminuir custos operacionais, manter os custos financeiros e elevar o índice de liquidez da empresa. (CHIAVENATO, 2000).

Os objetivos empresariais precisam ser desdobrados em objetivos departamentais para poderem ser detalhados em termos operacionais.

Esses objetivos podem ser agrupados em quatro categorias: o lucro, considerado dentro de sua dupla ótica de retorno dos proprietários e da economia da empresa; a expansão da empresa, seja em relação a ela mesma, seja em relação ao mercado do qual participa; a segurança, que corresponde ao desejo da empresa de assegurar o seu futuro e continuidade; a autonomia ou independência, objetivo pelo qual a empresa pretende livremente decidir o seu destino (CHIAVENATO, 2000).

O lucro, segurança e autonomia são basicamente objetivos de sobrevivência da empresa, enquanto a expansão é um objetivo de crescimento empresarial.

Existe uma hierarquia de objetivos em cada empresa, onde cada objetivo é fixado levando em conta uma orientação mais ampla ou tomando por referência objetiva mais abrangente da organização, a fim de que não ocorra dispersão de esforços ou perda da unidade organizacional da empresa.

### **9.2. Análise das condições ambientais**

Através da análise ambiental a empresa procura conhecer o seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre. Para que ela possa operar com eficiência e

eficácia torna-se necessário que ela conheça o ambiente externo que a envolve: suas necessidades, oportunidades, recursos disponíveis, dificuldades e restrições, ameaças, coações e contingências a que ela não pode fugir ou escapar.

Como o ambiente está em constante mudança, o nível institucional da empresa precisa analisar e diagnosticar as condições ambientais que cercam a empresa. A análise ambiental deve abranger o ambiente geral e o ambiente de tarefa.

O ambiente geral envolve a análise de seguintes fatores:

- Fatores tecnológicos: envolvendo custos e disponibilidades de todos os fatores produtivos utilizados na empresa e as mudanças tecnológicas que envolvem e afetam esses fatores de produção, como novos produtos e serviços que poderão substituir os atuais produtos e serviços.
- Fatores políticos: são decisões governamentais que podem afetar as atividades operacionais da empresa, os governos podem ser grandes compradores de bens e serviços, subsidiar empresas e indústrias, proteger as empresas locais da concorrência estrangeira e, sobretudo ver nas empresas as oportunidades de emprego indispensáveis para sobrevivência e o bem-estar dos cidadãos.
- Fatores econômicos: esta relacionada a tendência nos preços de bens e serviços, a política monetária e fiscal e a balança de pagamentos.
- Fatores legais: esta relacionada as legislação federal, estadual e municipal que vem afetando cada vez mais as operações e atividades da empresa, como assuntos a respeito de salários e controle de preços, higiene e segurança no trabalho, condições de trabalho, concessão de crédito direto ao consumidor, construção de edifícios e estocagem e depósito de matéria-prima e de produtos acabados.
- Fatores sociais: esta relacionada à qualidade desejada de vida, os padrões de conforto, as preferências de lazer e os costumes referentes a vestuários.
- Fatores demográficos: define a maneira pela qual os clientes estão distribuídos no mercado através de fatores como densidade populacional distribuição geográfica, distribuição por idade, sexo e raça.
- Fatores ecológicos: envolvendo aspectos do ambiente físico e natural, bem como políticas governamentais a respeito.

O ambiente de tarefa envolve os seguintes fatores:

- Consumidores e usuários dos produtos e serviços da empresa é o chamado Mercado (de consumidores, usuários e clientes). Tanto o mercado atual como o potencial precisa ser abordado para a verificação de oportunidades e ameaças, á curto, médio ou longo prazo, isso porque as necessidades e preferências dos consumidores são aspectos que não podem ser ignorados.
- Fornecedores de recursos, isto é as empresas que proporcionam entrada de recursos necessários para as operações e atividades da empresa. Existem fornecedores de capitais e dinheiro (mercado de capitais envolvendo acionistas, investidores e particulares, bancos, entidades financeiras), e de matérias-primas e materiais (que são os fornecedores que proporcionam insumos para a empresa), e os de equipamentos, de tecnologia, de mão-de-obra, recrutamento e seleção, assistência médico-hospitalar, limpeza, segurança entre outros.
- Concorrentes da empresa que disputam clientes, consumidores ou usuários. A concorrência quanto à saída ou entrada provoca alterações no mecanismo de oferta e procura do mercado, interferindo na disponibilidade dos preços, qualidade dos produtos. Ela afeta a dinâmica do ambiente, provocando turbulências e reatividade ambiental.

Agências reguladoras, como entidades governamentais, sindicatos, associações de classe, opinião pública, que interferem nas atividades de empresa quase sempre para vigiá-las, controlá-las reduzindo seu grau de liberdade no processo de tomada de decisões.

### **9.3. Formulação de alternativas estratégicas**

Dependendo da situação externa e interna, pode ser dada preferência a *estratégias ativas* ou *passivas*. Geralmente as grandes empresas de caráter dominante desenvolvem *estratégias ofensivas (ativas)* em seus principais segmentos de mercados, enquanto as pequenas firmas preferem sobreviver por meio de *estratégias defensivas (passivas)* quando atuam em mercados abrangidos pelas grandes empresas ou por meio de *estratégias ofensivas (ativas)* em segmentos de mercado ignorados pelas empresas dominantes.

De acordo com Chiavenato (2000) a estratégia dentro da dimensão *ativa*\passiva pode assumir quatro tipos:

- Estratégia Defensiva: usada pela empresa que conquistam um domínio de produto\mercado e procuram mantê-lo e defendê-lo dos concorrentes sem se preocupar com mudanças de domínio.
- Estratégia ofensiva (ou prospectiva): são usadas pela empresa que estão constantemente procurando novos segmentos de produtos e mercados para melhor aproveitar as oportunidades ambientais.
- Estratégia analítica: reúne características defensivas em certas ocasiões de tempo e características ofensivas em outras ocasiões.
- Estratégia reativa (ou retardada): são empresas que reagem tardiamente às mudanças ambientais, seja por falta de percepção ou sensibilidade seja pela completa ausência de análise ambiental.

#### 9.4. Elaboração do planejamento estratégico

O planejamento estratégico esta voltado para *como fazer*, tendo em vista o que há no ambiente e o que temos na empresa.

O planejamento estratégico deve ser orientado para o longo prazo, que em um ambiente estável pode configurar num prazo de cinco ou mais anos, enquanto em um ambiente instável e turbulento o longo prazo pode significar doze meses e mesmo assim sujeito a atualizações constantes.

O diagnóstico da situação da empresa face ao ambiente externo e a identificação das ameaças e oportunidades constituem o ponto de partida para o estabelecimento de objetivos e conseqüentemente para a formulação de estratégias.

O planejamento estratégico deve ser descentralizado, pois o melhor planejador é o próprio gerente de linha que conhece profundamente a sua área de atuação.

O planejamento estratégico deve considerar um conjunto de fatores que é conhecido com *sete "s"*: *staff* (equipe), *style* (estilo), *skills* (qualificação), *Systems* (sistema), *Structure* (estrutura), *Sharedvalues* (valores), *Superordinategoals* (missão e hierarquia de objetivos). A integração desses fatores entre si e com o ambiente específico da empresa determina de que forma ela irá se comportar de frente às oportunidades ou desafios.

Existem três tipos de filosofia no qual o planejamento estratégico está subordinado, são eles: planejamento conservador (que está refletida nas decisões de se obter um resultado bom), planejamento otimizante (que está refletida nas decisões de obter melhores resultados possível), planejamento adaptativo (que está refletida nas decisões de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos a fim de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa).

### **9.5. Implementação do planejamento estratégico**

Implementar segundo VASCONCELLOS FILHO E PAGNONCELLI (2001) significa colocar os planos em ação, ela se refere às etapas que um administrador leva adiante para conseguir que seus subordinados e outros realizem planos estabelecidos.

O planejamento estratégico lida com decisões globais, genéricas e amplas. Para ser executado em todos os níveis da empresa precisa ser adequadamente detalhado e desdobrado. Dessa forma o nível intermediário está desdobrado em *plano tático*, no nível operacional cada *plano tático* será desdobrado e detalhado em *planos operacionais* relacionados com as tarefas e operações a serem realizadas.

Ainda que o planejamento estratégico esteja voltado essencialmente para o lado externo da entidade, a sua implementação e controle dependem da contabilidade gerencial, que proporciona condições da utilização do orçamento e do controle orçamentário nas entidades. Significa dizer que a materialização do planejamento estratégico ocorre por meio dos instrumentos táticos, sem os quais as decisões de longo prazo não se transformam em algo concreto; dessa maneira, a contabilidade gerencial se apresenta como recurso válido e importante no sentido de apoio ao processo decisório e do controle por meio do fornecimento de informações úteis aos gestores.

Assim, em situação em que a contabilidade gerencial esteja estruturada, permitindo que o planejamento estratégico seja disponibilizado e refletido através do orçamento, ela será um elemento significativo para que o processo de planejamento seja implementado e mantido; por outro lado, seria possível identificar uma situação em que o planejamento estratégico poderia ser desenvolvido sem chances de implementação pelo fato de que a entidade não teria o orçamento e o controle orçamentário relativamente estruturado a partir da contabilidade gerencial.

## 10. MODELO PROPOSTO

### 10.1. Estrutura do estudo

No modelo proposto por Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001), o processo de planejamento estratégico é dividido em oito sub processos ou fase, com atividades correlatas que são apresentadas a seguir.

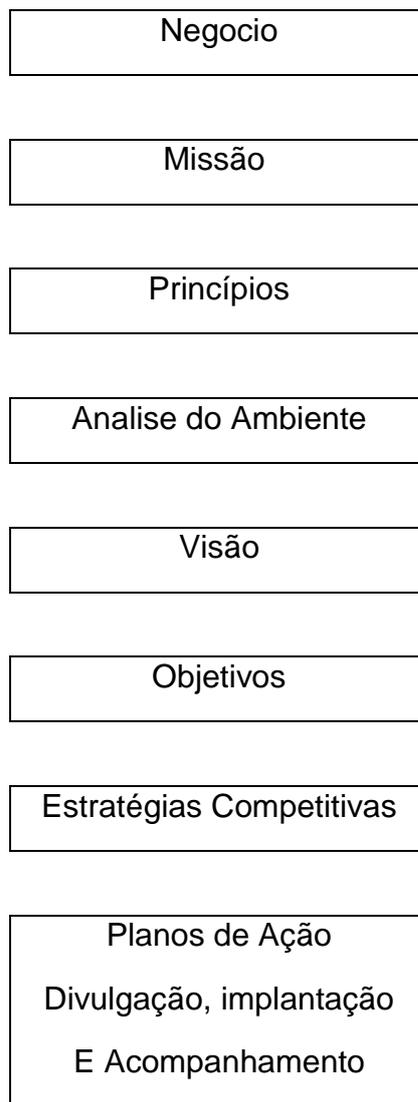


Figura 2: Planejamento estratégico: metodologia  
Fonte: Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001, p.312).

## 11. DESCRIÇÃO DA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO VASCONCELLOS FILHO E PAGNONCELLI (2001)

Este estudo apresenta o Planejamento Estratégico segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), atuando, em todas as suas fases, como uma ferramenta gerencial que direciona toda e qualquer decisão a ser tomada pela empresa.

É importante notar que cada organização tem sua identidade e cultura próprias; portanto, cada uma seguirá seu caminho para implantação do planejamento estratégico. Em algumas organizações, por exemplo, o grupo de finanças ou o grupo e desenvolvimento dos negócios, intimamente familiarizados com os pensamentos estratégicos da alta administração constroem o planejamento estratégico sem maiores deliberações. Em outras empresas, os gerentes SENIORES atuam definindo, de forma precisa, as estratégias da organização, comparando-as com as suas atuações sobre os indicadores-chave de desempenho, que são os elementos que direcionam e avaliam o sucesso das estratégias.

O modelo para construção do planejamento estratégico segue a abordagem de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), sendo apresentado adiante, com um roteiro de implantação formado por etapas, as quais deverão ser seguidas. O ponto de partida é a definição e identificação do Negócio, da Missão, dos Princípios, da Análise do Ambiente, da Visão, dos Objetivos, das Estratégias Competitivas dos Planos de Ação: divulgação, implantação e acompanhamentos. Desse modo, pode-se observar que a construção do Planejamento Estratégico deve ser iniciada com a implantação da fase I da metodologia de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).

Seguem-se, portanto, os passos a serem seguidos. Segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), para a construção do planejamento estratégico são necessárias:

- a) **Preparação:** a organização deve definir o início de formulação do Planejamento Estratégico;
- b) **Entrevista** – primeira etapa: foi distribuído material de apoio sobre o planejamento estratégico, modelo de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) para, em seguida, o facilitador conduzir as entrevistas para obter informações sobre o entendimento na aplicação do Planejamento Estratégico;

- c) **Reunião com os executivos** – primeira etapa: administração, em conjunto com o facilitador, inicia o processo de desenvolvimento do planejamento;
- d) **Entrevistas – segunda etapa** – o facilitador revisa, consolida e documenta os resultados da reunião com a administração e entrevista os administradores sobre modelo de Planejamento Estratégico proposto;
- e) **Reunião com os administradores** – segunda etapa; uma segunda reunião, agora envolvendo os subordinados, para debater sobre as definições exigidas pelo planejamento;
- f) **Elaboração**; reunião com os administradores para definição e elaboração do planejamento.

Conforme o exposto no Planejamento Estratégico, não basta apenas planejamentos; a melhor estratégia é aquela colocada em prática (VASCONCELLOS FILHO E PAGNONCELLI 2001),

## **12. ESTUDO DE CASO**

### **12.1. Natureza do estudo de caso**

Para Stake (1994), o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. Pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões. Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa permitindo o estudo de fenômeno em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em diversas variáveis.

Segundo Roesch (1999), estudos de caso têm sido utilizados na Administração com diversos propósitos: - casos para o ensino; - casos que se destinam a relatar práticas de organizações ou oferecer alternativas de políticas; e casos que buscam contribuir para o avanço do conhecimento na área. Neste trabalho a ênfase é no propósito de atrelar a teoria baseada em pesquisa acadêmica comparando com a realidade praticada pela empresa analisada.

### **12.2. Procedimento de Pesquisa**

O trabalho segue uma abordagem qualitativa de pesquisa, que visa à situação complexa, envolvendo o conhecimento de um contexto organizacional. Nesse caso, fez-se a opção por um estudo de caso, para avaliar a implantação do modelo proposto.

## **13. BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA**

A empresa foi constituída em 01 de Julho de 1997 tendo como razão social Controller Assessoria Empresarial Ltda, com a finalidade de atender as pessoas jurídicas e Físicas, na cidade de Caratinga-Mg e região tendo como sócios: Jonas Eduardo Panza de Oliveira, Claudio Panza de Oliveira e Mônica Soares Pereira. No atual momento a empresa esta situada em um novo lugar pelo qual provem de um amplo espaço de serviços, trazendo mais comodidade os clientes e também mais conforto á seus funcionários.

A empresa continua atuando no ramo de prestação de serviços contábeis, assessoria empresarial, auditoria externa e processamento de dados, realizando os serviços com eficiência e qualidade buscando sempre a satisfação e realização dos clientes.

### **13.1. Descrição das condições**

Foram diagnosticadas algumas características que representam as condições físicas do ambiente de trabalho da organização. As salas de trabalho são grandes e arejadas com ar condicionado, contém janelas e portas do qual garante uma maior segurança e conforto para os funcionários, além de possuírem banheiros masculinos e femininos, uma cozinha e uma recepção totalmente adaptada para atender seus clientes.

## **14. PROCESSOS E PROCEDIMENTOS TÉCNICO-PROFISSIONAIS ADOTADOS NA EMPRESA.**

### **14.1. Atos de Formalização Societária**

- Abertura de empresas;
- Ingresso e saída de sócios;
- Alteração de endereço;
- Alteração de razão / denominação social;
- Abertura e fechamento de filial;
- Adequações ao novo código civil;
- Consolidação do contrato social;
- Baixa de empresas
- Alvará de Funcionamento e Alvará Sanitário
- Inscrições CNPJ, ICMS, Prefeitura.

## **14.2. Contabilidade: Assentos, Demonstrações Contábeis, e impostos diretos.**

- Escrituração de livros contábeis /comerciais Livro Razão, Diário. Organização, classificação e processamento dos documentos contábeis em atendimento às normas/legislações vigentes;
- Demonstrações financeiras: Elaboração de balancetes/balanços mensais, trimestrais e anuais com observância aos princípios contábeis e normas estabelecidas pelo CFC – Conselho Federal de Contabilidade e a legislação fiscal;
- Análise de consistência de saldos contábeis
- Levantamento e controle patrimonial: manutenção de controles sobre os bens patrimoniais
- Elaboração da DACON (Demonstração de Apuração de Contribuições Sociais)
- Elaboração da DCTF (Declaração de Débitos e Créditos de Tributos Federais)
- Elaboração da DIMOB (Declaração de Informações sobre Atividades Imobiliárias);
- Elaboração da DIRF ( Declaração do Imposto de Renda na Fonte);
- Elaboração do IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica) Lucro Real, Lucro Presumido, Arbitrado, Isentas e Imunes;
- Elaboração da Declaração Simplificada da Pessoa Jurídica, empresas optantes pelo Simples e Inativas;
- Digitar ou datilografar textos, documentos, tabelas, bem como conferi-los;

## **14.3. Impostos Indiretos**

- Atendimento as fiscalizações;
- Escrituração de livros fiscais: ICMS, IPI, Livro de Entrada, Livro de Saída, ISS
- Apuração e controle de impostos federais: PIS, COFINS, SIMPLES NACIONAL;
- Apuração e controle dos impostos estaduais: ICMS, ICMS ST, ICMS DIFERENCIAL DE ALÍQUOTA;
- Apuração e controle dos impostos e taxas municipais: ISS;

- Atendimento das obrigações acessórias;
- Elaboração do VAF E DAMEF, DEIS, PERDCOMP, SINTEGRA; SPED;
- Orientação na emissão de notas fiscais;
- Orientação quanto à recuperação dos impostos;
- Atendimento às consultas.

#### **14.4. Atos Sociais Trabalhistas**

- Gerenciamento de pró-labore dos Sócios;
- Cadastro e manutenção de registro de empregados;
- Elaboração de contratos de experiência;
- Procedimentos para formalização de Admissão e Demissão;
- Cadastro do Funcionário: PIS;
- Preenchimento do Livro de Registro ou e FRE;
- Registro em CTPS;
- Elaboração de fichas de Dependentes para IRRF, Salário Família;
- Elaboração da folha de Pagamentos de Salários e Pró-Labore com a emissão de holerites;
- Elaboração das guias de recolhimento dos encargos sociais e tributos afins: FGTS, INSS, IRRF e obrigação sindicais;
- Atendimento às obrigações acessórias CAGED/RAIS/DIRF;
- Manutenção e controles sobre a concessão e pagamento de férias normais ou coletivas a funcionários;
- Elaboração das rescisões e GRFC e o acompanhamento da Homologação junto as Ministério o Trabalho e Sindicato a Categoria;
- Elaboração e documentos para requerer benefícios junto ai INSS: CAT e RCS;
- Obtenção de Certidões da Justiça Federal – FGTS e INSS;

#### **14.5. Recepção**

- Atender ao público interno e externo, prestando informações simples, anotando recados, recebendo correspondências e efetuando encaminhamentos;
- Atender a chamadas telefônicas, anotando ou enviando recados, para obter ou fornecer informações;

#### **14.6. Controles utilizados atualmente**

- Fluxo de Caixa;
- Contas a Receber;
- Contas a Pagar;
- Estoques;
- Caixa, Bancos;
- Controle dos Custos Fixos Mensais;
- Controle Interno.

### **15. ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO E UMA PEQUENA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CONTABILIDADE**

O estudo de caso apresentado a seguir visa à viabilidade de aplicação do modelo proposto, dentro de um sistema de prestação de serviços de contabilidade.

#### **15.1. Descrição da Organização**

A Controller Assessoria Empresarial Ltda é uma empresa prestadora de Serviços de Contabilidade, com sede em Caratinga-MG ela possui 15 anos de atuação no mercado, a empresa se caracteriza por sua confiabilidade nos serviços prestados. Ela é constituída por dois sócios e quase trinta funcionários. Um dos sócios é Diretor e Administrador, o outro sócio é Gerente de Recursos Humanos, a empresa possui um *Office-boy*, com funções de entrega, coleta de documentos,

pagamentos e depósitos bancários, atendendo aos ramos da indústria, do comércio e da prestação de serviços.

## 15.2. Área de Atuação

O primeiro passo no estabelecimento das áreas é definir os negócios que interessam a empresa. Essa é uma etapa simples, porém fundamental para todos os desdobramentos subsequentes. Basicamente essa etapa resume-se nas respostas dadas as questões da figura 3.

| Perguntas                       | Resposta  |
|---------------------------------|---|
| O que faz a empresa             | Presta serviços de contabilidade, estruturação fiscal e assessoria trabalhista        |
| Onde atua                       | Na região leste de Minas Gerais/MG  |
| Para quem (principais mercados) | Para indústria, o comércio, aos prestadores de serviços.                              |
| Como                            | Estabelecendo relação de confiança com o cliente para buscar suas reais necessidades. |

Figura3: Área de atuação

Fonte: Elaboração própria a partir de Ribeiro (2002,p.4)

## 16. ANÁLISE DO AMBIENTE

Nesse passo para a análise do ambiente utilizou-se informações, no seu cotidiano, em periódicos, em artigos e na bibliografia consultada.

A análise da situação visa o levantamento de dados necessários ao estabelecimento de diretrizes e compreende, desde a identificação do cenário atual, e as tendências futuras, a definição preliminar das estratégias.

Segundo Vasconcellos Filho e Pangnoncelli (2001), a análise do ambiente “é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa”. Com base nessa definição dos autores segue a análise do ambiente:

### **16.1. Clientes**

Os clientes da empresa estão concentrados em sua maioria em Caratinga, possuindo também clientes em Belo Horizonte e regiões vizinhas como Entre Folhas, Ipatinga, Inhapim, Santa Rita de Minas, Ubaporanga e Ipanema.

### **16.2. Operacionalização do Modelo Proposto**

A operação do modelo proposto, para aprimoramento de processos com o uso do planejamento estratégico na empresa escolhida em Novembro de 2012, com o cumprimento das etapas de implantação, conforme relato a seguir:

### **16.3. Definir o Negócio da Organização**

A definição do negócio da organização é a solução em serviços que guardam relação com atos próprios da contabilidade, quais sejam: a identificação de atos e fatos administrativos, o registro destes, o seu controle. Cumprindo tarefas de cunho fiscal, tributário, trabalhista e societário.

### **16.4. Definir a Missão da Organização**

Ser uma empresa admirada pelo mercado, destacando-se pela qualidade dos serviços prestados.

### **16.5. Definição dos princípios**

Podem ser definida em 6 (seis) princípios bem como: Ética, Valorização do RH, Credibilidade, Confiança e Competência, Respeito, Atendimento diferenciado e por fim a organização.

- **Ética:** uma das preocupações constante em manter o mesmo comportamento em relação aos procedimentos e às normas legais para todos os clientes.

- **Valorização do RH:** trabalhar com o conhecimento teórico e técnico de maneira a serem as mais atualizadas possíveis, proporcionando aos clientes informações mais precisas.
- **Credibilidade, confiança e competência:** são adquiridas e alcançadas ao longo do tempo de prestação de serviço. A propaganda dos próprios clientes tem sido um grande instrumento de divulgação da empresa.
- **Respeito:** surge como consequência direta de outros valores acumulados e em função do tempo de atuação no mercado, do qual é um fator muito importante.
- **Atendimento diferenciado:** sendo individualmente, uma relação de proximidade com o cliente, a o longo período de fidelização.
- **Organização:** é uma das condições mais importante para dar suporte necessário ao cliente, de modo que as orientações sejam facilmente interpretadas e resolvidas.

## 16.6. Concorrentes

Pode-se dizer que o maior desafio enfrentado pelos escritórios de contabilidade é sem dúvida alguma, o de manter uma razoável carteira de clientes ativos que garantam o necessário faturamento para que haja resultados positivos a fim de que se possa investir no desenvolvimento tecnológico e no crescimento da empresa. A tecnologia para os escritórios de contabilidade é hoje, o principal investimento para sua continuidade no mercado de trabalho, afinal encontra-se vivendo na era da informática.

O que os donos de escritórios contábeis, estão fazendo de diferente para atender e manter seus clientes? A grande maioria dos escritórios de contabilidade está envolvida com as mudanças da tecnologia, muitos preocupados com as tendências do futuro contábil, outros, quase em desespero, perdidos, infelizmente. Pensar no que o concorrente contábil está fazendo e apresentando como diferencial, não é uma má idéia, mas centrar as atenções para isso, pode até prejudicar a

carteira de clientes, afinal, saber sobre o concorrente é importante, sobre o cliente é fundamental.

É pensado em várias soluções para a manutenção da carteira de clientes, como por exemplo, a constante busca destes no mundo empresarial para repor aqueles que rescindem o contrato de prestação de serviços contábeis por diversas razões. Outra possibilidade, que é a que vem sendo preferida por um grande número de escritórios contábeis, é a fidelização dos clientes tradicionais, cliente é um parceiro que merece atenção constantemente, isso é importantíssimo!

### **16.7. Como e a estrutura de mercado**

E constituída por varias empresas de pequeno, médio e grande porte, sendo que sua concentração e de pequeno porte.

### **16.8. Como é a rivalidade entre as empresas**

Muito grande a quantidade de empresas prestadoras de serviços contábeis na região leste de Minas Gerais/MG, tornando assim a concorrência extremamente acirrada.

### **16.9. Qual o papel do governo**

O governo é fundamental para a empresa, pois é ele que irá determinar toda a legislação e, em decorrência, todos os serviços que devem ser gerado para os clientes. Além disso, é responsável pela regularização das empresas.

## **17. LISTA DE FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.**

As forças e fraquezas são inerentes a empresa e se referem ao ambiente interno. As oportunidade e ameaças são inerentes ao cenário atual e se referem ao ambiente externo.

### **17.1. Análise dos pontos fortes**

- Mix de serviços oferecidos: com o atual nível de competitividade visto no mercado, a empresa atualmente oferece uma grande variedade se serviços,

tais como: Atos de Formalização Societária, Contabilidade: Assentos, Demonstrações Contábeis, e impostos diretos, Impostos Indiretos, Atos Sociais e Trabalhistas. Para tais serviços a empresa conta sistema informatizado voltada para agilidade, além de um excepcional trabalho de em caminhamentos de despacho de documentos junto aos órgãos competentes.

- Rede de relacionamento: com mais 20 anos de experiência no mercado, o diretor construiu para a empresa e empresários de diversas áreas de atuação, o que suscitou uma serie de vantagens, pois foram formadas algumas parcerias que resultaram em novos clientes e fez que a imagem da empresa crescesse de forma substancial ate atingir o nível atual de reconhecimentos de mercado.
- Imagem externa de empresa pró-ativa: a empresa sempre se soube vender muito bem, isto é, a imagem da organização no mercado é de uma empresa solida, correta, organizada, fato este que ajuda obtenção de novos clientes e até mesmo nas retenções dos atuais clientes.

### **17.2. Análise pontos fracos**

- Evasão de mão-de-obra qualificada.
- Falta de integração entre os funcionários de diferentes setores;
- Falta de comunicação e informação aos funcionários;
- Falta de controle no uso do telefone;
- Dificuldade para comprar materiais de uso e consumo necessários para manutenção do serviço.

### **17.3. Análise das ameaças**

De acordo com Kotler (2000) uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência dou desenvolvimento que levaria a deterioração das vendas ou lucro.

- Entrada de novos concorrentes: a cada dia entram novas empresas no mercado. Este aumento de competitividade faz com que as empresas diminuam a sua margem de lucro com o objetivo de diminuir o preço dos serviços oferecidos e aumentar as barreiras para entrada de novos concorrentes

- Perca de faturamento por evasão de clientes: a constante perda de clientes e de suas redes de relacionamento causa um agravamento de situação financeira da empresa, pois o aumento do “furo” no fluxo de caixa está diretamente relacionado com a perda de clientes.

#### **17.4. Análise das oportunidades**

Segundo Kotler (2000) as oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso. O sucesso de uma organização depende não só de as características de seus negócios atenderem aos requisitos-chaves na operação, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes.

- Atualizar-se no mercado e fazer reuniões com seus clientes, exibindo vídeos e debatendo assuntos atuais e polêmicos;
- Utilizar técnicas de Marketing para ampliar ainda mais a imagem da empresa, mostrando que seus serviços são diferenciados;
- Especialização em novas Áreas da contabilidade, como por exemplo, contabilidade pública.

#### **17.5. Resultado da Análise de SWOT**

Analisando o ambiente interno, nota-se que os pontos fortes da empresa superam os pontos fracos. Considerando o ambiente externo, nota-se que o setor de contabilidade passa por um momento transitório, onde Há diversas oportunidades que superam as ameaças do setor.

### **18. PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO**

Considerando o resultado da análise de SWOT, a empresa tem adotado como estratégia o investimento no ambiente de trabalho, fornecendo a seus funcionários um ambiente de conforto e comodidade, a empresa preserva muito o bom relacionamento entre seus funcionários garantindo também a motivação dos mesmos.

Segundo Oliveira (2001, p. 123):

O ambiente pode oferecer para as empresas oportunidades e ameaças. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades do ambiente, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças, ou simplesmente adaptar-se a elas.

Não se podem exigir resultados de uma equipe se esta não tiver um mínimo de comodidade e de condições para realizar suas necessidades básicas. Mas se acredita que quanto melhor e mais bem atendidas estas necessidades tanto melhor será o desempenho de uma equipe.

O ambiente de trabalho é constituído de duas partes distintas: a física (instalações, móveis, decoração etc.) e a social (as pessoas que o habitam). Segundo Magalhães (1990), influem no conforto social. Evidentemente, se tais elementos forem precários, ninguém trabalhará com moral elevado. Conforme a natureza do trabalho exigir-se-á uma luminosidade, uma temperatura, um grau de umidade diferente, o que também deverá estar de acordo com a região onde se trabalha e a época do ano (p.51).

As pessoas são produtos do meio em que vivem, têm emoções, sentimentos e agem de acordo com o conjunto que as cercam seja o espaço físico ou social. Como diz Bom Sucesso (1997). A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição. (p.36).

Levando em conta as oportunidades em novos processos, a crescente demanda por atividades relacionadas ao SPED, deve ser mais bem explorada e a falta de conhecimento dos clientes dos benefícios das ferramentas de contabilidade deve ser sanada. A empresa busca treinar seus funcionários e especializá-los nos sistemas e processos inerentes ao SPED, tornando os funcionários aptos as respectivas ferramentas em benefício de seus clientes.

A empresa propõe-se em investir em propaganda e divulgação, com isso ganha mercado e fortalece a marca, principalmente em serviços de gerenciamentos contábeis e fiscais, associados ao SPED. Outra importante ação é a divulgação para os clientes atuais sobre a capacidade das ferramentas contábeis em auxiliá-los a tomarem decisões. Propõe-se a realização de seminários com os clientes, explicando a utilização das ferramentas contábeis e sua aplicabilidade, tornando seus clientes fiéis a marca, oferecendo serviços que agregam maior valor ao contrato.

Com as ações propostas a cima, além de aproveitar as oportunidades, a empresa buscar diminuir a influência de seus pontos fracos atuais.

### **18.1. Definir a Visão da Organização**

Oferecer aos clientes um trabalho confiável, desenvolver relacionamentos através de um atendimento eficiente, comprometido pela dedicação, humildade e disciplina, visando à satisfação de nossos clientes e o crescimento profissional e intelectual dos nossos colaboradores.

### **18.2. Definição do Objetivo da Organização**

Oferecer mais conforto no ambiente de trabalho, de modo que o serviço possa ser realizado com mais eficiência.

## **19. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesse trabalho foi possível identificar que o mundo passa por constantes mudanças que exige das empresas uma adaptabilidade constante. Para sobreviver em meio a esse ambiente turbulento, repleto de desafios e concorrência, as empresas de contabilidade precisam adotar um planejamento estratégico claro e vencedor.

No Brasil, temos um ambiente de transição, com o governo realizando diversas melhorias e projetos que visam à automação dos serviços contábeis, bem como um controle maior pelo fisco. Aliado a isso, nota-se que existe uma grande aplicabilidade gerencial e financeira das ferramentas de contabilidade.

No entanto, após a aplicação das ferramentas de contabilidade gerencial e planejamento estratégico, notou-se que existe um amplo campo de oportunidades para as empresas de contabilidade atuarem, além do atualmente realizado.

Creio que as ações propostas no estudo de caso demonstram-se que as empresas de contabilidade possuem um grande potencial para a utilização das técnicas de planejamento estratégico, para gerar vantagem competitiva.

## 20. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, V.S.M. **Estratégias de competitividade para uma pequena empresa do setor de confecções.** Encontro nacional de engenharia de produção. ENEGEP 1997 (Gramado, RS) Anais... Porto Alegre: UFRGS.PPGEP, 1997.

ALMEIDA, Martinho I.R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas.** 1994. Tese (Doutorado)-FEA-USP, São Paulo, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração - Teoria, Processo e Prática.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000, 3ª.edição.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

Dicionário eletrônico Houaiss(2009).

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000..

MATOS, F. G. de. **Visão e ação estratégica.** 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução á administração- 8ª.** Ed são Paulo: atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital.** 6ª Edição. São Paulo: Atlas 2006.

MEYER Jr., Victor. **Considerações sobre o Planejamento Estratégico na Universidade.** In: Finger, Almeri Paulo. Universidade: Organização, Planejamento e Gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia – 3ª.** Ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

MULLER , A. N. , OLIVEIRA, A. G. de. **Contabilidade empresarial.** Coleção Gestão Empresarial.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas** – 29. Ed são Paulo: atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 27.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas 7ª. Edição, 2010.

Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: Estudo Quantitativo em Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação. <http://www5.usp.br/> e acessado em 29/04/2012.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO Este material resulta da reunião de fragmentos do módulo I do Curso Gestão Estratégicacom uso do Balanced Scorecard (BSC) realizado pelo CNJ. [http://www.jfgo.jus.br/institucional/gestao/planejamento\\_estrategico/material\\_referencia/fragmento\\_mod1\\_curso\\_gestao\\_estrategica\\_cnj.pdf](http://www.jfgo.jus.br/institucional/gestao/planejamento_estrategico/material_referencia/fragmento_mod1_curso_gestao_estrategica_cnj.pdf)

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese (Doutorado) – FEA-USP, São Paulo, 1996.

RIZZATTO, nunes ;Manual monografia. **Como se faz uma monografia uma dissertação, uma tese**. Companhia Editora nacional. 1ª. Edição, 2011.

SANTOS, José Roberto Leite dos. *Planejamento Estratégico: uma Ferramenta Acessível à Microempresa*. Artigo publicado no XXV ENEGEP - Encontro Nac. de Eng. de Produção ? Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

TZU, Sun. **A arte da guerra. Os trezes capítulos originais**. São Paulo: jardim dos livros, 2007.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark e PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**.São Paulo: Atlas, 2000.

