

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA INSTITUIÇÃO DE
CONTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO**

Cláudio Cirino Nunes do Amaral

**Porto Alegre
2004**

Cláudio Cirino Nunes do Amaral

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA INSTITUIÇÃO DE
CONTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado
Profissionalizante em Engenharia como requisito
parcial à obtenção do título de Mestre em
Engenharia – Modalidade Profissionalizante –
Ênfase em Gerência da Qualidade em Serviços.

Orientador: Prof. Dr. Márcio de Souza Pires

**Porto Alegre
2004**

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pela Coordenadora do Mestrado Profissionalizante em Engenharia da Escola de Engenharia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Márcio de Souza Pires
Orientador - Escola de Engenharia/UFRGS

Profa. Dra. Helena Beatriz Bettela Cybis
Coordenadora - MP/Escola de Engenharia/UFRGS

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral
PPGEP/UFRGS

Profa. Dra. Patrícia Costa Duarte
PPGEP/UFRGS

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea
UCS – UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

DEDICATÓRIA

Aos meus pais: à minha esposa Zélia, por sua dedicação integral, pelo apoio e incentivo; a nossos filhos Flávio e Filipe; às demais pessoas que completam minha família e a todos que contribuíram para que esse momento se concretizasse.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a ajuda prestimosa de meu orientador, MÁRCIO DE SOUZA PIRES, a paciência o carinho com os quais sempre me acolheu.

Agradeço a meus professores, que sempre souberam me encaminhar nos estudos.

Agradeço a meus colegas, o apoio e estímulo.

EPÍGRAFE

“A ciência avança em conhecimento mais rapidamente do que a sociedade ganha em sabedoria.”

Isaac Asimov

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre o processo de aplicação de um modelo de planejamento estratégico em uma pequena empresa Prestadora de Serviços de Contabilidade, buscando descrever as ações que foram sendo executadas. Apresenta as recomendações da revisão bibliográfica e sua real execução para a internalização de conceitos no ambiente institucional e cultural no qual a instituição se insere. As informações foram coletadas por meio da análise documental e de entrevistas não estruturadas. A análise elaborada possibilita verificar os fatores contribuintes e dificultantes, seguindo os passos delineados nas propostas de aplicação, com as recomendações bibliográficas da adoção de planejamento estratégico, pelas ações coordenadas e bem planejadas. Tudo isso tendo em vista as tendências e transformações que estão ocorrendo no mundo globalizado, uma vez que essa ferramenta gerencial pode auxiliar na tomada de decisões e proporcionar diferencial competitivo no mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; pequena empresa; serviços de contabilidade.

ABSTRACT

This work describes a case about the application process of strategic planning in a small company which offers accounting services, describing the actions as they have been carried out. This work also presents the recommendations proposed by the bibliographic review and its real following to the internalization of concepts institutional at the institutional and cultural environment in which the company is placed. The information was collected through documentary analysis and non structural interviews. The correct analysis enables the verification of factors that can contribute or make the process more difficult, following the tasks explained in the application proposals, as well as the bibliographic recommendations of strategic planning and well planned and coordinated actions. All the actions were decided considering the new tendencies and transformations which are happening in the global world, since this management tool can help the decision making and offer the market competitive differentiate.

Key Words: Strategic planning; small company; accounting services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo gerencial	13
Figura 2: Planejamento estratégico: metodologia	56
Figura 3: Área de atuação	60
Figura 4: Clientes	64
Figura 5: Fornecedores.....	65
Figura 6: Concorrentes	66
Figura 7: Produtos Substitutos	67
Figura 8: Entrantes potenciais	68
Figura 9: Lista de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	72
Figura 10: Matriz de Forças X Fraquezas, Oportunidades e Ameaças	74
Figura 11: Priorização de fraquezas, oportunidades e ameaças	75
Figura 12: Diagrama de relação entre objetivos.....	77
Figura 13: Indicadores.....	78
Figura 14: Análise crítica dos objetivos.....	79
Figura 15: Priorização das estratégias em relação aos objetivos	83
Figura 16: Priorização das estratégias.....	84
Figura 17: Análise das estratégias.....	85
Figura 18: Alocação de responsável, cronograma e recursos	87
Figura 19: Alocação de responsável, cronograma e recursos para o programa de qualificação de funcionários	89
Figura 20: Alocação de responsável, cronograma e recursos para diversificação dos serviços prestados	89
Figura 21: Alocação de responsável, cronograma e recursos para estabelecer a subsede na região	90
Figura 22: Problemas potenciais e ações de contingências.....	90
Figura 23: Problemas potenciais e ações de contingências.....	91
Figura 24: Atividades, dificuldades e soluções.....	94

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Tema	14
1.2	Objetivos	15
1.3	Justificativa	16
1.4	Método	16
1.5	Limitações do trabalho.....	17
1.6	Estrutura do trabalho.....	17
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1	A natureza do setor de serviços	19
2.1.1	Conceito de serviços	19
2.1.2	Classificação dos serviços.....	20
2.1.3	O pacote de serviços.....	21
2.1.4	Características dos serviços.....	22
2.1.5	Uma visão de serviços como um sistema aberto.....	24
2.1.6	A cadeia de lucro dos serviços	24
2.2	A importância da estratégia na prestação de serviços.....	25
2.2.1	Os serviços como fonte de vantagem competitiva.....	25
2.2.2	A “servicilização” do produto e a “produtilização” do serviço	27
2.2.3	Fidelização de clientes	27
2.2.4	Marketing de relacionamento – um diferencial na prestação de serviços.....	28
2.2.5	Pós-vendas: – uma atividade voltada ao relacionamento com o cliente	30
2.3	Qualidade em serviços	31
2.3.1	Definições e avaliação da qualidade em serviços	31
2.3.2	Dimensões da qualidade em serviços.....	32
2.3.3	Os sete pecados em serviços	33
2.3.4	Falhas e possibilidades de recuperação e a propaganda boca a boca.....	34
2.4	Planejamento estratégico	36
2.4.1	Conceitos de planejamento estratégico	36
2.4.2	Necessidade do planejamento estratégico	41
2.5	Algumas metodologias de elaboração do planejamento estratégico.....	43
2.5.1	O modelo de Oliveira	43
2.5.2	O modelo de Rasmussen	44
2.5.3	O modelo de Almeida	45
2.5.4	O modelo de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).....	46
2.6	Pesquisas recentes sobre planejamento estratégico	50

3	MODELO PROPOSTO.....	56
3.1	Estrutura do estudo	56
3.2	Descrição da construção do planejamento estratégico segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).....	57
4	ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO EM UMA PEQUENA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CONTABILIDADE	59
4.1	Procedimento de pesquisa.....	59
4.2	Descrição da organização	59
4.2.1	Área de atuação	60
4.3	Operacionalização do modelo proposto.....	60
4.3.1	Passo 1 – Definir o negócio da organização	60
4.3.2	Passo 2 – Definir a missão da organização	61
4.3.3	Passo 3 – Definir os princípios.....	62
4.3.4	Passo 4 – Análise do ambiente.....	63
4.3.4.2	Fornecedores	64
4.3.4.3	Concorrentes.....	65
4.3.4.4	Produtos substitutos.....	67
4.3.4.5	Entrantes potenciais.....	67
4.3.4.6	Questionário de posicionamento	68
4.3.4.7	Situação interna	71
4.3.4.8	Situação interna: dimensões competitivas.....	71
4.3.4.9	Listas de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.....	71
4.3.4.10	Matrizes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.....	72
4.3.4.11	Priorização de fraquezas, oportunidades e ameaças.....	74
4.3.5	Passo 5 – Definir a visão de futuro da organização	76
4.3.6	Passo 6 – Definição dos objetivos da organização.....	76
4.3.6.1	Indicadores, situação atual, metas de 1 e 3 anos	78
4.3.6.2	Análise crítica dos objetivos.....	78
4.3.6.3	Avaliação aproximada de ganhos financeiros associados ao atingimento das metas	79
4.3.7	Passo 7 – Definir as estratégias competitivas da organização	80
4.3.7.1	Estratégias	80
4.3.7.2	Matriz estratégias x objetivos.....	82
4.3.7.3	Priorização das estratégias.....	84
4.3.7.4	Indicadores, situação atual e futura para as estratégias	85
4.3.7.5	Tempo, recursos e responsável alocado para cada estratégia.....	86
4.3.8	Passo 8 – Definir planos de ação, divulgação, implantação e acompanhamento.....	87
4.3.8.1	Avaliação aproximada do retorno sobre o investimento (ROI)	88
4.3.8.2	Desdobramento dos itens de ação	88
4.3.8.3	Análise de problemas potenciais e ações de contingências.....	91
4.3.8.4	Dificuldades encontradas	92
5	CONCLUSÕES	95
5.1	Sugestões para trabalhos futuros.....	97
	REFERÊNCIAS	98

1 INTRODUÇÃO

Muitas cidades, estados, países e impérios se formaram alavancando sua história, geografia e riquezas específicas, para dominar a natureza e controlar seu meio ambiente. Assim, conseguiram sobreviver, alcançar a estabilidade, expandir-se e prosperar por centenas de anos. As empresas, a exemplo dos países, têm uma história singular e um conjunto de recursos. Mas como julgar se uma empresa está tendo sucesso?

A visão ocidental é de que uma empresa existe, basicamente, para remunerar o investimento dos acionistas. Já a asiática é de que uma empresa existe, basicamente, para fornecer empregos aos colaboradores. Embora as duas visões sejam divergentes, têm um ponto comum: para atingir qualquer dos objetivos, uma empresa precisa sobreviver e prosperar. Portanto, as empresas de sucesso, como os países bem-sucedidos, são aquelas que começam pequenas, mas sobrevivem e prosperam por longos períodos.

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

Para Kotter (1997), a visão refere-se a um quadro do futuro, com comentários implícitos ou explícitos, sobre a razão pela qual as pessoas devem lutar para criar esse futuro. Em um processo de mudança, uma visão adequada atende a três objetivos importantes: Primeiro, ao esclarecer a direção geral da transformação, com o equivalente corporativo de, em alguns anos, estar mais ao sul de onde se encontra hoje, ela simplifica centenas, ou milhares, de decisões mais detalhadas. Segundo, ela motiva as pessoas a tomarem medidas certas, mesmo se as etapas iniciais forem dolorosas. Terceiro, ela ajuda a coordenar as ações das diversas pessoas, mesmo os milhares de indivíduos, de uma forma rápida e eficiente. Definir a direção da mudança é importante porque as pessoas discordam quanto à direção a ser seguida, sentem-se confusas ou se perguntam se as transformações significativas são realmente necessárias.

A facilidade de ganhar dinheiro foi mudando o significado do trabalho para as pessoas. O que era antes apenas um meio para alcançar um fim nobre tornou-se um meio diverso no

objetivo, sendo hoje um fim em si, dadas as condições adversas a que foram submetidos o trabalho e o homem na complexa rede econômica do mundo moderno; as pessoas passaram a buscar os benefícios intrínsecos do trabalho. A técnica de criar um objetivo comum consiste em buscar imagens do futuro que promovam um engajamento verdadeiro, ao invés de simples anuência. Aprendendo essa disciplina, os dirigentes passam a ver como é contraproducente tentar impingir um objetivo, por melhores que sejam suas intenções:

[...] para realizar seu potencial, o raciocínio sistêmico precisa das outras quatro disciplinas: objetivo comum para conseguir um engajamento em longo prazo; modelos mentais para detectar as falhas na nossa maneira atual de ver o mundo; aprendizado em grupo para que as pessoas possam enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais; e domínio pessoal para nos motivar a pesquisar continuamente como as nossas ações afetam o mundo em que vivemos. (SENGE, 1990, p. 21).

Nogueira Neto (1997) comenta que a maioria dos autores clássicos (Henry Fayol, Lyndall Urwick, etc.) concebe a organização em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos, sem considerar seu conteúdo psicológico e social com a devida importância. Restringe-se apenas à organização formal, estabelecendo esquemas lógicos e preestabelecidos. Nesse sentido, os esquemas são todos prescritivos e normativos, assim com os autores da Administração Científica: como o administrador deve conduzir-se em todas as situações por meio do processo administrativo e quais os princípios gerais que deve seguir para obter a máxima eficiência. Entendem esses autores que os administradores deveriam tratar somente das exceções e planejar, não tratar da rotina diária, caracterizando um distanciamento entre o planejamento e a implementação.

Lima e Lezana (2000) comenta que são inúmeras as explicações apresentadas para elucidar o quadro onde as pequenas empresas possuem baixas taxas de sobrevivência. Algumas delas bastante objetivas como falta de acesso a fontes de financiamento, incapacidade gerencial, inexistência de uma política de fomento eficaz, ou mesmo injunções relacionadas a planos econômicos. Gonçalves (apud LIMA; LEZANA, 2000), por exemplo, relata os resultados de uma pesquisa realizada em todo o território nacional para prospectar a realidade gerencial das pequenas empresas, tendo sido encontrado, em relação a essas mesmas empresas, que: 35% delas não utilizavam o planejamento de produção; 37% não realizavam a apuração de custos; 39% não utilizavam o controle de estoques; 41% não faziam o fluxo de caixa; 43% não utilizavam o planejamento de vendas; 50% não buscavam as informações sobre processos produtivos e tecnologia; 53% não praticavam qualquer tipo de controle de

qualidade; 72% não tinham *layout* planejado; 75% não programavam os investimentos; 77% não estavam atentas à avaliação de produtividade e não tinham planejamento financeiro; 80% não faziam o treinamento de recursos humanos e 83% não utilizavam as técnicas de *marketing*. A figura 1 representa o ciclo de vida das organizações.

Empresa operada pelo dono	Transição →	Empresa gerida pelo dono	Transição →	Empresa gerida por profissionais
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Dono opera		Dono gere		Administração geral
Orientação para os detalhes das operações, vendas, processos, etc.		Orientação para o exercício das habilidades gerenciais		Orientação para a estrutura organizacional e sistemas gerenciais
Foco para um produto ou mercado básico		Desenvolvimento de contatos com a indústria e expansão da rede de fornecedores		Foco na diversidade de produtos e mercados
Recursos: instalações, linhas de crédito e equipamentos		Contratação de pessoal de apoio		Planejamento de longo prazo; estratégias implantadas por profissionais

Figura 1: Modelo gerencial

Fonte: Adaptado de Lima (2000).

Mariano e Vendrameto (2000) comentam que as empresas contratam consultorias, ou especialistas, para análise de seus ambientes que, após a realização de estudos, sugerem a natureza e o grau de mudanças a serem executadas. Essas sugestões são avaliadas e implementadas, ou não, conforme entendam os donos, acionistas, diretores ou as autoridades com poder e competência para essa decisão. As mudanças podem ser radicais, ao estilo da reengenharia, ou incremental e a experiência do cotidiano dos proprietários e de funcionários.

O raciocínio sistêmico é a complexidade imperante em nosso meio. Talvez, pela primeira vez na História, a humanidade tenha a capacidade de criar mais informações do que o homem pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com mais rapidez do que o homem pode acompanhar.

Sem dúvida, o nível de complexidade não tem precedente. Estamos cercados de exemplos de colapsos sistêmicos – problemas como o aquecimento do planeta, buracos na camada de ozônio, tráfico de drogas, etc. Problemas que não têm uma simples causa local. Da mesma maneira, as organizações também entram em colapso, apesar da inteligência individual e dos produtos inovadores, pois são incapazes de reunir as diversas funções e talentos num conjunto produtivo (SENGE, 1990).

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

1.1 TEMA

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

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

Apesar da importância crescente do planejamento estratégico e dos avanços na sua aplicação para a tomada de decisões nas organizações, há um segmento no qual o uso desse instrumento de análise é raro: o das pequenas empresas (COELHO; SOUZA, 1999).

Diante dessa realidade, o tema escolhido para este estudo é a aplicação de um modelo de Planejamento Estratégico em uma empresa prestadora de serviços de contabilidade de pequeno porte.

FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Fischmann (1987), sobre os elementos fundamentais do planejamento estratégico e seu processo há inúmeras abordagens, porém são pequenas as variações entre as diversas metodologias propostas por vários autores, ou seja, nestas os pontos comuns são dominantes e as divergências pequenas.

No entanto, Almeida (1994) salienta: A análise estratégica ignora a pequena empresa, que, por sua vez, ignora a existência do planejamento estratégico. Este paradoxo deve-se a alguns fatores, tais como: o pequeno porte das empresas, a falta de recursos para a contratação de profissionais para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas do dia-a-dia do dirigente, centralização de poder, entre outros.

Nota-se assim, devido a algumas características presentes na sua gestão, que a pequena empresa ainda apresenta grandes dificuldades no processo de elaboração do planejamento estratégico. E, diante das dificuldades da pequena empresa, o problema da pesquisa se resume à seguinte questão:

De que forma o planejamento estratégico pode ser elaborado e aplicado como uma ferramenta de competitividade, para auxiliar na gestão de uma empresa de contabilidade de pequeno porte?

1.2 OBJETIVOS

- Objetivo geral

Analisar o Planejamento Estratégico ao caso de uma empresa prestadora de serviços de contabilidade.

- Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) identificar e adaptar o modelo de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) de planejamento estratégico ao caso de uma pequena empresa prestadora de serviços;
- b) descrever o processo de aplicação do modelo de planejamento estratégico ao caso da empresa;

- c) avaliar os resultados obtidos com a aplicação do modelo de planejamento estratégico ao caso da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

As micro e pequenas empresas são extremamente relevantes no contexto sócio econômico brasileiro, sendo identificadas como poderoso fator de promoção social, base de estabilidade política e força propulsora de desenvolvimento, dada sua capacidade de, simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologia. No Brasil, das 5,6 milhões de empresas 99% são micro e pequenas (SEBRAE, 2004).

Isso demonstra a importância dessas pequenas empresas recorrerem a essa ferramenta administrativa.

O propósito dessa pesquisa é a elaboração e aplicação de um planejamento estratégico para uma pequena empresa prestadora de serviços de contabilidade, para auxiliar as pequenas empresas, dando o suporte necessário de forma que direcionem toda a atenção às suas atividades cotidianas.

Espera-se que, após seu desenvolvimento e sua aplicação, o planejamento estratégico seja adotado e compatibilizado com a realidade da pequena empresa, como incremento de competitividade, assim contribuindo para o conhecimento científico no campo da gestão dos pequenos empreendimentos.

1.4 MÉTODO

Buscando transformar os dados em informações que auxiliem na compreensão da realidade, no contexto em que será aplicado o Planejamento Estratégico, o método a ser utilizado será o da pesquisa exploratória.

O objetivo deste item é descrever as etapas realizadas para alcançar os objetivos deste trabalho. O método de trabalho aplicado neste estudo seguiu as quatro fases da pesquisa-ação descrita por Thiollent (1997), que serão expostas a seguir:

Fase I - *exploratória*: na qual os pesquisadores e alguns membros da organização começam a detectar os atores, os problemas e as capacidades de ação;

Fase II - *principal*: na qual a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados, que são discutidos e progressivamente interpretados pelo grupo que participa;

Fase III - *de ação*: que consiste, com base nas investigações em curso, em difundir os resultados, definir os objetivos alcançáveis, por meio de ações concretas, e apresentar as propostas que devem ser negociadas entre as partes interessadas;

Fase IV - *de avaliação*: que tem por objetivo observar, redirecionar o que acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Neste trabalho será utilizado um estudo de caso, realizado em uma empresa de pequeno porte prestadora de serviços. Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto de aplicação do Planejamento Estratégico, mas apenas mostrar a possibilidade de sua aplicação na empresa estudada.

Este estudo trata de investigar a construção da aplicação do Planejamento Estratégico, cabendo lembrar que existem ainda as limitações inerentes ao estudo de caso de uma única empresa.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo, denominado introdução, apresenta o tema, justificando a importância do Planejamento Estratégico para a expansão da instituição, apresenta também os objetivos, o método, a estrutura e as limitações do estudo.

O segundo capítulo analisa a importância dos serviços, por meio de uma Revisão Bibliográfica de aspectos conceituais que sustentam o estudo. Essas fontes têm relevância como contribuição à base teórica, com vistas a uma clara compreensão das metodologias e situações identificadas.

No terceiro capítulo apresenta-se o modelo proposto e cada uma de suas fases para elaboração e aplicação do planejamento estratégico, objeto de investigação deste estudo.

No quarto capítulo descreve-se o estudo de caso, aplicando o método proposto. Este estudo de caso será realizado em uma pequena empresa prestadora de serviços de contabilidade.

São apresentadas no quinto capítulo as conclusões obtidas a partir do trabalho desenvolvido de elaboração e aplicação, esclarecendo as limitações da pesquisa; as propostas e as sugestões para trabalhos futuros que possam dar continuidade à pesquisa desenvolvida.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

É apresentada neste capítulo uma revisão conceitual a respeito dos principais assuntos que dão fundamento teórico à discussão sobre o setor de serviços, bem como alguns aspectos relacionados ao segmento de mercado, que será foco do trabalho, e aos serviços de contabilidade.

2.1 A NATUREZA DO SETOR DE SERVIÇOS

2.1.1 Conceito de serviços

É importante fazer um resgate do conceito sobre serviços, para aprofundar as bases que darão sustentação ao entendimento do tema. A seguir são descritos alguns conceitos que dizem respeito ao processo evolutivo dos serviços:

É extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. Um produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento “produto” no serviço que o consumidor recebe. (BATESON; HOFFMAN, 2001, p. 33).

O conceito de serviços está relacionado à sua intangibilidade, não podendo haver transferência de propriedade ou mudança física de um bem, o serviço proporciona benefícios e satisfações, o serviço deve prover a satisfação de um desejo quando colocado no mercado. Serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor.

Os benefícios intangíveis que os serviços proporcionam aos clientes, devem incluir algum componente físico (tangível) ou técnico, a produção do serviço pode estar ligada, ou não, a um bem físico ou tangível. Serviço é “o atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência. Serviço é “uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível (...) que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)” (GRÖNROOS, 1993).

Para Albrecht (1994a), a diferença entre produto e serviço está obsoleta, sendo que qualquer trabalho envolve as atividades de serviço. O novo preceito definidor é a agregação

de valor que se proporciona ao cliente, sendo que o valor agregado é o resultado percebido pelo cliente.

Segundo Lovelock e Wright (2001, p. 5) a essência dos serviços envolve duas formas:

- Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.
- Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

O serviço é um ato que deve ser executado pelo prestador, tendo-se em mente a forma com a qual o cliente gostaria que lhe fosse prestado, independentemente da quantidade e intensidade de mão-de-obra utilizada.

2.1.2 Classificação dos serviços

A classificação dos serviços pode ajudar na organização da discussão a respeito da administração de serviços e nas definições estratégicas e operacionais do negócio em si.

Schmenner (1999) propôs uma classificação dos serviços considerando duas dimensões: o grau de interação e a customização e o grau de intensidade de mão-de-obra, que interferem, significativamente, no processo de atendimento aos clientes.

Portanto, dessa classificação derivam quatro tipos de serviços:

- a. **fábrica de serviços:** intensidade de mão-de-obra relativamente baixa, com uma maior significância de seus custos, associada aos aspectos tangíveis da empresa: instalações e equipamentos e baixo grau de interação com o cliente e customização. Ex.: companhias aéreas e hotéis;
- b. **loja de serviços:** o grau de intensidade de mão-de-obra ainda é relativamente baixo, porém aumenta o grau de interação com o cliente e se faz presente a necessidade de customização da oferta para o mercado. Nesse momento, a operação de fluxo de linha dá lugar à operação de atendimento de pedidos. Ex.: hospitais e serviços de reparos;

- c. **serviços de massa:** apresentam um alto grau de intensidade de mão-de-obra; contudo, um grau muito baixo de interação com o cliente e de customização. Ex.: varejo, atacado e escolas;
- d. **serviços profissionais:** associam o alto grau de intensidade de mão-de-obra com o grau de interação e customização, igualmente altos. Ex.: contabilistas, advogados, etc.

2.1.3 O pacote de serviços

O pacote de serviços, segundo Normann (1993, p. 67), é “um conjunto de itens relacionados oferecidos ao cliente”. Já para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 45), “o pacote de serviços é definido como um conjunto de mercadorias e serviços fornecidos em um ambiente”.

O pacote de serviços, então, deve consistir de um conjunto de características, que serão descritas a seguir (FITSZIMONS; FITZSIMONS, 2000):

- a. **instalações de apoio:** são os recursos físicos (tangíveis) que devem estar à disposição dos clientes antes de se ofertar um serviço. Aspectos considerados: localização, decoração das instalações, equipamento de apoio, adequação da arquitetura e *layout* das instalações. Ex.: hospital e aviões;
- b. **bens facilitadores:** os materiais adquiridos, consumidos ou fornecidos pelo cliente. Aspectos considerados: a consistência com o serviço conjunto, a quantidade e a seleção. Ex.: os materiais de escritório e a substituição de autopeças;
- c. **serviços explícitos:** são os benefícios facilmente sentidos pelo cliente. São características essenciais ou intrínsecas aos serviços. Aspectos considerados: o treinamento do pessoal, a abrangência do serviço em comparação com outros fatores, a consistência e a disponibilidade. Ex.: o fechamento de balanço com lucro e a chegada ao destino desejado após uma viagem aérea;
- d. **serviços implícitos:** são os benefícios fiscais e tributários que o cliente pode sentir vagamente, ou as características extrínsecas aos serviços. Aspectos considerados: atitude do prestador de serviços, ambiente, espera, *status*, sensação de bem-estar,

privacidade, segurança e conveniência. Ex.: saber que está sendo atendido por um profissional renomado e com ótima formação e utilizar uma companhia aérea com excelente reputação em relação ao atendimento aos passageiros.

2.1.4 Características dos serviços

Entre vários autores há uma certa convergência quanto à determinação das principais características dos serviços. Grönroos (1993), Giansesi e Corrêa (1994), Schmenner (1999), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), Lovelock e Wright (2001), Bateson e Hoffman (2001), e principalmente Kotler (2000), pela sua clareza, distinguem basicamente quatro características dos serviços:

- a. **intangibilidade:** “Os serviços são intangíveis. Ao contrário de produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos.” (KOTLER, 2000, p. 450).

“O setor de serviços é como algo que não podemos tocar ou sentir.” (SCHMENNER, 1999, p. 21). “Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas.” (GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 32).

Grönroos (1993, p. 38) complementa a característica da intangibilidade dos serviços afirmando que “um serviço é normalmente percebido de maneira subjetiva. Quando os serviços são descritos pelos clientes, as expressões como: experiência, confiança, tato e segurança são utilizadas”;

- b. **percebibilidade:** Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 48-49) conferem aos serviços uma capacidade percebível com o tempo. “Como um serviço não pode ser estocado, se não for usado, está perdido.”

“Uma vez que o serviço é uma ação ou realização, e não um artigo tangível que o cliente guarda, ele é percebível e não pode ser estocado.” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 20).

“A percebibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Porém, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços têm

problemas.” (KOTLER, 2000, p. 453). Por isso, talvez, um dos maiores desafios gerenciais é administrar a utilização total da capacidade de serviços, tendo em vista que as demandas dos clientes apresentam variações consideráveis, não permitindo a opção de formar estoques para absorver tais flutuações (FITZSIMOS; FITZSIMONS, 2000);

- c. **simultaneidade ou inseparabilidade:** “De modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.” (KOTLER, 2000, p. 451).

Segundo Grönroos (1993, p. 39), “o cliente não é apenas um receptor dos serviços; o cliente participa como um recurso da produção também”.

“O cliente é o elemento que, de alguma forma, dispara a operação, muitas vezes em termos de quando e como esta deve realizar-se, constituindo uma entrada do sistema de operações que não é diretamente controlada pela gestão.” (GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 33);

Para Schmenner (1999), a simultaneidade ou inseparabilidade nada mais é do que a produção e o consumo fisicamente unidos, onde “tanto o prestador de serviços, quanto o cliente, afetam o resultado.” (KOTLER, 2000, p. 452).

“O fato de produção e consumo serem simultâneos, nos serviços, também elimina muitas oportunidades para intervenções do controle de qualidade.” (FITZSIMONS; FITZSIMONS, 2000, p. 48);

- d. **heterogeneidade ou variabilidade:** “Pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis.” (KOTLER, 2000, p. 452). “Um serviço ao cliente não é exatamente este mesmo serviço ao próximo cliente.” (GRÖNROOS, 1993, p. 40).

Pela presença de pessoas na prestação de serviços, seja dos colaboradores, seja dos clientes, no sistema operacional, torna-se difícil controlar a variabilidade tanto no processo quanto no resultado final dos serviços (LOVELOCK; WRIGHT, 2001; BATESON; HOFFMAN, 2001).

Com isso, essa característica cria uma das maiores dificuldades para o gerenciamento dos serviços, que é o “como manter um nível de qualidade uniforme

percebida dos serviços produzidos e entregues aos clientes.” (GRÖNROOS, 1993, p. 40).

2.1.5 Uma visão de serviços como um sistema aberto

A característica que diferencia as empresas prestadoras de serviços daquelas de manufatura é a necessidade de que se amplie a visão sistêmica para os serviços. Há um papel fundamental da gerência em educar o cliente para o momento em que este desempenhar um papel ativo no processo, além da importância de procurar equilibrar a demanda com a capacidade do serviço e o gerenciamento dos colaboradores, inserindo o treinamento e a delegação de poder (*empowerment*), uma vez que há uma interação direta com os clientes (FITZSIMONS; FITZSIMONS, 2000).

A visão de sistema faz com que todos os colaboradores envolvidos na prestação de serviços possuam versatilidade suficiente para que não seja rompida a cadeia prestador-cliente.

2.1.6 A cadeia de lucro dos serviços

Para Anderson e Fornell (1999), a satisfação de clientes pode levar a um processo de maior lealdade, assegurando as receitas futuras para a empresa, além de proporcionar o retorno acima da média do mercado, em termos de rentabilidade. Muitos autores vêm trabalhando a idéia de analisar o cliente ao longo dos anos, entendendo o quanto de valor geram para a empresa.

“Os lucros são importantes não apenas como um fim em si mesmo, mas porque eles permitem à empresa melhorar o valor ofertado e prover incentivos para colaboradores, clientes e investidores a permanecerem leais à empresa.” (REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000, p. 136).

De forma mais operacional, Zahorik e Rust (apud ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996, p. 33) distinguem cinco tarefas que devem compor o modelo de impacto do serviço nos lucros:

(1) identificar os atributos-chave a incluir no modelo; (2) selecionar os atributos mais importantes; (3) modelar o elo entre os programas e as atitudes; (4) modelar as respostas comportamentais aos programas de serviço e (5) modelar o impacto dos programas de serviço nos lucros. A cadeia de serviço-lucro estabelece relacionamentos entre lucratividade, lealdade do cliente e satisfação do colaborador, lealdade e produtividade. [...] Lucro e crescimento são estimulados fundamentalmente pela lealdade do cliente. A lealdade é um resultado direto da satisfação do cliente. A satisfação é amplamente influenciada pelo valor dos serviços fornecidos aos clientes. A satisfação do colaborador resulta primeiramente da alta qualidade do suporte aos serviços e de uma política que permita aos colaboradores entregar resultados aos clientes. (HESKETT et al., 1994, p. 110-111).

2.2 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

2.2.1 Os serviços como fonte de vantagem competitiva

De acordo com Porter (1989, p. 9), “a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável.”

Nesse sentido, o autor amplia a discussão afirmando que essa vantagem competitiva pode advir de três estratégias genéricas, que são: a liderança em custo, a diferenciação e o enfoque ou escolha de um ambiente competitivo estreito.

A ameaça é a não-definição, por parte da empresa, de qual estratégia adotar, a falta de estratégia ou a tentativa de alcançar um meio-termo farão com que a empresa deixe de ter qualquer vantagem competitiva.

A vantagem competitiva está intimamente relacionada com a criação de valor para o cliente e pode ser consolidada através de dois mecanismos: a redução do custo ao comprador e a elevação do desempenho.

A criação de valor superior resulta de uma gestão equilibrada dos condutores de valor, que são os ativos, ou recursos que compreendem: os sistemas de informação, os sistemas operacionais e os equipamentos que melhorem a eficiência do serviço; as habilidades exclusivas que compreendem a área comercial orientada às pessoas; as habilidades relacionais do *marketing* e a gestão de projetos e a cultura; a organização e os recursos humanos: que compreendem a organização flexível e transparente, o trabalho em equipe, a delegação de poder, o empreendedorismo e o aprendizado constante. É a partir da interação desses elementos que Matthyssens e Vandembemt (1998) propõem um modelo que crie a vantagem competitiva para o setor de serviços.

“Somente quando os clientes estão plenamente satisfeitos com o desempenho é que eles estão abertos a esforços para reforçar seus vínculos com a empresa.” (DAY, 2001, p. 150).

Para Albrecht e Bradford (1992), no setor de serviços, a diferença passa, inicialmente, pelo melhor conhecimento dos clientes, culminando com a oferta de algum benefício que tenha valor real para o público-alvo da empresa. “[...] A excelência no serviço ao cliente também é uma vantagem competitiva poderosa. O serviço agrega valor através do relacionamento pessoal e suporte fornecido ao cliente.” (BAND, 1997, p. 25).

“Alcançar e manter um nível superior de serviço que dê à empresa uma vantagem competitiva inicia pelo entendimento e o gerenciamento do atendimento ao cliente.” (ALBRECHT, 1994a, p. 5).

Por outro lado, para que uma organização seja detentora de uma vantagem competitiva, deve apresentar o que Hamel e Prahalad denominam competência essencial (*core competence*). “Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada.” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 233).

A competência essencial, portanto, serve de suporte ao valor percebido pelo cliente. “Uma competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente. As competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente.” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 235).

Nessa mesma linha de raciocínio, Band (1997, p. 2) elenca “os quatro fatores críticos que criam valor aos olhos dos clientes: (1) a qualidade; (2) o serviço; (3) os custos e o (4) tempo”. São esses fatores que, no seu ponto de vista, fomentam as competências críticas que a empresa deve observar, nada mais é, portanto do que as competências essenciais apregoadas por Hamel e Prahalad (1995).

No entendimento de Schneider e Bowen (1999), o grande desafio das empresas que prestam serviços é reduzir o número de “terroristas” - clientes que tiveram experiências negativas e que propagam seu sentimento a outras pessoas - e criar “apóstolos”, que, pela propaganda boca a boca positiva, se transformem em defensores da empresa por terem tido suas expectativas excedidas pelos benefícios de um serviço de alto valor.

A dinamicidade, a flexibilidade e a rapidez utilizadas pelos prestadores de serviços, para suprir as necessidades, angariar fãs, desarmar inimigos, corrigir desvios, darão o grau de durabilidade da vantagem competitiva advinda da estratégia adotada.

2.2.2 A “servicilização” do produto e a “produtilização” do serviço

“A fronteira entre produtos e serviços está desaparecendo rapidamente. O que antes parecia ser uma polaridade rígida, atualmente está se tornando um híbrido: a *servicilização* dos produtos e a *produtilização* dos serviços.” (MCKENNA, 1993, p. 16).

Os prestadores de serviços estão inserindo à atividade alguns aspectos tangíveis da área de produção, aumentando o valor dos serviços, tais como: a padronização ou a customização, a confiabilidade, os programas de qualidade, e etc. Por outro lado, as empresas que trabalham com produtos estão entendendo a importância de agregar-lhes valor, produtos pela adição de serviços complementares, uma vez que os clientes percebem e passam a exigir tal valor, não somente adquirindo um bem ou um serviço, mas um benefício, sendo o resultado de um híbrido produto-serviço.

2.2.3 Fidelização de clientes

Um grande número de empresas não se preocupa com a fidelidade de seus clientes, não percebendo que essa fidelidade baseia-se em um relacionamento duradouro e de longo prazo, e que dela poderá advir uma rentabilidade acima da média do mercado.

Lovelock e Wright (2001, p. 150) definem fidelidade como a “decisão voluntária de um cliente de continuar prestigiando uma empresa específica durante um período prolongado”.

De acordo com Brown (2001, p. 53):

A fidelidade do cliente é o resultado real de uma organização criando benefícios para um cliente, para que ele mantenha ou aumente suas compras junto à organização. A fidelidade do cliente é criada quando ele se torna um defensor da organização, sem incentivo para tal.

Day (2001), nesse sentido, consolida essas idéias propondo o que denomina de “o círculo virtuoso da lealdade”.

2.2.4 Marketing de relacionamento – um diferencial na prestação de serviços

Segundo Day (2000), “a habilidade de uma empresa em criar e manter relacionamentos com os seus mais valiosos clientes é uma base duradoura para uma vantagem competitiva”.

No início da década de 90, McKenna (1993, p. 5) apregoava que uma transição seria inevitável: “[...] da manipulação da mente dos clientes ao atendimento de suas necessidades”. Ao colocar que “*marketing* é tudo e tudo é *marketing*”, o autor explicava que o *marketing* é uma filosofia, uma forma de fazer negócios, e o objetivo primordial é ganhar mercado e não apenas vender. “[...] é desenvolver e manter relações com a infra-estrutura e com os clientes. É integrar os clientes no projeto, desenvolvimento, produção e processo de vendas da empresa” (MCKENNA, 1993, p. 40). Logicamente nem todo cliente vale esse esforço (DAY, 2000).

Na visão de Gordon (1999, p. 31), o “*marketing* de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. Na área de serviços, Berry (apud MORGAN; HUNT, 1994) afirma que “marketing de relacionamento é atrair, manter e [...] aprimorar relacionamentos com clientes”.

De acordo com Gordon (1999), Kothandaraman e Wilson (2000), alguns aspectos permeiam o *marketing* de relacionamento, que são a cultura e os valores, a liderança, a estratégia, a estrutura, o pessoal, a tecnologia, o conhecimento, a percepção e os processos; e, por conseguinte, o objetivo atribuído ao *marketing* de relacionamento passa a ser o alinhamento dos aspectos da empresa com seus clientes e participantes, acionistas e colaboradores.

“O *marketing* de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e a rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção” (MCKENNA, 1993, p. 105).

Gummesson (1998) também aborda o *marketing* transacional focado na venda e o *marketing* relacional focado em relacionamentos, destacando que “o *marketing* de relacionamento é o *marketing* visto como relacionamentos, redes de informação e interações”.

Cabe registrar, então, que:

O cliente começa a estabelecer uma relação com a empresa, seja através de programas formais de relação/retenção por ela organizados, seja através de relacionamentos com pessoas com as quais tem interações. Esses contatos formam a base para o Valor de Retenção. (RUST; ZEITHAML; LENON, 2001, p. 63).

Sendo assim, as empresas devem reconhecer o valor inerente às atividades de retenção de clientes, exigindo que demonstrem o cuidado e o interesse por eles, após terem efetivado uma compra. Eis alguns elementos que compõem essa visão de retenção de clientes (VAVRA, 1993):

- a. atividades e esforços centrados na satisfação dos clientes após a compra;
- b) atitudes que visem ao aumento da probabilidade de os clientes repetirem a compra, bem como a probabilidade de virem a comprar outros serviços da empresa ao invés de procurarem um concorrente;
- c) mensurar, sistematicamente, o grau de satisfação dos clientes pelos serviços atuais, planejando e alinhando sua operação em convergência com as expectativas dos clientes.

Vavra (1993, p. 35) indica, também, algumas atividades necessárias que são focalizadas no relacionamento empresa *versus* clientes atuais:

Identificação da base de clientes, reconhecimento dos clientes como indivíduos, conhecimento de suas necessidades e expectativas, mensuração da satisfação proporcionada a eles, fornecimento de canais de comunicação amplos e demonstração ativa do sentimento de reconhecimento a eles.

Por sua vez, Berry e Parasuraman (1995) destacam que o *marketing* de relacionamento pode ser praticado em três níveis:

- a. No nível um do *marketing* de relacionamento, usam-se os incentivos do preço para estimular a repetição de negócios com a empresa; porém, o preço é o elemento mais facilmente imitado, além de não oferecer uma vantagem competitiva sustentável;
- b. no nível dois, além da utilização dos incentivos de preço, há a preocupação de se formarem elos sociais acima dos elos financeiros que possam existir. Nesse nível, há

ênfase à prestação de serviço e à mudança conceitual de consumidores para clientes. Há, também, a preocupação com o conhecimento das necessidades e dos desejos dos clientes, personalizando-se os relacionamentos com base nessas informações e à contínua revenda dos benefícios do relacionamento, ou seja, na transação contínua;

- c. no nível três, consolidam-se os relacionamentos por meio de elos estruturais, os quais são criados por serviços de valor na percepção do cliente, mas nem sempre prontamente disponíveis por meio de outros fornecedores. Aos elos estruturais soma-se uma dinâmica de não-preço para aumentar a ligação social existente.

2.2.5 Pós-vendas: – uma atividade voltada ao relacionamento com o cliente

“É hora de mudar o direcionamento. A retenção do cliente é a chave para o sucesso no mercado do novo milênio. [...] Pós-venda é uma filosofia que enfatiza a importância de estabelecer relacionamentos de valor com os clientes.” (VAVRA; PRUDEN, 1995).

Segundo Vavra e Pruden (1995), as atividades relacionadas ao pós-venda são uma prática de *marketing*, cujo foco é a retenção de clientes, sendo que o desafio é reconhecer os clientes, mostrando a eles o quanto a empresa os estima por terem lhe conferido a preferência. Essa idéia vai além da preocupação com a satisfação do cliente, pois também é um novo modo de pensar a respeito do que gera e de como se deveria fazer negócios, além de ser melhor, em relação aos custos, manter um cliente atual do que atrair um novo cliente.

Por outro lado, Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 100) reforçam a importância dos programas voltados à criação do valor de retenção de clientes, os quais precisam, antes de tudo, responder às necessidades específicas de cada cliente. Esses programas devem “maximizar a probabilidade do cliente retornar para futuras compras; maximizar o tamanho dessas futuras compras; minimizar a probabilidade do cliente comprar de um concorrente”. Para isso, a empresa precisa disponibilizar recursos humanos, pois a retenção depende da cultura e do comprometimento da linha de frente.

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

2.3.1 Definições e avaliação da qualidade em serviços

Buzzell e Gale (apud GRÖNROOS, 1993, p. 47) afirmam que “[...] a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal”.

Lovelock e Wright (2001, p. 106-107) definem a qualidade de um serviço, como as “avaliações cognitivas de longo prazo, por parte dos clientes, sobre a entrega de um serviço de uma empresa”.

Entender e exceder as necessidades dos clientes é uma questão central para o gerenciamento do nível da qualidade. O cliente julga a qualidade utilizando os critérios de sua escolha. Enfim, o cliente é o juiz final do que é ofertado pela empresa (PLESEK, 1998).

Segundo o modelo de Kano (apud PLESEK, 1998), para satisfazer o cliente, deve-se controlar, melhorar e inovar a qualidade continuamente. “Se a qualidade é relacionada a exceder continuamente as expectativas do cliente em um mercado competitivo, então o pensamento criativo e a habilidade de inovar são competências-chave [...]” (PLESEK, 1998, p. 723).

Por isso, a exigência estratégica em se planejar, mensurar e controlar a qualidade. Para a entrega de um serviço eficaz, os processos essenciais de interface com o cliente, como o suporte à operação, e os administrativos devem ser mutuamente compatíveis, trabalhando conjuntamente uns com os outros (SARKAR, 1998).

Entretanto, cabe ressaltar que alguns estudos sugerem que:

A satisfação do cliente e a produtividade são menos prováveis de serem compatíveis quando: (1) a satisfação do cliente é relativamente mais dependente da customização em oposição à padronização; e (2) quando é difícil (dispendioso) fornecer altos níveis tanto de customização quanto de padronização simultaneamente. (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997, p. 141).

2.3.2 Dimensões da qualidade em serviços

Segundo Garvin (1987, p. 104), “algumas preferências do consumidor deveriam ser tratadas como padrões absolutos de desempenho”. O autor, embora com enfoque voltado ao produto, propõe oito dimensões da qualidade, mas duas delas chamam atenção e reforçam as idéias dos autores. São elas: o desempenho relacionado ao benefício primário desejado pelos clientes e a qualidade percebida. Como os clientes nem sempre possuem informações completas a respeito dos atributos do serviço, os indicativos indiretos sobre a qualidade podem ser a base de suas comparações entre os diversos fornecedores.

“Basicamente, a qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes tem duas dimensões, sendo uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional ou relacionada a processo” (GRÖNROOS, 1993, p. 48). Ou seja, a dimensão ou o resultado técnico é a qualidade do que foi entregue, enquanto a dimensão funcional é o modo como o produto foi entregue, ou o processo em si da prestação de serviços.

Mesmo com enfoque diferente, porém complementar às idéias de Grönroos, Berry e Parasuraman (1995, p. 30) identificaram cinco dimensões da qualidade, as quais também poderiam ser classificadas como fatores que interferem na avaliação da qualidade por parte dos clientes:

- a. **Confiabilidade:** a capacidade de prestar o serviço prometido, de modo confiável e com precisão;
- b. **Tangibilidade:** a aparência física das instalações, os equipamentos, o pessoal e os materiais de comunicação;
- c. **Sensibilidade:** a disposição para ajudar o cliente, proporcionando-lhe com presteza um serviço;
- d. **Segurança:** o conhecimento e a cortesia dos colaboradores e a sua habilidade em transmitir a confiança e a confiabilidade;
- e. **Empatia:** a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

Seguindo a mesma direção dos estudos de Berry e Parasuraman (1995), Denton (1990) identifica apenas três dimensões da qualidade: a confiabilidade, a “responsividade” e a

unicidade. Em relação à confiabilidade, há relativa convergência nas idéias. Porém, Denton (1990) propõe duas outras dimensões que podem ser assim entendidas:

A “responsividade” está relacionada à capacidade de prestar o serviço com rapidez, de dar a resposta que o cliente espera. De certa forma, incorpora algumas características das dimensões da sensibilidade e da empatia propostas por Berry e Parasuraman (1995), enfatizando o aspecto de responder rapidamente àquilo que o cliente deseja.

Por fim, a unicidade sugere a aplicação de uma perspectiva única ao serviço, ou seja, é proporcionar uma experiência única de compra para o cliente. Nada mais simples do que utilizar a diferenciação como forma de tornar um determinado prestador de serviços único, embora a operacionalização desse conceito não seja tão simples quanto o seu entendimento. É a busca pelo desenvolvimento de uma imagem e apelo especial.

Schonberger e Knod Jr. (1997, p. 27), por sua vez, descrevem dez dimensões para a qualidade em serviço, que são: “a confiabilidade, a receptividade, a competência, o acesso, a cortesia, a comunicação, a credibilidade, a segurança, a compreensão e a tangibilidade”, que são um desmembramento dos estudos anteriores.

2.3.3 Os sete pecados em serviços

Devido às características dos serviços, bem como dos aspectos culturais que cercam as empresas, Hoffman (apud CZINKOTA et al., 2001) diz que “como resultado, o impacto dos prestadores de serviço sobre a experiência do serviço pode ser dramático”.

Numa maioria de estabelecimentos de serviço, a norma é a mediocridade. Muitos conseguem sobreviver dando pequena ou nenhuma atenção à experiência do cliente. [...] Um simples fato é tão verdadeiro no campo dos negócios quanto na vida em geral: A busca pela mediocridade é sempre bem-sucedida. (ALBRECHT, 1998, p. 15).

Tendo em vista esse cenário, Albrecht (1998), com base em seus estudos referentes à insatisfação dos clientes, definiu o que denomina os sete pecados em serviços:

- a. **apatia:** é a atitude de pouco caso com os clientes;

- b. **dispensa:** procurar livrar-se do cliente rapidamente, desconsiderando sua necessidade ou problema. Hoffmam (apud CZINKOTA et al., 2001) utiliza a expressão “rejeição”, abordando a síndrome do “quero que você vá embora”;
- c. **frieza:** é a indiferença. O prestador de serviços parece não se importar com o que o cliente realmente deseja. É uma espécie de frieza, rispidez, tratamento inamistoso, desatenção ou impaciência;
- d. **condescendência:** ser paternalista com os clientes. Hoffman (apud CZINKOTA et al., 2001) utiliza como sinônimo “ar de superioridade”, traduzindo a idéia pela abordagem “você é o cliente/paciente, logo você deseja ser um idiota”;
- e. **automatismo:** é a mecanização do contato pessoal do prestador de serviços, muito bem-exemplificado por “obrigado-tenha-um-bom-dia-PRÓXIMO!” Hoffman (apud CZINKOTA et al., 2001) utiliza a expressão “robotismo” para explicar essa situação;
- f. **livro de regras:** é quando as normas da organização estão acima da satisfação dos clientes, mesmo quando não fazem muito sentido;
- g. **passeio:** é fazer com que o cliente passe de setor a setor sem ter seu problema resolvido. Neste caso, Hoffman (apud CZINKOTA et al., 2001) emprega a expressão “jogo de empurra”.

Para que a organização prestadora de serviços combata ou corrija os erros acima elencados, faz-se necessário que cada colaborador seja transformado em um membro de um corpo, no qual todos saibam que o corpo necessita de cada um para manter-se em atividade.

2.3.4 Falhas e possibilidades de recuperação e a propaganda boca a boca

“A falha no serviço é uma percepção dos clientes de que um ou mais aspectos específicos da entrega do serviço não atenderam suas expectativas.” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 161).

Nesse sentido, “Fornell e Westbrook definem gerenciamento de reclamações como a disseminação de informações com o intuito de encontrar e corrigir as causas da insatisfação dos consumidores”. (BATESON; HOFFMAN, 2001, p. 340).

No modelo (HESKETT; SASSER Jr.; HART, 1994), evidenciam-se as relações durante o processo de recuperação dos serviços, lembrando-se que há quatro tipos de ação que o cliente pode adotar: não fazer nada; reclamar através de algum formulário disponibilizado pelo prestador de serviços; reclamar através de uma organização de defesa do consumidor ou equivalente e trocar de fornecedor ou desencorajar outras pessoas a utilizar o serviço por meio de propaganda boca a boca negativa.

Em pesquisa realizada pela *Technical Assistance Research Program (TARP)* (Programa de Pesquisa em Assistência Técnica), sobre o comportamento do consumidor, descobriram-se alguns pontos intrigantes:

(1) Na média dos negócios, 96% dos clientes insatisfeitos nunca foram ouvidos. (2) Quando um cliente tem um problema de serviços, vai contar para pelo menos 9 a 10 pessoas. Treze por cento dos clientes insatisfeitos vão contar o caso para até 20 pessoas. (3) Para cada queixa recebida, em média a empresa tem 26 clientes com problemas, e pelo menos 6 deles são sérios. (4) Se a queixa de um cliente recebe atenção satisfatória, até 70% dos clientes vão fazer negócios novamente com a firma. Se a queixa também for resolvida rapidamente, 95% vão voltar. (5) Os clientes cujas queixas foram resolvidas de forma satisfatória vão contar para cinco pessoas que foram bem tratadas. (ALBRECHT; BRADFORD, 1992, p. 180).

Anderson (apud BARCELLOS, 2000, p. 71)

[...] desenvolveu um modelo que prediz que a atividade boca a boca deveria aumentar tanto com o aumento da satisfação quanto da insatisfação. Descobriu, também, que clientes extremamente insatisfeitos envolvem-se em maior boca a boca que clientes com elevada satisfação. A diferença observada sugere que a crença generalizada de que clientes insatisfeitos envolvem-se em boca a boca em alto grau, pode não ser garantida. De fato, em grande número de casos, a diferença entre as duas é provavelmente não significativa.

A recuperação do serviço deve ser eficaz para que se atinja a satisfação do cliente, Bitner, Bloch, Hunt, Oliver, Reichheld e Sasser (apud ANDERSON, 1998) afirmam que clientes leais e satisfeitos empenham-se em uma propaganda boca a boca favorável para a empresa.

“A propaganda boca-a-boca de clientes satisfeitos reduz o custo de atrair novos clientes e realça a reputação global da empresa, enquanto que os clientes insatisfeitos, naturalmente, geram o efeito oposto.” (ANDERSON; FORNELL, apud ANDERSON; FORNELL, 1998, p. 2).

Um estudo sobre o comportamento de mudança do cliente entre os ramos de serviços constatou que cerca de 60% de todos os consultados que afirmaram mudar de fornecedor o fizeram por causa de uma falha percebida: 25% citaram falhas no serviço básico; 19% relataram um encontro insatisfatório com um funcionário; 10% mencionaram uma resposta insatisfatória a uma falha anterior no serviço; e 4% descreveram comportamento antiético por parte do fornecedor. (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 161-162).

“Quanto mais o cliente gostar de uma empresa, mais provavelmente falará bem dela, quando pedirem sua opinião – ou mesmo sem que a peçam. A melhor propaganda é um cliente satisfeito.” (KOTLER, 1999, p. 171).

No mundo da prestação de serviços, transformar indignação em encantamento significa lidar com o problema de forma eficaz. Como os erros são inevitáveis, sempre existirão clientes aborrecidos ou nervosos. Por isso, é precioso ter táticas de recuperação prontas em ação. De fato, algumas pesquisas sugerem que, quando uma empresa compensa um cliente, pode atrair um tipo de fidelidade notável. Este tipo de resultado é determinado por três regras básicas: a) rapidez na compensação; solucione o problema de imediato, sem fazer perguntas e mantendo o cliente sempre informado; b) compensação efetiva: resolva o problema da primeira vez; a empresa tem somente uma chance de se recuperar diante do cliente; c) melhorado bem-estar: certifique-se de que o cliente se sente melhor depois de corrigir o erro. (SCHNEIDER; BOWEN, 2000, p. 71).

Diante disso, Berry (1996, p. 100) cita quatro ações fundamentais que as gerências devem adotar como prática: “ensinar a importância do serviço de recuperação; identificar os problemas de prestação de serviços; resolver os problemas com eficácia e melhorar o sistema de prestação de serviços”.

Enfim, cada colaborador sendo transformado em membro de um organismo prestador de serviço, ele será co-responsável por qualquer problema que ocorrer na prestação de serviço e buscará com maior afinco a solução .

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.4.1 Conceitos de planejamento estratégico

O planejamento estratégico é o processo que se utiliza para escolher nossos objetivos e como os atingiremos (STONER; FREEMANN, 1995, p. 136).

Para Gandin (1994, p. 58), “o planejamento implica em transformar a realidade existente e construir uma realidade nova. Por isso, planejar é construir a realidade desejada”.

O planejamento é processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir os objetivos específicos rumo à consecução das metas. O planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais (STONER; FREEMANN, 1995).

O planejamento estratégico também é um instrumento para se estabelecer as estratégias competitivas. Os administradores o utilizam freqüentemente como ferramenta para auxiliar o desenvolvimento das organizações. O planejamento estratégico ajuda a formular um conceito claro e definido das organizações, permitindo a elaboração de planos e a determinação das atividades que farão com que as organizações se aproximem de seus objetivos.

Para Giegold (1980, p. 35), “planejamento estratégico é o processo pelo qual tentamos aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, além e acima da probabilidade de que isso aconteça por acaso”. É o processo de prospectar um determinado conjunto de ações, mediante a capacidade de definir as tendências de comportamento do mercado, possibilitando às organizações a antecipação e o aproveitamento das oportunidades que poderão surgir, neutralizando as possíveis ameaças.

Gracioso (1996, p. 41) afirma que o “objetivo do planejamento estratégico consiste em encontrar formas diferentes de conduzir os negócios para melhorar a *performance* futura da empresa”, definindo planejamento estratégico “como a alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico”.

Segundo Fischmann e Almeida (1990, p. 25) planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar erros.

Kotler (1997, p. 152) entende que o “planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente”.

Segundo Kotler (1993, p. 168), o planejamento estratégico faz “as empresas pensarem sistematicamente no futuro e melhoram as interações entre executivos da empresa; obriga a

empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, proporcionando uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desenvolvimento mais fáceis de controlar”.

Para Ackoff (1974, p. 4), o planejamento estratégico é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas, que podem ser separadas de forma diferente.

Oliveira (1991, p. 62) diz que o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas à obtenção de um nível de otimização na relação com seu ambiente.

Por meio do planejamento estratégico é possível diminuir o risco de tomar uma decisão, obter uma visão criativa sobre os rumos das empresas e reunir todas as decisões isoladas em um só plano de ação, facilitando sua visualização.

Sabe-se que, diariamente, as situações estão diferenciadas. Planejar essas diferenças é uma forma de enfrentar e adiantar-se os fatos desconhecidos. Planejar é uma estratégia para sobreviver. As empresas fazem planos estratégicos pelas mesmas razões. “Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente.” (TIFFANY, 1997, p. 9).

Além disso, pelo planejamento estratégico é possível definir o negócio em que a organização atua, bem como sua missão. A primeira informação importante a ser extraída de um planejamento estratégico é a missão da organização, pois ela representa a razão de ser, o motivo pelo qual a empresa existe e pretende existir.

Fischmann e Almeida (1993, p. 24) descrevem a missão como sendo “o papel que desempenha a organização”.

Porém, Certo e Peter (1993) definem a missão organizacional como “sendo o propósito, ou a razão de ser da organização”. Sem essa definição, é impossível traçar objetivos específicos coerentes ou averiguar a adequação da organização com a execução desses objetivos.

Para Stoner e Freeman (1982, p. 70), a missão se resume na “finalidade peculiar que diferencia a organização de outras do seu tipo”. A declaração da missão de uma organização

também pode ser definida como “o objetivo amplo da organização... que justifica a existência da organização”. (STONER; FREEMANN, 1995, p. 137).

De acordo com a *National Center for Nonprofit Boards* (1996, p. 11), “a missão serve como proposta educativa e disciplinar, ao estabelecer e demarcar fronteiras”. Com o tempo, uma visão bem-sucedida da organização ampliará e diversificará essa missão, mas, enquanto isso não ocorre, a declaração da missão canaliza os escassos da organização, impedindo que sejam buscadas direções novas e tentadoras sem uma atenta reflexão.

Segundo Gracioso (1996, p. 27), “a missão da empresa” permeia todas as decisões estratégicas. Mas é necessário que essa visão seja difundida para todos que se encontram na alta administração da organização. A missão deve, por si só, ajudar a concentrar o esforço, garantir a compatibilidade dos processos organizacionais, fornecer uma razão lógica para a alocação de recursos, indicar as áreas gerais de responsabilidade funcional e fornecer os fundamentos para os objetivos organizacionais.

O planejamento estratégico prepara a organização para o que está por vir. A elaboração de um plano estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a empresa esteja no lugar certo, na hora certa (GRACIOSO, 1996, p. 10).

Um planejamento estratégico dá uma visão do futuro. Independentemente do porte da empresa, de estar abrindo um negócio, ou de ser uma empresa estabelecida, as organizações precisam de um processo de planejamento para lhes indicar a direção certa e para guiá-las ao longo do caminho.

Para Mintzberg (1995), o planejamento estratégico é um processo formalizado, levando em conta as oportunidades e ameaças do ambiente, e os pontos fortes e fracos da organização, para produzir os resultados, estabelecendo os objetivos, as estratégias e as ações na forma de um sistema integrado de decisões.

Dessa forma, pode-se concluir que o planejamento estratégico possibilita às organizações antecipar as mudanças que estão por vir, criando produtos ou serviços e explorando novos mercados. Isso se torna viável quanto mais próximas estiverem as percepções e as competências dos gestores da organização.

Conforme Leitão (1995), um sistema de planejamento “é o conjunto de atividades que interagem e interdependem, e estão relacionados entre si, de forma coordenada, que visam ao

alcance de objetivos previamente definidos, assim como as ações e recursos para operacionalizá-los”.

Para Meyer Jr. (1988, p. 55), planejamento estratégico é um “processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através de constante interação com o ambiente externo”.

Já Arguin (1988, p. 23) define planejamento estratégico como “um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais a partir da formulação da filosofia na instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar a sua implantação”.

Shirley (1983, p. 93) define planejamento estratégico como o “processo através do qual dados são coletados e analisados, alternativas são geradas e avaliadas, e decisões são tomadas sob a direção estratégica da instituição... Nesse processo de articulação da organização com seu ambiente, faz-se necessário refletir sobre a missão da instituição, as metas e os objetivos dos programas e serviços oferecidos e as vantagens comparativas em relação a outras instituições”.

O conjunto das definições institucionais, como missão, visão, valores permanentes e princípios de gestão, tem a preocupação de explicitar as orientações que servem para direcionar as ações da organização e incorporam a idéia de sistema, de inter-relacionamento entre as partes, enfatizando a necessidade de considerar as implicações das decisões tomadas.

Segundo Oliveira (1991), as principais etapas do processo de planejamento estratégico incluem a formulação da missão, a análise dos ambientes externo e interno, a avaliação estratégica, a definição das áreas estratégicas e os processos de acompanhamento, o controle e a avaliação do plano. De acordo com esse autor, “Missão é uma declaração ampla e duradoura de propósitos que individualiza e distingue a organização em relação às suas operações em termos de linhas de produtos ou serviços, bem como de seus clientes”, representando a explicitação de atitudes e valores, e fornecendo uma orientação global e permanente. Essas referências constituem os parâmetros de avaliação do desempenho e de orientação das linhas de ação.

O planejamento estratégico é uma metodologia consistente, pois, conforme afirma Baldrige (1982), dirige a atenção do administrador para a exploração detalhada do ambiente interno e externo e para raciocínios tanto intuitivos como quantitativos. Isso diferentemente de outras técnicas de planejamento, que somente organizavam o ambiente interno, de forma a atender à demanda do mercado, com base em raciocínios intuitivos, sem que não fosse possível manter um controle da sua implantação.

Entretanto, para Ansoff e McDonnel (1990), o “planejamento estratégico só é válido se auxiliar os principais tomadores de decisão a pensar e agir estrategicamente”, haja vista que o planejamento estratégico consiste, basicamente, em um conjunto de procedimentos que visam à tomada de decisões.

Portanto, o planejamento estratégico, é a bússola do administrador, que irá definir o rumo que a organização seguirá.

2.4.2 Necessidade do planejamento estratégico

Com o aumento da competitividade, a turbulência do ambiente, em que se encontram as organizações, começaram a surgir novas combinações organizacionais. Foram criados sistemas internos de apoio à estratégia e novos métodos de planejamento. A evolução de conceitos e práticas, associada ao planejamento estratégico relacionado à complexidade dessas mudanças ambientais.

Nesse ambiente turbulento, a busca pela competitividade e o aumento da oferta de produtos e serviços, impõe-se a necessidade de realizar um planejamento estratégico, para que as organizações possam antever as dificuldades advindas do mercado.

Muitas empresas acreditavam que somente é possível planejar em ambientes estáveis, com mudanças moderadas, de baixo impacto para a organização. Para Gracioso (1991), “o planejamento é indispensável num ambiente de turbulências como o atual momento em que vivemos”.

Todas as organizações, sejam públicas ou privadas, estão sofrendo com os impactos dessa turbulência. A partir de 1990, com a globalização, abertura do mercado nacional, as empresas brasileiras se viram obrigadas a se adaptar à competitividade mundial. Após 1994, as organizações públicas brasileiras tornaram-se o principal alvo. Tendo em vista a

estabilidade da economia do Brasil, veio à tona o problema de administração, inclusive nos estados e municípios.

Com a evolução do planejamento estratégico, surge a administração estratégica, que “se diferencia pela abordagem integrada de todos os recursos da organização para a consecução de seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores”. (GLUCK, et al., 1981; ANSOFF, 1979).

Segundo Tavares (1991), “a evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais”.

Oliveira (1999, p. 28) entende que a administração estratégica é uma administração de futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatos ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

Segundo o autor, a administração estratégica se constitui de cinco elementos interdependentes inter-relacionados entre si: planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento estratégico.

Nesse sentido, Oliveira (1993) afirma que o planejamento estratégico [...] é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando grau de interações com o ambiente. Organização estratégica é a otimizada alocação dos recursos da empresa para interagir ativamente com as realidades e cenários ambientais. Direção estratégica é a supervisão dos recursos alocados com a otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com a alavancagem das relações interpessoais. Controle estratégico é o acompanhamento e a avaliação em tempo real dos resultados do planejamento estratégico. Desenvolvimento estratégico é a mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional do processo de delineamento e implementação das questões estratégicas da empresa.

Uma vez definidas as estratégias da instituição, busca-se extrair os seus fatores-chave de sucesso. Bouyton (apud DAFT, 1999), diz que os fatores-chave de sucesso ou fatores

críticos de sucesso são “áreas específicas nas quais os resultados, se satisfatórios, asseguram o desempenho bem sucedido e competitivo da organização”.

Segundo Ostrenga (1993), os fatores-chave de sucesso – FCS são “aqueles atributos que uma organização possui, ou até mesmo ações que deve desempenhar e administrar muito bem, sob pena de, não conseguindo, ter sua sobrevivência afetada ou seu crescimento impedido”.

A necessidade de planejar estrategicamente é imperiosa para todas as organizações que não estão em busca de aventuras, e estejam preocupadas com sua permanência no mercado de forma competitiva e atuante.

2.5 ALGUMAS METODOLOGIAS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

São apresentadas a seguir, resumidamente, algumas metodologias, que reforçam a existência de componentes comuns para o estabelecimento de um planejamento estratégico.

2.5.1 O modelo de Oliveira

Segundo Oliveira (2001), “o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como afirmação das aspirações da empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade”. Afirma ainda que a metodologia (teoria) é a base de sustentação do processo decisório (prática). Segundo o autor, o planejamento estratégico pode ser decomposto em quatro fases:

Fase I: Diagnóstico estratégico, realizado por pessoas representativas, dividido em quatro etapas:

- a. identificação da visão;
- b. análise externa;
- c. análise interna e
- d. análise dos concorrentes;

Fase II: Missão da empresa, composto por cinco partes:

- a. estabelecimento da missão da empresa;
- b. estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;
- c. estruturação de debates e cenários;
- d. estabelecimento da postura estratégica e
- e. estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas;

Fase III: Instrumentos prescritivos e quantitativos, que definem como chegar à situação desejada, por meio de dois instrumentos: prescritivos e quantitativos. Compõe-se das seguintes etapas:

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

Fase IV: Controle e avaliação, que devem ser responsáveis por assegurar a realização do planejamento estratégico.

2.5.2 O modelo de Rasmussen

Segundo esse autor:

Em um macroambiente turbulento, em uma série de variáveis se altera sem aviso e em curto prazo, a mais eficiente ferramenta é a aplicação dos métodos de planejamento estratégico, onde a alta gestão tem a possibilidade de planejar tanto o futuro desejável como as contingências necessárias, no caso de uma ou mais variáveis se alterarem drasticamente. (RASMUSSEN, 1990, p. 35).

A metodologia de planejamento estratégico do autor compõe-se das seguintes etapas:

- I. análise do comportamento do macroambiente operacional;
- II. análise do perfil da empresa, ou ainda, de seu micro ambiente;

- III. definição das metas e dos macro objetivos, pela alta gestão, com auxílio de consultoria;
- IV. elaboração das macropolíticas resultantes dos macro objetivos, pela gestão executiva;
- V. desenvolvimento de macroestratégias, pela gestão operacional e
- VI. elaboração dos planos de ação e dos quadros financeiros, pela gestão funcional.

O autor reconhece que, após a implantação do plano, ele deve ser acompanhado e auditado, para que possam ser feitos os reajustes necessários.

2.5.3 O modelo de Almeida

Segundo Almeida (2001), o processo de diagnóstico do planejamento estratégico deve levar em conta quatro grupos de atividades, quais sejam: análise dos aspectos internos, análise do ambiente, comparação entre a missão e o campo de atuação e, finalmente, o estabelecimento da estratégia vigente.

A metodologia pode ser dividida em cinco etapas:

I - orientação, composta pelo estabelecimento da missão e da vocação de empresa;

II - diagnóstico, onde são analisados:

- a) aspectos internos;
- b) análise ambiental;
- c) campo de atuação e
- d) estratégia vigente.

III - direção, que define:

- a) objetivos e
- b) estratégias.

IV - etapa de viabilidade, onde se realizam as projeções e os controles;

V - etapa operacional, onde se definem e se monitoram as ações e os cronogramas.

2.5.4 O modelo de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001)

De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), o planejamento estratégico depende de oito passos: as definições do negócio, a missão, os princípios, a análise do ambiente, a visão, os objetivos, as estratégias competitivas e os planos de ação, divulgação, implantação e acompanhamento.

A metodologia é dividida em oito etapas:

FASE I: Definição do negócio

- a) *A identificação do negócio atual*: para identificar o negócio é necessário saber quem é o cliente, qual o benefício imediato que ele espera ao utilizar o produto/serviço colocado à sua disposição, e ainda saber quem são ou serão os concorrentes.
- b) *A checagem da consistência do negócio atual*: para checar a consistência, faz-se necessário confrontar com as Tendências Relevantes sendo as principais: globalização generalizada, diferenciação pela inovação e valorização da qualidade de vida.
- c) *A adequação do negócio*: para adequar o negócio, este deve estar atento ao cliente, ou seja, saber se o benefício oferecido corresponde às suas expectativas.

FASE II: Definição da missão

- a) *A identificação da missão atual*: para identificar a missão tem que ter presente: o que, como, onde e com que finalidade social a empresa faz.
- b) *A checagem da consistência da missão atual*: nessa etapa também devem ser confrontadas as Tendências Relevantes: globalização generalizada, diferenciação pela inovação e valorização da qualidade de vida.
- c) *A adequação da missão à realidade*: para adequar a missão à realidade, deve-se descobrir: o que, como, onde e com que finalidade social a empresa deverá fazer.

FASE III: Definição dos princípios

- a) *A identificação e explicitação dos princípios*: aqui deve-se resgatar a cultura da empresa e identificar os traços marcantes do seu comportamento ao longo dos anos, suas crenças e seus valores. Devem ser poucos, mas devem ser assimilados e praticados por toda a empresa.
- b) *A checagem da consistência dos princípios*: avaliar o que foi explicitado como princípios face às Tendências Relevantes já mencionadas.
- c) *A adequação dos princípios*: deverão ser analisados os princípios e, se necessário substituir, modificar, agregar novos, de maneira, que possam traduzir as Tendências Relevantes.

FASE IV: Análise do ambiente

- a) *Definir a abrangência do ambiente a ser analisado*: a abrangência do ambiente deve ser o limite temporal do Plano Estratégico.
- b) *Definir o que analisar no ambiente*: para definir o que analisar no ambiente, deve a empresa discernir quem é mesmo o seu cliente, quem são os seus concorrentes, quais são os seus públicos relevantes e os possíveis aliados ou rivais, a forma como funciona sua cadeia de agregação de valor, e, por fim quais são as competências competitivas.
- c) *Identificar o cenário de referência para sua empresa*: para isso é necessário visualizar cenários alternativos e escolher o cenário de referência, o que vai permitir prever as mudanças mais importantes que poderão ocorrer com clientes, fornecedores e com outros públicos em função das tendências relevantes.
- d) *Levantar as informações relevantes sobre sua empresa*: após conhecer o ambiente ao redor da empresa, esta deve fazer um perfil dela própria no qual estejam relacionadas e organizadas as informações relevantes sobre a empresa.
- e) *Descrever o resultado da análise do ambiente*: neste ponto é importante registrar as informações e/ou conclusões obtidas, classificando em dois grupos:

1. *ambiente externo*: que identificará as situações externas, atuais ou futuras, as quais poderão influenciar positivamente as oportunidades e, negativamente, as ameaças, o desempenho da empresa;
 2. *ambiente interno*: características da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente as forças e, negativamente, as fraquezas, o desempenho da empresa.
- f) *Criar o radar do ambiente*: a dinamicidade do ambiente exige uma monitorização das mudanças que podem afetar o desempenho da empresa, por isso é necessário uma espécie de radar, para rastrear e identificar as oportunidades e ameaças, e adaptá-las ao processo de planejamento estratégico. A empresa deve estar atenta a esses sinais e tomar as providências para aproveitar o que agrega valor aos objetivos da organização e descartar aquilo que pode prejudicar os resultados buscados.

FASE V: Definir a visão da empresa

- a) *Os benefícios da explicitação da visão*: uma visão explicitada e incorporada por todos os componentes da empresa é de fundamental importância para que a mesma obtenha sucesso através do tempo, trazendo como benefícios: a parceria empresa/empregado na construção do futuro; incentiva a inovação; levanta uma bandeira; atua como bússola para a equipe; reduz a dependência de gênios e líderes; destrói a zona de conforto da empresa; motiva e inspira a equipe; complementa a missão; orienta os objetivos e os investimentos.
- b) *Como definir a visão de sua empresa*: a visão deverá ter foco no futuro, é a certeza daquilo que se espera e o fundamento das coisas que não se vêem. Portanto, a visão deverá funcionar como um desafio estratégico.

FASE VI: Definir os objetivos

- a) *A definição do horizonte dos objetivos*: o horizonte dos objetivos não deve ultrapassar o do Plano Estratégico, embora possa ter um horizonte menor.
- b) *A escolha dos temas*: para definir objetivos a empresa deve selecionar os temas mais pertinentes e dos quais ela tenha informações confiáveis.

- c) *A definição dos indicadores de desempenho*: ainda é necessário definir os indicadores de desempenho para posterior avaliação dos resultados obtidos.
- d) *O preenchimento do painel de controle dos objetivos*: para controle dos objetivos é importante que seja montado um meio que facilite a visualização e o controle no qual estejam temas, indicadores de desempenho e horizonte dos objetivos.

FASE VII: Definição das estratégias competitivas

- a) *Formular as estratégias*: na formulação das estratégias, a empresa deve considerar as tendências relevantes, compatibilizá-las com os recursos, buscar coerência entre elas, comprometer todas as pessoas envolvidas, adequá-las ao risco aceito, fundamentá-las nos seus princípios, e as estratégias devem ser criativas e inovadoras.
- b) *Checar a consistência das estratégias*: após a formulação das estratégias, é necessário, antes de implantá-las, saber se é uma decisão que: considera o ambiente e as tendências relevantes; a que objetivos está direcionada; respeita os princípios; ajuda a cumprir a missão dentro do negócio; cria vantagem competitiva duradoura; é compatível com os recursos.
- c) *Priorizar as estratégias*: ao eleger as estratégicas prioritárias, a empresa deve examinar o impacto no conjunto dos objetivos.

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

- a) *A criação de forças-tarefa dos objetivos*: cada objetivo deverá ter uma força-tarefa específica, responsável pela sua elaboração e implantação com autonomia para agir na organização.
- b) *A elaboração do cronograma do processo*: o processo de planejamento estratégico deve ter um cronograma, onde constarão todas as atividades a ele ligadas.
- c) *A formulação dos planos de ação*: o detalhamento das estratégias deve ser feito através dos planos de ação. Certas ações podem ser permanentes, outras temporárias, as ações já em curso na empresa devem ser incluídas no plano.

- d) *A compatibilização dos planos de ação*: cada força-tarefa elabora seu plano e em seguida busca-se identificar as ações sequenciais e as ações idênticas, para que se ajustem os cronogramas de implantação.
- e) *Assegurar recursos para as ações*: chegou a hora de ver o custo e a existência ou a possibilidade de captação de recursos para as ações.
- f) *A aprovação formal do plano estratégico e dos planos de ação*: é necessária a aprovação formal para que todas as decisões contidas tenham validade em todos os níveis da empresa.
- g) *A divulgação*: se a intenção da empresa é o sucesso, é necessário que ela informe a todos os seus funcionários como pretende alcançá-lo.
- h) *A implantação*: implantar é fazer acontecer somente o que foi planejado.
- i) *O acompanhamento, a avaliação de resultados, correção de rotas e atualização*: nenhum plano é auto-implantável, o acompanhamento é imprescindível porque motiva as pessoas, não pela cobrança, mas porque elas passam a usar os resultados, como uma referência para avaliação de seu desempenho, buscando correções de rotas, porque sabe-se que tudo pode ser feito melhor do que está sendo realizado.

2.6 PESQUISAS RECENTES SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Terence (2002) propõe um “roteiro prático para o processo de elaboração do Planejamento Estratégico” nas pequenas e médias empresas, após pesquisas na área de metalurgia. Nele explicita algumas dificuldades, que exercem influência para e não-realização do planejamento estratégico conforme a seguir:

- a. falta de pessoal qualificado;
- b. falta de visão de longo prazo;
- c. falta de tempo e de recursos;
- d. dificuldade em identificar as ameaças de seu ambiente;
- e. visão subestimada da concorrência;

- f. dificuldade em avaliar seus pontos fracos;
- g. centralização do processo em suas mãos;
- h. dificuldade na definição de metas e objetivos claros;
- i. desconhecimento da estratégia atual.

Porém, o empresário considera “importante a aplicação do planejamento estratégico, e espera como resultado: maior segurança no trabalho, com identificação de onde se quer chegar; definição e estabelecimento de projetos futuros e diminuição dos riscos das ações futuras”.

Rezende (2002) diz: Planejar estratégias da organização requer análise das implicações emergentes da administração moderna, tais como modelagem de negócios, inovação, competitividade, inteligência competitiva, inteligência empresarial, modelos e metodologias de Planejamento Estratégico Empresarial (PEE). Esses cinco fatores contribuem com a definição de estratégia empresarial ou de negócios e a definição de PEE.

Para Selem (2004): Uma adequada implantação do Planejamento Estratégico em escritórios de advocacia deverá, dentre outros: identificar, por meio de pesquisa, a situação presente e as oportunidades abertas para que desenvolva suas habilidades e sua base de clientes, para poder responder com mais precisão às necessidades deles; determinar as áreas de mercado que oferecem maior oportunidade para desenvolvimento futuro; identificar áreas de especialização que deveria desenvolver em nível de excelência; e identificar as forças atuais e fraquezas à luz das oportunidades de mercado detectadas e para desenvolver uma solução factível entre sócios e equipe, no intuito de transformar aspiração em ação efetiva.

No *site* da TV FIRJAN Empresarial (2003) em um estudo de caso está escrito; Planejar o crescimento da micro e pequena empresa é uma grande dificuldade para seus empresários; é algo que realmente assusta, à primeira vista, eles precisam se libertar do nível operacional e do nível gerencial, que garantem o seu dia-a-dia, para se ocupar do nível estratégico. Contudo, o planejamento estratégico é o caminho que deve ser trilhado pelas empresas que desejam se perpetuar e crescer.

As pesquisas revelam que 75% das micro e pequenas empresas brasileiras fecham durante os primeiros cinco anos de vida, por falta de capacitação de seus gestores. Alguns

pesquisadores têm buscado compreender as especificidades das pequenas empresas, para que possam oferecer a seus dirigentes o conhecimento mais adequado às suas necessidades, permitindo que eles possam administrar a empresa de forma eficaz, favorecendo, eventualmente, uma redução da taxa de mortalidade desses negócios de pequeno porte (LEONE, 1999).

Assim, a frequência de trabalhos sobre esse tipo de empresa, tem aumentado gradativamente nos últimos anos, e o enfoque já não é o de aplicar os princípios administrativos usados nas grandes empresas em escala menor (LEONE, 1999). Ao contrário, o esboço de uma teoria administrativa que trate da pequena empresa, considerando suas especificidades, começa a ser delineado. Welsh e White (1981) argumentam que a criação dessa nova abordagem administrativa especificamente voltada para as pequenas empresas, faz-se necessária devido a uma condição característica desse tipo de organização, que as difere das maiores: a escassez de recursos.

O planejamento estratégico, ferramenta que poderia contribuir para aumentar a longevidade dessas empresas, é praticamente desconhecido do pequeno empresário. Golde (1986) aponta como uma das razões para esse desconhecimento a escassa bibliografia sobre o planejamento estratégico adequado à realidade dos pequenos empreendimentos.

Wheelen e Hunger (1993) listam quatro possíveis razões que levam pequenos empresários a não fazerem uso do planejamento estratégico nos negócios que administram:

- a) falta de tempo para planejamento de longo prazo, pois o tempo é tomado para a solução de problemas do dia-a-dia;
- b) falta de familiaridade com o planejamento estratégico ou com a visão de que ele é irrelevante;
- c) falta das habilidades necessárias para conduzir o planejamento e falta de dinheiro, ou de vontade de gastá-lo, para trazer consultores externos; e
- d) a falta de confiança em empregados e consultores externos para compartilhar dos planos estratégicos da empresa.

Terence (2001) aponta como causa não o próprio empresário, quando sugere que as pequenas empresas não utilizam o PE porque “as metodologias existentes foram

desenvolvidas para a grande empresa e a sua aplicação, na pequena empresa, não deve ser feita apenas de forma simplificada”. Além disso, aponta que “o PE deve considerar suas particularidades - contextuais, comportamentais e estruturais, caso contrário, o processo não terá efetividade, impossibilitando a obtenção dos resultados esperados”.

Segundo Montenegro (2004), “o conceito de planejamento estratégico, ou mesmo de estratégia, sempre estiveram presentes mesmo de forma simples nas atividades empresariais”.

Mesmo quando a economia era menos complexa, tudo o que era produzido era vendido, existia algum tipo de planejamento sobre o futuro, e procurava-se conhecer a fundo os negócios.

Montenegro (2004) afirma que a melhor forma de definir o conceito de Planejamento Estratégico e Estratégia Empresarial é:

- a. conhecer a natureza do próprio negócio e as potencialidades dos mercados e das empresas.
- b. procurar visualizar o futuro e se preparar para enfrentá-lo.

Em tempos passados, a atividade de produção era caracterizada por: unidades compactas, dimensões reduzidas de negócios, mercados limitados geograficamente, venda de produção garantida. A não ser durante alguma crise, pensar estrategicamente era limitado à necessidade do momento.

Com o processo de desenvolvimento, desencadeou-se um rol de questões propondo revisões imediatas: a maior complexidade nas relações econômicas, o crescimento e a fusão de empresas, as crises nos mercados, o consumidor mais exigente, o excesso de produção, as dificuldades de venda, a internacionalização dos mercados, o surgimento de grandes empresas, atuando dentro e fora de seus países, o aumento de concorrência entre as empresas, o crescimento do poder dos sindicatos e o movimento em torno de questões ambientais fizeram então crescer dentro do pensamento empresarial, o conceito de Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico.

A viabilização do Planejamento Estratégico não se dá pela escolha de um modelo estruturado, mas pela escolha de um modelo que tenha aceitação e credibilidade na elaboração, e conte com o apoio das lideranças da empresa, o que irá nortear as ações da

mesma durante anos. As questões de método, concepção e organização do plano devem ser adequadas à realidade da empresa.

A empresa deve buscar um plano que consiga a aceitação e a motivação internas para fazer, implantar e elaborar objetivos claros, alcançáveis, flexíveis, traduzidos em ações para serem desenvolvidas, tendo-se um bom plano operacional para permitir a consecução dos objetivos e realizando acompanhamento e controle periódicos, visando às correções necessárias.

A condições básicas para a elaboração do planejamento devem ser o reduzido nível de precisão e detalhe, para se buscar uma rápida ação, a diagnose da situação atual da empresa, perante o ambiente externo e identificar as ameaças e oportunidades.

O objetivo de atingir níveis crescentes de participação no mercado deve ser analisado, pois não há relação necessária entre lucratividade e participação de mercado:

O desenvolvimento de uma estratégia em si, não é suficiente para determinar o sucesso de uma empresa, a estrutura deve ser ajustada ao plano formulado, certificar-se que os resultados foram atingidos antes de iniciar a implantação de outro módulo, não estabelecer objetivos que não possam ser monitorados. (MONTENEGRO, 2004).

O mercado atual é dinâmico, globalizado e altamente competitivo, exigindo um refinado conceito de estratégia, para que as empresas possam se posicionar melhor dentro do mercado. As empresas de qualquer porte, principalmente as pequenas e médias, são mais eficientes quando buscam um planejamento estratégico, e, em consequência, oferecem serviços e produtos personalizados aos seus clientes.

O planejamento estratégico, para as médias e pequenas empresas, trará benefícios significativos, decorrentes de formulação de estratégias, visando a um conjunto comum de metas.

As condições básicas para um bom planejamento são: a definição da visão, da missão e os valores e objetivos estratégicos da empresa. A análise competitiva é primordial para o desenvolvimento de um negócio de qualquer porte. Devem ser considerados alguns aspectos: de que forma o segmento de negócios irá se desenvolver, que atitudes estão sendo, ou serão tomadas pelos concorrentes e qual a maneira de responder ao mercado de forma competitiva.

Através da análise da concorrência, dos compradores, dos fornecedores, dos sinais do mercado, dos movimentos competitivos, dos cenários em que atua, a empresa definirá seu planejamento estratégico, buscando competir a curto, médio e longo prazos.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é essencial ao desenvolvimento de uma fórmula ampla, que definirá como uma empresa irá competir, quais as metas a curto, médio e longo prazos, e quais as políticas que deverão ser adotadas.

As cinco forças competitivas: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidades entre os atuais concorrentes, alertam para o fato de que a concorrência não está somente limitada aos participantes estabelecidos. Existem três abordagens estratégicas genéricas que podem trazer ótimos resultados, que são: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque. As empresas que conseguirem incluir mais de uma dessas abordagens no seu alvo primário estarão mais próximas de bons resultados no cenário competitivo, embora isso seja difícil.

No cenário atual, onde o mercado e o ambiente empresarial são altamente dinâmicos e mutáveis, exige-se que, além de um planejamento, as empresas tenham capacidade de resposta imediata e que detenham um processo de tomada de decisão rápido, objetivo e eficaz. Para tanto, a informação precisa estar disponível para as pessoas certas, no momento, formato e local desejados. A informação representa um recurso de alto teor estratégico, como gerador de diferenciais e vantagens competitivas. A gestão estratégica da informação é parte integrante e vital da gestão empresarial eficiente.

No capítulo a seguir, apresenta-se o modelo escolhido para a elaboração do Planejamento Estratégico.

3 MODELO PROPOSTO

3.1 ESTRUTURA DO ESTUDO

No modelo proposto por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), o processo de planejamento estratégico é dividido em 8 sub processos ou fases, com atividades correlatas que são apresentadas a seguir, conforme detalhamento no capítulo anterior:

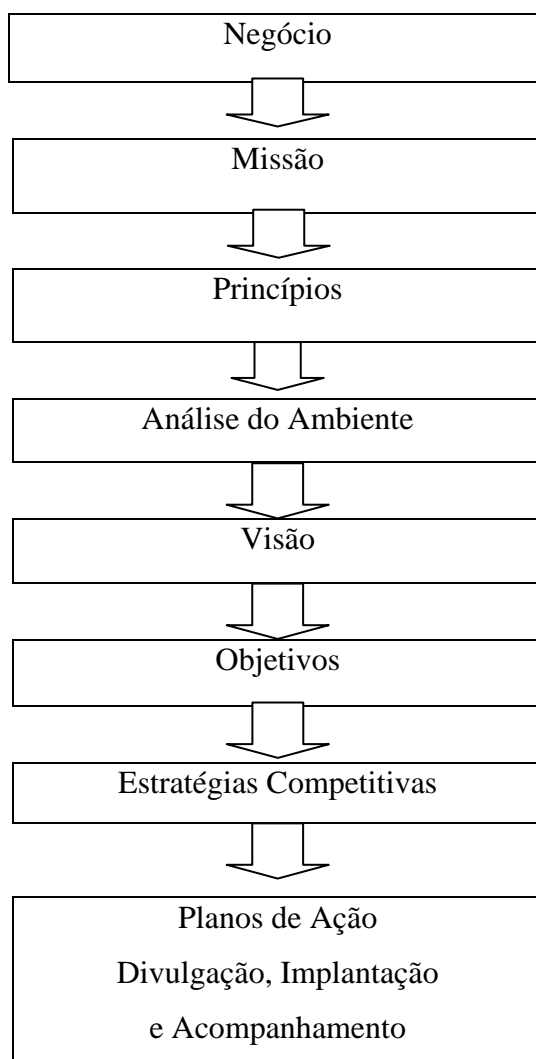


Figura 2: Planejamento estratégico: metodologia

Fonte: Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 312).

3.2 DESCRIÇÃO DA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO VASCONCELLOS FILHO E PAGNONCELLI (2001)

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

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

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

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

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

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

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

No próximo capítulo apresenta-se a aplicação do modelo escolhido.

4 ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO E UMA PEQUENA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CONTABILIDADE

O estudo de caso apresentado a seguir visa avaliar a viabilidade de aplicação do Modelo proposto, no capítulo 3, dentro de um sistema de prestação de serviços de Contabilidade.

4.1 PROCEDIMENTO DE PESQUISA

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

4.2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A *Executivo Contabilidade e Assessoria* é uma empresa prestadora de serviços de contabilidade, estruturação fiscal e assessoria trabalhista, com sede na cidade de Farroupilha – RS. Com 7 anos de atuação no mercado, a empresa caracteriza-se por sua confiabilidade nos serviços prestados. A empresa é constituída por dois sócios e três funcionários, havendo acúmulo de funções. Um dos sócios é diretor, gerente administrativo e gerente financeiro; a sócia é diretora e gerente de recursos humanos (RH); há um responsável pela contabilidade; um responsável pela escrita fiscal; um auxiliar de recursos humanos (RH); e um *office-boy*, com as funções de entrega, coleta de documentos e pagamentos e depósitos bancários, atendendo aos ramos da indústria, do comércio e da prestação de serviços.

Os clientes da empresa estão concentrados na Região Nordeste do estado, com a seguinte distribuição: 75 clientes em Farroupilha, 3 em Alto Feliz, 1 em Garibaldi e 4 em Caxias do Sul. Os objetivos principais de atendimento são as pequenas empresas que não possuem áreas específicas de contabilidade.

4.2.1 Área de atuação

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

Pergunta	Resposta
O que faz a empresa	Presta serviços de contabilidade, estruturação fiscal e assessoria trabalhista.
Onde atua	Na Região Nordeste do Rio Grande do Sul.
Para quem (principais mercados)	Para a indústria, o comércio, aos prestadores de serviços, às transportadoras e representantes comerciais.
Como	Estabelecendo relação de confiança com o cliente para buscar suas reais necessidades.

Figura 3: Área de atuação

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

4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Iniciada a operacionalização do modelo proposto no capítulo 3 deste estudo, para aprimoramento de processos com o uso do Planejamento Estratégico na empresa escolhida em janeiro de 2004, com o cumprimento das etapas de implantação, conforme relato a seguir:

4.3.1 Passo 1 – Definir o negócio da organização

Na definição do negócio da organização, a maior dificuldade foi entender o que quer dizer NEGÓCIO, com base na teoria estudada; porém, com as discussões sobre o tema e as consultas ao modelo teórico, chegou-se a uma definição do “Negócio da organização”, com a participação de diretores e de seus colaboradores.

Para a definição do negócio, a empresa reuniu colaboradores e a direção, sendo que o diretor solicitou a todos que fizessem uma reflexão para uma posterior conclusão e definição do negócio, por meio de um processo de estudo das atividades da empresa.

Na identificação do negócio, a organização o definiu de forma clara, concisa e consistente, e estando adequado ao negócio da empresa, e assim redigida:

“O negócio da organização é a solução em serviços de contabilidade, departamento pessoal e escrita fiscal para pequenas e médias empresas.”

4.3.2 Passo 2 – Definir a missão da organização

Para a definição da missão, aconteceram algumas reuniões na sede da empresa, de forma que seguisse a mesma direção do “Negócio da organização”. Aí foram enfrentadas algumas dificuldades, devido à falta de registros e estudos anteriores, dentro da própria organização, embora os diretores já tivessem ouvido falar do Planejamento Estratégico como ferramenta para auxiliar na administração e no gerenciamento, mas não haviam utilizado, apenas conheciam a teoria. Após a reflexão para definição do negócio, direção e colaboradores, enfim, chegaram à definição da missão.

A prestação de serviços em contabilidade é uma necessidade básica das pequenas e médias empresas, uma vez que as grandes empresas possuem esse serviço implementado e departamentalizado. Os regulamentos e as leis que dão estrutura fiscal e trabalhista são dinâmicos e específicos dentro desses setores. Essa particularidade faz com que as pequenas empresas tenham dificuldades em interpretá-las e de manter um departamento próprio. Nesse ponto, a assessoria torna a empresa especialista e pronta a dividir o conhecimento técnico, definindo assim sua missão:

“Oferecer estrutura, conhecimento e assessoria fiscal e trabalhista às pequenas e médias empresas, capacitando-as a construir soluções com a mesma eficiência das grandes empresas, estabelecendo uma relação de confiança e satisfação às suas necessidades.”

Para descrever a missão, a equipe técnica utilizou-se dos conhecimentos de mercado e das possíveis tendências futuras, levando em conta os aspectos que originaram a missão, ou seja:

- a) *oferecer estrutura*: as empresas de pequeno e médio porte não suportam o custo de manutenção de um departamento próprio;

- b. *conhecimento*: oferecer bases teóricas, práticas e de treinamento para a realização do serviço;
- c. *assessoria fiscal e trabalhista*: oferecer o conhecimento e a experiência prática em questões fiscais e trabalhistas;
- d. *pequenas e médias empresas*: a concentração de esforços será neste segmento de empresas, uma vez que as grandes já possuem a estrutura formalizada e atuante;
- e. *capacitar as empresas para construir com a mesma eficiência*: proporcionar competitividade do mercado, igualando as condições, ou seja, dar a estrutura e o conhecimento que as grandes empresas possuem;
- f. *relação de confiança*: é o principal valor estabelecido entre a empresa prestadora e o cliente, envolvendo os valores financeiros e os dados estratégicos da empresa, o balanço, o resultado operacional, etc., e
- g. *satisfação das necessidades*: adequar os serviços prestados ao serviço contratado.

4.3.3 Passo 3 – Definir os princípios

Para a definição dos princípios da organização, foi levado em conta o que os diretores da empresa acreditam ser importantes para o negócio da mesma, reunidas a equipe de trabalho e a gerência da organização, foram determinados, através de uma análise, o que era necessário para que a empresa obtivesse o resultado esperado através de seus valores e crenças.

A equipe técnica identificou os seguintes princípios presentes na empresa como aqueles que afetam diretamente seu desempenho. São eles:

- a. *Ética*: é a preocupação constante em manter o mesmo comportamento em relação aos procedimentos e às normas legais para todos os clientes;
- b. *Atendimento diferenciado*: individual, a relação de proximidade com os clientes, o longo período de fidelização e o tamanho da cidade-sede proporcionam esse comportamento;

- c. *Credibilidade, confiança e competência*: são conquistas alcançadas ao longo do tempo de prestação de serviços. A propaganda boca a boca tem sido o instrumento de divulgação da empresa entre os clientes da comunidade;
- d. *Respeito*: surge como consequência direta de outros valores acumulados e em função do tempo de atuação no mercado;
- e. *valorização dos RH*: poder trabalhar com o conhecimento teórico e técnico de maneira a estar o mais atualizado possível, proporcionando aos clientes informações mais precisas;
- f. *organização*: é uma condição importante para dar suporte necessário ao cliente, de modo que as orientações sejam facilmente interpretadas.

4.3.4 Passo 4 – Análise do ambiente

Nesse passo, para a elaboração da análise, a equipe técnica utilizou informações, no seu cotidiano, em periódicos, em artigos e na bibliografia consultada.

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

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

4.3.4.1 Clientes

Os clientes da Executivo são provenientes de vários setores da indústria, do comércio, de prestadores de serviços, da Região Nordeste do estado do Rio Grande do Sul. A relação dos principais setores e suas principais demandas, as tendências futuras, a contribuição na carteira e a fatia de mercado são apresentadas na figura 4.

Clientes	Contribuição % na carteira da empresa	Fatia de mercado que a empresa detém	Principais demandas	Tendências futuras
Têxtil	13	1	Balanço	Relatórios gerenciais, Treinamentos
Coureiro – calçadista	18	6	Formação de preços	Balanço, Treinamentos
Malhas	23	5	Escrita fiscal	Relatórios gerenciais, Balanço, Treinamentos
Transportes	7	5	Escrita fiscal	Balanço, Treinamentos
Plásticos	8	1,5	Rescisões	Relatórios gerenciais, Balanço, Treinamentos
Alimentício	12	0,1	Escrita fiscal	Balanço, Treinamentos
Representações	14	0,3	Apuração de impostos	Balanço, Treinamentos
Outros	5	0,1	Livro-caixa	Balanço, Treinamentos

Figura 4: Clientes

Fonte: Elaboração própria a partir de Ribeiro (2002, p.19)

O crescimento do mercado é estável entre os setores, portanto, aproveitaram-se as tendências futuras vendo-as como os principais produtos exigidos por esses mercados. O balanço passou a ser exigido pelo novo Código Civil, a partir do ano de 2003; portanto, a prestação desse serviço passa a ser fundamental. O treinamento passará a ser, no futuro próximo, o agente diferenciador para as empresas prestadoras de serviços. As empresas contratantes irão buscar treinamento especializado, com menores custos, e que proporcionem retorno num curto espaço de tempo.

4.3.4.2 Fornecedores

Os fornecedores mais importantes da *Executivo* são as Instituições Públicas e Órgãos Federais e Estaduais, responsáveis pelas informações normativas a serem repassadas para os clientes. Os demais se constituem basicamente de fornecedores de suprimentos para escritório e desenvolvimento de *softwares*. Isso se justifica pelo fato de que, atualmente, a empresa comercializa apenas serviços associados à contabilidade de pequenas empresas, não possuindo nenhum produto próprio até o momento, que necessite de outras fontes de fornecimento.

Os principais fornecedores foram analisados segundo sua capacidade de fornecimento, qualidade do produto fornecido, prazo de entrega e custo relativo. Para quantificar cada avaliação, utilizou-se uma escala de 1 a 5, onde 1 representa muito ruim e 5 representa muito bom. Essa quantificação é apresentada na figura 5.

Fornecedores	Capacidade	Qualidade	Prazo de entrega	Custo	Produto
IOB	5	5	5	3	375
Informare	5	5	5	3	375
Receita Federal	5	2	2	4	80
Ministério do Trabalho	4	2	2	4	64
CEF	4	2	2	4	64
Receita Estadual	4	2	2	4	64
Datashamp	5	5	5	1	125
Crisfer	4	4	5	3	240
Livraria Rossi	5	5	5	4	500
Registra	4	5	4	4	320

Figura 5: Fornecedores

Fonte: Elaboração própria a partir de Ribeiro (2002, p.19)

4.3.4.3 Concorrentes

Uma das qualidades de empresas prestadoras de serviços é a agilidade e o aperfeiçoamento perante sua concorrência. No setor em que a *Executivo* atua, percebe-se que a maioria das empresas concorrentes não possui a agilidade necessária para a prestação destes serviços. Para a análise dos principais concorrentes, utiliza-se a figura 6 para identificar seus pontos fortes e fracos, bem como sua tendência de posicionamento no mercado.

Concorrentes	Pontos fortes	Pontos fracos	Tendências
Cobiza	Localização central, tempo de mercado	Atendimento precário, não atende ao prazo de entrega de documentos, não são ágeis	Perda de clientes
Conepla	Localização central, tempo de mercado	Atendimento precário, não atende ao prazo de entrega de documentos, não são ágeis	Perda de clientes
Cinqüentenário	Localização central, tempo de mercado, realiza perícia	Atendimento precário, não atende ao prazo de entrega de documentos, não são ágeis	Dificuldade em manter vínculos com clientes
Aconges	Oferece serviços de advocacia	Prazo entrega documentos	Perda de clientes
Consata	Oferece serviços de advocacia	Elevado preço do serviço prestado	Estabilidade no mercado
Subjetivo Contabilidade	Cursos para clientes	Não consegue atender a todas as solicitações de cursos	Perda de clientes, aquisição de novas tecnologias
PAC	Localização (Caxias), relacionamento com entidades, maior concentração de empresas. Considera-se o melhor, possui tecnologia de informação	Comete eventuais erros de interpretação de leis, custo elevado do serviço	Estabilidade no mercado
Vista	Localização (Caxias), maior concentração de empresas	Atraso eventual de documentação	Estabilidade no mercado
Exata	Localização (Caxias), maior concentração de empresas	Não fornece agenda de vencimento de obrigações	Estabilidade no mercado

Figura 6: Concorrentes

Fonte: Elaboração própria a partir de Ribeiro (2002, p.20).

4.3.4.4 *Produtos substitutos*

As empresas prestadoras de serviços contábeis geralmente são beneficiadas pelas leis que regulamentam as escritas fiscais, pois necessitam de aprovação técnica por profissionais habilitados na área. A identificação e a avaliação de produtos substitutos, em qualquer área, é um fator de extrema importância para o planejamento futuro da empresa. Mesmo com esses benefícios, identificam-se dois produtos substitutos. A figura 7 resume as vantagens, desvantagens e as tendências futuras para esses produtos.

Produtos substitutos	Vantagens	Desvantagens	Tendências
Departamento interno de contabilidade	Sigilo de informações, dedicação exclusiva para um cliente, trabalha com problemas repetitivos, agilidade nas informações	Custo da manutenção da estrutura, demora na atualização de informações	Terceirização de serviços contábeis e trabalhistas para grandes empresas, auditorias externas
<i>Softwares</i> de aplicação específicos	Rapidez e confiabilidade nos resultados, facilidade na obtenção de informação	A legislação obriga a assinatura de documentos por um técnico responsável e habilitado	Crescimentos de <i>softwares</i> integrados à contabilidade, surgimento da assinatura eletrônica de documentos

Figura 7: Produtos Substitutos

Fonte: Elaboração própria a partir de Ribeiro (2002, p.20).

4.3.4.5 *Entrantes potenciais*

Os entrantes potenciais que ameaçam o negócio são os universitários recém-formados, que entram no mercado de trabalho, ainda sem experiência; os profissionais de outras cidades, em busca de mercado e que fornecem um serviço por preço abaixo do praticado normalmente e a realidade diversa em relação a recursos e giro de moeda. A figura 8 resume os possíveis “perigos” para quem já está atuando.

Entrantes potenciais	Vantagens	Desvantagens	Tendências
Recém-formados	Estímulo a entrar no mercado e iniciar seu próprio empreendimento	Falta de experiência no mercado, problemas com multas e erros causados pela má aplicação da legislação	Aperto pela “briga” de mercado para se manter e não perder clientes
Profissionais de outras cidades em busca de mercado	Motivação pela oportunidade de exercer a profissão	Não conhecimento do mercado	Problemas com propostas a preços mais baixos oferecidos pelos novos entrantes

Figura 8: Entrantes potenciais

Fonte: Elaboração própria a partir de Ribeiro (2002, p. 20).

4.3.4.6 *Questionário de posicionamento*

Além do preenchimento das figuras 3, 4, 5, 6, 7 e 8, foi preenchido um questionário de posicionamento para melhor identificação das forças, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças. Esse questionário foi utilizado para reunir os dados de uma forma mais completa. O questionário foi retirado do modelo apresentado em Ribeiro (2002).

1. Com relação à empresa analisada, qual a necessidade de:

- a. *Recursos Humanos qualificados*: os recursos humanos da empresa são qualificados e com formação técnica específica, no caso Técnico Contábil e Contador. Os conhecimentos de Escrita Fiscal, Legislação Trabalhista, Legislação municipal, estadual e federal, de acordo com a atividade exercida pelo cliente. Em função disso, existe a necessidade de conhecer uma grande quantidade de processos e regulamentos, envolvendo os diversos setores da economia.
- b. *Tecnologia*: a tecnologia mais importante é a que diz respeito à Tecnologia da Informação; as mudanças na legislação fiscal e trabalhista exigem a rápida interpretação e implementação dessas mudanças. A exigência de equipamentos para *backup* das informações, que são atualizadas semanalmente, e realizada em duas cópias, em discos do tipo ZIP e armazenadas em locais diferentes.

- c. *Capital*: a necessidade de capital para a implementação de uma empresa de contabilidade é relativamente baixa, não necessitando de grandes investimentos iniciais. Parte-se de um capital de R\$ 5.000,00.
- d. *Ativo imobilizado*: para a implementação da empresa, os ativos imobilizados mínimos são: uma sala comercial com no mínimo 50m², sete microcomputadores, sendo um servidor equipado com modem de comunicação, unidade de Zip Drive, unidade de CD Room, duas impressoras do tipo matricial e três impressoras a jato de tinta, uma impressora a *laser*, uma fotocopiadora, uma máquina de datilografia, quatro calculadoras elétricas, um equipamento de fax e móveis.
- e. *Infra-estrutura*: analisando os itens de infra-estrutura necessários às empresas prestadoras de serviços contábeis, observa-se a necessidade de energia elétrica e linha telefônica.

2. Quais as características da demanda?

Os serviços prestados são regulamentados por leis, sendo que não existem variações de datas ou demandas variáveis ao longo do ano. Ao longo do mês existe um calendário de contribuições que deve ser atendido.

3. Qual a necessidade de fornecedores e empresa de apoio?

As empresas prestadoras de serviços necessitam ser ágeis na realização das obrigações assumidas com seus clientes; para isso seus fornecedores deverão fornecer seus produtos com qualidade e rapidez.

4. Como é a estrutura do mercado?

São várias pequenas empresas que compõem o mercado.

5. Como é a rivalidade entre as empresas?

Como a quantidade de empresas prestadoras de serviços contábeis é grande, a concorrência entre elas, pela disputa de clientes, torna-se igualmente grande.

6. Qual o papel do governo?

O papel do governo é fundamental para a empresa, pois é ele que determina toda a legislação e, em decorrência, todo o serviço que deve ser gerado para os clientes. Além disso, é responsável pela regulamentação das empresas e arrecadação dos impostos.

7. Qual a dificuldade imposta a novos entrantes?

A principal dificuldade é ter a habilitação técnica e, conseqüentemente, obter uma adequada carteira de clientes e adquirir confiabilidade no serviço.

8. Qual a pressão dos produtos substitutos?

Com relação aos *softwares*, sua utilização ainda não é total, porém, a tendência de que a informação eletrônica seja cada vez maior é marcante. A departamentalização das empresas passa por análises de viabilidade econômica, e há a tendência de que as empresas prestadoras de serviços do tipo Consultorias venham a crescer.

9. Qual o poder de barganha com os fornecedores?

Entre fornecedores que prestam informações não existem barganhas, a informação é simplesmente apresentada. Nos fornecedores de material impresso e/ou suprimentos, os preços são tabelados e, praticamente, não existe poder de barganha.

10. Qual o poder de barganha dos clientes?

Na maioria dos casos, o valor cobrado é tabelado pelo Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e Perícias do RS; porém, é importante salientar que existem situações em que a concorrência torna-se desleal, provocando desvios nos valores cobrados.

11. Qual a sensibilidade dos clientes ao preço praticado?

Existe conhecimento com relação ao preço praticado, pois os clientes possuem a relação de preços fornecidos pelo sindicato. Observa-se, porém, que os itens considerados mais importantes são a qualificação e a reputação das empresas prestadoras de serviços.

4.3.4.7 *Situação interna*

A preocupação com o recrutamento dos colaboradores é verificar o nível de instrução, se superior ou técnico. A atualização técnica é feita por meio de cursos específicos, sendo que os custos são pagos pela empresa. O relacionamento e o atendimento a clientes é a parte funcional e diferencial da empresa, pois nele se baseia a relação de confiança. A revisão dos serviços ou o controle de qualidade é realizado pelo colaborador que entregará o serviço, mesmo não sendo este que o tenha elaborado. A empresa não possui uma estrutura ou estratégia de *marketing*, sendo que seus clientes são conquistados pela indicação de outros e, principalmente, pela propaganda boca a boca.

A rentabilidade dos serviços prestados é aceitável, sendo que o risco sobre a responsabilidade técnica é elevado. Cabe salientar que, a partir do ano de 2003, a legislação do Código Civil mudou e, em função disso, o contador será co-responsável técnico do serviço prestado.

4.3.4.8 *Situação interna: dimensões competitivas*

Na confecção da folha de pagamento existem divergências com relação às informações prestadas anteriormente, ocasionando eventuais atrasos e custos para o cliente. Sente-se a necessidade de uma pesquisa de mercado para verificar o grau de satisfação dos clientes e identificar os pontos críticos para melhoria.

A empresa possui um serviço diferenciado de busca e entrega de serviços. Esse diferencial é um serviço único dentre os concorrentes. Ele proporciona uma maior agilidade e praticidade. Atualmente, não existem sistemas de desenvolvimento ou inovações apresentadas. Mesmo com o pequeno número de colaboradores, existe um clima organizacional que proporciona harmonia interna. O desafio da empresa é crescer e ampliar os serviços prestados e melhorar a qualificação atual dos colaboradores.

4.3.4.9 *Listas de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças*

Após o preenchimento das figuras, do questionário de posicionamento e do detalhamento da situação interna, é possível passar à fase de identificação de forças,

fraquezas, oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas são inerentes à empresa e se referem ao ambiente interno.

As oportunidades e ameaças são inerentes ao cenário atual e se referem ao ambiente externo. A figura 9 apresenta, de forma resumida, a lista de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviço de busca e entrega de documentos ✓ Confiança dos clientes ✓ Atendimento personalizado ✓ Agilidade no atendimento ✓ Corpo técnico qualificado ✓ Rápida adaptação às mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de relatório gerencial ✓ Localização do escritório (bairro) ✓ Pouca comunicação interna ✓ Fragilidade na cobrança dos serviços ✓ Falta de serviços especializados em outras áreas (advocacia, segurança) ✓ Pouca atualização tecnológica ✓ Pouca divulgação da empresa (<i>marketing</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apresentação de relatórios gerenciais ✓ Oferecer cursos ✓ Atuar na organização interna dos clientes ✓ Rápido domínio das novas regras trabalhistas e fiscais ✓ Aumento da competitividade ✓ Possibilidade de aumentar participação no mercado ✓ Agregar serviços a exigências de novas leis (balanço) ✓ Oferta de serviços de consultoria em outras áreas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Softwares</i> gerenciais ✓ Inadimplência de clientes ✓ Criação de departamentos dentro das empresas ✓ Indenização a prejuízos causados a clientes ✓ Concorrência com preços muito baixos

Figura 9: Lista de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002, p. 19)

4.3.4.10 Matrizes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Com o objetivo de auxiliar a determinação das diretrizes, confecciona-se uma matriz de relacionamento entre as oportunidades, fraquezas e ameaças com as forças, dando prioridade às primeiras, segundo a relação força-oportunidade, força-fraqueza e força-ameaça.

Para priorizar as relações, atribui-se um fator com escala de 0 a 9 e, para ponderar as forças em relação aos concorrentes, atribui-se uma pontuação de 0 até 10, segundo uma avaliação que a diretoria e a equipe técnica fazem de cada uma dessas forças.

A matriz de força-fraqueza é preenchida respondendo à seguinte questão: até que ponto a força x auxilia a compensar a fraqueza y? Se a resposta for *não auxilia em nada*, atribui-se fator 0. Se a resposta for *auxilia muito*, atribui-se fator 9. Então soma-se o produto entre o valor atribuído e o valor do peso da força; as colunas com menor somatório serão priorizadas, ou seja, são as fraquezas que não são compensadas pelas forças que a empresa possui.

A matriz de força-ameaça é preenchida respondendo à seguinte questão: até que ponto a força x auxilia a defender-se da ameaça y? Se a resposta for *não auxilia em nada*, atribui-se fator 0. Se a resposta for *auxilia muito*, atribui-se fator 9. Soma-se o produto entre o valor atribuído e o valor do peso da força. As colunas com menor somatório serão priorizadas, ou seja, são as ameaças das quais a empresa não consegue se defender.

A matriz de força-oportunidade é preenchida respondendo à seguinte questão: até que ponto a força x auxilia a explorar a oportunidade y? Se a resposta for *não auxilia em nada*, atribui-se fator 0. Se a resposta for *auxilia muito*, atribui-se fator 9. Então soma-se o produto entre o valor atribuído e o valor do peso da força. As colunas com maior somatório serão priorizadas, ou seja, é a oportunidade que efetivamente a empresa tem condições de explorar.

A elaboração matriz de forças e fraquezas contou com a participação dos colaboradores e diretores da empresa. As maiores dificuldades foram em defini-las, pois não havia controles internos que possibilitassem identificá-las nem pesquisas sobre os procedimentos dos concorrentes, ameaças e oportunidades. O maior controle e conhecimento estava sobre os clientes; mesmo assim, também não havia nenhum vestígio sobre a satisfação dos clientes. Assim que analisaram o ambiente interno e externo, chegaram à conclusão que essas seriam as forças e as fraquezas da organização, organizando a matriz apresentada na figura 10, adaptação do modelo de Ribeiro (2002), utilizando a lista apresentada na figura 9.

FORÇAS		FRAQUEZAS							OPORTUNIDADES							AMEAÇAS						
		Falta de relatório gerencial	Localização do escritório (bairro)	Pouca comunicação interna	Fragilidade na cobrança dos serviços	Falta de serviços especializados em outras áreas (advocacia)	Pouca atualização tecnológica	Pouca divulgação da empresa (Marketing)	Apresentação de relatórios gerenciais	Oferecer cursos	Atuar na organização interna dos clientes	Rápido domínio da novas regras trabalhistas e fiscais	Aumento da competitividade	Possibilidade de aumentar participação no mercado	Agregar serviços a exigências de novas leis (balanço)	Oferta de serviços de consultoria em outras áreas.	Softwares gerenciais	Inadimplência de clientes	Criação de departamentos dentro das empresas	Indenização a prejuízos causados à clientes	Concorrência com preços muito baixos	
Serviço de busca e entrega de documentos	10	0	9	0	1	0	0	0	9	0	0	1	0	3	6	0	0	0	3	0	0	6
Confiança dos clientes	10	0	1	6	6	1	6	1	3	3	6	6	3	6	6	6	3	6	9	6	9	
Atendimento personalizado	9	0	0	3	3	3	6	1	3	1	1	6	3	6	3	6	6	6	6	3	3	6
Agilidade no atendimento	8	0	6	9	3	0	6	3	3	0	0	3	1	6	3	3	3	9	3	3	1	6
Corpo técnico qualificado	6	9	0	6	6	9	3	3	9	9	9	6	6	6	6	9	6	1	6	9	6	
Rápida adaptação as mudanças	8	3	0	6	0	6	9	6	3	6	6	9	6	6	9	6	1	0	3	9	6	
Σ	78	148	243	157	166	207	217	117	141	250	203	246	255	246	240	200	174	201	221	336		

Figura 10: Matriz de Forças X Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002, p. 21).

4.3.4.11 Priorização de fraquezas, oportunidades e ameaças

A partir da análise feita com o auxílio da figura 10, foi possível estabelecer fraquezas, oportunidades e ameaças mais importantes para a empresa. A figura 11 apresenta essa seqüência em ordem de importância.



Figura 11: Priorização de fraquezas, oportunidades e ameaças

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002, p. 21).

A figura 11 foi construída em cores para visualizar, de maneira rápida, os diferentes tópicos, não implicando nenhuma relação de importância, ou outra qualquer. Observa-se também que os itens priorizados serão aqueles que estão em destaque em cada tópico.

É importante salientar que, priorizando as fraquezas identificadas na figura 10, principalmente no item “Falta de relatório gerencial”, estarão sendo atendidas as oportunidades voltadas à participação de mercado; estar-se-á atuando na organização interna do cliente e aumentando a competitividade em novos serviços em outras áreas, dentro do período (ano de 2005) a ser estabelecido para esse planejamento.

Das ameaças que o mercado proporciona, os concorrentes praticantes de preços baixos compõem o item de maior prioridade. Novamente se confirma que a necessidade de desenvolver novos serviços agrega confiança ao cliente e aumenta a competitividade e, conseqüentemente, aumenta a participação da empresa nesse mercado. Sabe-se que, no agregar valor a um serviço prestado, o custo relativo do produto pode ser tratado em segundo

plano, ou seja, a satisfação do cliente e a confiança no serviço prestado podem ser superiores à barganha de preço.

4.3.5 Passo 5 – Definir a visão de futuro da organização

Em reunião com os diretores e colaboradores da organização, contemplando um horizonte de 10 anos, foi descrita a visão como:

- a) Tornar a empresa conhecida pela qualidade e confiabilidade dos serviços oferecidos. Estar atuando na elaboração de relatórios e análises gerenciais das atividades fiscais e trabalhistas dos seus clientes;
- b) Tornar a *Executivo* uma empresa tão reconhecida e conceituada quanto as melhores empresas do setor.

Na descrição da visão, a equipe técnica buscou retratar um estado futuro desejado, a clareza e o alinhamento com os valores centrais da empresa, bem como a promoção de uma sensação de inspiração que faça com que os colaboradores pensem além das capacidades atuais da empresa e de seu ambiente competitivo.

Para tanto, a qualidade e confiabilidade procura estabelecer relação de fidelização dos clientes, obtendo-se um aumento de mercado e reconhecimento pelas indicações. A produção de relatórios e análises visa oferecer uma complementação na prestação de serviços, buscando a capacitação de seus clientes, não apenas realizando o serviço, mas analisando os resultados.

4.3.6 Passo 6 – Definição dos objetivos da organização

Com a determinação e a priorização das forças e das fraquezas que a empresa apresenta, das oportunidades que o mercado oferece e das ameaças do meio externo, pode-se estabelecer as diretrizes de curto (um ano) e médio prazos (três anos).

As diretrizes devem ser estabelecidas para um período de curto e médio prazos (1 e 3 anos), uma vez que as mudanças e a concorrência ocorrem com velocidade crescente no cenário atual, sendo fundamental efetuar uma análise de situação, ao final do período, voltada a definir as novas estratégias para atender às diretrizes. A seguir serão definidos os objetivos.

O estabelecimento dos objetivos depende diretamente da gerência e são baseados na missão e na visão da empresa. Neste estudo, a equipe técnica e a gerência basearam-se na análise da situação para determiná-los. A seguir, apresentam-se os objetivos da Executivo:

- a) diversificar o fornecimento de serviços;
- b) aumentar a satisfação dos clientes;
- c) crescer;
- d) ampliar a inserção junto ao cliente;
- e) aumentar o lucro líquido.

Observou-se que na prática o estabelecimento dos objetivos, após a análise da situação, foi de extrema importância, pois conduziu a equipe na determinação de objetivos exequíveis. A figura 12 mostra o relacionamento entre os objetivos, demonstrando a coerência entre eles e atendendo à missão e à visão da empresa.

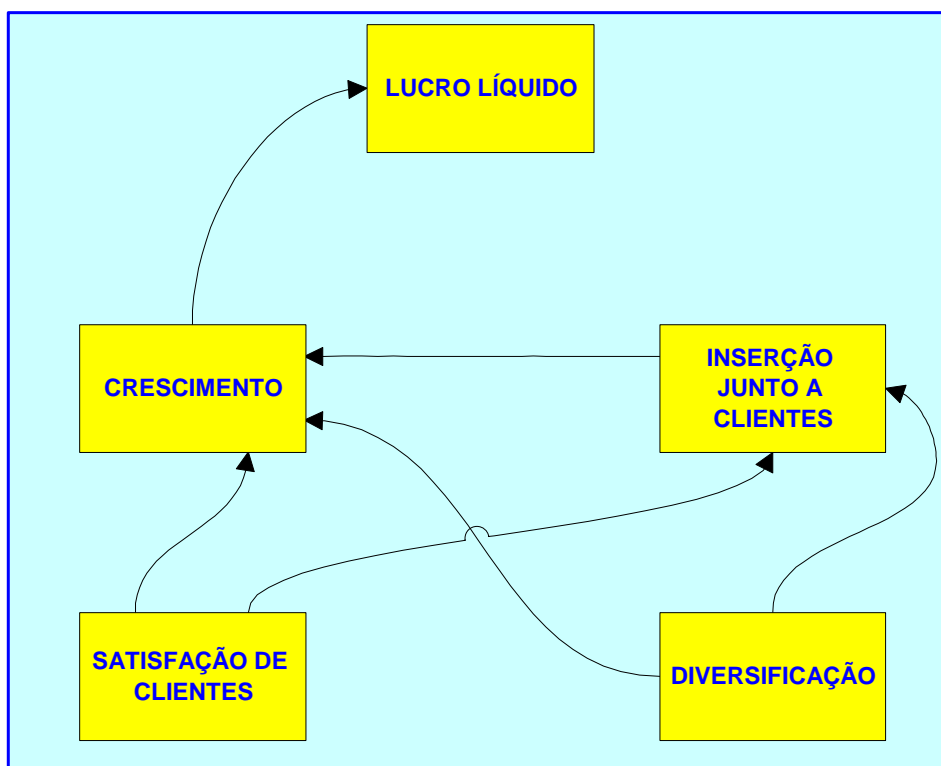


Figura 12: Diagrama de relação entre objetivos

Fonte: Elaboração própria a partir da lista de objetivos.

4.3.6.1 Indicadores, situação atual, metas de 1 e 3 anos

Os indicadores devem ser estabelecidos em comum acordo entre a direção da empresa e a equipe técnica. As metas, para cada indicador, devem ser definidas após a identificação dos indicadores e devem ser compatíveis com as possibilidades da empresa. Essas metas devem desafiar a empresa à busca de seus objetivos.

A figura 13 representa um detalhamento dos objetivos diretivos, estabelecendo os indicadores para que a direção os monitore. Na mesma figura são apresentadas as metas de curto e médio prazo. Para a determinação dos indicadores e das metas de cada objetivo, a equipe técnica e a direção basearam-se na análise da situação atual, na concorrência, nas tendências do mercado e no desempenho histórico da empresa.

OBJETIVO	INDICADOR	ATUAL	META P/ 1 ANO	META P/ 3 ANOS
Satisfação de clientes	Nº. de reclamações p/ cliente	1/75	1/75	1/75
	Retenção de clientes	1,0	1,0	1,0
Diversificação	Nº. de serviços oferecidos	14	16	20
Inserção junto ao cliente	Nº. de serviços usados / Nº. de serviços totais	8	10	12
Crescimento	Faturamento	1,0	1,3	2,0
	Carteira de clientes	75	90	120
Lucro líquido	Receita / Custo	10%	12%	15%

Figura 13: Indicadores

Fonte: Executivo Contabilidade (2003).

4.3.6.2 Análise crítica dos objetivos

Nesta etapa a equipe técnica e a direção reuniram-se para analisar criticamente os objetivos diretivos, com o propósito de verificar sua clareza, mensuração, exequibilidade, coerência e o nível de desafio para a empresa.

Na figura 14, é apresentado o resultado dessa análise.

	Está claro para todos?	Pode ser medido?	Representa um desafio?	É exequível?	São coerentes entre si?
Satisfação de clientes	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
Diversificação	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
Inserção junto ao cliente	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
Crescimento	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
Lucro líquido	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

Figura 14: Análise crítica dos objetivos

Fonte: Equipe técnica e direção da Executivo; adaptado de Ribeiro (2002, p. 30).

4.3.6.3 Avaliação aproximada de ganhos financeiros associados ao atingimento das metas

Conforme demonstrado na figura 13, os ganhos financeiros podem ser triplicados num prazo de três anos. Isto é viável quando as metas e os indicadores são alcançados. O aumento da Carteira de Clientes *versus* Faturamento *versus* Lucro Líquido está de acordo com as estratégias estipuladas.

Nota-se que, na situação atual, o lucro líquido de 10% sobre um faturamento de uma unidade representa 0,10. No final dos três anos o lucro líquido de 15% sobre um faturamento de duas unidades representa 0,30, o que corresponde a um lucro triplicado.

Os indicadores de satisfação de clientes serão mantidos durante os próximos três anos, pois estão satisfazendo as necessidades da empresa e devem ser monitorados, para que com o crescimento, a satisfação e a qualidade dos serviços permaneçam nos mesmos níveis ótimos.

No primeiro ano do planejamento, haverá um aumento de 30% no faturamento da empresa, contra apenas 20% sobre o lucro líquido; esse fato é justificado pelo acréscimo nos

custos de treinamento e na qualificação da mão-de-obra, bem como na aquisição de novas tecnologias e sistemas de informação.

O crescimento da carteira de clientes deve ser monitorado, para que se obtenham os resultados planejados para isso todos os indicadores. Para isto, a equipe técnica sugere um acompanhamento mensal do indicador.

4.3.7 Passo 7 – Definir as estratégias competitivas da organização

O estabelecimento das estratégias da empresa baseia-se na análise da situação descrita nas figuras 4, 5, 6, 7 e 8 e do questionário de posicionamento de mercado. É fundamental que essas estratégias estejam alinhadas com a missão, a visão e os valores da empresa, e seja dada a relativa ênfase às tendências futuras.

A diversificação dos serviços prestados irá reforçar a competitividade da empresa, fidelizando e agregando clientes. Com a expansão da área de atuação, pretende-se solidificar o nome da empresa no mercado. De uma maneira similar, a melhoria da localização física da empresa e o fornecimento de novos serviços poderão ampliar a oferta destes, melhorando sua qualidade por meio da disponibilização de *softwares* interligados.

Acredita-se que, atendendo às estratégias estabelecidas, estar-se-á assegurando que ocorra o mínimo de inadimplência.

4.3.7.1 Estratégias

Segundo os autores Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), Estratégia Competitiva “é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio”. Analisando essa definição com apoio dos objetivos já estabelecidos, determinam-se as estratégias, conforme lista abaixo:

- a) diversificação dos serviços prestados;
- b) mudança de sede para o centro financeiro;
- c) estabelecer subsede na região;

- d) programa de qualificação de colaboradores;
- e) desenvolver os procedimentos internos de controle financeiro e cobrança;
- f) disponibilizar serviços na internet;
- g) desenvolver *software* contábil/fiscal.

A diversificação dos serviços prestados será o meio necessário para alcançar maior inserção no mercado, proporcionando, assim, um crescimento de serviços. A mudança da sede da empresa, para o centro financeiro da cidade de Farroupilha, está baseada no atendimento e na satisfação dos clientes de maior potencial e maior volume de negócios.

Analisando o mercado potencial regional, a cidade de Caxias do Sul apresenta um atrativo de crescimento do negócio; para isso, o estabelecimento de uma subsede nessa cidade, se configura como passo fundamental para o crescimento da empresa, no que tange ao faturamento.

O programa de qualificação de colaboradores é necessário, uma vez que a diversificação dos serviços provocará uma quantidade crescente de novas atividades que serão inseridas na rotina da empresa.

Analisando-se a lista de fraquezas da empresa (figura 9), observa-se que, criando-se uma estratégia para desenvolver os procedimentos internos de controle financeiro e cobrança, a empresa terá maior segurança e confiabilidade no recebimento de honorários correspondentes aos serviços prestados. Da mesma forma, a criação de recursos disponíveis, via internet, auxiliará na divulgação da empresa e agilizará a manutenção de contatos e transmissão de dados entre a *Executivo* e seus clientes.

O desenvolvimento de *software* e de aplicativos para a prestação de serviços terá como objetivo a disponibilização de informações. O uso do *software* trará benefícios para o crescimento, para a diversificação dos serviços e, conseqüentemente, para o aumento do faturamento líquido (objetivo prioritário de qualquer empresa).

Com o cumprimento dessas estratégias, a equipe técnica e a direção estimam atender a todos os objetivos diretivos estabelecidos na etapa anterior. Uma análise posterior de valores

será realizada com o objetivo de quantificar e determinar a viabilidade de cada estratégia definida, como prioridade de ação.

4.3.7.2 *Matriz estratégias x objetivos*

Nessa etapa, busca-se a definição clara do relacionamento entre cada objetivo e a estratégia para alcançá-lo; para isso utiliza-se uma matriz com forma similar a que se utilizou para a análise das forças em relação às fraquezas, oportunidades e ameaças. Nessa matriz, atribuem-se pontos segundo a intensidade de relação entre os objetivos e as estratégias. A intensidade das relações foi atribuída conforme a relação:

9 – para a relação forte;

6 – para a relação moderada;

3 – para a relação fraca;

1 – para a relação muito fraca;

0 – para nenhuma relação.

Os objetivos foram priorizados segundo sua importância relativa atribuída pela equipe técnica e diretoria da empresa, considerando-se valores de 0,5 a 2 conforme sua classificação. Foram analisados os recursos mobilizados para atender a essas estratégias. Após o preenchimento da matriz e o estabelecimento da importância de cada objetivo e dos recursos, identificaram-se quais delas colaboram efetivamente para a realização dos objetivos. Como nem todas poderão ser dispostas no plano diretivo para o período (ano 2005), é necessário identificar quais as prioritárias para o atendimento dos objetivos. Na figura 15 apresenta-se a matriz de priorização das estratégias em relação aos objetivos.

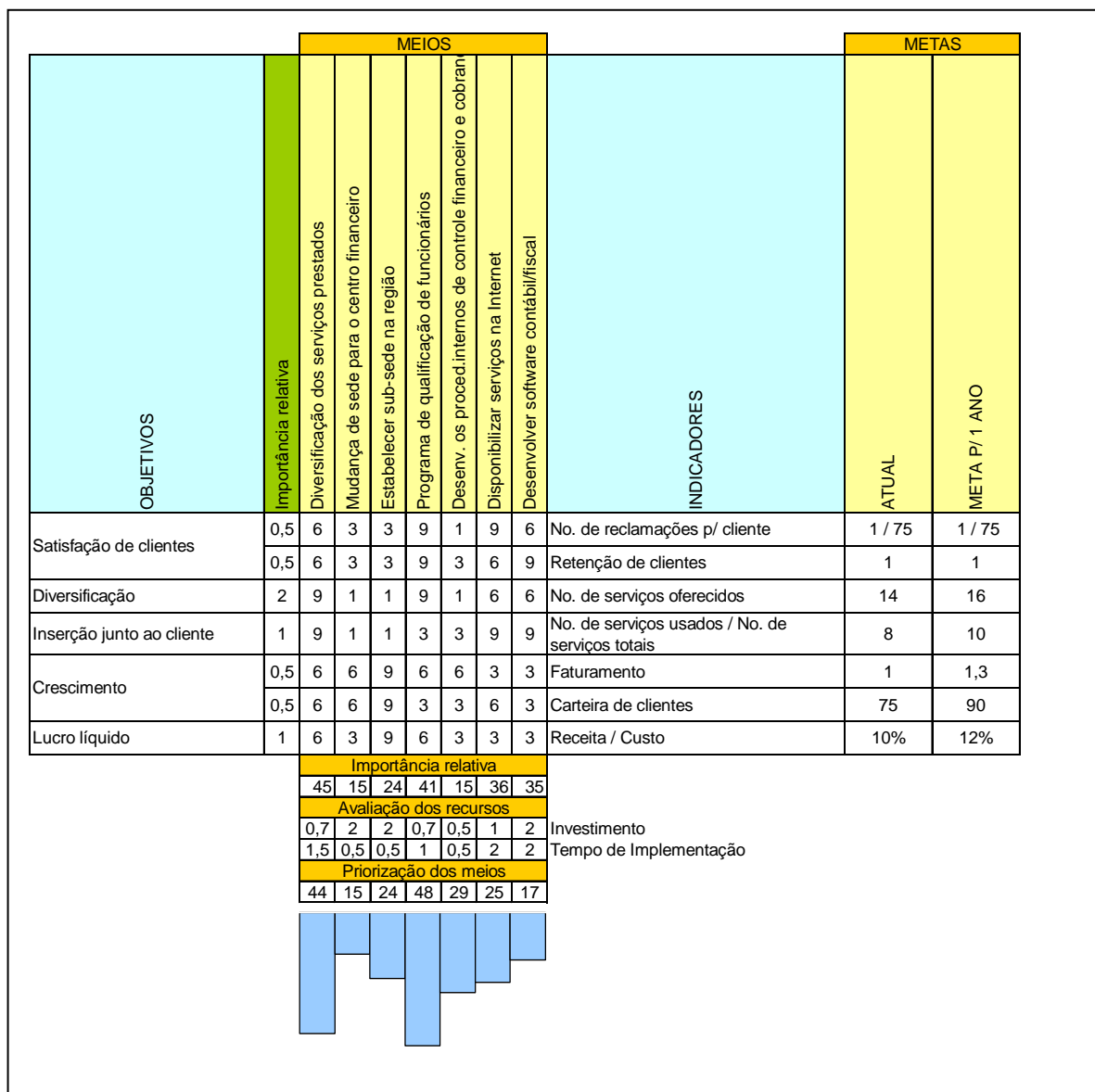


Figura 15: Priorização das estratégias em relação aos objetivos

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002, p. 31).

4.3.7.3 Priorização das estratégias

Item	Priorização das estratégias	Freq.
1	Programa de qualificação de funcionários	48
2	Diversificação dos serviços prestados	44
3	Desenvolver os procedimentos internos de controle financeiro e cobrança	29
4	Disponibilizar serviços na internet	25
5	Estabelecer subsede na região	24
6	Desenvolver <i>software</i> contábil/fiscal	17
7	Mudança de sede para o centro financeiro	15

Figura 16: Priorização das estratégias

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002, p. 30).

Como foi verificado no item 4.3.7.3, nem todas as estratégias poderiam ser adotadas pelo plano diretivo da empresa. Então priorizou-se na figura 15 dois aspectos:

- a) o investimento necessário;
- b) o tempo de implementação.

Para melhor visualização das estratégias priorizadas, é apresentado, na figura 16, o gráfico de Pareto em ordem decrescente de priorização.

Analisando a figura 16, observa-se que as cinco principais estratégias priorizadas são:

- a) programa de qualificação de funcionários;
- b) diversificação de serviços prestados;
- c) desenvolvimento dos procedimentos internos de controle financeiro e cobrança;
- d) disponibilização de serviços na internet;
- e) estabelecimento da subsede na região.

A essas estratégias serão dedicados os recursos financeiros e esforços da Direção e Gerência da empresa no plano diretivo do próximo período (2006).

4.3.7.4 Indicadores, situação atual e futura para as estratégias

A figura 17 apresenta cada uma das estratégias priorizadas, fixando metas para 1 e 3 anos. Nessa figura, a diretoria e as gerências poderão analisar a alocação de recursos necessários para a implementação das mesmas, ou analisar as alternativas para sua implementação.

ESTRATÉGIAS	INDICADOR	ATUAL	META P/ 1 ANO	META P/ 3 ANOS
Diversificação dos serviços prestados	Nº de serviços oferecidos	14	16	20
Estabelecer subsede na região	Nº de clientes na subsede	4	17	40
Programa de qualificação de funcionários	Nº de horas por funcionário treinado	36	72	96
Desenvolver os procedimentos internos de controle financeiro e cobrança	Nº de clientes com cobrança via bancária pelo total de clientes	0	100%	100%
Disponibilizar serviços na internet	Nº de minutos dos serviços acessados	0	300 horas	600 horas

Figura 17: Análise das estratégias

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002, p. 36).

Algumas estratégias são de fácil implementação e apresentam metas para o primeiro ano em 100% de cumprimento, como se pode verificar no desenvolvimento de procedimentos

internos de controle financeiro e de cobrança, bastando instituir a cobrança bancária para que esta esteja atendida.

As outras estratégias, como a diversificação dos serviços prestados, são mais complexas quanto à sua implementação, dependendo de treinamento de pessoal e demanda de procura pelo serviço; portanto, verifica-se que esta não apresenta a mesma proporção de crescimento em sua meta. Em função disso, a disponibilidade das horas de treinamento em qualificação do pessoal duplica-se no primeiro e praticamente triplica no terceiro ano. Do mesmo modo, a partir do aperfeiçoamento do quadro funcional, é estipulada uma meta para implementar a disponibilidade de serviços via internet, agilizando o atendimento e as respostas a clientes.

A meta estipulada para o número de clientes na subsele é passar de quatro clientes atuais para 40 clientes no final dos três anos, tendo em vista o potencial do mercado da região de Caxias do Sul, onde esse aumento proverá recursos necessários para suportar o plano diretivo para o próximo período (2206).

4.3.7.5 Tempo, recursos e responsável alocado para cada estratégia

Após a determinação das estratégias priorizadas, da definição dos indicadores e das metas a serem monitorados, é necessário definir um plano de implementação. Esse plano deve definir o cronograma, o responsável pela implementação e a disponibilização dos recursos necessários. A figura 18 apresenta o cronograma para cada priorização.

Estratégia	Responsável	Cronograma												Orçamento para 2005	
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Diversificação dos serviços prestados	Diretor														R\$ 5.000,00
Estabelecer subsede na região	Gerente Administrativo														R\$ 15.000,00
Programa de qualificação de funcionários	Gerente de RH														R\$ 4.000,00
Desenvolver os procedimentos internos de controle financeiro e cobrança	Gerente Contábil Financeiro														R\$ 1.000,00
Disponibilizar serviços na internet	Diretor														R\$ 12.000,00
Total														R\$ 37.000,00	

Figura 18: Alocação de responsável, cronograma e recursos

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002, p. 38).

Na figura 18, verifica-se que as estratégias com maior facilidade de execução são aquelas que dependem de poucos recursos para a sua implementação e foram priorizadas no cronograma. Foi observado que o programa de qualificação deve ser a primeira estratégia a ser implementada, uma vez que é a partir dela, que as demais poderão ser executadas.

4.3.8 Passo 8 – Definir planos de ação, divulgação, implantação e acompanhamento

Inicialmente, a quantificação das prioridades apontava para a mudança da sede de Farroupilha para o centro da cidade que é a maior área financeira dos clientes. Numa análise preliminar de custo, verificou-se que essa mudança seria inviável; portanto, optou-se pela

transferência da sede para Caxias do Sul, que é o centro regional de maior incidência de empresas.

Apesar de não priorizado, o desenvolvimento de *software*, para o primeiro ano (2005) é de grande importância para a empresa e será, portanto, tratado especificamente no próximo ano. A totalização dos itens priorizados somou R\$ 37.000,00, distribuídos em cinco estratégias diferentes com o planejamento para o próximo ano de acordo com a figura 18.

4.3.8.1 Avaliação aproximada do retorno sobre o investimento (ROI)

O retorno sobre o investimento é dado pelo quociente entre o custo do investimento para a implementação do planejamento e o ganho dessa implementação no mesmo período (2005). No primeiro ano, aumentará o faturamento em 30%, o lucro e o número de clientes em 20%, portanto: $1,2 \times 1,2 \times 1,3 = 1,87$.

O lucro, no primeiro ano, passará de R\$ 30.000,00 para R\$ 56.100,00, ou seja: $37.000,00 \text{ (investimento)} / 26.100,00 = 1,417 \times 12 = 17$. Logo, o retorno sobre o investimento tem uma previsão aproximada de 17 meses.

4.3.8.2 Desdobramento dos itens de ação

Após a alocação de responsáveis, cronograma e orçamento para cada estratégia apresentada na figura 18, é importante realizar o desdobramento da lista de ações para cada uma delas. Observa-se, porém, que o desenvolvimento de procedimentos internos de controle financeiro e de cobrança é de simples implementação, e de responsabilidade única do gerente contábil financeiro. Sendo assim, essa estratégia não será desdobrada em ações. As demais estratégias serão desdobradas em ações conforme figuras 19 a 22.

Item de ação	Responsável	Cronograma												Orçamento para 2005	
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Levantamento e quantificação das necessidades do cliente	Gerente Admin.														R\$ 600,00
Planejar	Gerente de RH														R\$ 200,00
Efetivar treinamentos	Gerente de RH														R\$ 3.200,00
Total														R\$ 4.000,00	

Figura 19: Alocação de responsável, cronograma e recursos para o programa de qualificação de funcionários

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002, p. 38).

Item de Ação	Responsável	Cronograma												Orçamento para 2005	
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Levantar necessidades	Gerente Administrativo														R\$ 700,00
Desenvolver serviços	Gerente Administrativo														R\$ 1.000,00
Diagnóstico da situação atual	Gerente Administrativo														R\$ 300,00
Oferecimento de novos serviços	Diretor														R\$ 1.000,00
Propostas de implementação	Gerente Administrativo														R\$ 1.000,00
Efetivação dos serviços	Gerente Administrativo														R\$ 1.000,00
Total														R\$ 5.000,00	

Figura 20: Alocação de responsável, cronograma e recursos para diversificação dos serviços prestados

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002, p. 38).

Item de ação	Responsável	Cronograma												Orçamento para 2005	
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Pesquisa de localização da sede	Gerente Administrativo														R\$ 200,00
Verificação dos recursos disponíveis do local	Gerente Administrativo														R\$ 2.300,00
Definição da locação da sede	Gerente Administrativo														R\$ 12.000,00
Transferência para o local	Gerente Administrativo														R\$ 500,00
Total														R\$ 15.000,00	

Figura 21: Alocação de responsável, cronograma e recursos para estabelecer a subsede na região

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002, p. 38).

Item de ação	Responsável	Cronograma												Orçamento para 2005	
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Levantamento de necessidades dos clientes	Gerente Administrativo														R\$ 700,00
Escolha da empresa de desenvolvimento de <i>Web Page</i>	Diretor														R\$ 300,00
Desenvolvimento da <i>Web Page</i>	Diretor														R\$ 10.000,00
Disponibilizar serviços na rede	Diretor														R\$ 1.000,00
Total														R\$ 12.000,00	

Figura 22: Problemas potenciais e ações de contingências

Fonte: Adaptado Ribeiro (2002, p. 38).

4.3.8.3 Análise de problemas potenciais e ações de contingências

O propósito dessa etapa é antecipar os problemas potenciais que possam, eventualmente, prejudicar a implementação dos itens de ação. Após essa primeira análise, é realizado um plano de ações contingenciais para diminuir os problemas, facilitando a realização dos itens de ação. Na figura 23, são apresentados os possíveis problemas potenciais e as respectivas ações contingenciais para resolvê-los:

Estratégia	Item de ação	Problemas potenciais	Ações de contingências
Programa de qualificação de funcionários	Levantamento e quantificação das necessidades do cliente	Não disponibilidade de treinamentos específicos no mercado	Contratar serviços de treinamento tipo <i>in Company</i>
	Planejar		
	Efetivar treinamentos		
Diversificação dos serviços prestados	Levantar necessidades	Pouca aceitação e procura pelos serviços	1) Orientar o cliente quanto à necessidade do uso desses serviços (vantagens) 2) Ofertar diferentes combinações de serviços preelaborados
	Desenvolver serviços		
	Diagnóstico da situação atual		
	Oferecimento de novos serviços		
	Propostas de implementação		
	Efetivação dos serviços		
Estabelecer subsele na região	Pesquisa de localização da sede	1) Rejeição do mercado pela <i>Executivo</i> 2) Forte ação da concorrência em defesa do mercado	Elaborar plano de <i>marketing</i> para expor as vantagens dos serviços da <i>Executivo</i>
	Verificação dos recursos disponíveis do local		
	Definição da locação da sede		
	Transferência para o local		
Desenvolver os procedimentos internos de controle financeiro e cobrança	Desenvolver os procedimentos internos de controle financeiro e cobrança	Rejeição dos clientes pela forma de pagamento	Orientar o cliente quanto à necessidade e as vantagens do uso desses serviços
Disponibilizar serviços na internet	Levantamento de necessidades dos clientes	Rejeição dos clientes pela forma de disponibilizar os serviços via internet	Orientar o cliente quanto à necessidade e as vantagens do uso desses serviços
	Escolha da empresa de desenvolvimento de <i>Web Page</i>		
	Desenvolvimento da <i>Web Page</i>		
	Disponibilizar serviços na rede		

Figura 23: Problemas potenciais e ações de contingências

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2002, p. 38).

4.3.8.4 Dificuldades encontradas

As perguntas do questionário de posicionamento foram respondidas conjuntamente, porém as específicas, pelas pessoas responsáveis pelas áreas (departamento) da empresa. Foi aplicado a partir de janeiro de 2004, tendo como participantes os diretores e colaboradores: o sócio-diretor, a sócia-diretora e responsável pelo DRH; os responsáveis pela contabilidade, escrita fiscal, entrega e coleta de documentos bem como por pagamentos e depósitos bancários.

Tal questionário foi realizado em reuniões mensais específicas para estudo e análise das questões referentes ao posicionamento.

O instrumento utilizado foi a pesquisa exploratória, realizada por todos os agentes da empresa, desde os diretores até o *Office boy*, cada qual na sua área de atuação.

A pesquisa realizada com os colaboradores, sobre a estratégia da empresa, como ficou o processo, está relatada abaixo:

- *Responsável departamento contábil*: “Foi bem trabalhoso o processo, mas irá melhorar e muito o desempenho da empresa, principalmente com a priorização das estratégias, onde a qualificação de funcionários proporcionará a diversificação de serviços prestados.”

- *Responsável pelo departamento de escrita fiscal*: “O processo foi bem complicado, pois nunca tinha trabalhado na implantação e não conhecia a ferramenta de planejamento estratégico, que ajuda em muito para que saibamos a situação da empresa.”

- *Responsável pelo departamento de recursos humanos*: “O início não é fácil, porém, com o avanço do processo tudo começa a ficar melhor, a cada etapa que passa fica mais claro o porquê de cada ação e também ao meu departamento coube a estratégia prioritária, para atender aos objetivos, ou seja, depois de tudo que foi debatido, devo começar a colocar em prática a teoria que aprendemos com o processo, dessa forma fica bem melhor trabalhar.”

- *Responsável pela coleta e entrega de documentos*: “A coleta e entrega de documentos, com a antecedência necessária, causa satisfação aos clientes, de forma que o processo deve ser adotado pela empresa e se tornar um hábito permanente.”

Pelas respostas dos colaboradores, sentimos que quando a empresa define com clareza o que espera e o que cada participante do processo tem a fazer, as coisas andam com mais rapidez, agilidade e segurança e traz satisfação ao ambiente de trabalho, para todos.

As dificuldades encontradas são relatadas a seguir na figura 24.

ATIVIDADES	DIFICULDADES	SOLUÇÕES
Apresentação da técnica e conscientização da equipe	Desconhecimento da ferramenta, irregular utilização do tempo, improvisação, falta de visão de longo prazo, imediatismo de resultado e gestão intuitiva	Esclarecimento do funcionamento do processo de elaboração de planejamento estratégico a partir de um modelo teórico escolhido (Vasconcellos Filho e Pagnoncelli, 2001)
Identificação e definição do negócio da empresa	Não ter a identificação clara do negócio da empresa e não saber como identificar	Debate entre colaboradores e diretores para deixar claro qual o negócio da empresa (passo 1)
Estabelecimento da missão	Desconhecimento da missão e dificuldade em estabelecê-la, conservadorismo, falta de consenso, falta de comprometimento da equipe e de tempo	Esclarecimento da missão da empresa através de reunião para esse fim (passo 2)
Estabelecimento dos princípios	Conservadorismo e valores do empresário confundindo-se com os da empresa, administração não-profissional, propriedade e administração exercidas pela mesma pessoa	Estabelecendo com clareza quais são os princípios que norteiam a empresa e não os valores individuais de cada diretor (passo 3)
Análise do ambiente	Centralização de atividades, falta de informações, dificuldade em analisar ameaças, visão subestimada da concorrência e de mercados potenciais, individualismo, dificuldades em identificar pontos fracos, não utilização de técnicas gerenciais e gestão intuitiva	A busca de informações através de documentos que a empresa tinha arquivado, no mercado atuante, analisando clientes, fornecedores, concorrentes, produtos substitutos e entrantes potenciais (passo 4)
Estabelecimento da visão	Falta de visão de longo prazo, falta de tempo, valores do empresário confundindo-se com os da empresa, imediatismo de resultado, propriedade e administração exercidos pela mesma pessoa.	O estabelecimento da visão foi debatido e entendido, o que significa longo prazo e o porquê de se ter um horizonte de tempo, para que todos na empresa saibam para onde se está caminhando (passo 5)

Definição de objetivos	Conservadorismo, centralização de atividades, falta de visão de longo prazo, dificuldades em estabelecer objetivos, imediatismo de resultado, gestão informal, propriedade e administração exercidas pela mesma pessoa, individualismo e resistência a mudanças	Era preciso estabelecer objetivos claros para conseguir definir as estratégias para alcançá-los, com muito trabalho e discussão foram definidos os objetivos da empresa (passo 6)
Identificação e escolha de estratégias competitivas	Gestão intuitiva e desconhecimento da estratégia atual, conservadorismo, dificuldade em aceitar mudanças	Com os objetivos definidos, partiu-se para as estratégias competitivas, sendo necessária a priorização das mesmas, para iniciar a elaboração dos planos de ação, divulgação, implantação e acompanhamento, de todo processo de PE (passo 7)
Elaboração do plano de ações, divulgação, implantação e acompanhamento	Dificuldade em divulgar informações, informalidade nas relações, administração não-profissional, resistência a mudanças, forte presença dos valores do empresário	Depois que todos os passos anteriores haviam sido completados, foram elaborados planos de ação, divulgação, implantação e acompanhamento (passo 8)

Figura 24: Atividades, dificuldades e soluções

Fonte: Elaboração própria a partir de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho apresentou o planejamento estratégico realizado em uma empresa prestadora de serviços de contabilidade, com o objetivo de consolidar uma proposta de mudança de conduta de ações nessa empresa, baseando-se em planos anuais. Os planos, as estratégias e as ações foram desdobrados, procurando alcançar a visão projetada.

Para isso foi realizada uma revisão bibliográfica sobre as teorias em torno do Planejamento Estratégico, fazendo crer que este último é uma ferramenta gerencial que orienta as empresas para o encaminhamento de seus objetivos, por meio das estratégias definidas e bem planejadas pela organização.

Um dos objetivos propostos foi analisar o processo de elaboração e aplicação de um modelo de planejamento estratégico, em uma empresa prestadora de serviços de contabilidade, feito através do estudo de caso que proporcionou uma experiência do processo.

Nos objetivos específicos de identificação e elaboração do modelo escolhido, o de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) foi alcançado, pois operou-se desde a definição de “Negócio” até os “Planos de Ação”; as etapas foram sendo estudadas e chegou-se a conclusão de que realmente é difícil a elaboração do Planejamento Estratégico nas pequenas empresas, devido à falta de conhecimento e de tempo para aplicação. Isso porque o empresário está envolvido no seu cotidiano, com suas atividades rotineiras e operacionais, ficando em segundo plano todo e qualquer tipo de melhoramento gerencial e administrativo de sua empresa, deixando de utilizar essa ferramenta, que é imprescindível para que qualquer negócio obtenha o desempenho desejado.

No capítulo 4, a descrição do processo de elaboração do Planejamento Estratégico para a pequena empresa de serviços mostra o quanto se pode aprender e melhorar o rendimento pessoal de colaboradores e gerentes para satisfazer o cliente, de forma que este continue a ser um parceiro da empresa.

A avaliação dos resultados foi importante, pois por seu intermédio constatou-se que os resultados obtidos pela organização demonstram que qualquer empreendimento, sendo planejado, já tem 50% de chances de dar certo. Dentro desse panorama, quanto à organização, algumas definições são descritas a seguir:

A equipe técnica e a gerência assim definiram a missão e a visão da empresa, respectivamente:

- a. oferecer a estrutura, o conhecimento e a assessoria fiscal e trabalhista a pequenas e médias empresas, capacitando-as para construir as soluções com a mesma eficiência das grandes empresas, estabelecendo uma relação de confiança e de satisfação de suas necessidades;
- b. tornar a empresa conhecida pela qualidade e confiabilidade dos serviços oferecidos, atuando na elaboração de relatórios e análises gerenciais das atividades fiscais e trabalhistas dos seus clientes;
- c. tornar a *Executivo* uma empresa tão reconhecida e conceituada tanto quanto as melhores empresas do setor.

Também foram relacionados, no decorrer deste trabalho, os valores significativos para a empresa. Essas definições, juntamente com a avaliação de clientes, fornecedores, concorrentes, produtos substitutos e a complementação pelo questionário de posicionamento, tornou possível para a equipe técnica e a direção o real conhecimento dos pontos fortes, das fraquezas e também das oportunidades e ameaças.

Posteriormente, a definição das estratégias, em conjunto com os objetivos, proporcionou à direção visualizar e estabelecer indicadores e metas complementados pela análise crítica e avaliação dos ganhos financeiros.

Após a definição das estratégias e dos objetivos diretivos, tornou-se possível a determinação das ações que permitirão alcançar as metas estabelecidas. Com a definição das estratégias, foi possível priorizá-los, pois nem todos poderiam ser adotados pelo plano diretivo da empresa. Dessa forma, os meios foram priorizados seguindo dois aspectos: (i) o investimento necessário e (ii) o tempo de implementação. Por meio disso, foi possível determinar claramente o tempo, os recursos e a responsabilidade para a realização de cada meio.

Foi possível, enfim, antecipar a definição de problemas potenciais e de ações de contingência para resolver ou diminuir esses problemas.

Com o empenho da direção e o esforço de toda a equipe para a implementação desse planejamento, juntamente com o dimensionamento do tempo e a alocação de recursos necessários, pode-se afirmar que a missão e a visão do *Executivo* serão alcançadas.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Os estudos que tenham por objetivo descobrir caminhos e mostrar novos horizontes para a pequena empresa são de grande importância, por ser uma área temática vital e pouco pesquisada. O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que não é muito conhecida e tampouco utilizada pelas empresas enquadradas nesse grupo. Sugere-se a execução de novas pesquisas e estudos para abordar as áreas de Indústria e Comércio, bem como da disponibilização destes ao universo dessas empresas, levando-se em conta a sua grande contribuição para amenizar os problemas sociais que atingem grande parte da comunidade mundial.

Neste trabalho, abordaram-se a elaboração e a aplicação do Planejamento Estratégico (PE), como eixo temático e dinamizador do texto e das análises. Pode-se dar continuidade à pesquisa explorando a implementação e operacionalização do PE.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- AGUIAR, V.S.M. *Estratégias de competitividade para uma pequena empresa do setor de confecções*. Encontro nacional de engenharia de produção. ENEGEP 1997 (17:1997: Gramado, RS) Anais... Porto Alegre: UFRGS.PPGEP, 1997.
- ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. *Service América!:* doing business in the new economy. New York: Warner Books Inc., 1990.
- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALBRECHT, Karl. *Programando o futuro: o trem da linha norte*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____. *Revolução nos serviços*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- _____. Costumer value. *Executive excellence*, Provo, v. 11, n. 9, Sept. 1994a.
- ALMEIDA, Martinho I. R. *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. 1994. Tese (Doutorado) – FEA-USP, São Paulo, 1994.
- _____. *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDERSON, Eugene W. *Customer satisfaction and word-of-mouth*. National Quality Research Center, The University of Michigan. July 1998, p.1-31.
- ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes. *Handbook of services and management*. The customer satisfaction index as a leading indicator. In: Dawn, Iacobucci; Swartz (Eds.). New York: Sage, Jan.1999. p. 1-12.
- ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; RUST, Roland T. *Customer satisfaction, productivity and profitability; differences between goods and services*. v. 16, n. 2, 1997, p.129-145.
- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. *Implanting management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1990.
- ARGUIN, Gerard. *O planejamento estratégico no meio universitário: estudos e debates*. Brasília: CRUB, 1988.
- AUDY, Jorge Luis Nicolas. *Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação: contribuições da aprendizagem organizacional e do processo decisório*.2000. Tese (Doutorado em Administração) - Curso de Pós Graduação em Administração Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BALDRIDGE, J. V. et al. *Estrutturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior*. México: Moema, 1982.

BAND, William A. *Competências críticas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. *Material de suporte da disciplina satisfação de clientes*. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

BATESON, John E. G; HOFFMANN, K. Douglas. *Marketing de serviços*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERRY, Leonard L; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BERRY, Leonard L. *Serviços de satisfação máxima*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BENZE, Rachel Pereira; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. *Elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa: Relato de uma experiência de consultoria de um “grupo de pesquisa acadêmico” em supermercado de bairro*. In: EGEPE ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. UEM/UEL/UnB. *Anais.*, Brasília, 2003. p. 962-979.

BODINI, Vera Lucia. *Uma reflexão sobre o planejamento estratégico em instituições de ensino superior*. Disponível em: <<http://www.simpep.peb.unesp.br>>. Acesso em: 22 nov. 2004.

BROWN, Stanley A. *CRM – Customer relationship management*. São Paulo: Makron Books, 2001.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makoon Books, 1993.

COELHO, J. M; SOUZA, M.C.A.F. *Importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE CUSTOS, IV., 1999, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 1999.

CZINKOTA, Michael R. et. al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAFT, R. L. *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAY, George S. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. *Managing marketing relationships*. Academy of Marketing Science. *Greenvale*, v. 28, n.1, Winter, 2000.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1990.

FECHINE, Clesito. Sebrae faz radiografia das empresas no Brasil. *Revista Profissional & Negócios*, n. 70, ano 6, dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rhcentral.co.br/pen/pen>>. Acesso em: 22 dez. 2004.

FISCHMANN, Adalberto A. implementação de estratégias: identificação e análise de problemas. 1987. Tese (Livre docência) – FEA-USP, São Paulo, 1987.

FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho I. R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1993.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GANDIN, Danilo. *A prática do planejamento participativo: na educação em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, político, social, religioso e governamental*. Petrópolis: Vozes, 1994.

GARVIN, David A. Competing on the eight dimension of quality. *Harvard Business Review*, Boston, v65, n6, p.101-1101, nov./dez. 1987.

GIANESI, Irineu G.N; CORREA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIEGOLD, W. *Planejamento estratégico e o processo APO: Uma abordagem de instrução programada*. São Paulo: McGraw-Hill, 1980. v.1.

GLUCK, F. W. et al. Administração estratégica e vantagem competitiva. *Negócios em Exame*, São Paulo, 25 mar., p.35-46, 1981.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Nova Cultural, 1986. p.7-34. v.9.

GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Futura, 1999.

GRACIOSO, Francisco. *Excelência em marketing*. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUMMESSON, Evert. Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 26, n. 5, p. 242-249, Summer 1998.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HESKETT, James L. et al. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review* – Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success, Boston, 1994.

HESKETT, James L; SASSER JR., W. Earl; HART, Christopher W. L. *Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo de serviços*. São Paulo: Pioneira, 1994.

KHOTANDARAMAN, Prabakar; WILSON, David T. Implementing relationship strategy. *Industrial Marketing Management*, New York, n. 29 p. 339-349, 2000.

KOTLER, Philip. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1997.

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

_____. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTTER, John P. *Liderando mudança*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITÃO, D. M. *A administração estratégica: uma abordagem conceitual e atitudinal*. Rio de Janeiro: SENAI, Petrobrás, 1995.

LEONE, N. M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, 1999, p. 91-94.

LIMA, A.A.T.F.C; LEZANA, A. G. R. *Justificativa e bases para um modelo de diagnóstico para pequenas empresas considerando o comportamento empreendedor*. Encontro nacional de engenharia de produção. ENEGEP 2000 (XX:200: São Paulo, SP) Anais... São Paulo: USP.CAEP, 2000.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Atlas, 2001.

MARIANO, M.V.; VENDRAMETO, Oduvaldo. *Como pequenas empresas vem trabalhando para se inserir na competitividade*. Encontro nacional de engenharia da produção. ENEGEP 97 (17:1997: Gramado, RS) Anais... Porto Alegre: UFRGS.PPGEP, 1997.

MATTHYSSENS, Paul; VANDENBEMPT. Creating competitive advantage in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 13 n. 4/5, p. 339-355, 1998.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MEYER JR., Victor. Considerações sobre planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri P. (Org.) *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: UFSC/CPGA/ Nupeau, 1988.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTENEGRO, Paulo César F. *Planejamento estratégico e estratégia empresarial*, <<http://www.sebraesp.com.br/artigos>>. Acesso em: 22 nov. 2004.

NATIONAL CENTER FOR NONPROF BOARDS. *Para além do planejamento estratégico*. s.l. s.n., 1996.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, n. 3, p. 20-38, jul.1994.

NOGUEIRA NETO, Mário de Souza. *Análise da evolução da tecnologia ad informação em um grupo de pequenas e médias empresas brasileiras*. Encontro nacional de engenharia de produção, ENEGEP 97 (17:1997: Gramado, RS) Anais... Porto Alegre:UFRGS.PPGEP, 1997

NORMANN, Richard. *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2ed. São Paulo: Atlas. 1991.

_____. *Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Excelência na administração estratégica*. 4ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 3ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OSTRENGA, Michael. *Guia da Ernst & Young para a gestão total dos custos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

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

PLESEK, Paul. *Surprising quality: creative customer needs analysis*. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS, 52., ASQC, Philadelphia, 1998. Anais ... Philadelphia, 1998. p. 71-724.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RASMUSSEN, Uwe W. *Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro*. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

REICHHELD, Frederick F; MARKEY JR., Robert G.; HOPTON, Christopher. The loyalty effect- the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, London, v. 12,n. 3, p.134-139, 2000.

RESENDE, Denis Alcides. *Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RIBEIRO, José L. Duarte. *Planejamento estratégico e desdobramento das diretrizes*. Porto Alegre. UFRGS, 2002.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katharine N. *O valor do cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SARKAR, Rambir. *System approach to service quality management*. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS, 52., ASQC, Philadelphia, 1998. Anais...Philadelphia, 1998. p.675-687.

SCHMENNER, Roger W. *Administração de operações em serviços*. São Paulo: Futura, 1999.

SCHONBERGER, Richard J; KNOD JR., Edward M. *Serviço sincronizado*. São Paulo: Pioneira, 1997.

SCHNEIDER, Benjamin; BOWEN, David E. Understanding customer delight and outrage. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 41, n. 1, p. 35-45, Fall 1999.

SCHNEIDER, Benjamin; BOWEN, David E. O modelo das necessidades. *HSM Management*. São Paulo, n. 23, ano 4, p. 64-72, nov./dez. 2000.

SEBRAE-RS. *Empresas gaúchas, quantas são, quantos empregos geram e onde se localizam: Planejamento e marketing – núcleo de inteligência estratégica*, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/manager.>> Acesso em: 22 dez. 2004.

SELEM, Lara C. A. *A gestão moderna do escritório de advocacia*. Fundação Escola Superior do Ministério Público do DF. Brasília, 11 out. 2004. Disponível em: <<http://www.fesmpdft.org.br/mostraPagina>> Acesso em: 23 nov. 2004.

SENGE, Peter M. *A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 8ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SIQUEIRA FILHO, Élio Wanderley. *Painel modernas tecnologias de gestão na justiça federal brasileira*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Lisboa, Portugal, 2002. VII., Anais... Lisboa, 2002.

SHIRLEY, Robert C. Identifying the levels of strategy for a college or university. *Long Range Planning*, Great Britain: 16 (3): p. 92-8, 1983.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

_____. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TAVARES, M. *Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, XXI., Salvador/BA, 2001. Anais, Salvador, 2001.

_____. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. 2002. Dissertação (Mestrado) - EESC/USP, São Carlos, 2002.

TIFANY, Paul. *O melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

THIOLLENT, Michel. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

TV FIRJAN EMPRESARIAL. *Planejamento e crescendo: a importância das estratégias na empresa*, Rio de Janeiro, 2003. n.1.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. *Construindo estratégias para vencer*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.

VAVRA, Terry G.; PRUDEN, Douglas R. Using aftermarketing to maintain a customer base. *Discount Merchandiser*, Bristol, v. 35, n. 5, May 1995.

WELSH, J. A; WHITE, J. W. Growing concerns: topics of particular interest to owners and managers of smaller businesses. *Harvard Business Review*. jul-ago.1981.

WHEELEN, T. L; HUNGER, J. H. Strategic issues in entrepreneurial ventures and small business. In: *Cases in strategic management*. 4th ed. Reading: Addison-Wesley, 1983.

ZEITHAML, Valarie A; BERRY, Leonard L; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, New York, v. 60, n.2, p.31-50, Apr. 1996.