

ANDERSON LUIZ PAIVA

**APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A
UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
CONTÁBEIS DE PEQUENO PORTE.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão de Negócios.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora em 31 de agosto de 2012.

Orientador: Prof. Dr. Devanir Vieira Dias

BELO HORIZONTE-MG

2012



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica


ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **ANDERSON LUIZ PAIVA**, REGISTRO Nº 2010724385. No dia 31/08/2012, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS DE PEQUENO PORTE.", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Devanir Vieira Dias, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 31/08/2012.

Prof. Devanir Vieira Dias 
(Orientador)

Prof. Marco Antônio Machado 

Dedico este trabalho a minha esposa Elizangela e a meus filhos Ana Júlia e Davi, que são a razão de ser de todo esforço e dedicação empenhado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Elizangela e a meus filhos Ana Júlia de seis anos e Davi de dois meses, que tiveram a paciência de abrir mão de parte do pouco tempo que tenho para me dedicar a eles.

A Deus pela vida e a meus pais Tyrone e Maria Aparecida, pelo carinho e a compreensão de sempre.

Ao Professor Dr. Devanir Vieira Dias, por ter aceitado meu tema de pesquisa e pela atenção dispensada durante o desenvolvimento deste trabalho.

Ao CEPAD – UFMG pela oportunidade de aprendizado e conhecimento oferecida que foi de grande importância ao meu desenvolvimento profissional e pessoal.

“Qual é o nosso negócio?... A questão é que tão raramente perguntamos – ao menos de forma clara e direta – e tão raramente dedicamos um estudo e uma reflexão adequados que são talvez a mais importante causa do fracasso dos negócios.”

Peter Drucker

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo de caso sobre o processo de aplicação do planejamento estratégico a uma empresa de prestação de serviços contábeis de pequeno porte. Na primeira fase do trabalho foi efetuada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, com o aprofundamento da pesquisa no modelo de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. Esta pesquisa foi utilizada em conjunto com informações obtidas na empresa através de documentação e de entrevistas, para a aplicação do modelo proposto. O planejamento foi efetuado em quatro fases. Na primeira fase foi realizado um diagnóstico estratégico da empresa, que permitiu a definição da visão e a análise do ambiente em que está inserida. Na segunda fase foi definida a missão e estabelecida a postura estratégica da empresa. Na terceira fase foram descritos os instrumentos prescritivos e quantitativos do planejamento, com a definição do plano de ação necessário para o alcance dos objetivos. Na finalização do processo de planejamento foram definidos os instrumentos de controle e avaliação do processo. A análise possibilitou a verificação da aplicabilidade do modelo de planejamento estratégico proposto à empresa analisada. E serviu como fonte de estudo para a validação do processo de planejamento estratégico a uma empresa contábil de pequeno porte.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão. Empresas Contábeis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da empresa.....	39
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagem Competitiva	24
Quadro 2 - 5W e 2H de um Pano de Ação	25
Quadro 3 – Fases do Panejamento Estratégico.....	29
Quadro 4 – Análise de Concorrentes	47
Quadro 5 – Matriz de Swot	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estratégia: Reestruturação da Sede	54
Tabela 2 – Estratégia: Programa de Qualificação de Trabalhadores	54
Tabela 3 – Estratégia: Elaboração de Plano de Benefícios.....	55
Tabela 4 – Estratégia: Diversificação dos Serviços Prestados	55
Tabela 5 – Estratégia: Maior Agilidade no Processamento de Informações	56

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1.	Problema de pesquisa	14
1.2.	Justificativa	14
1.3.	Os objetivos da pesquisa	15
1.3.1.	Objetivo Geral	15
1.3.2.	Os objetivos Específicos da Pesquisa	16
1.4.	Estrutura do Trabalho	16
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1.	O Que é Planejamento Estratégico e sua Importância	17
2.2.	Etapas do Processo de Planejamento Estratégico	18
2.3.	As Diferentes Metodologias	19
2.3.1.	Modelo de Figueiredo e Fabri (2000).....	20
2.3.2.	Modelo de Oliveira (2012)	20
2.3.3.	Modelo de Almeida (1994)	21
2.3.4.	Modelo De Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001)	22
2.4.	O Que é Estratégia.....	24
2.5.	Tipos de Estratégia	24
2.6.	Como Colocar a Estratégia em Prática: Plano de Ação.....	26
2.7.	Avaliação e Controle do Processo de Planejamento Estratégico.....	27
3.	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO OLIVEIRA (2012)	29
3.1.	Fases do Planejamento Estratégico no modelo Oliveira	30
3.1.1.1.	Identificação da Visão	31
3.1.1.2.	Identificação de Valores	31
3.1.1.3.	Análise Externa	32

3.1.1.4.	Análise Interna	32
3.1.2.	Fase II – Missão da Empresa.....	33
3.1.2.1.	Estabelecimento da Missão da Empresa.....	33
3.1.2.3.	Estruturação e Debate de Cenários.....	34
3.1.2.4.	Estabelecimento da Postura Estratégica	34
3.1.2.5.	Estabelecimento de Macroestratégias e Macropolíticas	35
3.1.3.	Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	35
3.1.3.1.	Instrumentos Prescritivos	35
3.1.3.2.	Instrumentos Quantitativos.....	36
3.1.4.	Fase IV- Controle e Avaliação	37
3.1.4.1.	Verificação da Consistência e Revisões do Planejamento Estratégico.....	37
4.	APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS SEGUNDO O MODELO DE OLIVEIRA (2012)	39
4.1.	Caracterização da Pesquisa	39
4.2.	A Organização	39
4.3.	Descrição do Modelo de Oliveira e Justificativa da Opção Por Ele	41
4.4.	Estratégia de Coleta de Dados.....	42
4.5.	Análise de Documentos	42
4.6.	Aplicação do Modelo de Oliveira	43
4.6.1.	Fase 1: Diagnóstico Estratégico	43
4.6.1.1.	Identificação da Visão.....	43
4.6.1.2.	Identificação dos Valores	43
4.6.1.3.	Análise Externa	44
4.6.1.4.	Análise Interna	45

4.6.1.5.	Análise de Concorrentes e Definição da Vantagem Competitiva.....	46
4.6.1.6.	Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças	48
4.6.2.	Fase II: Missão da Empresa.....	49
4.6.2.1.	Estabelecimento da Missão e Propósitos da Empresa	49
4.6.2.2.	Estruturação e Análise de Cenários.....	50
4.6.2.3.	Estabelecimento da Postura Estratégica	51
4.6.2.4.	Estabelecimento de Macroestratégias e Macropolíticas	52
4.6.3.	Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos.....	52
4.6.3.1.	Definição de Objetivos e Desafios Empresariais.....	52
4.6.3.2.	Definição de Metas.....	52
4.6.3.3.	Definição de Estratégias e Políticas.....	53
4.6.3.4.	Projetos e Plano de Ação.....	54
4.6.4.	Controle e Avaliação	57
5.	CONCLUSÃO	59
5.1.	Limitações e sugestões para futuras Pesquisas	60
	REFERÊNCIAS	61

1. INTRODUÇÃO

Diante de novos desafios e complexas mudanças na legislação fiscal e tributária, as organizações precisam ser ágeis na tomada de decisões. Procura-se hoje em dia a maximização de resultados com o mínimo possível de recursos, pois estes estão cada vez mais escassos, sejam recursos humanos, materiais ou financeiros. Surge então um grande desafio aos negócios, que é a sobrevivência das organizações e o seu desenvolvimento com a manutenção do sucesso em longo prazo, adaptando-se de forma eficiente ao meio em que atuam.

A sobrevivência da empresa está diretamente ligada às estratégias que ela adotar, e à direção escolhida. O desafio é desenvolver estratégias que garantam a excelência e a diferenciação da empresa perante seus concorrentes, um maior valor agregado a seus clientes e uma maior parceria de seus fornecedores. Para que o negócio adquira vantagem competitiva é necessário que alcance um desempenho superior. Necessitando para isto de uma estratégia adequada, que deve ser fundamentada segundo Serra (2009) em objetivos coerentes e compreensão do negócio.

Para Serra (2009) se o planejamento for bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão de futuro, a corrigir seus rumos e encontrar novas oportunidades. O presente estudo apresenta o planejamento estratégico como uma ferramenta auxiliar de gestão, a ser utilizada por uma empresa contábil de pequeno porte, procurando a identificação de seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças no mercado em que atua.

O mercado contábil de hoje é mais dinâmico. Com o aprimoramento do aparato fiscal, e as exigências legais cada vez mais intensas, as empresas contábeis saem da função de meras apuradoras de impostos, para a de uma empresa prestadora de um serviço contábil mais efetivo e eficiente, com foco no gerenciamento e na continuidade dos negócios de seus clientes. A relevância do setor está crescendo, e para se adequar a esta nova realidade a visão do negócio e as estratégias a serem adotadas devem ser diferentes das definidas até então.

No desenvolvimento deste trabalho será contextualizado o planejamento estratégico e serão abordados quatro métodos diferentes de planejamento estratégico, o de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), o de Figueiredo e Fabri (2000), o de Almeida (1994) e o de Oliveira

(2012). Sendo que o modelo de Oliveira (2012) será mais estudado e será utilizado no desenvolvimento da pesquisa.

Espera-se que ao fim deste trabalho, esteja aplicado o planejamento estratégico a uma empresa prestadora de serviços contábeis de pequeno porte.

1.1. Problema de pesquisa

Apesar da importância do planejamento estratégico e dos avanços de sua aplicação para a tomada de decisões, nas pequenas empresas sua aplicação é rara. Diante desta realidade, o tema escolhido para o estudo é a aplicação de um modelo de planejamento estratégico para uma empresa de prestação de serviços contábeis de pequeno porte.

Segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), administrar estrategicamente é permear, em todos os níveis da organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico e não de negócios isolados.

Segundo Serra (2009, p. 58) “[...] o planejamento é o processo pelo qual os acontecimentos futuros são antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais.” Se bem utilizado, o planejamento ajudará na concretização da visão do empreendimento e na identificação de riscos e oportunidades.

Em um contexto de muitas regulamentações fiscais e necessidades de aprimoramento profissional constante, costumeiramente o planejamento estratégico é deixado em segundo plano pelas empresas de prestação de serviços contábeis. O que se espera com o trabalho é a aplicação do modelo de planejamento estratégico em uma empresa de prestação de serviços contábeis, buscando sua manutenção, crescimento e a otimização dos serviços por ela prestados.

A questão que se pretende responder com esta pesquisa é: *O planejamento estratégico é uma ferramenta aplicável para a identificação de fatores que irão contribuir para a melhoria da gestão e competitividade de uma empresa contábil de pequeno porte?*

1.2. Justificativa

As micro e pequenas empresas são muito relevantes à economia nacional. São um importante fator de promoção social e força propulsora do desenvolvimento, além de grandes geradoras

de empregos. No Brasil, segundo pesquisa do SEBRAE (2009) são 5.972.474 de Micro e Pequenas Empresas. Sendo que deste total, Minas Gerais é o segundo estado da Federação com mais Micro e Pequenas Empresas, 672.607 ao todo.

Segundo o SEBRAE (2009), as micro e pequenas empresas são responsáveis por 13.620.039 empregos diretos no Brasil. Sendo que deste total 1.529.644 estão em Minas Gerais, que ocupa o segundo lugar em ocupação de mão de obra. O que demonstra a extrema importância destas empresas no contexto nacional. Elas empregam um terço dos empregos formais do Brasil, que em 2009 foram de 41.207.548 conforme informações do Ministério do Trabalho (2009).

Neste grupo as empresas de prestação de serviços contábeis têm um papel fundamental, além de serem em sua maioria compostas por micro e pequenas empresas. Elas são a principal fonte de suporte aos demais micro e pequenos empresários. Sua atividade é de extrema relevância na manutenção, desenvolvimento e crescimento das empresas clientes. No Brasil, segundo o cadastro do Conselho Federal de Contabilidade (2011), são 77.165 organizações contábeis, sendo que deste total 5.012 empresas estão em Minas Gerais.

Se a empresa contábil crescer e desenvolver serviços com maior valor agregado aos seus clientes, irá colaborar também para o crescimento e manutenção de diversas outras empresas. Portanto, a adoção de uma administração mais profissional e pautada em conceitos até então utilizados apenas em grandes empresas é fundamental.

Espera-se que com a adoção do planejamento estratégico em uma empresa de prestação de serviços contábeis, ela tenha um incremento em sua produtividade e na qualidade da prestação de seus serviços, e seja uma multiplicadora deste conhecimento para as demais pequenas empresas para as quais presta serviços.

1.3. Os objetivos da pesquisa

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é a elaborar o Planejamento Estratégico de uma empresa prestadora de serviços contábeis de Belo Horizonte, utilizando o modelo de Oliveira (2012)

1.3.2. Os objetivos Específicos da Pesquisa

Os objetivos específicos da pesquisa são:

Efetuar o diagnóstico da empresa e de seu ambiente;

Desenvolver estratégias mais adequadas à organização;

Elaborar o plano de ação para a implementação das estratégias;

Estabelecer formas e instrumentos de avaliação e controle de desempenho do Plano Estratégico.

1.4. Estrutura do Trabalho

O trabalho será dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta o tema, justifica a importância do planejamento estratégico e são apresentados os objetivos da elaboração.

O Segundo capítulo é um referencial teórico sobre o Planejamento Estratégico.

No terceiro capítulo será detalhado o Planejamento Estratégico segundo Oliveira (2012) que será utilizado no planejamento da empresa.

No quarto capítulo será aplicado o modelo de Planejamento Estratégico segundo Oliveira (2012) a uma empresa de prestação de serviços contábeis.

No quinto capítulo será apresentada a conclusão e recomendações obtidas através da elaboração e aplicação do planejamento estratégico à empresa de prestação de serviços contábeis.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada uma revisão bibliográfica sobre o planejamento estratégico e listados os modelos de planejamento estratégico de Figueiredo e Fabri (2000), Oliveira (2012), Almeida (1994) e Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001).

2.1. O Que é Planejamento Estratégico e sua Importância

O Planejamento Estratégico é um processo interativo e contínuo para a manutenção e desenvolvimento de uma organização integrada ao seu próprio ambiente. O processo de planejamento envolve análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação de estratégias, implementação da estratégia e controle. É de fundamental relevância também que as funções do negócio estejam alinhadas dentro da organização e integradas ao processo de administração estratégica.

A ação realizada sem preparo conduz em geral as organizações a destinos não esperados, com resultados imprevisíveis, podendo gerar situações piores que as existentes anteriormente. Segundo Figueiredo e Fabri (2000, pg.56) “(...) a estratégia é desenvolvida através das forças que representam as oportunidades e ameaças que vem de fora da empresa”. Sendo a estratégia uma função essencial para o bom desempenho da empresa.

Para Oliveira (2012), o planejamento deve ser entendido como um processo para alcançar uma situação desejada de modo mais eficiente, eficaz e efetivo. A empresa deve traçar metas, objetivos, planejar, buscando o comprometimento de todos para que os resultados sejam alcançados. A essência do planejamento é a visualização dos problemas e oportunidades do futuro, buscando a melhor forma de explorá-los.

Segundo Figueiredo e Fabri (2000, pg.56) “Planejar significa pensar antecipadamente as ações que se desenvolverão no tempo futuro”. O planejamento estratégico leva a empresa a uma visão de futuro, independente do porte da empresa ou da situação atual do negócio. Recém criada ou já solidamente estabelecida, as organizações precisam do planejamento estratégico para traçar a direção certa a seguir em longo prazo. Possibilitando assim a antecipação de mudanças que estão por vir. Como a criação de novos produtos ou

identificação de novos mercados. Aumentando a possibilidade de a empresa estar no local certo e na hora certa.

2.2. Etapas do Processo de Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico deve seguir as características próprias de cada organização, sua natureza, o porte, sua cultura, o estilo de gestão e o clima influenciam em seu desenvolvimento. Segundo Tavares (2010), suas etapas básicas são:

Primeira etapa: Determinação do negócio, missão, visão e definição de competências distintas.

Esta Etapa consiste em refletir sobre o negócio e o espaço que a organização pretende ocupar, e aonde quer chegar. Nesta fase é feita uma reflexão sobre o significado de sua existência, e como ela pretende se diferenciar das demais.

Segunda etapa: Análise Macro ambiental.

Nesta Etapa são identificadas as forças que interferem de forma positiva ou negativa no desempenho da organização. Quando positivas são as oportunidades, quando negativas, são as ameaças.

Terceira etapa: Análise de Públicos Relevantes.

Consiste na avaliação dos públicos relevantes à organização e análise do nível de qualidade destas relações.

Quarta etapa: Análise do Ambiente Interno.

Avaliação dos subsistemas diretivo, técnico e social da organização e estabelecimento de sua adequação as necessidades e ameaças ambientais e do relacionamento pretendido com seus públicos. Deve-se fazer uma análise dos recursos tangíveis e intangíveis da organização. Identificando suas potencialidades, estabelecendo parcerias.

Quinta etapa: Definição de Valores e Políticas.

Nesta fase as crenças e valores nas quais a organização se apóia se tornam explícitas. São sistematizadas suas regras e diretrizes, que orientam o processo decisório e viabilizam as alternativas e opções para a adoção de estratégias.

Sexta etapa: Formulação e Implementação de Estratégias.

Nesta etapa são formuladas estratégias e caminhos para a ação, que se adequam à visão organizacional. Na definição da estratégia a adotar, deve ser avaliada a que melhor combina os fatores tempo, custo, recursos e riscos pretendidos pela organização.

Sétima etapa: Definição de Objetivos.

Nesta etapa são definidos os objetivos que se pretendem alcançar com as estratégias adotadas, alinhado à missão organizacional.

Oitava etapa: Elaboração de orçamento.

Nesta etapa são atribuídos os valores financeiros necessários à execução dos objetivos delineados. Nesta fase devem ser definidas as alternativas de investimentos e desinvestimentos necessários para a manutenção da estratégia adotada.

Nona etapa: Definição de parâmetros de avaliação e controle.

Nesta etapa são definidos os indicadores para avaliação do desempenho da estratégia. Definindo o paralelo entre o previsto e o realizado.

Décima etapa: Formulação de um sistema de Gerenciamento de responsabilidades.

Nesta etapa são definidas as responsabilidades de todos os envolvidos na implantação do processo.

Décima primeira etapa: Implantação.

Nesta fase as ações planejadas são colocadas em prática em determinado tempo

2.3. As Diferentes Metodologias

Diversas são as metodologias possíveis de utilização para o planejamento estratégico nas empresas, listamos a seguir quatro modelos, que são o de Figueiredo e Fabri (2000), o de Oliveira (2012), o de Almeida (2006) e o de Vasconcelos Filhos e Pagnoncelli (2001).

2.3.1. Modelo de Figueiredo e Fabri (2000)

Segundo Figueiredo e Fabri (2000) o planejamento é a mais básica das funções administrativas, sendo sua ausência muito danosa ao bom desempenho das empresas. O modelo está dividido em quatro fases:

- Fase I: análise da situação: Avaliação da situação e alternativas possíveis;
- Fase II: diagnóstico: Resultado da análise da situação, estabelecendo-se os pontos chaves na formulação da estratégia;
- Fase III: formulação da estratégia: Formaliza as principais decisões atingidas no diagnóstico;
- Fase IV: plano estratégico: É subdividido em duas etapas, o Plano Básico, elaborado em setembro de cada ano, projetado para quinze meses. E o Plano Básico Ajustado, que é elaborado com o ajuste do Plano Básico a ser efetuado em março de cada ano. Nas duas fases os três primeiros meses são considerados período de arranque.

2.3.2. Modelo de Oliveira (2012)

Para Oliveira (2012, pg. 38) “O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como confirmação dos valores da empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade” O planejamento é dividido em quatro fases:

Fase I: Diagnóstico Estratégico, que é dividido em quatro partes:

- a) Identificação da visão;
- b) Identificação dos valores;
- c) Análise externa;
- d) Análise interna;
- e) Análise dos concorrentes.

Fase II: Missão da Empresa, que é dividida em quatro partes:

- a) Estabelecimento da missão da empresa;
- b) Estabelecimentos dos propósitos atuais e potenciais;

- c) Estruturação dos debates e cenários;
- d) Estabelecimento da Postura Estratégica;
- e) Estabelecimento de macro estratégias e macro políticas;

Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos:

- a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas;
- b) Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e
- c) Estabelecimento dos projetos e planos de ação;

Fase IV: Controle e Avaliação

2.3.3. Modelo de Almeida (1994)

Para Almeida (1994), o processo de diagnóstico do planejamento estratégico deve levar em conta quatro grupos de atividades: a análise dos aspectos internos, análise do ambiente, comparação entre a missão e o campo de atuação e o estabelecimento da estratégia.

A metodologia de Almeida é dividida em cinco fases:

Fase I: orientação, estabelecimento de missão e vocação da empresa;

Fase II: diagnóstico, onde é analisado:

- a) Aspectos internos;
- b) Análise ambiental;
- c) Campo de atuação e
- d) Estratégia vigente.

Fase III: direção definida

- a) Objetivos
- b) Estratégias.

Fase IV: viabilidade, efetuar projeções e controles;

Fase V: etapa operacional, onde serão definidas e monitoradas as ações e os cronogramas.

2.3.4. Modelo De Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001)

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), o planejamento estratégico é composto de oito fases:

Fase I: definição do negócio:

- a) Identificação do negócio: quem é o cliente, qual o benefício ele espera com os serviços da empresa;
- b) Checagem da consistência do negócio atual: confrontação de tendências relevantes;
- c) Adequação do negócio: estar atento ao cliente, saber se o benefício oferecido corresponde às expectativas.

Fase II: Definição da missão:

- a) Identificação da missão atual: definição do que, como, onde e qual a finalidade social da empresa;
- b) Checagem da consistência da missão atual: confrontação de tendências relevantes: globalização, inovação, qualidade de vida;
- c) Adequação da missão à realidade da empresa.

Fase III: Definição de Princípios:

- a) Identificação e explicitação dos princípios: resgate da cultura da empresa, com a identificação de traços marcantes do seu comportamento ao longo dos anos;
- b) Checagem da consistência dos princípios;
- c) Adequação dos princípios: análise dos princípios, e se preciso sua substituição.

Fase IV: Análise do Ambiente:

- a) Definir a abrangência do ambiente, a abrangência terá como limite de tempo, o período do planejamento;
- b) Definir o que analisar no ambiente: definição de quem são os clientes, concorrentes, quais os públicos da empresa;

- c) Identificar o cenário de referência: visualização de cenários alternativos, para a previsão de mudanças que possam ocorrer;
- d) Levantar as informações relevantes sobre a empresa: checagem de informações relevantes sobre a empresa;
- e) Descrever o resultado da análise do ambiente interno e externo: registro das informações obtidas;
- f) Criar o radar do ambiente: monitorar o ambiente.

Fase V: Definir a visão da empresa:

- a) Os benefícios da explicitação da visão;
- b) Como definir a visão da empresa: a visão deverá ter o foco no futuro.

Fase VI: Definir Objetivos:

- a) Definição do horizonte dos objetivos;
- b) Escolha dos temas: definir os temas mais relevantes para análise;
- c) Definição dos indicadores de desempenho;
- d) Preenchimento do painel de controle de objetivos;

Fase VII: Definição das estratégias competitivas:

- a) Formular as estratégias: considerar tendências relevantes, e compatibilizá-las com os recursos;
- b) Checar a consistência das estratégias;
- c) Priorizar as estratégias.

Fase VIII: Planos de ação, divulgação, implantação e acompanhamento:

- a) A criação de força tarefa dos objetivos;
- b) Elaboração do cronograma do processo;
- c) Formulação dos planos de ação;
- d) Compatibilização dos planos de ação;

- e) Assegurar recursos para as ações;
- f) Aprovação formal do plano estratégico e dos planos de ação;
- g) Divulgação do plano estratégico;
- h) Implantação do plano estratégico;
- i) Acompanhamento, avaliação de resultados, correção de rotas e atualização.

2.4. O Que é Estratégia

A estratégia no contexto dos negócios é a orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e políticas ou planos essenciais para alcançar as metas estabelecidas, de forma a definir a classe de negócios em que se encontra a empresa e aonde quer chegar. A estratégia tem sido definida também como uma busca de alternativas de ação para conquistar e manter vantagem competitiva de uma empresa. A estratégia representa um conjunto de escolhas que define o posicionamento da organização em seu ambiente.

Segundo (Tavares, 2010, pg.255) “As estratégias são materializadas a partir da construção de cenários tendenciais ou alternativos, do qual se derivará um conjunto de decisões para beneficiar a organização”. Estão relacionadas à busca da visão e desempenho de sua missão, por meio da aplicação de suas competências distintas. A organização adquire vantagem competitiva quando consegue criar valor superior para seus consumidores em relação aos seus concorrentes. A estratégia é parte da visão e missão da organização.

A formulação de uma estratégia bem sucedida depende de uma avaliação do ambiente externo e interno da organização.

2.5. Tipos de Estratégia

Cada estratégia competitiva implica em qualificações e exigências diferentes para seu sucesso. Que resulta em diferenças no modelo organizacional, em padrões de investimento, acesso a fornecedores, etc. O sucesso requer enfoque na alavancagem e em mudanças no mercado. As empresas devem posicionar-se adotando uma das estratégias competitivas genéricas, que são segundo Porter (Porter, 1989): liderança em custos, diferenciação e enfoque, ou sua combinação dependendo do ambiente

Quadro I - Vantagem Competitiva

		Custo mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança em Custos	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3. Enfoque em Custo	4. Enfoque na diferenciação

Fonte: (Tavares, 2010)

Liderança em Custos

As fontes de liderança em custos variam de empresa para empresa. Segundo suas características e condições de economia, tecnologia, etc. Implica em controle excessivo de custos, sistemas rígidos e economias de escala. O porte da organização é importante para esta vantagem.

Diferenciação

A empresa procura ser única, em fatores valorizados pelos compradores. A diferenciação é relativa e precisa ser comparada com o valor proporcionado por concorrentes para se tornar efetivamente uma vantagem competitiva. Sem uma diferenciação perceptível o cliente não encontra razão para comprar nesta ou naquela empresa. Dentre as fontes para diferenciação temos a cultura da inovação, trabalho em equipe e a propensão aos riscos.

Enfoque

Ao utilizar o enfoque como estratégia a empresa atua em um ambiente competitivo e restrito. Pode ser enfoque em custos ou enfoque em diferenciação. Pode-se utilizar o enfoque em custos mantendo a diferenciação, ou uma diferenciação maior mantendo-se o mesmo custo, ou com menor variação por um custo inferior. Reduzir custo não é o mesmo que obter vantagem em custo. A empresa deve reduzir os custos até que eles não prejudiquem a diferenciação.

Meio Termo

Quando a empresa enfoca em uma das estratégias mas não a alcança ela fica no meio termo. Normalmente o meio termo se manifesta pela relutância da empresa em fazer escolhas sobre como competir. Diversas empresas têm adotado esta estratégia, direcionando seus esforços a consumidores que querem o meio termo.

2.6. Como Colocar a Estratégia em Prática: Plano de Ação

Depois de definidos os objetivos e estabelecidos os indicadores para sua execução, é necessário estabelecer os procedimentos para sua execução. Nesta fase são definidos os responsáveis, pela implementação de todas as fases do planejamento estratégico.

O plano de ação pode depender de recursos, de poder e de capital intelectual, ou depender de recursos econômicos, de capacitação organizacional e de recursos tecnológicos, dentre outros. Os planos representam a aplicação de recursos na produção de resultados que alterem a situação presente, em busca do futuro. Conforme determinado na visão da empresa.

O formato mais comum em uso é o Quadro do 5W e 2H. Com a definição das ações definidas: O quê fazer? Por quê? Quem? Onde? Quando? Como? Quanto?

Quadro 2 -5W e 2H de um plano de ação

5W e 2H	Significado
What?	O quê?
Why?	Por Que?
Who?	Quem?
Where?	Onde?
When?	Quando?
How?	Como?
How Much?	Quanto?

Fonte: Tavares (2010)

O que: é o objetivo ou meta a ser alcançada.

Por quê? Porque alcançar o objetivo descrito, sua justificativa;

Quem? Quem deve fazer o que nas ações estratégicas.

Onde? Onde está sendo desenvolvido o planejamento estratégico.

Quando? O período e os prazos necessários para o cumprimento dos objetivos.

Como? Quais métodos serão adotados para alcançar os objetivos.

Quanto? Qual o desembolso necessário para cumprir o objetivo.

2.7. Avaliação e Controle do Processo de Planejamento Estratégico

Os objetivos, metas, ações e recursos empregados, para a implementação da estratégia, devem ser periodicamente avaliados e controlados por indicadores de desempenho ou métricas. Neste procedimento os eventuais desvios são identificados e corrigidos. A avaliação e o controle, concluem o processo de Planejamento Estratégico.

Avaliação:

É o mecanismo para medir a efetividade das ações. É a identificação do impacto das decisões envolvidas no processo de planejamento. Que podem ser superiores, no nível ou abaixo do planejado. O que pode ser fruto de questões internas ou externas à empresa.

Normalmente a avaliação identifica as causas e hipóteses do distanciamento entre a meta e sua concretização e procura compartilhar a informação e motivar o aprendizado organizacional. O planejamento estratégico é um processo contínuo e dinâmico, que tem um grande papel educacional. Sendo fundamental que existam bases para seu aperfeiçoamento.

Controle:

Na fase de controle é verificado se o que está previsto está ocorrendo. São definidos um conjunto de identificadores e métricas que permitem constar se a organização está se distanciando ou atendendo ao planejamento proposto.

Nesta etapa são feitas reuniões periódicas, sendo a atividade contínua com pontos de verificação, que permitem identificar e corrigir os desvios identificados. Para o processo de controle são necessários os seguintes passos:

Definição dos parâmetros de Avaliação: são identificadores que permitem a medição das ações e do controle dos objetivos e metas;

Estabelecimento de pontos de controle: São identificados os pontos críticos que podem identificar o sucesso do planejamento;

Verificação de pontos de controle: A definição de como controlar, o que pode variar de acordo com a complexidade das operações;

Correção dos desvios: apuração de que o desempenho está fora do padrão. Nesta fase são identificados e corrigidos os pontos fora do padrão;

Feedback: Verificação e realimentação do processo, com eficiência e efetividade.

Deve ser definida uma matriz de gerenciamento, detalhando-se os objetivos e metas a serem alcançados e identificados as responsabilidades e prazos. Deve-se também assegurar as fontes de recursos necessários. Em seguida são criados mecanismos de manutenção e comprometimento dos níveis envolvidos.

3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO OLIVEIRA (2012)

A seguir será detalhado o modelo de Oliveira (2012), que será utilizado para o planejamento estratégico da empresa de prestação de serviços contábeis. Para Oliveira (2012) a empresa espera com seu planejamento estratégico:

- a. Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos.
- b. Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos.
- c. Conhecer e usufruir das oportunidades externas.
- d. Conhecer e evitar as ameaças externas.
- e. Ter um plano de trabalho que estabeleça as premissas básicas no processo de planejamento estratégico.

Ao final do processo de planejamento estratégico a empresa espera como resultado final um direcionamento dos seus esforços para o alcance de resultados comuns e do interesse dos envolvidos no processo de planejamento.

O planejamento estratégico é o plano para a transformação em realidade das aspirações da empresa. Segundo Oliveira (2012) ele possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e a implementação. A fase de delineamento é a estrutura do processo de planejamento. A elaboração é a identificação de ameaças e oportunidades na empresa. A fase de implementação envolve os assuntos organizacionais, seus sistemas de informação, o sistema orçamentário, sistemas de incentivos, competência operacional. O planejamento estratégico possui quatro aspectos de atuação:

- a. O que a empresa pode fazer com o ambiente externo;
- b. O que a empresa pode fazer com seu conhecimento, capacidade e competência;
- c. O que a alta administração quer fazer;
- d. O que a empresa deve fazer.

3.1. Fases do Planejamento Estratégico no modelo Oliveira

Segundo Oliveira (2012) são duas as possibilidades de desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas. Na primeira modalidade é definida aonde a empresa quer chegar e em seguida o que fazer para chegar lá. Na segunda modalidade primeiramente é definido como está a empresa e depois aonde ela quer chegar. O modelo adotado no trabalho segue a segunda linha de desenvolvimento. Sendo dividido em quatro fases para sua elaboração e implementação, que são:

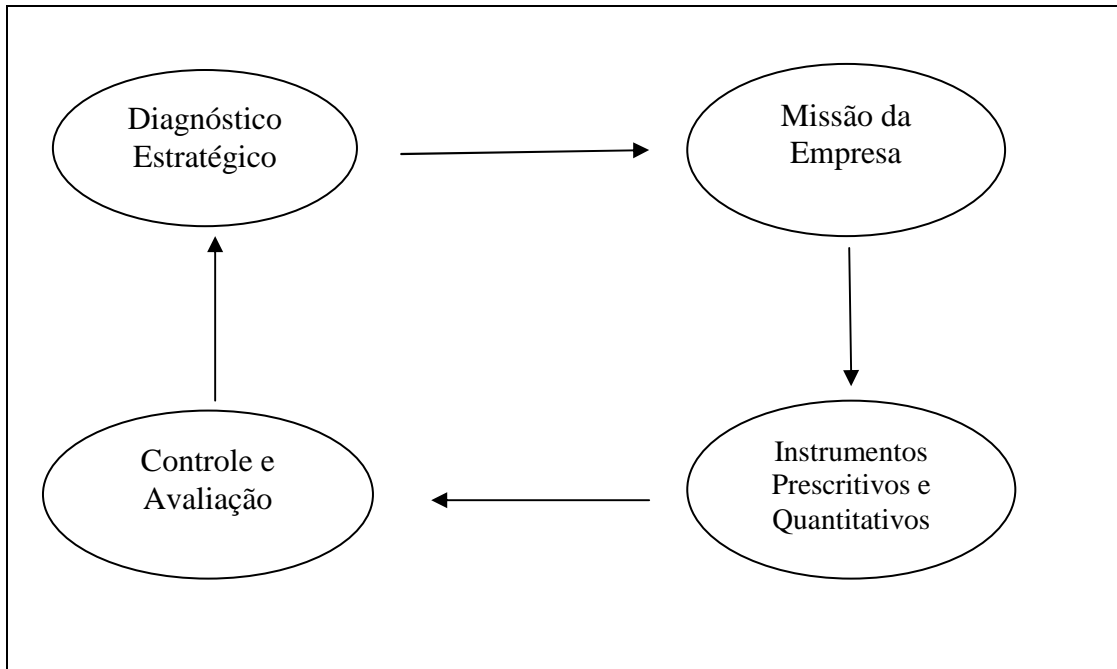
Fase I – Diagnóstico Estratégico

Fase II – Missão da Empresa

Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Fase IV – Controle e Avaliação

Quadro 3 - Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira (2012)

3.1.1. Fase I: Diagnóstico Estratégico

Nesta fase será definido como está a empresa, também pode ser denominada auditoria de posição. Esta fase deve ser desenvolvida com informações realistas, completas e impessoais. Está dividida em cinco etapas:

3.1.1.1. Identificação da Visão

São identificadas as necessidades e expectativas da empresa, por seus diretores, acionistas e gestores. Esta identificação é o delineamento do planejamento estratégico. As visões são os limites que os gestores enxergam em um determinado tempo. Identificando o que a empresa quer ser no futuro. Deve ser resultante o consenso entre os gestores. A definição da visão deve ser clara e respeitar o direito das pessoas. Os gestores devem se certificar que a visão e os valores estão focados em seus clientes, fornecedores e funcionários.

Segundo Oliveira (2012), na definição de sua visão a empresa deve responder a questões:

- O que queremos ser?
- Qual a força nos impulsiona para esta situação?
- Quais são nossos valores básicos?
- O que nos diferencia de nossos concorrentes?
- Quais são as barreiras a enfrentar?
- Quais as expectativas do mercado?
- Como conseguiremos a adesão dos funcionários e gestores?

3.1.1.2. Identificação de Valores

Os valores representam o conjunto de princípios, crenças e questões fundamentais à empresa, fornecendo a sustentação de suas decisões. Para (Oliveira, 2012, pag. 68) “a prática tem demonstrado que o debate e a consolidação de fortes e sustentados valores são de elevada importância para a maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas empresas.”

3.1.1.3. Análise Externa

Nesta etapa serão identificadas as oportunidades e ameaças que estão no ambiente da empresa e a melhor forma de utilização delas. A empresa deve olhar o que está acontecendo em seu ambiente externo. A Análise Externa deve ser efetuada pela empresa como um todo e levar em consideração diversas situações dentre as quais:

- Mercado de atuação;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos políticos;
- Aspectos culturais;
- Mão de obra;
- Aspectos legais e políticos;
- Concorrentes.

Na análise do ambiente externo o ambiente é dividido em duas partes:

- Ambiente Direto: fatores que a empresa identifica, pode avaliar e medir de forma efetiva e adequada.
- Ambiente Indireto: fatores que a empresa identifica, mas não tem condições de atuação.

3.1.1.4. Análise Interna

Nesta etapa são definidos os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Sendo que os pontos neutros segundo Oliveira (2012) são uma variável identificada, mas para as quais a empresa não tem critérios nem parâmetros para sua avaliação e definição de ponto forte ou fraco. A avaliação dos pontos fortes e fracos deve ser feita com uma avaliação de seus concorrentes.

Alguns fatores considerados na análise interna:

- Serviços atuais;
- Novos serviços propostos;

- Divulgação e comercialização;
- Imagem da empresa;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;
- Recursos humanos;
- Recursos financeiros;
- Controle a avaliação;

3.1.1.5. Análise de Concorrentes e Estabelecimento das Vantagens Competitivas

Esta é uma etapa da análise externa, mas merece um tratamento diferenciado, devido a sua relevância. Como resultado final a empresa irá obter a identificação das vantagens competitivas próprias e as de seus concorrentes. Para Oliveira (2012, pg. 96),

A vantagem competitiva é a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde ao algo mais que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras.

A vantagem competitiva deve ser reconhecida pelo mercado, sustentável e duradoura, proporcionando personalidade para a empresa.

3.1.2. Fase II – Missão da Empresa

Nesta fase é determinada a razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico, está dividida em cinco etapas:

3.1.2.1. Estabelecimento da Missão da Empresa

A missão da empresa é a definição das expectativas dos proprietários e gestores da empresa, vai além da simples definição de seu objetivo social. Deve ser definida de forma a satisfazer às necessidades do ambiente externo e não simplesmente com o oferecimento de um produto ou serviço.

Para Oliveira (2012, pag. 50)

A Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja a determinação de quem a empresa atende com seus produtos e serviços. Corresponde

a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

A Missão da empresa tem uma função orientadora e delimitadora da ação empresarial em um determinado período, envolvendo seus valores, crenças, expectativas e recursos.

3.1.2.2. Estabelecimento de Propósitos Atuais e Potenciais

Os propósitos atuais e futuros são os compromissos aos quais a empresa se impõe, para cumprir a missão proposta. Para Oliveira (2012, pg. 51) Os “propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida.”

3.1.2.3. Estruturação e Debate de Cenários

A definição de cenários é um processo efetuado por todos os envolvidos, para uma maior riqueza de idéias, informações e visões sobre o futuro. Quanto mais turbulento o ambiente, mais se torna necessário a definição dos cenários que são estabelecidos através das informações estratégicas obtidas pela empresa.

Os Cenários são analisados nas situações: mais provável, otimista e pessimista. Para Oliveira (2012, pg. 51) “Cenários representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa”.

3.1.2.4. Estabelecimento da Postura Estratégica

Na definição da postura estratégica da empresa é considerada a forma com a qual a empresa se posiciona em relação a seu ambiente. A postura proporciona um diagnóstico da empresa, que resulta no confronto de seus pontos fortes com seus pontos fracos. Determinando sua capacidade aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças encontradas.

Para Oliveira (2012, pg. 52) “Postura Estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecidas no diagnóstico estratégico.”

A postura da empresa é limitada por três aspectos:

- Missão da empresa;

- Relação entre as oportunidades e ameaças as quais a empresa está sujeita;
- Relação entre os pontos fortes e fracos da empresa.

3.1.2.5. Estabelecimento de Macroestratégias e Macropolíticas

A Macroestratégia e a Macropolítica devem estar alinhadas à postura estratégica da empresa. E são a orientação estratégica da empresa. Para Oliveira (2012, pg. 52)

Macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas da empresa considerada no ambiente competitivo. Macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

3.1.3. Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Nesta Fase é determinado aonde a empresa quer chegar, e como fazer para chegar lá. Esta fase é dividida em Instrumentos Prescritivos e Instrumentos Quantitativos

3.1.3.1. Instrumentos Prescritivos

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico são a explicação do que deve ser feito pela empresa para que alcance os propósitos definidos na sua missão, seguindo sua postura estratégica, em respeito a suas macropolíticas e macroestratégias. É definido com as seguintes etapas:

- a. Estabelecimento de objetivos, desafios e metas - Nesta fase são estabelecidos os seguintes aspectos:
 - Objetivo: alvo ou situação que se pretende alcançar, definição de para onde a empresa vai dirigir seus esforços.
 - Objetivo Funcional: Objetivos parciais, relacionados às subáreas funcionais da empresa.
 - Desafio: É o objetivo que se pretende alcançar, que exige um esforço extra da empresa e representa uma modificação na situação atual em busca de uma situação desejada.
 - Meta: Passos ou etapas para o alcance dos desafios e objetivos. É a quantificação do objetivo.

b. Estabelecimento de Estratégias e Políticas - Nesta etapa são definidas as estratégias, as políticas e as diretrizes da empresa:

- Estratégia: Caminho adequado para alcançar os objetivos, desafios e metas estabelecidos, para o melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. São a fonte para a definição dos projetos e dos planos de ação da empresa.
- Política: Definição dos níveis de delegação, fornecendo parâmetros para a tomada de decisão. Normalmente são estabelecidas por área funcional da empresa.
- Diretrizes: Conjunto estruturado de objetivos, estratégias e políticas da empresa.

c. Estabelecimento de Projetos e Planos de Ação - Nesta etapa são definidos os Planos de Ação para o alcance do planejamento estratégico proposto. Esta fase é o instrumento de ligação entre o plano prescritivo e o plano quantitativo, sendo definido nos seguintes aspectos:

- Projetos são os trabalhos que a empresa deve realizar, com a definição de responsabilidades e resultados esperados. Sendo quantificados os benefícios e os prazos de execução preestabelecidos, levando-se em consideração os aspectos, financeiros, humanos, tecnológicos e materiais.
- Programas que são os grupos de projetos homogêneos quanto ao objetivo ou finalidade.
- Plano de ação que são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos, separados por setores da empresa.

3.1.3.2. Instrumentos Quantitativos

Nesta fase são analisados quais são os recursos financeiros necessários para o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa. O instrumento quantitativo é o planejamento orçamentário, que irá consolidar as realizações da empresa, quanto às receitas, despesas e investimentos. Pode ser utilizado também o fluxo de caixa e balanço projetados.

3.1.4. Fase IV- Controle e Avaliação

Nesta fase é verificada a adequação da empresa ao planejamento estratégico proposto. É a etapa na qual será verificado se a empresa está ou não atingindo os objetivos e metas propostos em seu planejamento. Envolve o processo de:

- Estabelecimento e análise de indicadores;
- Avaliação de desempenho;
- Comparação do desempenho com os objetivos estabelecidos;
- Análise dos desvios e objetivos;
- Decisões corretivas para retorno ao planejamento inicial;
- Acompanhamento para validação da eficácia do planejamento;

Esta fase é efetuada mediante comparação com padrões estabelecidos, que procuram medir e avaliar o desempenho das ações da empresa. Realimentando o processo para que seja corrigido ou reforçado se necessário. Dentre suas funções estão:

- Identificação de problemas, falhas e erros, que podem gerar desvios no planejamento;
- Fazer com que os resultados atingidos estejam alinhados aos resultados pretendidos;
- Verificar se as estratégias estão proporcionando os resultados desejados;
- Suprir a empresa de informações gerenciais periódicas.

3.1.4.1. Verificação da Consistência e Revisões do Planejamento Estratégico

Nesta fase o planejamento estratégico está pronto, mas antes que seja implantado é importante a verificação de sua consistência, interna e externa. Segundo Oliveira (2012), para esta validação será necessário a consideração de alguns aspectos:

- a. **Consistência Interna:** Verificar da interação do planejamento com relação à capacitação da empresa, à cultura organizacional e aos recursos disponíveis;
- b. **Consistência Externa:** Verificar o planejamento com relação aos clientes, fornecedores, legislação, concorrentes e conjuntura econômica;
- c. **Riscos Envolvidos:** Verificar os aspectos financeiros, econômicos, sociais e políticos.

- d. Horizonte de tempo: Verificar impactos a curto, médio e longo prazo;
- e. Praticabilidade do Planejamento: Verificar se é viável ou não sua implantação.

Segundo Oliveira (2012) o planejamento estratégico, deverá estar sujeito a revisões periódicas que podem ser ocasionais ou periódicas. As ocasionais ocorrem quando a empresa julgar que as alterações no ambiente comprometem o planejamento. As periódicas quando a empresa estabelece uma frequência pré-determinada para a realização independente da variável ambiental.

Para (Oliveira, 2012), o mais prudente é que as verificações sejam periódicas e sempre que constatada alguma alteração relevante no ambiente, seja efetuada uma nova revisão no planejamento. As empresas devem estar atentas às resistências internas ao processo de controle do planejamento.

4. APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS SEGUNDO O MODELO DE OLIVEIRA (2012)

A seguir será aplicado o modelo de OLIVEIRA (2012), descrito no capítulo 3 a uma empresa de prestação de serviços contábeis de pequeno porte.

4.1. Caracterização da Pesquisa

A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e aplicada que utilizou como método de pesquisa o estudo de caso que segundo Yin (2010) é adequado especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Além disso, segundo Roesch (2006) esta estratégia de pesquisa permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto e é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

4.2. A Organização

A Assessoria Contábil Ltda é uma empresa de prestação de contábeis a micro, pequenos, médios empreendimentos e entidades do terceiro setor em Belo Horizonte-MG e Região Metropolitana. Foi fundada em 1999. Tem como sua principal característica a confiabilidade e a pontualidade na entrega de seus serviços prestados.

Os serviços prestados pela empresa atualmente são:

Serviços de administração pessoal: que compreendem os procedimentos para admissão de funcionários, demissão de funcionários, elaboração da folha de pagamento e demais procedimentos relativos aos processos de administração de pessoal das empresas clientes.

Apurações fiscais: lançamentos de notas fiscais de venda e compra de mercadorias, apuração de impostos, contribuições e entrega de declarações fiscais.

Apurações contábeis: lançamentos contábeis e apuração de balancetes, balanços e demonstrações contábeis.

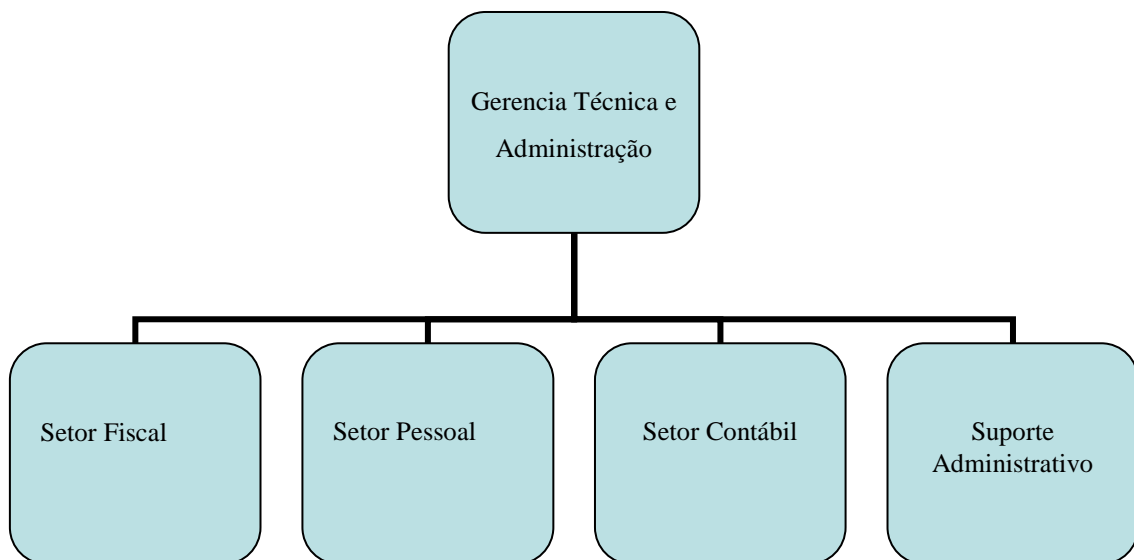
Serviços de análise de balanços e demonstrações contábeis: Análise dos balanços e demonstrações contábeis das empresas clientes;

Seu quadro funcional é composto por nove pessoas, dividido da seguinte forma: dois funcionários para setor de pessoal, quatro funcionários para setor fiscal/contábil, sendo um deles estagiário. Um funcionário para serviços administrativos, um funcionário para serviços externos, e o diretor para a gestão e gerência técnica da empresa.

A empresa tem uma carteira de clientes diversificada, que é composta por 80 empresas dos setores comercial, industrial, prestação de serviços, Ong's e Oscip's. Tributadas pelo Lucro Real, Lucro Presumido e Simples Nacional. Localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte-MG.

Figura 1 - Organograma da Empresa

A Assessoria Contábil Ltda é uma empresa de prestação de contábeis a micro, pequenos, médios empreendimentos e entidades do terceiro setor em Belo Horizonte-MG e Região Metropolitana.



Fonte: Elaboração própria

O ramo de atuação da Assessoria Contábil Ltda é a prestação de serviços contábeis a empresas e entidades, que não mantenham um setor interno de contabilidade. Como a demanda atual dos clientes não é apenas por serviços tradicionais de escrituração fiscal, escrituração contábil e procedimentos de pessoal. O mercado hoje demanda uma prestação de

serviços contábil mais efetiva, que contribua com o crescimento e manutenção dos empreendimentos. A empresa está mudando a forma de atuação, para se adequar a esta nova necessidade.

Esta definição foi decisiva ao planejamento estratégico da empresa. O mercado contábil precisa de empresas que contribuam efetivamente com o crescimento empresarial e não que atuem apenas como arrecadoras de impostos. As empresas contábeis que continuarem nesta forma de trabalho estão caminhando para sua extinção.

O cliente hoje tem uma visão clara do benefício que deseja alcançar com o serviço contábil contratado. Este serviço deixou de ser simplesmente uma obrigação fiscal, e passou a ser cobrado como um suporte gerencial para os empreendimentos, sendo necessária a inclusão de novos serviços como consultoria contábil, análise tributária, elaboração de planejamentos financeiros, análise de risco e elaboração de fluxos de caixa. A seguir será elaborado o planejamento estratégico da empresa, para o biênio 2012/2013, focado na adequação da empresa Assessoria Contábil Ltda a esta nova realidade na prestação de serviços contábeis.

4.3. Descrição do Modelo de Oliveira e Justificativa da Opção Por Ele

Optamos pelo Modelo de Oliveira (2012) por entendemos que este modelo é mais adequado à pequena empresa de prestação de serviços contábeis estudada. Sua aplicação inicia com uma análise do momento atual da empresa. Com fases previamente estabelecidas e aplicáveis à pequenas empresas, que não dispõem de controles efetivos, nem de planejamentos anteriores para servir de base ao planejamento atual.

A Primeira Etapa da aplicação do modelo é o Diagnóstico Estratégico, etapa na qual é analisado o ambiente externo em que a empresa está inserida, identificação de seu ambiente interno, definição de pontos fortes e fracos. É Identificada também a visão e dos valores da organização.

Na segunda etapa são definidos a missão e os propósitos da empresa, com a criação de cenários possíveis para o período do planejamento proposto e a definição da postura estratégica da empresa.

Na terceira etapa são definidos os objetivos e desafios aos quais a empresa esta direcionada. Com a indicação das metas e estratégias para alcançá-las. Além da definição do plano de ação proposto.

Na quarta etapa são criadas funções de controle e verificação da aplicação e validação do planejamento proposto.

4.4. Estratégia de Coleta de Dados

Análise de documentos que segundo Foster (1994) tem grande valor uma vez que representam sistemas e estruturas da organização. Sua análise permite o entendimento de situações e uma visão de dentro da organização.

A coleta de dados foi efetuada com a utilização de documentos internos da empresa, tais como balanços, relatórios contábeis, descrição dos serviços prestados, relação de clientes, relação de fornecedores. E através de reuniões com dirigentes e a equipe de trabalho, para a definição dos critérios a serem adotados na elaboração do planejamento estratégico. Nesta fase foram definidas as tarefas executadas por cada setor da empresa com a determinação de suas funções. Definição de seus pontos fortes, fracos e o potencial de agregação de valor destes à estrutura organizacional da empresa.

4.5. Análise de Documentos

Os documentos coletados na empresa foram analisados para a identificação de informações úteis ao planejamento proposto.

Balanços e relatórios contábeis: foram úteis na análise da situação financeira atual da empresa e na identificação de geração de caixa para a aplicação do planejamento, além de direcionadores para os índices de lucratividade que a empresa espera alcançar com o planejamento proposto.

Relação de clientes: Através da relação de clientes foi identificado o perfil de clientes da empresa, com definição do percentual que cada um contribui com sua receita total.

Relação de Fornecedores: Através da relação de fornecedores foram identificados quais mais são mais relevantes e quais são menos relevantes às atividades da empresa.

Relação de serviços prestados: Com a identificação dos serviços prestados pela empresa, foi definida a área de atuação da empresa.

As demais informações utilizadas no planejamento foram obtidas através de reuniões com o diretor e a equipe de trabalho.

4.6. Aplicação do Modelo de Oliveira

4.6.1. Fase 1: Diagnóstico Estratégico

4.6.1.1. Identificação da Visão

A definição da visão da Assessoria Contábil foi efetuada com foco nos próximos cinco anos da empresa. A empresa ampliará seu foco de atuação, contribuindo de forma mais precisa com o crescimento de seus atuais clientes e com a criação e manutenção dos novos empreendimentos que estão surgindo. Utilizará o conhecimento contábil, como parceiro na gestão dos empreendimentos para os quais presta serviços.

A atuação das empresas de serviços contábeis hoje está sendo demandada como parceiras na gestão dos empreendimentos atendidos. Deixaram de ser apenas apuradoras de impostos e contribuições. Passando a ter um papel mais relevante na gestão do empreendimento. Os clientes procuram o suporte para a gestão em uma contabilidade bem elaborada e com relatórios ágeis e úteis. O que irá elevar sua eficiência em um mercado cada vez mais competitivo.

A visão da Assessoria Contábil Ltda foi definida como:

“Com o desenvolvimento econômico do Brasil, o maior desenvolvimento do brasileiro e as inovações em tecnologia. Temos como consequência a criação e o crescimento dos empreendimentos de diversos setores. Surge para a Assessoria Contábil Ltda a possibilidade de agregar conhecimento e gestão contábil aos empreendedores, gerando informações confiáveis para a tomada de decisão, que levam a obtenção de resultados sustentáveis a curto, médio e longo prazo.”

4.6.1.2. Identificação dos Valores

Os Valores foram definidos com base na definição de visão da empresa. O que ela precisa para alcançá-la. Foram feitas reuniões e discussões sobre os fatores fundamentais, para que a empresa alcance seus objetivos, tendo em vista o mercado atual e a necessidade de consistência nas informações e serviços prestados aos clientes.

Para a prestação de serviços contábeis de qualidade a empresa precisa ser ética, pois atua com diferentes informações de diversos clientes. Precisa ter responsabilidade em suas ações, uma ação incorreta, leva ao cliente a consequências indesejadas. Precisa de conhecimento, a

legislação é muito abrangente e complexa. Precisa ser pró-ativa, não deve entregar apenas o que o cliente deseja, mas se reinventar e inovar com soluções que ele ainda desconhece. É preciso que seja assertiva, não basta fazer o certo, mas da forma mais adequada à situação atual do cliente. É preciso ser empreendedora e se reinventar a cada momento, o Brasil está crescendo se desenvolvendo, o que torna a necessidade de mudanças nos empreendimentos cada vez mais rápida e ágil.

Os valores da Assessoria Contábil Ltda são:

- Ética;
- Responsabilidade;
- Conhecimento;
- Pró-atividade;
- Assertividade;
- Cultura Empreendedora.

4.6.1.3. Análise Externa

Os fatores externos à empresa avaliados são os clientes e os fornecedores. Os clientes da Assessoria Contábil Ltda são de diversos setores da economia, comércio, indústria, prestação de serviços e terceiro setor, localizados na região metropolitana de Belo Horizonte - MG. Os principais fornecedores da empresa são os órgãos e instituições públicas, que ditam as regras às quais a contabilidade está sujeita na prestação de seus serviços. As empresas de desenvolvimento de softwares e as empresas de consultoria fiscal.

Os clientes são a razão de ser da empresa. Mas muitas vezes não entendem a real função da contabilidade e a identificam com simples apuradora de impostos. Este entendimento vem dentre outros fatores, da visão que os empresários têm do fisco como o sócio somente para o lucro, que consome uma boa parte do faturamento. Como a contabilidade apura estes impostos, ela é parte deste processo. Mas as empresas contábeis tem muito mais a contribuir com o crescimento destes empreendimentos, para isto esta barreira inicial deve ser quebrada, e o seu valor demonstrado. Esta relevância está se tornando mais evidente nos dias de hoje. O controle fiscal mais complexo e ágil está diminuindo as margens para a sonegação e fazendo com que as empresas tenham um melhor controle fiscal e contábil. Sendo capazes de apurar

lucros, independentes da sonegação fiscal. Para isto os relatórios contábeis devem levar a seus clientes informações ágeis e completas para a tomada de decisões gerenciais.

As empresas contábeis têm uma dependência muito grande da legislação fiscal. Que tem exigências cada vez mais complexas, e prazos mais curtos para cumprir. A mudança na legislação é constante e consome um tempo elevado, com sua atualização, na prestação dos serviços contábeis. Além disto, falhas no seu entendimento, podem levar a aplicação de multas, que podem comprometer a lucratividade da empresa de prestação de serviços contábeis.

Para um suporte adequado no processo de apuração fiscal, as empresas contábeis, contam com o auxílio de empresas de consultoria em legislação. Que reúnem as legislações editadas e as repassam semanalmente. Estas empresas são de extrema relevância no processo de prestação de serviços e auxiliam na rápida aplicação das normas recém editadas. As mais atuantes em Minas Gerais são a COAD Informações Confiáveis, IOB Informações Objetivas e Cenofisco - Centro de Orientação Fiscal. A empresa analisada é atendida pela COAD Informações Confiáveis, e até o momento está satisfeita com a relação custo benefício, desta prestação de serviços

Outro parceiro importante são as empresas de desenvolvimento de softwares, que desenvolvem sistemas utilizados na apuração dos impostos e informações contábeis. Sistemas que devem ser ágeis e apurar de forma correta as informações fiscais e contábeis, e podem ter um custo expressivo na prestação dos serviços contábeis. As que mais atendem o mercado mineiro são a Mastermaq MG Ltda, Prosoft Informática Ltda e Alterdata Software Ltda. A Assessoria Contábil Ltda, tem contrato com a Mastermaq MG Ltda. No entanto precisa efetuar a troca de seus sistemas para a linha mais recente, plataforma NG, que é mais rápida na geração de relatórios e análises, que a linha DOS atualmente utilizada.

4.6.1.4. Análise Interna

Os fatores internos relevantes ao planejamento da Assessoria Contábil Ltda são os recursos humanos, que são a base para a prestação dos serviços da empresa e a estrutura.

A Assessoria Contábil Ltda, tem uma estrutura enxuta. O que mantém os custos com a prestação de serviços mais baixos, mas não fornece à empresa uma maior agilidade frente a mudanças. Como o ingresso de clientes com maior demanda, ou a implantação de novos

serviços. Com funcionários sobrecarregados não é possível encontrar espaço para a inovação e reformulação da empresa.

Seus equipamentos estão necessitando de uma sensível melhora, com a substituição de máquinas e atualização de softwares. A empresa ainda utiliza a plataforma DOS para seus programas. Estes softwares são ágeis na inserção das informações, mas não geram bons relatórios gerenciais, que são fundamentais para a diferenciação desejada nos serviços contábeis prestados.

Outro ponto relevante é o quadro de pessoal. A empresa conta com colaboradores qualificados, mas em número insuficiente para a demanda potencial. Esta insuficiência é fruto da falta de profissionais qualificados no mercado. Mas como o principal bem da empresa é seu corpo funcional, ela deve tratar prioritariamente esta questão em seu planejamento estratégico.

Outro ponto relevante quanto ao quadro funcional é a retenção de talentos. A empresa não tem uma política de benefícios e salários atraente, que retenha os funcionários. O tempo médio de cada funcionário na empresa é de três anos. Ela treina e qualifica os funcionários, que após este tempo a deixam para ingressar em empresas de maior porte, com melhores benefícios e salários.

4.6.1.5. Análise de Concorrentes e Definição da Vantagem Competitiva

No mercado contábil a concorrência, tem algumas regras fundamentais a seguir. O Conselho Regional de Contabilidade, que regulamenta a profissão e o registro das empresas contábeis, tem regras para a contratação e alteração da empresa prestadora de serviços. A publicidade é bem restrita, e a alteração do prestador de serviços não pode ser efetuada com base no valor cobrado pelos serviços prestados. Mas mesmo com toda esta proteção, é muito comum a competição por valores nos contratos contábeis. Principalmente pelos profissionais que estão entrando no mercado agora.

A concorrência que enfrenta a Assessoria Contábil Ltda, pode ser dividida em três grupos de empresas contábeis: As que prestam serviços contábeis com melhor qualidade, as empresas que prestam serviços contábeis com qualidade semelhante e preços inferiores e as empresas que prestam serviços contábeis com preços e qualidade inferiores.

No primeiro grupo as empresas que prestam serviços contábeis com melhor qualidade estão as empresas que já contam com boa estrutura e estão prontas para a prestação de um serviço contábil diferenciado. No qual além das funções escriturárias básicas o cliente conta com uma assessoria contábil que efetivamente colabora com a gestão do empreendimento.

No segundo grupo as empresas que prestam serviços semelhantes a um custo inferior. Temos as empresas que estão caminhando para o aperfeiçoamento dos serviços prestados, mas ainda estão conquistando clientes pelo baixo valor cobrado por seus serviços.

No terceiro grupo, temos as empresas contábeis, que prestam serviços contábeis básicos, muitas vezes nem cumprindo completamente a legislação fiscal. Um item obrigatório às empresas que muitas vezes não é elaborado na prestação dos serviços por estas empresas é a escrituração contábil da empresa, que eleva o custo na prestação dos serviços. As empresas deste grupo estão destinadas a desaparecer, se não mudarem a forma de atuação. Pois a mudança freqüente da legislação está levando as empresas contábeis a uma necessidade de qualificação e a uma prestação de serviços mais completa.

As seguir são listadas quatro empresas de prestação de serviços contábeis concorrentes, selecionadas para a avaliação de seus pontos fortes e fracos.

Quadro 4 - Análise de Concorrentes

Empresa	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Contabilidade A	Bem Estruturada Equipe Eficiente Serviços diferenciados	Custos Elevados dos Serviços Clientes que não valorizam os serviços diferenciados Não está conseguindo manter a qualidade com a demanda pelos serviços
Contabilidade B	Treinamento à equipe e aos clientes Serviços de auditoria e perícias contábeis	Atendimento ineficiente Atraso em cumprimento de obrigações acessórias
Contabilidade C	Pontualidade na entrega de documentos Oferece serviços de advocacia	Perda do foco na prestação de serviços contábeis Perda de clientes que demandem maior controle contábil
Contabilidade D	Custo Baixo na prestação dos serviços	Falta de profissionais qualificados Atendimento Ineficiente

Fonte: Elaboração Própria

4.6.1.6. Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças

Para melhor identificar as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente da empresa, está descrito a seguir o quadro resumo das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças às quais a Assessoria Contábil Ltda está sujeita. As forças e fraquezas são referentes ao ambiente interno, as oportunidades e ameaças são referentes ao ambiente externo.

Quadro 5 - Matriz de Swot

<p>Oportunidades</p> <p>Mudança do Mercado Contábil (necessidade do contador gerencial)</p> <p>Cursos de Qualificação para clientes e funcionários</p> <p>Serviços de Assessoria e Consultoria aos clientes</p> <p>Maior agilidade fiscal (Sped Contábil-Fiscal)</p>	<p>Forças</p> <p>Conhecimento Técnico</p> <p>Base de Clientes</p> <p>Metodologia otimizada de trabalho</p> <p>Confiança adquirida dos Clientes</p> <p>Atendimento personalizado</p> <p>Agilidade no atendimento</p> <p>Equipe Qualificada</p>
<p>Ameaças</p> <p>Falta de mão de obra qualificada no mercado</p> <p>Concorrência com preços baixos.</p> <p>Não percepção do cliente da necessidade de serviços com maior valor agregado.</p> <p>Inadimplência dos clientes</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Falta de Planejamento</p> <p>Centralização de atividades</p> <p>Falta de Divulgação da empresa</p> <p>Equipamentos Desatualizados</p> <p>Softwares Desatualizados</p> <p>Contratação e Retenção de Funcionários</p>

Fonte: Adaptação própria a partir de (TAVARES, 2010)

4.6.2. Fase II: Missão da Empresa

4.6.2.1. Estabelecimento da Missão e Propósitos da Empresa

Nesta fase, efetuada através de reuniões com o Diretor da empresa, foi identificada a missão da empresa. A missão da empresa define o ponto de partida para o Planejamento Estratégico da empresa. Ela foi elaborada e definida de acordo com os padrões atuais de necessidade de qualidade contábil dos empreendedores.

As empresas contábeis precisam entregar a seu cliente um serviço com a qualidade semelhante a um departamento interno de prestação de serviços contábeis com um custo inferior a este, o que não é fácil. A prestação de serviços contábeis de qualidade representa custos mais elevados. Precisa de uma boa estrutura e profissionais qualificados, que são o maior custo na prestação de serviços contábeis.

Observou-se que para atingir a missão a qual a empresa se propõe é necessário: conhecimento contábil, infra-estrutura de qualidade e profissionais qualificados.

A missão da empresa analisada foi definida como:

“Ser uma empresa parceira na obtenção de resultados sustentáveis, a curto, médio e longo prazo de nossos clientes”.

Esta definição de missão foi obtida após avaliação das tendências e necessidades atuais dos clientes da prestação de serviços contábeis. Ela tem um sentido muito mais amplo que a prestação de serviços contábeis de anos atrás. Quando o foco era apenas a prestação de serviços escriturários, basicamente para atender ao fisco. O serviço diferenciado, utilizado como um suporte para a tomada de decisões era restrito apenas às grandes empresas, que contavam com um departamento contábil próprio.

Hoje a razão de ser dos pequenos prestadores de serviços contábeis está alinhada e integrada à manutenção e ao crescimento de seus clientes. Passando a atuar como parceiros dos empreendimentos para os quais prestam serviços.

Para alcançar a missão da empresa ela se propõe a:

- Prestar serviços contábeis com agilidade e eficácia;
- Levar ao cliente inovações em apuração e controles gerenciais;
- Promover o treinamento e qualificação da equipe interna e da equipe de seus clientes;
- Promover o conhecimento e a gestão contábil.

4.6.2.2. Estruturação e Análise de Cenários

Na Estruturação de Cenários, foram consolidadas três hipóteses distintas, que foram elaboradas em função do desenvolvimento da economia brasileira. Outros fatores são igualmente importantes, quanto à regulação fiscal e tributária. Mas eles não foram levados em conta na apuração dos cenários, o caminho é único, um maior controle fiscal e uma maior arrecadação de impostos.

Cenário Otimista: A econômica brasileira se desenvolve supera as crises e atinge índices mais elevados de crescimento. O que gera a criação de novos empreendimentos e o

crescimento das empresas já existentes. Aumentado a demanda por serviços contábeis diferenciados.

Cenário Pessimista: Economia brasileira entra em crise, aumenta o desemprego. Que leva à falência de empresas e a queda no lucro das empresas sobreviventes. Levando as empresas a priorizar apenas os serviços essenciais à sua manutenção e continuidade. Não priorizando serviços contábeis com maior valor agregado, mas sim as que tiverem menor custo na prestação de serviços. Além da perda de clientes por encerramento de atividades.

Cenário Possível: A Economia brasileira continua em crescimento moderado, com níveis aceitáveis de desemprego. O que faz com que as empresas foquem em seus custos, mas precisem se diferenciar junto a seus concorrentes para sua manutenção do mercado. Valorizando assim serviços contábeis mais completos e diferenciados, que possam contribuir com sua gestão.

4.6.2.3. Estabelecimento da Postura Estratégica

A postura estratégia adotada pela empresa será a de manutenção de seus pontos fortes, com foco no crescimento e desenvolvimento sustentável da empresa.

A postura estratégica da empresa está dividida em postura básica e postura suplementar. Sendo a postura básica identificada a partir da predominância dos fatores internos e externos, e a postura suplementar a partir da evolução da postura básica.

Postura estratégica da Assessoria Contábil Ltda é:

- Reforçar a qualidade dos serviços prestados, com foco em sua diferenciação no mercado contábil.
- Fortalecer o quadro de funcionários, com treinamento interno e contratação eficiente.
- Ampliar a base de clientes.
- Diversificar os serviços contábeis oferecidos.

4.6.2.4. Estabelecimento de Macroestratégias e Macropolíticas

A macroestratégia da Assessoria Contábil Ltda é o investimento em qualificação e conhecimento, fatores de grande relevância para que alcance seus objetivos de diferenciação e crescimento.

A macropolítica da Assessoria Contábil Ltda é a valorização do cliente e da gestão contábil.

4.6.3. Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

4.6.3.1. Definição de Objetivos e Desafios Empresariais

Com o auxílio da definição de forças e fraquezas da empresa. Além das oportunidades e ameaças do meio externo, foram estabelecidos os objetivos e desafios empresariais para o período de dois anos. Objetivos estes, que estão alinhados à missão e propósitos da empresa.

Os objetivos e desafios da Assessoria Contábil Ltda, para o biênio 2012 – 2013 são:

- a. Diversificar o fornecimento de serviços: Com a inclusão de serviços de consultoria contábil, com foco no atendimento a clientes atuais e a não clientes que tenham um setor interno de contabilidade.
- b. Ampliar o suporte aos clientes. Implantar cursos, treinamento e qualificação de colaboradores da empresa e de seus clientes. Suporte na implantação de sistemas e controles internos.
- c. Aumentar o grau de satisfação dos clientes: com uma melhor personalização dos serviços e maior proximidade do cliente atendido.
- d. Aumentar a agilidade na prestação dos serviços: estabelecer rotinas e procedimentos mais ágeis para a prestação e entrega dos serviços.
- e. Aumentar sua lucratividade: Viabilizar investimentos, que possam gerar um maior ganho de escala, aumentando a produtividade da empresa.

4.6.3.2. Definição de Metas

As metas da Assessoria Contábil Ltda, para o biênio proposto no planejamento quanto aos seus objetivos estratégicos são:

- a. Diversificar o fornecimento de serviços: Oferecer os serviços de consultoria contábil aos clientes da empresa até o final de 2012 e fornecer serviços de consultoria e assessoria contábil a clientes externos até o final de 2013.
- b. Ampliar o suporte aos clientes: Atuar com a assessoria contábil personalizada, focada nos controles internos e contábeis do cliente, com atendimento a 15 % da carteira de clientes, priorizando os que mais contribuem com o faturamento da empresa até o final de 2012. Estender esta atividade a 50% dos clientes até o final de 2012. Implantar cursos e treinamento na sede da Assessoria Contábil Ltda ou na própria empresa atendida a colaboradores e a clientes até o final de 2012.
- c. Aumentar a satisfação dos clientes: Efetuar a diferenciação e personalização dos serviços contábeis aos clientes. Com atendimento a 50% deles até o final de 2012 e a 90% até o final de 2013.
- d. Aumentar a agilidade na prestação dos serviços: Efetuar uma revisão dos processos internos com proposição de melhorias até metade do primeiro ano do planejamento estratégico. Com adequação de procedimentos e rotinas até o final de 2012. Enviar guias e documentos aos clientes pelo site da empresa até o final do ano de 2012.
- e. Aumentar a lucratividade: Efetuar investimentos em tecnologia, mobiliário e treinamento de funcionários, para garantir um melhor ganho de escala na prestação de serviços com incremento em 10% na lucratividade da empresa para cada ano do planejamento estratégico.

4.6.3.3. Definição de Estratégias e Políticas

A Assessoria Contábil Ltda, esta adotando estratégias de diferenciação para seu crescimento. Sendo que as estratégias a serem adotadas para o período de 2012 e 2013 são:

1. Investir na reestruturação da sede empresa, com substituição equipamentos e softwares;
2. Efetuar programa de qualificação de colaboradores;
3. Elaborar plano de benefícios e participação em lucros para a retenção de funcionários;
4. Efetuar a diversificação nos serviços prestados, com a implantação de serviços de consultoria e treinamento a colaboradores e aos clientes;

5. Maior agilidade no processamento de informações.

A reestruturação da empresa é necessária devido a uma adequação funcional. A empresa ocupa três salas de um edifício comercial no centro de Belo Horizonte - MG. No horizonte do planejamento estratégico não há a necessidade e incluir a mudança na localização do escritório, nem sua ampliação. As salas estão em localização central, o que facilita o gerenciamento e a visita a clientes e órgãos públicos. Mas precisa de uma ampliação de seu arquivo e melhorias em sua rede de processamento de dados. Com uma melhora em seu cabeamento e nos equipamentos e softwares utilizados.

O programa de qualificação dos colaboradores é necessário, para cumprir seu principal objetivo, que é levar o conhecimento e gestão contábil aos pequenos empresários. Para este fim a empresa precisa contar com uma equipe de colaboradores qualificados, eficiente e bem treinados.

O programa de benefícios e participação nos lucros será de fundamental importância na retenção de talentos.

A implantação de novos serviços está alinhada à missão da empresa de contribuir com o crescimento dos clientes. Além de ser um ponto importante no aumento da lucratividade da empresa.

A maior agilidade no processamento das informações será fundamental na diminuição do retrabalho e na maior agilidade na prestação dos serviços. Uma fase importante será o envio de documentos aos clientes e recebimento de solicitações deles pelo site da empresa. Que irá agilizar a entrega de informações.

4.6.3.4. Projetos e Plano de Ação

O plano de ação da Assessoria Contábil para atendimento às estratégias adotadas será seguido a partir de janeiro de 2012, com conclusão dos trabalhos em dezembro de 2013. Ele está descrito nos quadros abaixo para cada estratégia adotada, os prazos e custos estimados poderão ser revistos ao logo do período planejado. O responsável por cada item da implantação é o Diretor da empresa, devido ao pequeno porte a empresa ela não dispõe de outros gestores, para dividirem estas atividades.

Tabela 1 – Estratégia: Reestruturação da Sede

Estratégia:	Reestruturação da Sede da empresa			
Ações:	Resultado Esperado	Responsável	Prazo para Conclusão	Custos Projetados
Reforma da rede de computadores	Maior agilidade no processamento das informações	Diretor	jun/12	R\$ 2.000,00
Substituição de Equipamentos de Informática	Maior agilidade no processamento das informações	Diretor	out/12	R\$ 6.000,00
Adequação do Arquivo	Melhoria no controle da documentação	Diretor	set/12	R\$ 4.000,00
Mudança do Software Contábil	Maior agilidade no processamento de informações	Diretor	jun/13	R\$ 10.000,00

Fonte: Elaboração Própria a partir de Vasconcelos Filho (2001)

Tabela 2 - Estratégia: Programas de Qualificação de Trabalhadores

Estratégia:	Programas de Qualificação de Trabalhadores			
Ações:	Resultado Esperado	Responsável	Prazo para Conclusão	Custos Projetados
Programa de Custeio de Cursos sobre Legislação Fiscal	Maior Especialização dos Funcionários, pagamento de 100% do valor de cursos sobre legislação	Diretor	dez/12	R\$ 4.500 ao ano
Programa de Custeio Parcial de formação Profissional	Pagamento de 50% dos custos com cursos de graduação e especialização	Diretor	dez/13	R\$ 8.000,00 ao ano

Fonte: Elaboração Própria a partir de Vasconcelos Filho (2001)

Tabela 3 – Estratégia: Elaboração de Plano de Benefícios

Estratégia:	Elaboração de Plano de Benefícios			
Ações:	Resultado Esperado	Responsável	Prazo para Conclusão	Custos Projetados
Elaboração de Plano de Benefícios para a Empresa	Maior Motivação dos Funcionários	Diretor	dez/12	R\$ 1.500,00
Elaboração de Programa de Participação nos Lucros	Maior Motivação e retenção de funcionários	Diretor	dez/12	R\$ 1.500,00

Fonte: Elaboração Própria a partir de Vasconcelos Filho (2001)

Tabela 4 – Estratégia: Diversificação de Serviços Prestados

Estratégia:	Diversificação de Serviços Prestados			
Ações:	Resultado Esperado	Responsável	Prazo para Conclusão	Custos
Implantação de Suporte Local ao Cliente	Maior eficiência na prestação de serviços aos clientes; maior conscientização dos clientes	Diretor	dez/12	R\$ 2.000,00
Fazer Treinamentos e qualificação de Colaboradores de Clientes	Diversificação das atividades da empresa. Maior valor agregado ao cliente	Diretor	jan/13	R\$ 3.500,00
Implantar Serviços de Consultoria Contábil	Diversificação das atividades da empresa.	Diretor	abr/13	R\$ 3.500,00

Fonte: Elaboração Própria a partir de Vasconcelos Filho (2001)

Tabela 5 – Estratégia: Maior Agilidade no Processamento de Informações

Estratégia:	Maior Agilidade no Processamento de Informações			
Ações:	Resultado Esperado	Responsável	Prazo para Conclusão	Custos
Revisão de Processos Internos	Eliminação de retrabalho nas atividades. Maior eficiência e agilidade nos serviços prestados	Diretor	setembro/12	R\$ 2.500,00
Envio de Documentos de clientes pelo site	Maior agilidade no envio de informações e documentos aos clientes	Diretor	out/12	R\$ 10.000,00

Fonte: Elaboração Própria a partir de Vasconcelos Filho (2001)

O financiamento do planejamento estratégico será por recursos próprios da empresa, já disponíveis em caixa no valor de R\$ 34.000,00 no ano de 2012. E investimentos dos sócios no valor de R\$ 29.500,00 no ano de 2013. Havendo alteração nestes valores, a capitalização do planejamento será revista.

O custo total da implantação do planejamento está previsto em R\$ 63.500,00. Para o ano de 2012 estão estimados em R\$ 34.000,00 (trinta e quatro mil reais), e R\$ 29.500,00 (vinte e nove mil e quinhentos reais) para o ano de 2013. Espera-se que o retorno do investimento seja atingido até o final de 2014. Com uma taxa interna de retorno de 1% ao mês além da inflação.

4.6.4. Controle e Avaliação

Espera-se que ao final das etapas do planejamento estratégico todas suas funções estejam cumpridas e a empresa esteja atuando segundo uma nova metodologia de trabalho e com um incremento em suas receitas e lucratividade.

O processo será acompanhado e revisto trimestralmente, quando serão avaliados os índices de cumprimento para as metas propostas, que são:

- Aumento em 25% na carteira de clientes atendidos ao final dos dois anos. Passando de 80 para 100 clientes ao final do período do planejamento.
- Aumento em 40% na receita bruta ao final dos dois anos.

- Aumento de 20% na lucratividade da empresa nestes dois anos.
- Retenção de funcionários por um prazo 50% superior ao atual, passando da média de 3 para 4,5 anos.

Ao longo do período do planejamento estas métricas poderão ser revistas e reavaliadas, dependendo do direcionamento dado pela empresa. A proposta inicial é que a empresa alcance 30% dos índices previstos ao final do primeiro ano do planejamento, e o restante ao final do segundo ano.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi a aplicação do Planejamento Estratégico a uma empresa de prestação de serviços contábeis de pequeno porte de Belo Horizonte – MG. Na fase inicial do estudo foi efetuada uma revisão bibliográfica sobre o tema. Que levou à percepção de que a literatura sobre planejamento estratégico é bem ampla. Diversas são as metodologias e formas para sua aplicação, más todas são semelhantes quanto aos dados pesquisados e o objetivo final proposto. O método mais utilizado de planejamento estratégico é o de conhecer a empresa para posteriormente planejar seu futuro. No trabalho foi utilizado o modelo de Djalma de Pinho Rebouças De Oliveira (2012), por ter sido considerado o mais adequado e mais próximo à realidade da empresa estudada.

O processo de planejamento teve início com a identificação da visão e dos valores da empresa, seguidos de uma avaliação do ambiente interno e externo a ela. Levando a um maior entendimento do meio em que está inserida. Nesta etapa foram definidos os pontos fortes, e fracos. Além das oportunidades e ameaças às quais está sujeita em seu ambiente.

Na segunda etapa do planejamento foram definidas a missão, os propósitos e os objetivos da empresa, que aliados a uma análise de cenários, são os direcionadores do processo de planejamento estratégico.

Após estas avaliações a empresa está apta a definir as estratégias que precisa adotar para alcançar os objetivos propostos. Em direção à sua visão do negócio e amparada por sua missão. Que foram definidos na fase inicial de seu planejamento.

É de fundamental importância que o planejamento estratégico conte com um bom plano de ação. As estratégias não poderão ser adotadas sem um plano de ação adequado à realidade da empresa. Nesta fase foram definidos os custos com a implantação do planejamento e as expectativas de retorno do investimento realizado.

A última fase é a fase de controle, na qual a empresa estabelece parâmetros para a checagem e validação do planejamento proposto.

Este trabalho respondeu à pergunta inicial formulada: "O planejamento estratégico é uma ferramenta aplicável para a identificação de fatores, que irão contribuir com a melhoria da

gestão e competitividade de uma empresa contábil de pequeno porte?” A resposta foi afirmativa, foi identificado que o ato de efetuar o planejamento estratégico, levou a um maior conhecimento da empresa e de seu mercado de atuação, com a identificação de suas forças e fraquezas. O que contribuirá com a gestão do empreendimento e a melhoria de sua competitividade no mercado em que atua independente do porte e do mercado atendido pela empresa.

5.1. Limitações e sugestões para futuras Pesquisas

As limitações encontradas no desenvolvimento da pesquisa foram quanto a pesquisa de informações atuais da empresa. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, os dados disponíveis são exíguos, havendo pouca formalização das informações. A empresa não tem uma demonstração de dados amplos, transparentes e completos. A maior parte das informações foi obtida com dados verbais e informais. Mas isto não invalida a pesquisa, pois ao mesmo tempo em que a formalização das informações é frágil o acesso a elas foi fácil. Tanto o gestor, quando seus colaboradores foram receptivos às pesquisas e questionamentos, fornecendo todas as informações necessárias para sua elaboração.

Para futuras pesquisas será interessante aprofundar o tema, estabelecendo um paralelo de épocas. A empresa antes do planejamento estratégico e após o planejamento estratégico. Ele foi útil à gestão ou não? O que irá validar, ou não esta confirmação de utilidade do planejamento para empresas de pequeno porte. Interessante também aprofundar a pesquisa da gestão estratégica para pequenas empresas, tornando o planejamento estratégico um ato contínuo e parte das rotinas da gestão das empresas contábeis.

REFERÊNCIAS

- A.HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administração Estratégica, São Paulo: Thomson, 2003.
- ALMEIDA, M.I.R. Desenvolvimento de um Modelo De Planejamento Estratégico Para um Grupo de Pequenas Empresas. 1994. Tese (Doutorado) FEA-USP, São Paulo, 1994.
- AVARES, Maria Esmeralda Ballestero. Estrátégida da Visão à Ação. São Paulo: Atlas, 2011.
- BERTUCCI, Janete L. de O. Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos: Ênfase na Elaboração de TCC de Pós Graduação. São Paulo: Atlas, 2011.
- CERTO, Samuel C. PETER, et. al. Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Conselho Federal de Contabilidade. Dados Estatísticos. <<http://www.cfc.org.br>>, acesso em 04 julho. 2011.
- COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica: Da Empresa que Temos para a Empresa que Queremos, São Paulo: Saraiva, 2007.
- FIGUEIREDO, S.; FABRI, P.E.. Gestão de Empresas Contábeis. São Paulo: Atlas, 2000.
- FOSTER, N. The analysis of company documentation. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (ED.). Qualitative methods in organizational research. Londres: Sage, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa em Administração. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- Ministério do Trabalho e Emprego. Brasil - Evolução do Emprego Formal Segundo a Rais 2003 a 2010, “<http://www.mte.gov.br>”, acesso em 04 julho. 2011.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas. São Paulo: Atlas, 2012.
- PORTER, Michel. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em Administração. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2006.
- Sebrae. Estudos e Pesquisas. “<http://www.sebrae.gov.br>”, acesso em 04 julho.2011
- SERRA, Fernando A. ET. AL. Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos, Florianópolis, 2009.
- TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica, São Paulo: Atlas, 2010.
- VASCONCELLOS Filho, P.; PAGNONCELLI, D. Construindo Estratégias para vencer. 9 Ed. Rio de Janeiro: Elsever, 2001.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4ª edição, Porto Alegre: McGraw-Hill, 2010.