

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA  
CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SUGESTÃO DE METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CONTAUDIT**

**Autor: Diego Fernandes Flores**

**Orientador: Prof. Me. Ricardo Zamperetti**

**JUÍNA/2017**

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA  
CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SUGESTÃO DE METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CONTAUDIT**

**Autor: Diego Fernandes Flores**

**Orientador: Prof. Me. Ricardo Zamperetti**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da AJES - Faculdade de ciência contábeis e Administração do Vale do Juruena, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**JUÍNA/2017**

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof.Me. Wilson Antunes de Amorim  
Membro da Banca**

---

**Profa. Esp. Jaqueline da Silva Marques  
Membro da Banca**

---

**ORIENTADOR  
Prof.Me. Ricardo Zamperetti**

## EPÍGRAFE

*“nenhuma educação que pretenda estar a serviço da boniteza da presença humana no mundo, a serviço da seriedade da rigorosidade ética, da justiça, da firmeza do caráter, do respeito às diferenças, engajada na luta pela realização do sonho da solidariedade pode realizar-se ausente da tensa e dramática relação entre autoridade e liberdade” (FREIRE, 2000, p.35).*

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha família, em especial a minha esposa que esteve ao meu lado me incentivando nos momentos difíceis na caminhada acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família, que me deram suporte motivacional durante o período de estudo.

Agradeço aos meus amigos e colegas, agradeço aos professores pelas orientações e sugestões no decorrer do desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso para a obtenção de título de Bacharel em Administração.

## RESUMO

O planejamento estratégico está se tornando o grande enfoque empresarial, onde justifica-se sua relevância nesta pesquisa. O objetivo geral e os objetivos específicos propõem neste trabalho estudar uma metodologia para implantação do planejamento estratégico a ser adotada no escritório Contaudit localizado na cidade de Juína – MT, também com o objetivo de demonstrar para seu gestor a importância do planejamento estratégico para sua organização. As metodologias utilizadas para atingirmos este objetivo foram à pesquisa exploratória e o estudo de caso. A proposta da metodologia escolhida foi aceita pelo gestor da empresa que serviu de base para este trabalho, a partir da necessidade vista de profissionalizar a administração da empresa. A metodologia foi escolhida através de discussões com o gestor da empresa, sendo a escolhida a que mais agradou o mesmo. Embora, tenha sido apresentada a proposta de implementação o pesquisador apenas se encarregou de apresentar e orientar o gestor em cada etapa da metodologia escolhida e não implementar e apresentar os resultados, pois este não era o objetivo do trabalho.

**Palavras-Chave:** Planejamento Estratégico. Organização. Implementação. Metodologia.

## LISTA DE FIGURAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>FIGURA 1 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO.....</b>   | <b>17</b> |
| <b>FIGURA 2 - TRÊS COMPONENTES DE UM PLANO.....</b>                                       | <b>18</b> |
| <b>FIGURA 3 - PRINCÍPIO DO PLANEJAMENTO.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>FIGURA 4 - PIRÂMIDE ORGANIZACIONAL.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>FIGURA 5 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>   | <b>32</b> |
| <b>FIGURA 6 - ETAPAS DO MODELO DE PLANEJAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E<br/>CONTROLE.....</b>     | <b>35</b> |
| <b>FIGURA 7 - MODELO GENÉRICO PARA DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E DAS<br/>ESTRATÉGIAS.....</b> | <b>39</b> |
| <b>FIGURA 8 - ROTEIRO PARA DETERMINAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....</b>                           | <b>41</b> |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| QUADRO 1 - OS TRÊS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO .....                               | 22 |
| QUADRO 2 - DEFINIÇÃO DE PONTO FORTE, PONTO FRACO, OPORTUNIDADE E AMEAÇA ..... | 28 |
| QUADRO 3 – PERFIL ESCOLAR DOS COLABORADORES DA CONTAUDIT .....                | 48 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....  | <b>12</b> |
| <b>1.2 OBJETIVOS</b> .....  | <b>12</b> |
| <i>1.2.1 Objetivo geral</i> .....   | <i>12</i> |
| <i>1.2.2 Objetivos específicos</i> .....  | <i>12</i> |
| <b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....  | <b>13</b> |
| <b>1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA</b> .....  | <b>13</b> |
| <b>1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO</b> .....  | <b>13</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....  | <b>15</b> |
| <b>2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>2.2 – PLANEJAMENTO: CARACTERÍSTICAS, PRINCÍPIOS E OBJETIVOS</b> .....            | <b>16</b> |
| <i>2.2.1 Tipos de Planejamento</i> .....  | <i>21</i> |
| <i>2.2.2 Níveis de planejamento</i> .....   | <i>21</i> |
| <b>2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....   | <b>23</b> |
| <b>2.4 METODOLOGIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....                           | <b>24</b> |
| <b>2.5 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONFORME OLIVEIRA</b> .....          | <b>26</b> |
| <i>2.5.1 FASE I - Diagnóstico Estratégico</i> .....                                 | <i>26</i> |
| <i>2.5.2 FASE II - Missão da Empresa</i> .....                                      | <i>29</i> |
| <i>2.5.2.1 Identificação da Visão da Empresa</i> .....                              | <i>30</i> |
| <i>2.5.3 FASE III - Instrumentos prescritivos e quantitativos</i> .....             | <i>30</i> |
| <i>2.5.4 FASE IV - Controle e avaliação</i> .....                                   | <i>31</i> |
| <b>2.6 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONFORME FISCHMANN</b> .....         | <b>31</b> |
| <b>2.7 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONFORME CERTO &amp; PETER</b> ..... | <b>34</b> |
| <b>2.8 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONFORME BETHLEM</b> .....           | <b>38</b> |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....  | <b>43</b> |
| <b>3.1 QUANTO AOS MEIOS</b> .....   | <b>44</b> |
| <i>3.1.1 Pesquisa exploratória</i> .....  | <i>45</i> |
| <i>3.1.2 Estudo de caso</i> .....   | <i>45</i> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4 DADOS COLETADOS NA PESQUISA .....</b>   | <b>46</b> |
| <b>4.1 HISTÓRICO E GESTÃO DA EMPRESA .....</b>   | <b>46</b> |
| <b>4.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>4.3 SUGESTÃO DE METOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A SER<br/>IMPLEMENTADO NO CONTAUDIT .....</b> | <b>49</b> |
| <b>4.3.1 FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>  | <b>50</b> |
| <b>4.3.2 FASE II – MISSÃO DA EMPRESA.....</b>  | <b>51</b> |
| <b>4.3.3 FASE III - INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS.....</b>                                 | <b>52</b> |
| <b>4.3.4 FASE IV–CONTROLE E AVALIAÇÃO .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>54</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>56</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial se mostra volátil e até mesmo imprevisível, devido as grandes mudanças ocorridas tanto nos ambientes externos como internos, isto torna a gestão mais complexa e conseqüentemente passa a existir uma necessidade de defesa e a busca incessante da competitividade, para alguns setores menos protegidos, uma ameaça à sobrevivência. (FREZZATI et al, 2007)

Em um cenário de mudanças, políticas e econômicas que atravessa o país, bem como, as inovações tecnológicas, a consciência ambiental e até mesmo a preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores, são fatores motivadores de preocupações para os gestores, além do objetivo de se obter lucro.

Diante ao exposto há necessidade das empresas atentarem-se para o desenvolvimento de novas maneiras de domínio e gestão. Neste contexto, o planejamento estratégico surge como significativo instrumento de gestão, que permite às empresas se defrontarem e lidarem com essas adversidades, com o objetivo de aumentar a competitividade empresarial e agregar valor aos seus produtos e serviços.

A organização base deste trabalho, trata-se de um escritório que fornece serviços contábeis na cidade de Juína – Estado de Mato Grosso, e para outras cidades da região, está inserida em um ambiente com uma grande quantidade de concorrentes, o que a coloca em uma excelente base para a realização de um diagnóstico estratégico, por existir inúmeras possibilidades de se conseguir informações para implementar neste trabalho

Deste modo, para que seja possível a elaboração de um plano estratégico eficiente, a organização deve levar em consideração a análise de vários fatores como por exemplo: ameaças, oportunidades do ambiente, pontos fracos e fortes da organização.

É a partir desses pontos que o diagnóstico estratégico da organização representa grande importância para as organizações, pois de uma empresa para outra o planejamento estratégico pode ter diferentes maneiras de implementação, portanto sem o auxílio desta valiosa ferramenta dificilmente a organização atingirá seus objetivos.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No Brasil, entre outras razões, por exigência legal<sup>1</sup> do novo código civil é obrigatório para os empresários e a sociedade empresária, seguir um sistema e escrituração contábil. Considera-se aqui o importante papel que uma organização de serviços contábeis desempenha para essas empresas e para a sociedade, uma vez que a correta contabilização dos recursos, dão sustentação e base fiscal para os governos, municipal, estadual e federal, gerarem e cobrarem seus impostos.

Na atualidade as informações são on-line, exigem qualidade, os *softwares* precisam estar interligados com as empresas e os contatos são diários, com acessos remotos<sup>2</sup>. Em análise, isto implica, para as organizações contábeis a busca constante pela qualificação dos serviços, a otimização dos processos de trabalho e na adequação da organização às demandas.

Considerando o ambiente em que a Organização Contábil Contaudit está inserida, na cidade de Juína – Mato Grosso, onde, existem atualmente 15 escritórios de contabilidade, levantou-se a seguinte questão problema: Qual a metodologia de planejamento estratégico a ser adotada na empresa Contaudit?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Estudar uma metodologia para implantação do planejamento estratégico a ser adotada na empresa Contaudit.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar a estrutura organizacional da Organização Contábil Contaudit.
- Demonstrar a importância do planejamento estratégico como instrumento gerencial administrativo para empresa.

---

<sup>1</sup> Fonte: Por que a contabilidade é obrigatória para todas as empresas? Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/contabilidadeobrigatoria.htm>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

<sup>2</sup> Fonte: Exigências legais promovem uma modernização das companhias. Disponível em: <<http://www.portalcfc.org.br/noticia.php?new=12878>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

- Descrever algumas metodologias de implantação de planejamento estratégico
- Definir uma metodologia para a implementação de estratégias competitivas.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Vários fatores influenciaram na escolha do tema, onde encontra sua primeira justificativa, por se tratar do próprio ambiente de trabalho. Adicionalmente despertou interesse, pelo fato do curso de administração propor conceitos, ferramentas, metodologias e aplicações, porém de forma teórica e modelos aplicados em grandes organizações. Entretanto, aprendeu-se que o planejamento estratégico é aplicável à qualquer organização, independentemente de seu tamanho, ramo de atividade ou estrutura.

Embora há, uma extensa gama de autores que discorrem sobre o assunto, o tema planejamento estratégico é relevante, pois, na Organização Contábil Contaudit, as aplicações são empíricas, e pela primeira vez acontece um estudo de maneira formal e estruturado.

O trabalho justifica-se também pelo fato de uma empresa prestadora de serviços contábeis, possuir características próprias como a intangibilidade dos serviços, ou seja, além dos softwares, sua maior ferramenta de gestão são os recursos humanos, isto, instiga a pesquisa, pois são parte integrante do desenvolvimento e sucesso da organização.

### **1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

Este trabalho foi realizado por meio de um Estudo de caso no escritório Organização Contábil Contaudit, localizado na cidade de Juína, no estado de Mato Grosso, e se limita a propor uma metodologia do planejamento estratégico, sendo esta de autoria de Oliveira *apud* Loureiro (2007).

### **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho está organizado em quatro capítulos, o qual destaca-se a seguir. O primeiro capítulo apresenta a Introdução, evidenciando noções preliminares sobre o tema da pesquisa. Em seguida define-se o problema, os objetivos gerais e específicos que se buscou atingir, justificativa.

O capítulo dois aborda a revisão da literatura, servindo de fundamentação para o presente estudo, contextualiza os principais conceitos sobre estratégias, planejamento e suas metodologias estratégicas.

O capítulo terceiro apresenta a metodologia de cunho qualitativo, sua forma exploratória, bem como os instrumentos de coleta de dados e análise da pesquisa.

No quarto capítulo é efetuado o estudo de caso relacionado ao Tema: Diagnóstico e Planejamento Estratégico na Organização Contaudit na Cidade de Juína – MT, onde são feitas recomendações relacionadas aos resultados obtidos.

Por fim, são apresentadas as considerações finais quanto aos objetivos estabelecidos, às referências utilizadas na pesquisa, o apêndice e os anexos.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS

De maneira histórica Luecke apud Fernandes (2009, p. 10), apresenta que “a palavra estratégia (do grego *strategos*) é um termo militar usado na descrição da arte do general [...]”.

Chiavenato (2000, p.280), define estratégia como:

O antigo conceito militar define estratégia como a aplicação de forças em longa escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, podemos definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa em âmbito global visando atingir os objetivos de longo prazo. (CHIAVENATO, 2000, p. 280).

Atualmente Stoner e Freemann *apud* Almeida e Menezes (2013), conceituam que estratégia é um “programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização; ou seja, é a resposta da organização ao seu ambiente através do tempo”.

Oliveira (2009, p. 53), define estratégia como:

Estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. (OLIVEIRA, 2009, p. 53)

No relato de Fernandes (2013), o termo estratégia é um dos assuntos mais debatidos e utilizados nas organizações. Neste sentido, nota-se que não existe um conceito uniforme em sua essência, pois esse termo pode ser utilizado de diversas maneiras e situações, na prática são os gestores que definem a melhor maneira de implantá-la em suas organizações, ou seja, é o como fazer.

De modo a elucidar dúvidas Lodi *apud* Chiavenato (2000), esclarece alguns pontos a respeito de estratégia:

- Quando se constrói uma estratégia, não se pretende tomar hoje decisões sobre o futuro, mas tomar hoje decisões tendo em mente o futuro.

- Estratégia não é só inovação, diversificação ou planejamento financeiro, mas os conjuntos disso dirigido a objetivos de longo prazo.
- A estratégia não é um fim em si mesma, mas um meio, com possibilidades de ser reavaliada e reajustada constantemente em função das mudanças.
- A estratégia não dá certeza, mas apenas a probabilidade com relação ao futuro.

Conforme Oliveira (2004, p.194) estratégia pode ser definida como: “(...) um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

## **2.2 PLANEJAMENTO: CARACTERÍSTICAS, PRINCÍPIOS E OBJETIVOS**

Utrera et all (2013, p. 133), definem que “planejar é o ato de pensar antes de agir de modo a antecipar possíveis problemas que possam surgir dentro de cada setor da organização”. Considera-se com esta definição a função administrativa do planejamento.

Neste sentido, para Chiavenato (2000, p. 195), “as organizações não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente”.

Para Araújo (2010, p. 13), “o planejamento empresarial é uma técnica bastante útil para a empresa como um todo e, em especial para a função de gerência”, do ponto de vista administrativo, trata-se de um processo cujos mecanismos auxiliam as funções administrativas e organizações a cumprirem seus objetivos.

Já Maximiano (2008, p. 79), apresenta que:

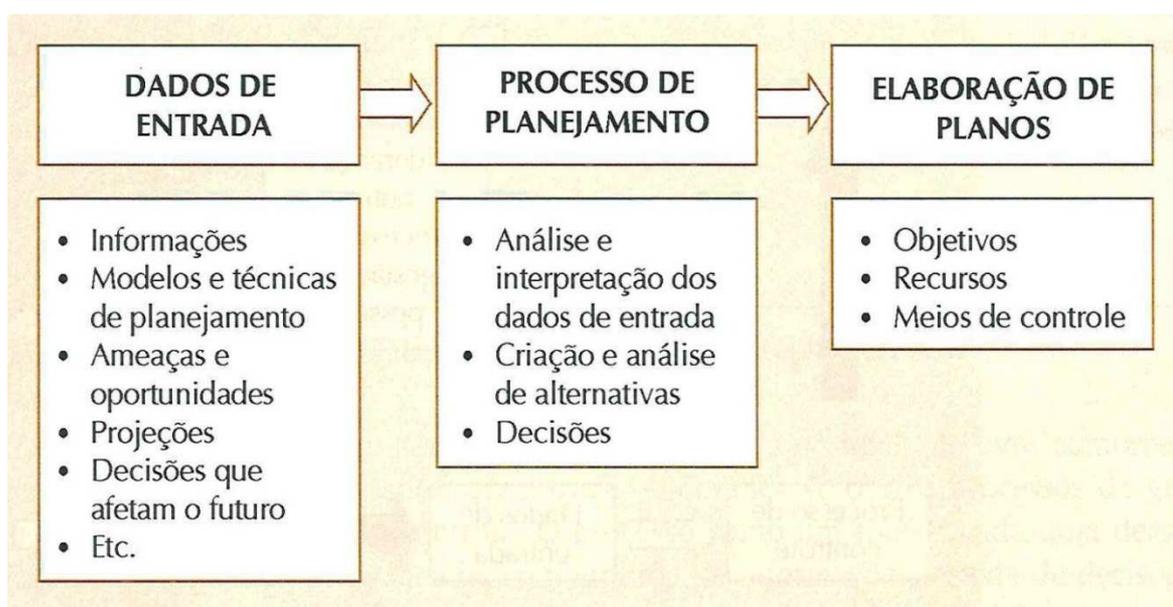
O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. (MAXIMIANO, 2008, p. 79)

Segundo Maximiano (2008, p. 79), para a moderna psicologia o planejamento é uma dimensão das competências intelectuais. “[...] o processo de

planejar é uma função cognitiva uma refinada inteligência”. Para o autor, essa inteligência como todas as outras, pode ser desenvolvida por meio de educação e experiência.

Maximiano (2008) apresenta três fases importantes para a correta implantação de um processo de planejamento, são elas: dados de entrada, processo de planejamento e elaboração dos planos. Para o autor, cada etapa é um processo decisório entre si, envolvem análises e avaliações por parte dos envolvidos, bem como, a escolha de um caminho a ser seguido em cada ação.

**FIGURA 1 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO**



Fonte: MAXIMIANO (2013, p. 80)

De modo a elucidar o assunto, Maximiano (2013), explica detalhadamente este processo:

- **Aquisição dos dados de entrada:** São a coleta de informações sobre o presente, passado e o futuro do ambiente externo e dos sistemas internos da organização.
- **Processamento dos dados de entrada:** Esta fase significa compilar os dados de entrada com o objetivo de produzir novas informações e decisões.
- **Preparação de um plano:** Por fim, o resultado do processo de planejamento é a preparação do plano.

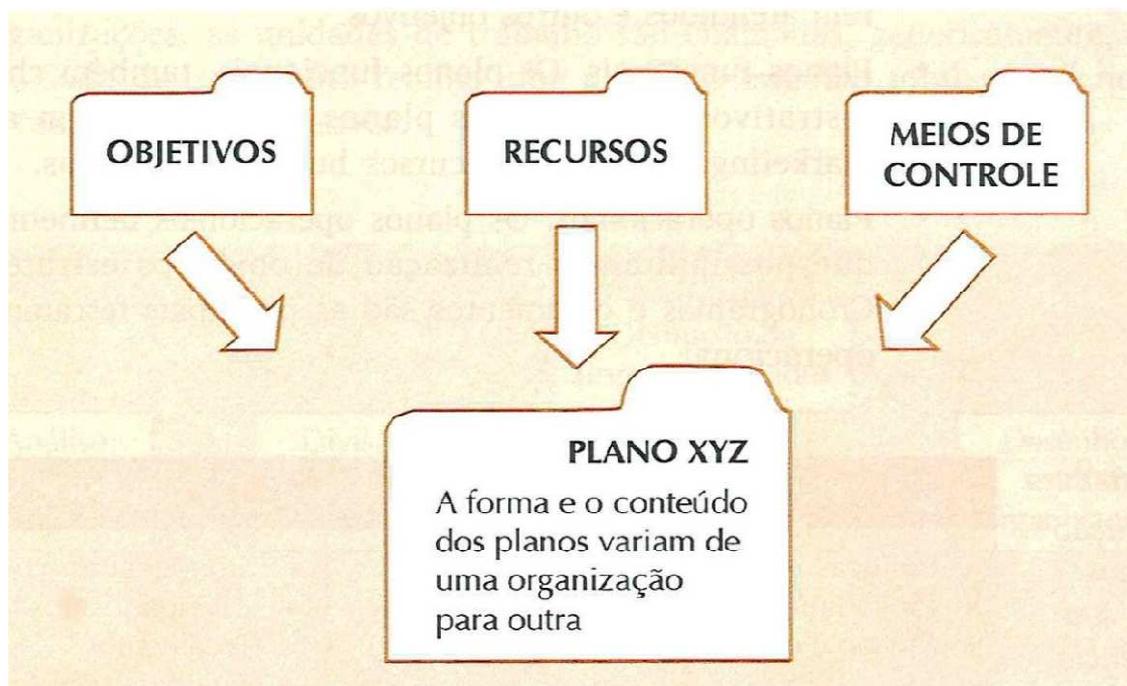
Sobre os objetivos do planejamento Almeida e Menezes (2013, p. 62) apresentam que são eles: “definir a missão, visão, valores; determinar onde as coisas estão agora; desenvolver premissas sobre as condições futuras; identificar os meios para alcançar os objetivos; implementar os planos de ação e avaliar os resultados.

De modo a atingir os objetivos traçados pela organização, Chiavenato(2003, p. 167), define que o planejamento:

Figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve como base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcança-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação futura dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. (CHIAVENATO, 2003, p. 167)

Maximiano (2008, p. 81), ensina que os objetivos são a parte mais importante dos planos, para o autor há quem afirme que sem objetivos não há administração. “Objetivos são os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar por meio da aplicação de esforços e recursos”.

**FIGURA 2 - TRÊS COMPONENTES DE UM PLANO**



Maximiano (2008), explica ainda que um objetivo pode ser: uma situação ou estado futuro desejado; a realização de um produto físico ou conceitual, ou a realização de um evento. O autor recomenda que sempre que possível os objetivos devem ser quantitativos, associados a indicadores específicos de desempenho como quantidade, data, nível de qualidade e grandeza dos recursos empregados. Quando enunciados dessa forma os objetivos são chamados também de metas.

Na concepção de Almeida e Menezes (2013, p. 62):

Planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito, elaborar bons planos, é ajudar as pessoas a fazer hoje as ações necessárias para melhor enfrentar os desafios do amanhã. Em outros termos o planejamento constitui hoje um componente essencial em qualquer tipo de organização ou atividade. (ALMEIDA E MENEZES, 2013, p. 62)

De maneira a contribuir Oliveira *apud* Rizzatti (2011), explica que para que um planejamento seja sucesso, é necessário que as pessoas dentro da organização estejam comprometidas na elaboração e implementação do mesmo, e que também tenham o conhecimento da missão da organização, seus propósitos, seus valores e crenças, suas competências especiais e o seu lugar no mercado. Portanto, é abordado como uma ferramenta administrativa, com capacidade de levar as organizações a alcançar seus objetivos.

Sobre os princípios do planejamento Almeida e Menezes (2013, p. 64), assinalam que “todo planejamento deve ser elaborado” em quatro princípios gerais para os quais as empresas devem estar atentas:

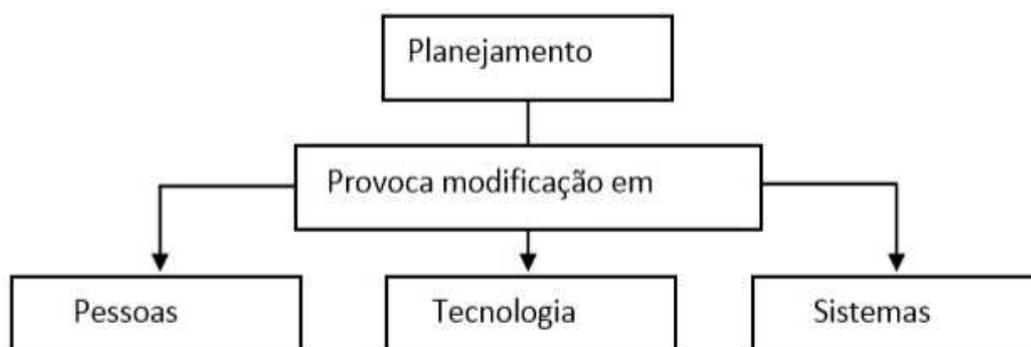
a) O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles. b) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). Na realidade, é difícil separar e sequenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento do que e como vai ser feito aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo. c) O princípio das maiores influência e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. Algumas dessas modificações são mostradas na figura abaixo. (OLIVEIRA *apud* ALMEIDA E MENEZES, 2013, p. 64)

Araújo (2010, p. 13), explica “que os princípios gerais do planejamento empresarial estão direcionados para as atividades que a empresa realiza para cumprir seu papel organizacional”, ou seja, esses princípios devem estar voltados para atividades, tarefas, funções, enfim, para um conjunto de decisões que o próprio planejamento exerce dentro e fora da empresa.

Neste enfoque, os princípios específicos de planejamento, segundo Araújo (2010), reforçam uma visão geral sobre os diversos tipos de planejamento, isto conforme algumas de suas características: participação, integração, coordenação e permanência. Diante ao exposto é possível constatar que o planejamento empresarial, em sua essência visa o lucro, não como fim, mas como meio à sobrevivência da empresa.

Almeida e Menezes (2013), afirmam de que “o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades de uma empresa e fazem demonstração dessas modificações na figura abaixo:

**FIGURA 3 - PRINCÍPIO DO PLANEJAMENTO**



Fonte: Oliveira *Apud* Almeida e Menezes (2013, p. 64).

Resumidamente, Oliveira *apud* Fernandes *et all* (2013)<sup>3</sup>, apresentam que o planejamento não é um ato isolado, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes, de modo que visem o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

---

<sup>3</sup>Fernandes, Isac Gabriel Martins *et all*. Planejamento Estratégico: Análise Swot. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/educacaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/88.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

### 2.2.1 Tipos de Planejamento

Os tipos de planejamento dependem basicamente da capacidade que a empresa tem em estruturar-se, e de apresentar níveis de decisão bem definidos. Maximiano (2008) especifica que classifica os planos podem ser classificados segundo diferentes critérios, e que, um dos critérios mais relevantes para os administradores é o critério de permanência, que classifica os planos em temporários e permanentes:

- Planos temporários: são também chamados de planos de finalidade singular, possuem cronogramas, calendários, orçamentos e projetos. Extinguem-se quando os objetivos são realizados. Por exemplo: o cronograma de construção de uma casa e o orçamento de uma campanha publicitária. De forma geral os planos temporários contêm decisões não programadas.

- Planos permanentes: possuem as decisões programadas, que devem ser usadas em situações predefinidas. Políticas, procedimentos, missão e outros objetivos permanentes, (como a definição do negócio ou missão da empresa).

Cabe comentar que muitas empresas não possuem planejamento, outras possuem planos de ação precários. Para Araújo (2010, p. 21), “o planejamento empresarial pode tomar muitas formas, o que ele não pode deixar de ser é um instrumento de administração competitiva”.

### 2.2.2 Níveis de planejamento

Para Araújo (2010), merece destaque o sistema de trabalho de uma empresa, sua influência e implicações com a metodologia de elaboração e execução do planejamento. Considerando os grandes níveis hierárquicos, o planejamento pode ser distinguido em três tipos:

- Planejamento estratégico
- Planejamento tático
- Planejamento operacional.

A figura a seguir contribui para a compreensão de como pode ser conduzido o sistema para tomada de decisão na elaboração do planejamento, e o envolvimento entre os níveis de decisão, mostrando a ascendência entre eles. De forma genérica, podemos relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão. A configuração

dessa representação é feita por meio de uma figura denominada de pirâmide organizacional.

**FIGURA 4 - PIRÂMIDE ORGANIZACIONAL**



Fonte: Oliveira (2007, p. 15)

Araújo (2010, p. 22), descreve que “embora a concepção seja escalonada por níveis, é importante a participação de todos que ocupam os diferentes níveis, e a divulgação das decisões que dizem respeito ao encadeamento das atividades”. Cabe comentar que as estratégias podem ter amplitudes genéricas, abrangendo os três níveis ao mesmo tempo, de maneiras específicas, direcionadas para cada um deles em particular.

**QUADRO 1 - OS TRÊS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO**

| PLANEJAMENTO | CONTEÚDO                          | EXTENSÃO DE TEMPO | AMPLITUDE  |
|--------------|-----------------------------------|-------------------|--|
| ESTRATÉGICO  | Genérico, sintético e abrangente  | Longo prazo       | Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade.  |
| TÁTICO       | Menos genérico                    | Médio prazo       | Aborda cada unidade da empresa separadamente.          |
| OPERACIONAL  | Detalhado, específico e analítico | Curto prazo       | Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas. |

Fonte: Chiavenato (2000, p. 199)

Para Araújo (2010), “em todos esses casos devem estar de comum acordo entre si e com o momento apropriado de execução, com o grau de intensidade e de como os níveis de decisão participarão da sua implementação”. Em complemento,

quando há dúvidas ou conflitos, a intervenção do nível superior prepondera sobre os demais.

Notadamente, os níveis caracterizam um sistema de decisão que abrange a organização como um todo. A definição do planejamento passa pelos níveis de decisão, seja ele mais ou menos participativo. No nível estratégico o planejamento é mais abrangente, funciona como uma espécie de guarda-chuva. (ARAUJO, 2010)

### **2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Embora, existem diversos tipos de planejamento, tomaremos por referencial o planejamento estratégico, que para muitos autores é uma das modalidades de planejamento atual e bastante completa. Para Chiavenato (2000, p. 282), “O planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual a empresa pretende aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos”.

De forma resumida, o planejamento estratégico está relacionado com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais Curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa. (OLIVEIRA, 2007, p.15)

Segundo Oliveira (2007, p.18), planejamento estratégico é o processo administrativo que serve de sustentação metodológica para que possa estabelecer qual a melhor direção a ser seguida pela organização.

Chiavenato (2003, p. 186) conceitua planejamento estratégico como:

O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente. (CHIAVENATO, 2003, p. 186)

Para Chiavenato (2000, p. 198) o planejamento estratégico é amplo, “é projetado a longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos vários anos pela frente”, envolve toda a empresa como uma totalidade, preocupa-se em atingir

os objetivos ao nível organizacional. Outro fator importante é que o mesmo “corresponde ao plano maior aos quais todos os demais estão subordinados”, embora em sua implementação seja imprescindível a colaboração de todos.

Maximiano (2004, p.162), define planejamento estratégico como “processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar. Há diversos componentes nesse processo intelectual, principalmente”:

Sob o ponto de vista de gerenciamento Mintzberg *apud* Terence (2002, p. 20), o mesmo comenta que:

[...] as organizações, se pretendem gerenciar o futuro, devem compreender o passado, pois, através do conhecimento dos padrões anteriores, é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Portanto, o processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbramento do futuro da organização.

Nesta perspectiva, para que o processo de elaboração do planejamento estratégico seja executado de maneira eficaz, Oliveira *apud* Loureiro (2007, p. 32), recomenda “que se utilize uma estrutura metodológica adaptada às condições e realidades internas e ambientais da empresa”.

Araújo (2010, p.47), parte do princípio de que para conceber um planejamento com fundamentação científica, “a metodologia em geral, tem por consequência e finalidade oferecer informação, sistematizar o conhecimento, e subsidiar a análise e a interpretação de problemas”. Para o autor, a metodologia do planejamento tem orientado o estudo e a pesquisa sobre seus componentes.

Terence (2002, p. 20), confirma este pensamento ao apresentar que “o planejamento estratégico é realizado nas organizações através de uma metodologia.” Para o autor, “existem na literatura diversas metodologias que abordam o processo do planejamento estratégico”, apresentadas a seguir:

## **2.4 METODOLOGIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Para se conceber um planejamento com fundamentação científica, Araújo (2010, p.47), parte do princípio de que “a metodologia em geral, tem por consequência e finalidade oferecer informação, sistematizar o conhecimento, e

subsidiar a análise e a interpretação de problemas”. Para o autor, a metodologia do planejamento orienta o estudo e a pesquisa sobre seus componentes, em simples palavras “a metodologia ajuda a planejar aquilo que se almeja. [...] a metodologia aproxima a concepção da ação[...]”.

Por outro lado, Godoy (2009), em sua obra, relata que existe uma vasta literatura sobre o tema planejamento estratégico, com diversas abordagens, diferentes metodologias, entretanto se convergem com muitos pontos em comum e pequenas variações. Sobre essas diferenças, Godoy (2009, p. 19), faz menção ao pensamento de Fischmann & Almeida (2011) e Bethlem (1998):

São poucas as diferenças conceituais nas metodologias de diversos autores da área, podendo-se avaliar que apesar de existirem formas e ordem diferentes de apresentar o processo estratégico, existe um grande consenso quanto às etapas e atividades necessárias ao desenvolvimento do processo. (GODOY, 2009, p. 19).

Em relação a esses pontos em comum Oliveira *apud* Godoy (2009, p. 19), faz menção aos mesmos:

- Direcionamento de esforços da empresa;
- Consolidação da missão, valores, objetivos gerais, políticas, postura estratégica, desafios, metas e, projetos para todos os indivíduos da organização;
- Elaboração do programa de atividades dos diversos setores que compõe a estrutura da organização;
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho para um período de tempo que permita à empresa trabalhar as prioridades e exceções estabelecidas.

Para Araújo (2010, p. 49):

[...] a metodologia do planejamento é uma salvaguarda para que haja viabilidade e compatibilidade entre os componentes do planejamento, isto é, de como ele poderá ser concebido e implementado. Em vista disso, o planejamento reforça sua capacidade de estruturação e de embasamento na aplicação de técnicas, e na orientação de procedimentos [...]. (ARAUJO, 2010, p. 49).

## 2.5 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONFORME OLIVEIRA

Embora, outros autores discorrem sobre o assunto, Oliveira *apud* Loureiro (2007) apresenta que para a elaboração e implementação do planejamento estratégico é necessário se passar por algumas fases, apresentadas sequencialmente: FASE I: Diagnóstico estratégico; FASE II: Missão da empresa; FASE III: Instrumentos prescritivos e quantitativos; FASE IV: Controle e avaliação, conforme exposto:

### 2.5.1 FASE I - Diagnóstico Estratégico

Embora, as fases apresentadas seguem o modelo proposto por Oliveira *apud* Loureiro (2007), para um melhor entendimento convém apresentar alguns conceitos e pontos relevantes sobre o diagnóstico estratégico.

Neste sentido Matos et. al (2007, p. 105), definem:

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a seguinte pergunta básica. Qual é a real situação da organização quanto a seus aspectos internos e externos? Verificamos, assim, o que a organização tem de bom, de regular ou de ruim na sua estrutura organizacional. (MATOS et. al. 2007, p.105).

Em complemento Ribeiro (2008, p. 105), define diagnóstico estratégico como:

Processo que consiste na análise de todas as áreas da organização, com o objetivo de se obter um “retrato” da empresa, desta maneira sendo possível identificar os pontos fortes e fracos do negócio, bem como as ameaças e as oportunidades oriundas do mercado. (RIBEIRO, 2008, p. 105).

Sobre a análise dos componentes ou detecção dos elos fracos, Araújo (2010), se posiciona e apresenta que é relevante, pois qualquer ponto pode afetar toda a cadeia do processo de planejamento e dos resultados a serem almejados. As perguntas clássicas do diagnóstico estratégico são: Como está e onde está?

Araújo (2010) enfatiza que o diagnóstico estratégico, “é um instrumento essencial para a avaliação e controle no sentido de dar a conhecer quais são as necessidades de aprimoramento, onde estão ocorrendo falhas, onde a empresa está em desvantagens competitiva”. Ou seja, é um mecanismo imprescindível dentro de

uma organização para o sistema de auditoria moderna que tem por objetivo principal dar apoio para se obter informações e dar sustentação às propostas de mudanças.

Cabe comentar que o diagnóstico estratégico é amplo, abrange uma totalidade dentro da organização, no entanto, segundo Araújo (2010), pode ser também aplicado em relação a um setor, uma unidade ou também ser dirigido somente a uma filial ou somente a uma matriz.

Na concepção de Araújo (2010), algumas empresas atribuem percentuais ou pontos aos seus componentes e respectivos itens, outras utilizam um sistema de classificação através de indicadores quantitativos e qualitativos. Para o autor, ambos os métodos podem ser complementados com o critério especificador de necessidade de melhoria e sua respectiva graduação.

Há dois tipos de diagnóstico estratégico, o interno e o externo Neto (2011, p. 13), apresenta cada um deles:

Diagnóstico estratégico interno: Apresenta a situação da organização mediante as dinâmicas ambientais, relacionando as suas forças e fraquezas e criando condições de formular estratégias que representem o ajuste entre a organização com o ambiente em que ela atua. Diagnóstico estratégico externo: Antecipa as oportunidades e as ameaças para a conclusão da visão da organização e de seus objetivos, conforme a análise de diferentes dimensões do ambiente que possam influenciar a organização e dos setores competitivos. (NETO, 2011, p. 13)

Diagnóstico estratégico externo: tem a função de antecipar as oportunidades e ameaças para que assim seja possível definir visão, missão e dos objetivos da empresa, se equivale às análises de diferentes dimensões do ambiente e também estuda dimensões setoriais e competitivas. A formulação da estratégia a partir da análise competitiva é baseada no modelo proposto por Porter, sendo elas compostas pelas cinco forças que atuam na organização, sendo o poder de barganha dos clientes e fornecedores, as ameaças, novos concorrentes e a rivalidade dos atuais concorrentes.

Diagnóstico estratégico interno: corresponde ao diagnóstico da situação da organização em relação das dinâmicas ambientais, expondo suas forças e fraquezas, assim criando condições para a formulação de estratégias ajustando a organização no ambiente onde ela atua.

### 2.5.1.1 Partes do Diagnóstico Estratégico

Para Araújo (2010), o diagnóstico estratégico deve disponibilizar uma atenção especial quanto a real situação da empresa – o que o autor chama de análise situacional, o relacionamento com o meio ambiente/empresa e o comportamento dos seus colaboradores frente às ameaças.

#### QUADRO 2 - DEFINIÇÃO DE PONTO FORTE, PONTO FRACO, OPORTUNIDADE E AMEAÇA

|  |   |
|--|---|
| Ponto forte: É uma diferenciação da organização, proporcionado a ela uma vantagem competitiva.     | Oportunidade: é uma força ambiental externa que pode criar uma situação favorável para a organização                |
| Ponto Fraco: é um aspecto negativo, da organização que lhe estabelece uma desvantagem competitiva. | Ameaça: É uma força ambiental externa que cria uma situação de risco para a organização e que não pode ser evitada. |

Fonte: Adaptado Araújo (2010)

Sobre o assunto Oliveira (2007, p. 37), reforça e faz a seguinte explicação:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa). 2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. 3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura. 4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil. Oliveira (2007, p. 37),

Para Neto (2011), a análise SWOT é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada para realizar uma análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formular as estratégias da empresa. Os pontos fortes e fracos correspondem a análise interna; já as oportunidades e ameaças à análise externa. Sobre o seu uso, trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização

Neto (2011), afirma que nesta análise é possível identificar as forças e fraquezas da empresa, permitindo assim, identificar as oportunidades e ameaças para a mesma. O autor cita ainda que as forças e fraquezas são avaliadas pela

observação da situação atual da organização, em geral ligadas, ao ambiente interno. Já as oportunidades e ameaças são previsões do futuro e estão claramente ligadas a fatores externos.

Feitas essas considerações, a respeito das funções da análise SWOT Chiavenato e Sapiro (2003), afirmam que é “cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos”, o que permite, caracterizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. É uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Isto permite, também caracterizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos.

Wright *apud* Silva e Carmo (2009), afirmam que a análise SWOT tem como principal objetivo é permitir que a organização se posicione tirando vantagens de determinadas oportunidades do ambiente e evite ou minimize as ameaças ambientais. A comparação das informações sobre o ambiente interno permite identificar as capacidades externas da empresa possibilitando à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos.

### **2.5.2 FASE II - Missão da Empresa**

Para Araújo (2010, p. 60), “a missão expressa uma declaração de como é constituída a razão de ser da empresa. Ela faz conexão com o negócio da empresa e de como ela pretende prestar o serviço”. Ou seja, a missão identifica o negócio da empresa e aponta os caminhos por onde se deseja passar de modo que a empresa possa enfrentar desafios com clareza de seus limites.

Em observação, a missão deve deixar espaço para possíveis mudanças que eventualmente possam acontecer no ambiente em que a empresa está inserida. Para Araújo (2010, p. 50), a missão deve ser: 1- objetiva 2- clara 3- simples, 4- ampla, 5-: “esta é uma fase crucial e dela dependem todas as demais etapas”.

Sobre as vantagens de se estabelecer a missão empresarial, Kotler *apud* Loureiro (2007, p. 36):

Uma declaração de missão bem preparada proporciona aos funcionários da empresa um senso único de propósito, direção e oportunidade, atua como uma “missão invisível” que os orienta a realizar coletivamente as metas da organização. (KOTLER, *apud* LOUREIRO, 2007, p. 36).

### 2.5.2.1 Identificação da Visão da Empresa

Sob o ponto de vista de outros autores Oliveira, (2007, p.88) apresenta a visão da empresa como:

Articulação das aspirações de uma empresa a respeito do seu futuro (Hart, 1994:8); Clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa (Hax e Majluf, 1984:17)Algo que se vislumbra para o futuro desejado da empresa (Quigley, 1993:4); Idealização de um futuro desejado para a empresa (Collins e Porras, 1993:10)

Para Loureiro (2007, p. 30), a visão da empresa “trata-se das expectativas e dos desejos dos participantes com relação a organização. Que tipo de organização se deseja ser no futuro?”. Deste modo, cabe dizer que a visão é a perspectiva da empresa a longo prazo, onde a empresa pretende chegar dentro de um prazo determinado.

### 2.5.3 FASE III - Instrumentos prescritivos e quantitativos

Instrumentos Prescritivos - sempre visualizando os propósitos definidos na missão, na sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e ações estabelecidas pelas macroestratégias, deve-se definir o que será realizado pela empresa para que a mesma se direcione ao alcance daqueles propósitos. Para tanto, esta etapa deverá ser realizada através do estabelecimento de objetivos, desafios e metas, pelo estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e pelo estabelecimento dos projetos e planos de ação; (FILHO, 2006, p. 41)

Instrumentos Quantitativos - nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa, através de projeções econômico – financeiras do planejamento orçamentário. É uma etapa importante, visto que o executivo deve sempre fazer a interligação do Planejamento Estratégico com os planejamentos operacionais. (FILHO, 2006, p. 41)

#### 2.5.4 FASE IV - Controle e avaliação

Para Chiavenato (2000, p. 205), o controle no sentido administrativo pode assumir vários significados, entre eles:

Controle como um sistema automático de regulação: Utilizado no sentido de manter automaticamente um grau constante de fluxo ou de funcionamento de um sistema. Controle como função administrativa: É o controle como parte do processo administrativo, como planejamento, organização e direção. (CHIAVENATO, 2.000, p. 205).

Para Oliveira *apud* Terence (2002, p. 34), é nesta fase que verifica-se como está a situação da empresa. “O controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização de objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos”.

Esta função envolve os processos de avaliação de desempenho, a comparação do desempenho real com os objetivos, os desafios, as metas e os projetos estabelecidos, a análise dos desvios, a tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, o acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e a adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa. (OLIVEIRA *apud* TERENCE, 2002, P. 34).

Terence (2002) salienta que nesta etapa leva-se em consideração critérios e parâmetros de controle e avaliação, observando o custo-benefício. Neste sentido aconselha que o controle e a avaliação sejam realizados no desenvolvimento do planejamento estratégico.

Para Loureiro, (2007, p. 38) “esta fase é na verdade utilizada para acompanhar e controlar as três fases anteriores, ou seja, certificar se o processo foi realmente realizado e que o mesmo está sendo cumprido”, aqui se verifica, o alcance dos objetivos e metas, traçados durante todo o processo de planejamento estratégico.

#### 2.6 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONFORME FISCHMANN

Em sua obra, Terence (2002), apresenta uma metodologia proposta Fischmann (1987), através de um diagrama simplificado. Segundo Terence (2002), tal metodologia foi consolidada devido as diversas experiências vivenciadas por Fischmann, em treinamentos e consultoria na área de planejamento estratégico.

**FIGURA 5 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**



Fonte: Terence (2002, p.28)

Na explicação Terence (2002, p. 28), a metodologia proposta por Fischimann, consiste em dois estágios:

O primeiro é composto de cinco etapas e configura-se como o planejamento estratégico propriamente dito, ou seja, aborda análise do ambiente, definição de objetivos e metas, formulação e seleção de estratégias. O segundo é composto de três etapas e consiste na preparação e no acompanhamento do planejamento estratégico. (TERENCE, 2002, p. 28).

Didaticamente Terence (2002), analisa cada uma dessas etapas da seguinte forma:

**ETAPA 0:** Avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer planejamento estratégico: Faz-se necessária a preparação da empresa para a adoção da mentalidade estratégica, através do amadurecimento por parte dos executivos e funcionários da organização.

A avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer planejamento estratégico é fundamental para o sucesso do processo, pois é preciso que exista uma cultura que implique e valorize o produto do planejamento estratégico. Segundo o autor, esta etapa é praticamente ignorada pela literatura de planejamento estratégico e, enquanto estas condições preliminares não existirem, haverá baixa

probabilidade de êxito em qualquer iniciativa de planejamento estratégico. Ainda, antes de se entender o primeiro estágio, convém destacar a importância de dois pontos fundamentais ao processo: a identificação da missão e do propósito da empresa (a razão de existir) e a avaliação da estratégia vigente (o caminho que a organização vem seguindo).

**ETAPA 1:** Análise do ambiente empresarial: A análise ambiental é considerada a primeira atividade do processo de planejamento estratégico e pode ser entendida como análise interna e externa. Na análise interna são verificadas as potencialidades (pontos fortes) e as vulnerabilidades (pontos fracos) inerentes à empresa, que refletirão na sua capacidade de competir. A análise externa indicará as oportunidades e ameaças ambientais que poderão favorecer ou dificultar o sucesso da empresa no seu setor de atividades. É importante ressaltar que, na análise ambiental, deve-se considerar a perspectiva temporal dos diagnósticos, para que os mesmos não sejam estáticos no tempo. O autor denomina a análise onde se assume um momento único ou próximo a  $t_0$  de miopia estratégica.

**ETAPA 2:** Definição de objetivos e metas: A fixação de objetivos e metas pode ser compreendida como um balizador de resultados esperados em decorrência das estratégias a serem implementadas. No entanto, esta etapa apenas estará concluída com os ajustes necessários, a serem realizados após o cumprimento das etapas posteriores ao primeiro estágio.

**ETAPA 3:** Formulação de estratégias alternativas: A partir das etapas anteriores, pode-se considerar a definição das estratégias alternativas que mais se enquadrem ao contexto da organização, segundo a percepção dos formuladores e decisórios.

**ETAPA 4:** Estabelecimento de critérios: Para a definição das estratégias faz-se necessário estabelecer critérios homogêneos e mensuráveis, que deverão ser aplicados às diversas alternativas estratégicas, tais como: níveis de investimento e retorno esperados; grau de complementaridade à atual linha de produtos ou serviços; efeitos sobre a imagem da empresa; benefício à comunidade; disponibilidade de fontes de financiamento; acesso à tecnologia; redução de sazonalidade, entre outros.

**ETAPA 5:** Seleção de estratégias: Na seleção de estratégias serão escolhidas, segundo os critérios estabelecidos, aquelas que deverão ser operacionalizadas. As estratégias que não forem selecionadas serão descartadas ou utilizadas posteriormente. Por outro lado, as que forem selecionadas terão seus projetos melhor especificados para poderem ser implementadas.

**ETAPA 6:** Implementação da estratégia: A implementação da estratégia corresponde à etapa de transição entre o planejamento e a operacionalização do processo (ação concreta). Nesta etapa são identificados e iniciados os necessários ajustes da estrutura organizacional, definidos os parâmetros orçamentários e tomadas as providências necessárias ao pleno êxito das estratégias selecionadas.

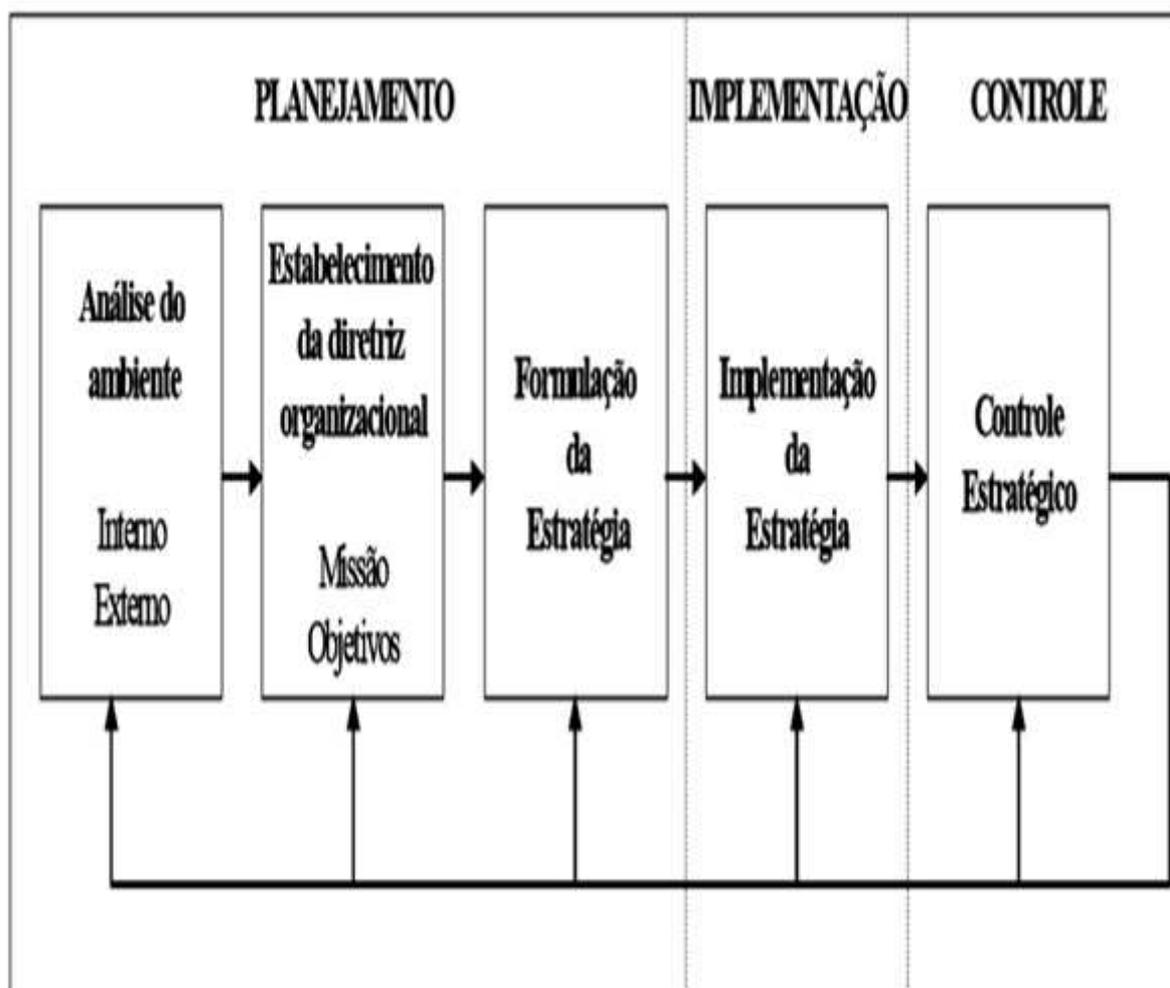
**ETAPA 7:** Execução do plano estratégico: A execução do plano estratégico é o cumprimento do que foi planejado ao longo do tempo, conforme previsto na implementação da estratégia.

**ETAPA 8:** Avaliação e controle: A avaliação e o controle, embora ilustrados no final do processo, iniciam-se na implementação e correspondem a medidas de acompanhamento e correção, visando o reforço de ações positivas e evitando ou eliminando os efeitos negativos.

## **2.7 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONFORME CERTO & PETER**

Para Certo e Peter *apud* Terence (2002, p. 34), “a administração estratégica consiste em uma série de etapas contínuas e cíclicas, que tem por objetivo assegurar que a organização como um todo se integre ao seu ambiente”. Certo e Peter *apud* Terence (2002), apresentam as etapas que compõem a administração estratégica: planejamento (análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia), implementação e controle estratégico.

**FIGURA 6 - ETAPAS DO MODELO DE PLANEJAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE**



FONTE: CERTO & PETER apud TERENCE (2002)

De maneira analítica Terence (2002), apresenta cada uma das propostas de Certo e Peter, descritas:

**ETAPA 1:** Análise do ambiente A primeira etapa do processo consiste em monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar na capacidade da empresa em atingir seus objetivos. A análise ambiental aborda os três níveis distintos do ambiente:

- o ambiente geral, que diz respeito a componentes com amplo escopo, como o econômico, o social, o político, o tecnológico e o legal;

O ambiente operacional, que é o nível do ambiente externo à empresa, constituído de setores com implicações específicas e mais imediatas à organização,

como: características e comportamento dos clientes, concorrência, disponibilidade de mão-de-obra, fornecedores e implicações internacionais;

O ambiente interno, que consiste no nível de ambiente que está dentro da organização e tem implicação imediata e específica na sua gestão, sendo os componentes presentes neste nível os aspectos organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros. A relevância de determinados aspectos para uma organização depende de seu negócio, porte, mercado.

No entanto, cabe ao administrador ter em mente que, a longo prazo, a análise dos níveis ambientais assim como o relacionamento existente entre eles influenciam as operações das organizações e são determinantes do sucesso organizacional.

**ETAPA 2:** Estabelecimento da diretriz organizacional - missão e objetivos. O processo de estabelecimento das diretrizes organizacionais consiste em três sub-etapas:

- reflexão sobre os resultados de uma análise do ambiente;
- estabelecimento de uma missão organizacional e
- estabelecimento de objetivos organizacionais.

A missão organizacional é a proposta em razão da qual uma organização existe, contendo, de forma geral, informações como os tipos de produtos ou serviços que produz os clientes que possui e os valores que consideram importantes.

O objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços, buscando atingi-lo. Pode ser de curto e longo prazo, devendo abranger: posição no mercado, inovação, produtividade, níveis de recursos, lucratividade, desempenho e desenvolvimento do administrador, desempenho e atitude do empregado e responsabilidade social. O estabelecimento dos objetivos organizacionais deve ser consistente com a missão organizacional e, neste sentido, são importantes, pois os administradores podem usá-los como auxílio na tomada de decisão e como guias para aumentar a eficiência da organização e conduzir avaliações de desempenho.

De forma geral, o processo de estabelecimento dos objetivos organizacionais é realizado em quatro passos:

- análise das tendências ambientais, uma vez que a missão e os objetivos devem refletir o ambiente no qual a organização opera;
- desenvolvimento de objetivos para a organização como um todo;
- criação de uma hierarquia de objetivos, com o propósito de garantir que cada segmento significativo da organização saiba qual papel executar, tanto em termos de curto prazo como de longo prazo, a fim de que a organização atinja seus objetivos globais;
- desenvolvimento de objetivos individuais, retratado em metas que pessoas específicas, dentro de uma organização, procurarão atingir, contribuindo para a realização dos objetivos mais amplos do departamento.

**ETAPA 3: Formulação da Estratégia** O primeiro passo para a formulação de estratégia é a utilização dos dados fornecidos pela análise do ambiente, para levantamento e estudo de questões críticas, pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos. A análise das questões críticas fornece uma estrutura geral para se estudar a situação atual da organização e formular estratégias adequadas. A seguir encontram-se alguns exemplos de questões: quais são os propósitos e os objetivos da organização, para onde a organização está indo no momento, que fatores ambientais críticos a organização está enfrentando, atualmente, e o que pode ser feito para se alcançarem os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro.

A análise dos fatores internos e externos é uma ferramenta útil para se entender a situação global da organização, através da qual se procura equilibrar os pontos fortes e fracos internos da organização com as oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta. Assim as estratégias podem ser formuladas para atenderem à análise ambiental. A etapa da formulação da estratégia inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de os objetivos da organização serem alcançados. Nesta etapa são formuladas, de forma coordenada e sincronizada, as estratégias organizacionais, de negócio e funcionais.

**ETAPA 4: Implementação da estratégia.** O sucesso da estratégia depende, em grande parte, de sua implementação. Os autores sugerem um modelo com cinco estágios, para o processo de implementação: • determinar quanto a organização terá de mudar a fim de implementar a estratégia selecionada; • analisar as estruturas

formal e informal da organização, procurando identificar: se a estrutura formal existente promoverá ou impedirá o sucesso da implementação, quem são os responsáveis pelas tarefas de implementação e como a estrutura informal pode facilitar o processo de implementação; • analisar a cultura da organização (conjunto de valores e crenças), pois esta cultura influencia o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, reflete na motivação destas para conseguir ou ultrapassar os objetivos organizacionais; • selecionar uma abordagem apropriada para implementar a estratégia e • implementar a estratégia e avaliar os resultados.

**ETAPA 5: Controle Estratégico** O controle estratégico consiste em fazer com que as estratégias se desenvolvam da forma planejada, a partir da medição do desempenho organizacional, fazendo-se a diferenciação entre medida qualitativa e quantitativa. De forma geral, o controle estratégico é realizado em três passos: medição do desempenho organizacional, ou seja, constatação do que realmente está ocorrendo na organização; comparação do resultado atual com os objetivos e; tomada de atitudes corretivas, caso os resultados não estejam de acordo com os objetivos organizacionais estabelecidos.

## **2.8 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONFORME BETHLEM**

Segundo Bethlem *apud* Terence (2002) “a estratégia empresarial é um fenômeno complexo, pois envolve a melhor adaptação da empresa em vários aspectos ambientais, cada um deles com inúmeros elementos dominantes, que, examinados, poderão produzir cenários diferentes”. Deste modo, a combinação de tais cenários, com os recursos internos da empresa, podem ainda produzir diversas alternativas de ação.

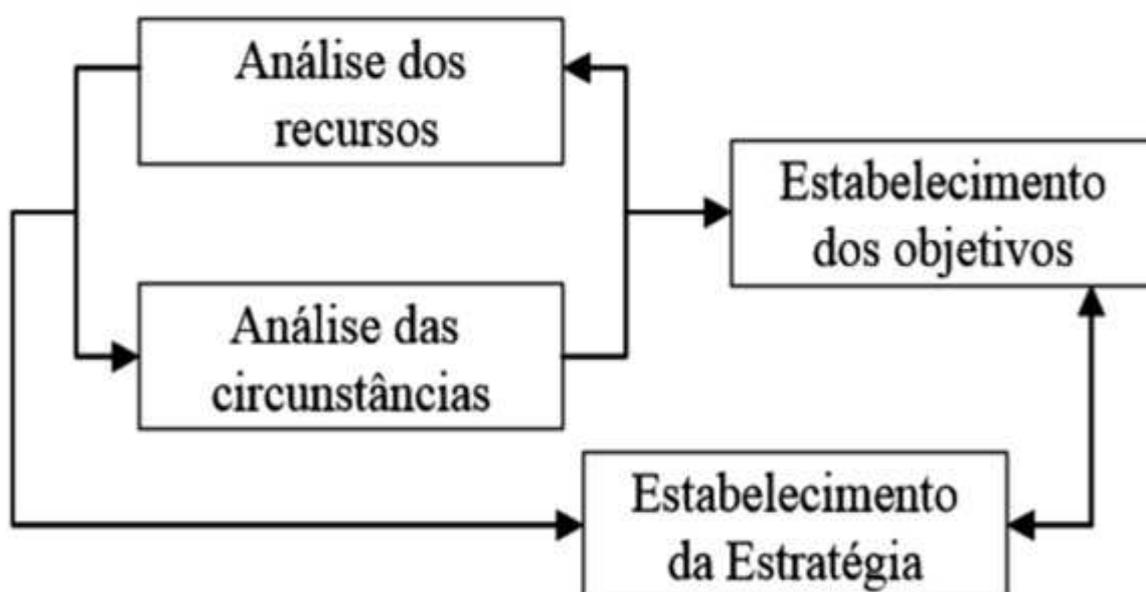
Para Bethlem *apud* Terence (2002, p. 38), “as ações estratégicas de - planejamento, elaboração, execução, implementação, acompanhamento, controle, avaliação etc. - auxiliam no delineamento das ações a serem adotadas pela empresa no ambiente empresarial”.

Deste modo Terence (2002) descreve que a metodologia do processo estratégico apresentada por Bethlem, consiste em alguns exercícios e atividades:

Usualmente há necessidade de desenvolver algumas atividades intelectuais e comportamentais, visando atingir um nível de conhecimento adequado do

conteúdo (conceitos, definições, técnicas, prioridades) e promover a confiança no grupo que iniciou o processo e deverá conduzi-lo. Esta etapa geralmente é realizada através de seminários e reuniões para aprendizagem de conteúdo e metodologia, com a participação de todos os funcionários envolvidos no processo, para que estes tenham um nível satisfatório de conhecimento e total uniformidade de linguagem.

**FIGURA 7 - MODELO GENÉRICO PARA DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E DAS ESTRATÉGIAS**



Fonte: BETHLEM apud TERENCE (2002, p. 38)

Os objetivos e a estratégia são definidos a partir da análise dos recursos e das circunstâncias da empresa. As estratégias estabelecidas neste exercício estão ligadas aos objetivos genéricos da empresa e sua definição é feita a partir da análise da exequibilidade, adequação e aceitação dos objetivos, reexaminando-se os recursos e as circunstâncias. O autor apresenta um roteiro a ser seguido para a determinação da estratégia, que pode ser conhecido nos seguintes passos a seguir descritos.

Imposição de desejos e aspirações da estrutura de poder explicitados ou mantidos implícitos. A estrutura de poder pode, por sua vez, incorporar, a seus desejos e suas aspirações, os de outras categorias da empresa.

Estabelecimento da visão da situação atual da empresa ou do negócio pelos membros significativos da organização. Esta atividade consiste em determinar “o

que a empresa é”, “o que a empresa faz”, “como a empresa está” e “onde a empresa está” no momento atual.

Realização de previsões sobre as condições que a empresa encontrará, no futuro próximo, para determinar os objetivos do futuro. As previsões deverão ser feitas a partir da análise dos elementos do ambiente da empresa, isto é, variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. Ainda deverão ser analisados: clientes, fornecedores, governo, grupos de interesses especiais, mídia, sindicatos, instituições financeiras, funcionários, dirigentes e acionistas.

Definição das prioridades e dos desafios da empresa a partir da resposta às questões “o que vem por aí” e “como a empresa será afetada”.

Estabelecimento das decisões estratégicas. A partir dos passos anteriores surgem as decisões estratégicas que vão fixar o futuro da organização, isto é: “o que a empresa será”, “o que a empresa fará” e “como e onde a empresa estará”. Este conjunto de atividades define o futuro desejado pela estrutura de poder da organização.

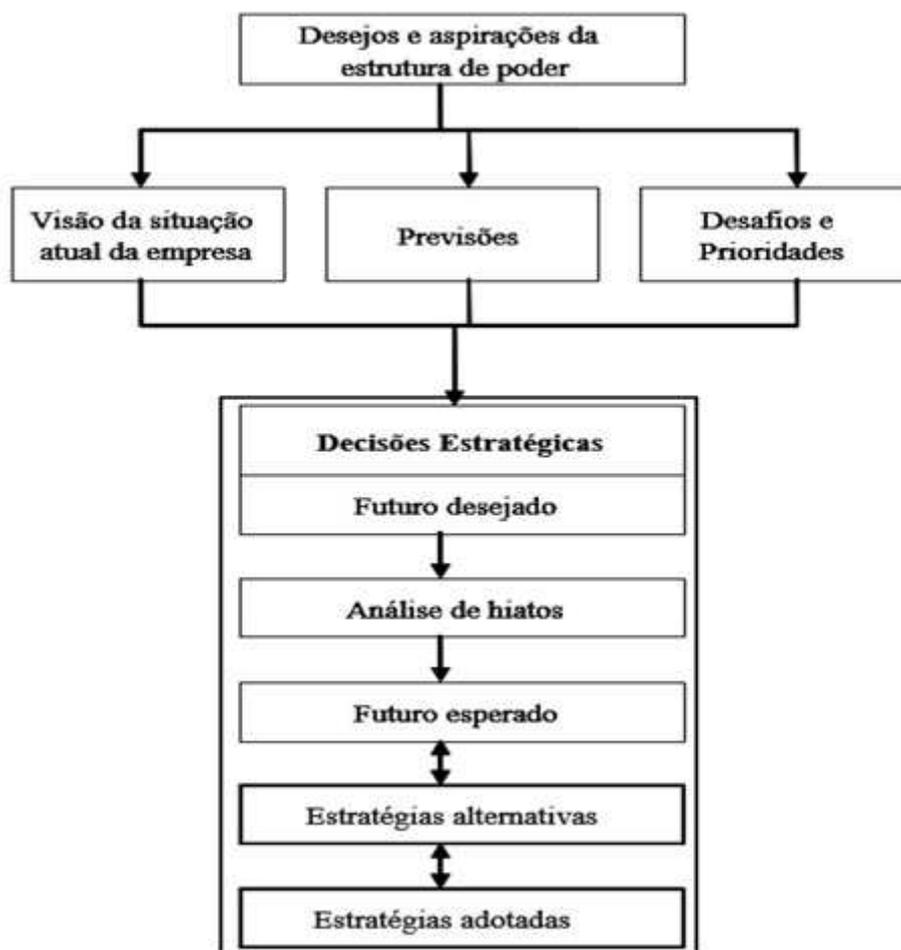
Faz-se necessário um reexame mais detalhado das condições ambientais e dos recursos disponíveis, para avaliar o que é exequível e desejado e onde aparecerão os hiatos. A possibilidade de fechamento ou redução dos hiatos deve ser examinada, para se obter o futuro esperado. Faz-se necessário responder novamente as questões apresentadas no passo anterior.

As repostas configurarão o futuro esperado e, dentro dele, os objetivos ou a missão a que a organização se propõe.

As formas de se chegar ao futuro esperado são as estratégias alternativas propostas.

Através do reexame dos recursos e das circunstâncias, chega-se às estratégias adotadas, sempre sujeitas a novos reexames e modificações, devido às constantes mudanças no ambiente.

**FIGURA 8 - ROTEIRO PARA DETERMINAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**



FONTE: adaptado de BETHLEM *apud* Terence (2002, p.40)

Assim, será possível realizar as atividades de estabelecimento da missão e dos propósitos, bem como de definição de negócio, objetivos e estratégias a serem seguidas, para se completar a etapa inicial.

**ETAPA 1:** Elaboração do plano estratégico, a próxima etapa é a elaboração de um plano estratégico inicial para a empresa. Nesta etapa, deve-se definir um grupo para a elaboração do plano, que pode ser único, dividido em subgrupos, pequeno ou grande, dependendo das necessidades de cada empresa. No entanto, para que seja iniciada esta etapa, faz-se necessário que o grupo selecionado conheça os conceitos e a metodologia a ser utilizados e tenha apoio da estrutura de poder da empresa, que os demais participantes dos vários aspectos e das etapas futuras do processo estejam cooptados e engajados. O plano estratégico define a empresa no momento do início do plano, sob os seguintes aspectos - o que é, o que

faz, onde e como está - e estabelece o que a empresa quer ser, o que quer fazer, como quer estar e onde quer estar em determinado momento futuro. Desta forma, esta etapa inclui as seguintes atividades: • avaliação da situação interna da empresa, de seus recursos, suas carências, forças e fraquezas;

Avaliação da situação externa à empresa, isto é, análise das características de seu meio ambiente e mercado, oportunidades, obstáculos e ameaças, inovações e mudanças previsíveis (elaboração de cenários), bem como avaliação da posição competitiva, das vantagens e das desvantagens da empresa em relação à concorrência e inovações. O autor sugere que, nas atividades de avaliação, sejam utilizados os modelos existentes, tais como a análise da indústria de Porter, matriz BCG, 3x3 etc., mas ressalta que tais modelos não devem substituir a visão estratégica criativa do empresário. Como resultado deste exercício têm-se:

O levantamento das ações necessárias para o prosseguimento do planejamento e a implantação das estratégias;

O levantamento das ações operacionais em função das análises feitas e dos desvios detectados.

**ETAPA 2:** Execução e implantação das ações necessárias, este exercício consiste em atividades práticas e concretas para executar e implantar as ações necessárias ao funcionamento do plano estratégico, sistema de monitoração, sistema de revisão e processo estratégico. O autor ressalta que há constantes feedbacks que podem alterar o funcionamento do processo e, conseqüentemente, o retorno ao segundo exercício. A execução e implementação da estratégia representam mudanças na empresa, atingindo departamentos, estrutura, processos etc.. Assim, prováveis problemas de resistência a mudanças poderão surgir e os dirigentes devem estar atentos para, mais que eliminarem resistências, ordenarem os esforços dos departamentos e administrarem conflitos, procurando obter aceitação e colaboração.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada partir de experiências vividas na Organização Contábil Contaudit, o que instigou o interesse em pesquisar sobre o planejamento estratégico, logo, observou-se o trabalho de planejamento desenvolvido pelos sócios, enquanto administrador da empresa, e as contribuições da empresa para que esta pesquisa acontecesse.

Para tanto, os caminhos metodológicos percorridos nesta pesquisa fundamenta-se nos conceitos de Gil (2012, p.8), que podem ser definidos como “caminho para se chegar a um determinado fim. E método científico como conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Para Marconi e Lakatos (2011, p. 46), os métodos são definidos como “conjunto das atividades sistemáticas e racionais com maior segurança e economia nos permite atingir o objetivo, sendo estes conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido e ao mesmo tempo detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

De acordo com Demo (1987):

A metodologia é uma preocupação instrumental, que trata do caminho para a ciência tratar a realidade teórica e prática e centra-se, geralmente, no esforço de transmitir uma iniciação aos procedimentos lógicos voltados para questões da causalidade, dos princípios formais da identidade, da dedução e da indução, da objetividade, etc. (DEMO, 1987, p. 80)

Nesse período, a pesquisa foi desenvolvida com cunho qualitativo, segundo orientações de Marconi e Lakatos (2011, p. 271) respondendo questões muito particulares.

“Responde a questões particulares”. Em Ciências Sociais, preocupa-se com “um nível de realidade que não pode ser quantificado”, ou seja, “ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem se reduzidos à operacionalização de variáveis.” (MARCONI E LAKATOS, 2011, p. 271)

Com o objetivo de analisar as contribuições positivas na relação do planejamento da organização como fator relevante no ambiente de trabalho, observou-se o comportamento dos colaboradores, desta forma, a pesquisa de campo, com a participação das pessoas selecionadas, utilizou-se de entrevista

formal contendo questões voltadas para obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, permitindo que os mesmos expressassem livremente sua opinião e atitudes em relação ao foco desta pesquisa.

Gil, (2012) assinala que a entrevista:

É o menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. O que se pretende com entrevistas desse tipo é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado (Gil, 2012, p. 119).

Outro instrumento de coletas de dados utilizado foi a observação in loco, não participante, segundo as orientações de Marconi e Lakatos, (2010, p.78):

Na observação não participante, o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora. Presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador. Isso, porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, ordenada para um fim determinado. O procedimento tem caráter sistemático. (MARCONI E LAKATOS, 2010, p.78)

### **3.1 QUANTO AOS MEIOS**

As fases desta pesquisa realizaram-se em duas etapas onde a primeira delas consiste na fase exploratória na busca de informações e coleta de dados sobre o tema em questão. Coleta foi realizada através de dados bibliográficos e teóricos por autores que discutem a temática. Na segunda etapa utilizou-se o estudo de caso para conseguir o maior número de informações detalhadas.

Utilizou-se também um levantamento da prática empírica através do trabalho de campo onde foram realizadas observações e utilização de entrevistas semiestruturadas com proprietário da empresa. Na última fase desta pesquisa ocorreu a análise do material empírico e teórico levantado no decorrer da pesquisa. Segundo Minayo (2010), o tratamento do material conduz a uma busca da lógica peculiar e interna do grupo analisado, sendo esta a construção fundamental do pesquisador.

### **3.1.1 Pesquisa exploratória**

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 21) apud Gil (1991), a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema com o objetivo de torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas, com pessoal que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos com objetivos de estimular a compreensão. Geralmente assume as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

### **3.1.2 Estudo de caso**

Para Silva e Menezes (2001, p.21), estudo de caso “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para Marconi e Lakatos (2011, p.276), é o estudo que se refere ao levantamento com mais profundidade de um determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos, porém é limitado, por se restringir ao caso que se estuda, ou seja, se restringindo apenas ao caso estudado não podendo ser generalizado.

O estudo de caso pode ser com apenas uma pessoa ou coletivamente, com um grupo de pessoa, ou determinado lugar de acordo com cada tipo de pesquisa. “O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de aprender a totalidade de um caso concreto.” (GOLDENBERG, 2003).

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois durante o período da pesquisa foram realizadas reuniões, entrevistas com os proprietários para saber mais sobre a empresa e apresentar as metodologias descritas no trabalho com a finalidade de auxiliar o pesquisador na escolha da metodologia mais adequada.

## **4 DADOS COLETADOS NA PESQUISA**

### **4.1 HISTÓRICO E GESTÃO DA EMPRESA**

Caracteriza o objeto desta pesquisa a Empresa de Organização Contábil Contaudit localizado na cidade de Juína/MT. Uma empresa aberta para atendimento ao público nos turnos matutino e vespertino, em regime privado, propicia atividades de assessoria contábil, fiscal, trabalhista e rural.

A organização possui fundação datada em maio do ano de 1987, quando o senhor Luiz Fernandes Dias chegou em Juína/MT, com móveis completo para instalação de uma empresa nesta atividade. O mercado era propício a essa finalidade, pois a cidade possuía um alto índice inflacionário e a procura bem maior que a oferta.

Numa visão empreendedora o senhor Luiz Fernandes locou um pequeno salão de madeira dando início às atividades, constituindo assim a organização contábil denominada de Exata Contabilidade.

A princípio a Exata Contabilidade possuía dois sócios e colaboradores Luiz Fernandes Dias e Roseli Cavalcanti Fernandes, com apenas uma empresa/cliente no ramo de atividade de Oficina mecânica e Posto de Molas. Ao completar um ano de trabalho prestado a organização contava com a conquista de aproximadamente 25 clientes de diversas atividades.

Com o crescimento do empreendimento a organização integralizou mais um sócio o senhor Edson Bisognin Santi que propôs a mudança do nome para Organização Contábil Contaudit, que foi aceito pelos demais sócios.

Notadamente, o objetivo geral desta empresa é proporcionar um atendimento de qualidade, com conhecimentos significativos e científicos capazes de propor o melhor em organização contábil, considerando-o a clientela como mediador da construção e reconstrução de novos conhecimentos.

Conforme dados da pesquisa, atualmente a Contaudit encontra-se entre os três principais escritórios Contábeis da Cidade de Juína – MT possuindo uma boa participação do mercado contábil da cidade.

Com uma carteira de clientes diversificada, os clientes da empresa Contaudit encontram-se nos Municípios de Juína, Juruena, Juara, Castanheira, Aripuanã,

Brasnorte e Colniza, perfazem um total de 165 clientes fixos. Desses 85 são produtores rurais, 66 empresas comerciais, 9 clientes domésticos, 4 associações, e 1 cooperativa.

Em um mercado muito competitivo, a Contauidit possui uma carteira de clientes diversificada. Entre os serviços oferecidos pela organização estão os de contabilidade comercial, industrial e agrícola, auditoria, perícia e assessoria empresarial, planejamento tributário, apuração de IRPF e IRPJ.

Não obstante, cabe observar que seus principais concorrentes estão localizados na cidade de Juína, não descartando concorrentes regionais de pequeno e médio porte.

Baseado nestas informações, para Fruet (1993, p. 8), “existe uma forte tendência a se gerenciar empresas de serviços concentrando-se no número de clientes e os custos da prestação de serviços”. O autor faz uma alerta: que esta atitude pode parecer boa, sem, no entanto, ser boa, pois a empresa pode oferecer um serviço baseado em indicadores de desempenho aceitos, sem que na verdade ofereça serviços de qualidade.

Desta forma, é fundamental para a Contauidit uma definição clara e completa dos serviços a serem prestados, bem como, um planejamento de gestão estratégica empresarial atrelado a gestão estratégica dos recursos humanos, considerando que a qualidade é determinada nas transações individuais entre colaboradores e clientes. Baseado nestas informações os resultados abordados neste trabalho poderá servir de parâmetros para a tomada de decisões futura por parte da empresa.

## **4.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA**

O quadro de colaboradores do Contauidit é constituído de um total de onze colaboradores, tendo uma rotatividade baixa, pois os colaboradores gostam do que fazem na empresa. Um dos colaboradores possui mais de 15 anos na empresa, e a gerente está na empresa há mais de 6 anos.

Em complemento, convém apresentar o perfil escolar desses colaboradores:

### QUADRO 3–PERFIL ESCOLAR DOS COLABORADORES DA CONTAUDIT

| Grau de instrução             | Número de funcionários |
|-------------------------------|------------------------|
| Ensino Fundamental Incompleto | 1                      |
| Ensino Fundamental Completo   | 0                      |
| Ensino Médio Completo         | 1                      |
| Ensino Superior Incompleto    | 6                      |
| Ensino Superior Completo      | 3                      |

Fonte: Autor (2017)

De maneira analítica, Fruet (1993), elucida que as organizações contábeis possuem características próprias, pela intangibilidade dos serviços que oferece. Neste caso sua maior ferramenta são os recursos humanos, estes, por sua vez devem receber grande importância, pelo fato de serem parte integrante e responsável pelo desenvolvimento e sucesso dos serviços transmitidos aos consumidores.

Notadamente, os colaboradores da empresa possuem um perfil escolar muito bom, pelo fato de três deles possuírem graduação e seis possuírem o nível superior incompleto o que remete a idéia provável de estarem cursando algum curso de graduação.

De modo a complementar os serviços oferecidos, a organização Contaudit possui dois correspondentes fiscais nas cidades de Tangará da Serra e Cuiabá – MT. Esses correspondentes prestam serviços de Protocolos de processos junto à Receita Federal, Secretaria da Fazenda (SEFAZ) e outros órgãos, porém, não possuem vínculo empregatício, com a empresa.

O CONTAUDIT possui uma estrutura extremamente enxuta, porém não possui um organograma, conta apenas com funcionários em cargos operacionais, relacionados à função específica na necessidade da empresa. Todas as decisões a respeito da estratégia da empresa, vendas de produtos/serviços, pagamentos e recebimentos, tudo fica centralizado na figura dos dois sócios-proprietários.

Os dois sócios dividem suas atribuições em duas vertentes. A primeira, a operacional e vendas, fica a cargo de um dos sócios responsável por prospectar clientes, fechar negócios, negociar valores, além da função comercial, também

coordena a equipe de colaboradores. Por outro lado, a parte financeira de pagamentos a funcionários, tarefas administrativas e toda a gestão de caixa ficam a cargo do outro sócio.

Os funcionários não participam das decisões, sendo todas muito centralizadas na figura dos sócios, o que se torna prejudicial para gestão de negócios, pois efetiva uma dependência dos proprietários nas decisões simples da operação, e impede que o mesmo esteja realizando outras atividades que agregariam mais valor ao negócio, como prospectar novos clientes ou novos negócios. O proprietário despense muito do seu tempo para a parte operacional, no curto prazo, quando poderia estar pensando mais estrategicamente, no futuro da empresa no longo prazo.

Esta análise está fundamentada no levantamento realizado na revisão de literatura, como uma característica marcante das micro e pequenas empresas, sobre a centralização de decisões por parte do proprietário. Além desse fator, outras características levantadas anteriormente podem ser vistas com clareza na empresa, como mão - de - obra não especializada, despesas pessoais misturando-se com as do negócio, falta de visão de longo prazo e informalidade nas relações.

A gestão se dá no controle de um planejamento efetivo dos processos, os proprietários estão muito envolvidos com o dia-a-dia da empresa buscando implementar uma visão estratégica na empresa, com o objetivo de tornar a operação mais eficiente, aumentando a lucratividade, o que pode definir o caminho a ser percorrido pela empresa, desta forma foi proposto a empresa a elaboração de um roteiro para implementação do planejamento estratégico.

#### **4.3 SUGESTÃO DE METOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A SER IMPLEMENTADO NO CONTAUDIT**

A proposta inicial desta pesquisa, descrita nos objetivos deste trabalho, o foco consiste em apresentar alguns conceitos de Planejamento Estratégico dentro da realidade de uma microempresa de contabilidade. A pesquisa se dá através de uma ampla busca bibliográfica, o que orienta o pesquisador buscar os pontos inerentes ao estudo, conseqüentemente apresentar os resultados desta pesquisa.

Um reconhecimento geral da empresa se fez necessário, abordando o histórico, número de funcionários, produtos e serviços, mercado de atuação. Esta etapa é importante para que o pesquisador conheça a história da empresa, se familiarizar mais a fundo com a gestão da empresa, podendo assim contribuir com mais eficiência na aplicação da metodologia do Planejamento Estratégico.

Para tanto, o modelo de planejamento estratégico escolhido como sugestão foi a metodologia proposta segundo Oliveira apud Loureiro (2007), visto que esta melhor se adapta a realidade da organização base deste trabalho.

#### **4.3.1 FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

No primeiro momento para que a empresa inicie o processo de implantação do modelo de planejamento estratégico apresentado, deverá ser utilizado o diagnóstico estratégico para que seja possível observar a real situação da empresa, revelando desta forma o que a organização tem de bom, de regular e ruim e também apresentando qual a real situação da organização quanto a seus aspectos internos e externos.

Diante disto, para Araújo (2010, p. 55), o planejamento estratégico constitui-se em um processo sistêmico dinâmico e uma de suas partes principais é o diagnóstico estratégico. O diagnóstico estratégico concentra seu foco, nos ambientes interno e externo da organização, em um determinado momento, para a verificação do desempenho dos seus principais componentes: “visão, valores, pontos fortes, pontos fracos, aproveitamento de oportunidades, comportamento frente às ameaças”.

Braga e Monteiro (2005, p. 66), comentam sobre a função do diagnóstico estratégico:

O diagnóstico estratégico tem a função de oferecer uma completa visão do ambiente em que a organização está inserida, incluindo aspectos macro ambientais, como por exemplo, questões políticas, demográficas, sociais e econômicas, assim como aspectos diretamente relacionados ao setor de negócios da instituição, como o perfil da clientela, concorrentes e fornecedores. (BRAGA E MONTEIRO, 2005, p. 66).

Ressalta-se que uma das partes básicas do diagnóstico estratégico é representado pela sigla SWOT, em português FOFA, que compreendem os

denominados: pontos fortes (strengths), pontos fracos (weaknesses), oportunidades (opportunities), ameaças (*threats*).

Para Neto (2011), a análise SWOT é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada para realizar uma análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formular as estratégias da empresa. Os pontos fortes e fracos correspondem à análise interna; já as oportunidades e ameaças à análise externa. Sobre o seu uso, trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização

Nesta primeira etapa foi sugerido ao gestor a utilização da análise SWOT como ferramenta para a análise geral de organização, ou seja, a identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, para que assim seja possível a continuidade do planejamento estratégico de maneira correta e segura.

#### **4.3.2 FASE II – MISSÃO DA EMPRESA**

Na segunda fase a empresa deverá elaborar e definir qual será sua missão, ou seja, o motivo de sua existência. Na explicação de Loureiro (2007, p. 30) a missão: “trata-se da razão de ser da empresa, ou seja, a que se destina ou ainda a atividade-fim (objetivo) da organização”.

Ao encontro desta afirmativa Araújo (2010, p. 60), relata que “na declaração da missão, muitas empresas colocam suas intenções sobre a natureza do negócio e onde pretende concentrar seus esforços futuros”.

Desta forma podemos observar a importância da missão dentro das organizações, que depois de definidas podem direcionar a empresa para o sucesso se a mesma estiver comprometida em buscar seus objetivos com a intenção de alcançá-los.

De maneira objetiva, Araújo (2010), cita alguns passos que a empresa deve seguir para se estabelecer a missão:

- Ter definição precisa sobre em qual mercado atuará;
- Como atuará nesse mercado;
- Qual deverá ser o perfil da clientela;

- Como servirá e qual será o relacionamento com a clientela;
- Quais deverão ser suas crenças e seus valores.

#### **4.3.3 FASE III - INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS**

Nesta fase, Loureiro (2007), ensina que a mesma segue uma análise básica que é a de “como chegar à situação que se deseja?”. A autora divide esta fase em dois instrumentos, o Prescritivo e o Quantitativo, e explica que os mesmos estão interligados:

**Instrumentos Prescritivos:** sempre se baseando nos propósitos definidos na missão, deverá ser definido o que será realizado pela empresa para que ela se direcione ao alcance daqueles propósitos. Para tanto, esta etapa deve ser realizada através do estabelecimento de objetivos, desafios e metas, também pelo estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e estabelecimento dos projetos e planos de ação.

**Instrumentos Quantitativos:** nessa etapa devem-se analisar quais serão os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas, através do estabelecimento de projeções econômicas – financeiras do planejamento orçamentário.

#### **4.3.4 FASE IV – CONTROLE E AVALIAÇÃO**

Na visão de Chiavenato (2000, p. 205), “a finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos”.

Em resumo, o controle consiste em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados, consiste em um processo que guia as atividades em execução para um fim previamente determinado.

Chiavenato (2000, p. 206), considera que o controle é um processo cíclico composto de quatro fases:

- **Estabelecimento de padrões ou critérios:** os padrões ou critérios representam as normas que guiam as decisões, ou seja, são balizamentos que proporcionam meios para se estabelecer o que se deverá fazer.

- Observação do desempenho: Para se controlar um desempenho deve-se pelo ou menos conhecer algo a respeito dele.
- Comparação do desempenho com o padrão estabelecido: Toda atividade proporciona algum tipo de variação, erro ou desvio. Neste caso convém, determinar os limites dentro dos quais essa variação poderá ser aceita como normal ou desejável. Cabe comentar que nem toda variação exige correções, merece atenção aquelas que ultrapassam os limites da normalidade.
- Ação corretiva: O objetivo do controle é manter as operações dentro dos padrões estabelecidos para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira

De maneira ampla Oliveira (2009, p. 42), sobre o controle e planejamento relata que:

O controle e avaliação têm por objetivo verificar se a empresa está indo bem. Sua função e ação asseguram a realização dos objetivos propostos, também envolve os processos indicadores de desempenho, tomada de ação corretiva, avaliação de eficiência e eficácia e adicionando mais informações para que o desenvolvimento do ciclo das atividades futuras não pare. (OLIVEIRA, 2009, p. 42).

É nessa etapa onde o gestor verifica se a metodologia aplicada está realmente gerando os resultados esperados e também é neste momento onde são feitos possíveis ajustes e correções para que tudo ocorra como o esperado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso possibilitou demonstrar que uma gestão de qualidade é de suma importância para empresa, pois a concorrência aumenta cada dia e os clientes estão cada vez mais exigentes e querem ser recepcionados, atendidos e tratados pela organização. Contribuiu também para aumentar o aprendizado adquirido durante todo o curso de Administração, tanto na área teórica como na prática, pois permitiu conhecer o ambiente empresarial de um escritório de contabilidade, desta forma foi possível diagnosticar o planejamento estratégico na organização e avaliar o relacionamento frente aos serviços e atendimento oferecidos pela empresa.

Com a realização desta pesquisa foi possível verificar o cotidiano da empresa estudada, como a mesma é administrada e quais os processos envolvidos, ofertando a oportunidade de vivenciar aquilo que buscou na literatura durante o desenvolvimento da pesquisa. A criação da proposição de melhoria tornou possível averiguar quais os processos realizados pela organização e quais os que necessitavam de melhorias, encontrando dessa forma uma maneira de contribuir com o bom desenvolvimento da empresa e de sua equipe.

A pesquisa contribuiu com os conhecimentos do acadêmico, que pode se aprofundar nos estudos das áreas escolhidas, obtendo o máximo de informações possíveis para o bom desenvolvimento do trabalho proposto. Foi de grande valia pesquisar na administração de uma empresa real, e colocar em prática o que foi adquirido no curso, somando conhecimentos e fortalecendo o aprendizado.

É importante salientar que os resultados obtidos apresentam um índice muito bom quanto ao atendimento recebido e pelos serviços prestados. Entretanto o resultado da pesquisa apresentou toda estrutura da empresa no tange ao planejamento. Disponibilizar um planejamento com qualidade, em um tempo razoável, é fundamental para que a empresa consiga sobreviver.

Assim concluímos que o planejamento estratégico, proporciona uma busca de ferramentas que visa melhorar cada vez mais sua forma de trabalho, proporcionado oferecer serviços e produtos de qualidade, responder prontamente aos anseios e necessidades dos seus consumidores, compreender e conhecer o

comportamento dos mesmos, além dos seus hábitos e suas necessidades é primordial para sobrevivência da empresa no mercado.

Cabe ressaltar que é de grande relevância que os futuros acadêmicos, busquem mais conhecimentos, aplicando ao tema abordado em outras empresas de ramos de atividades diferentes e que estes, busquem novas descobertas e despertem em outras empresas a importância de uma gestão de qualidade.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Antônio Anderson; MENESES, Josefa de Fátima. A Importância Do Planejamento Estratégico Como Fator Preponderante Ao Crescimento Organizacional. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**. ANO VI – 08 setembro de 2013 Disponível em: <[http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo\\_60\\_76.pdf](http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_60_76.pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2017.
- ARAUJO, Gislaine Santos de. **Administração Estratégica: Elementos Para Implantação Do Planejamento Estratégico Nas Organizações**. Faculdade de Colíder - FACIDER, Colíder - MT, Brasil. 2010. Disponível em: <<file:///C:/Users/User%203/Downloads/31-178-1-PB.pdf>>. Acesso em: 10 de fev. 2017.
- BERTERO, Carlos Osmar. **Gestão empresarial: estratégias organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BETHLEM, A. (1998). **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo, Atlas.
- BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hopper, 2005.
- CAVALCANTE, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CERTO, S. S.; PETER, J. P. (1993). **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo, Makron Books.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Ildalberto & SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

DEMO, Pedro, 1941 -. **Metodologia científica em ciências sociais: Avaliação qualitativa**. São Paulo, Cortez, 1987. Cf. Cap. 3.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins; *et al.* **Planejamento Estratégico: Análise Swot**. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/88.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins; *et al.* **Planejamento Estratégico: Análise Swot**. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/88.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

FILHO, Jens Hasse. **Gestão Estratégica**: proposta de um modelo para a Agro Veterinária Timbó. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração, 2006.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias**: identificação e análise de problemas. São Paulo, 1987. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FISCHMANN, Adalberto A e ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 161 p.

FREZATTI, F.; GUERREIRO, R.; AGUIAR A. B.; GOUVÊA, M. A. Análise do relacionamento entre a Contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, PR, v. 11, n. 2, art. 2, p. 33-54, 2007. Edição especial. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000600003>>. Acesso em: 10 fev, 2017.

FRUET, G. M.; FORMOSO, Carlos Torres. Diagnóstico das dificuldades enfrentadas por gerentes técnicos de empresas de construção civil de pequeno porte. **Anais do II Seminário Qualidade na Construção Civil**. Gestão e Tecnologia. Porto Alegre, 1993, p.1-52

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, Marcelo da Silva. **Planejamento Estratégico aplicado a uma microempresa:** Tenda Plus Lonas e Coberturas. 2009. f. 73. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração. Porto Alegre. 2009.

GOLDENBERG, M. **Aarte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI.** São Paulo: Futura, 1999.

LOUREIRO, Fernanda Ventura. **Planejamento Estratégico Simulado Em Escritório Contábil.** 2007. f. 78. Biguaçu (SC), Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Educação Biguaçu, da Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu (SC ) 2007.

LUECKE, Richard, Estratégia. **Consultoria de David J. Collis.** 4ª ed, tradução Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATOS, Jose Gilvomar R. et al. **Análise do ambiente corporativo:** do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** Da Revolução Urbana á Revolução Digital. 6. Ed. rev. atual. São Paulo: Atlas S/A,2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social:** teoria, método e criatividade. 17.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

NETO, Eduardo Ribeiro. **Análise Swot:** Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial.f. 41. Trabalho de conclusão de curso. Faculdade Pitágoras - Núcleo De Pós Graduação. São João Del Rei. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas- 23ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico**: teoria, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

RIZZATTI, Giselly. Etapas do Processo da Elaboração E Implementação do Planejamento Estratégico em Universidades. **XI Congresso de Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul – II Congresso Internacional Iglu**. Florianópolis – SC. 07 a 09 de dezembro de 2011. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26126/5.20.pdf?sequence>> Acesso em: 02 mar. 2017.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Rev. Atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, 2002.

UTRERA, Maria Aurora; TREVILIN, Ana Teresa Colenci; DIONYSIO, Rosana Cristina Colombo. O Planejamento como Ferramenta da Administração Estratégica:Aplicação em uma Escola Municipal. **Interface Tecnológica**, v. 10, n. 1, p. 131-142, 2013. Disponível em: <<http://www.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/arquivos/volume10/artigo12.pdf>> Acesso em: 01 mar. 2017.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.