

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

**Angela Tonel
Carla Kneipp**

**Santa Maria, RS, Brasil
2006**

PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

por

**Angela Tonel
Carla Kneipp**

**Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Graduação em
Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,
RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis**

Orientador: Prof. Gilberto Brondani

**Santa Maria, RS, Brasil
2006**

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Graduação em Ciências Contábeis

O orientador, abaixo assinado, aprova o Trabalho de Conclusão

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS**

elaborado por
Angela Tonel
Carla Kneipp

como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

ORIENTADOR:


Gilberto Brondani, Prof.
(Orientador)

Santa Maria, 11 de setembro de 2006

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecemos a Deus e às nossas famílias pelo suporte em todos os momentos.

Ao nosso orientador, Professor Gilberto Brondani, pelo apoio e paciência durante o trabalho e que não mediu esforços em atender nossas solicitações.

Aos diretores, à gerência e aos colegas de trabalho da PRT Prestação de Serviços Ltda pela colaboração na coleta de informações para o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

**Trabalho de Conclusão
Curso de Graduação em Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil**

PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

AUTOR: ANGELA TONEL

CARLA KNEIPP

ORIENTADOR: PROF. GILBERTO BRONDANI

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 11 de setembro de 2006.

As empresas, independentemente de seu ramo de atuação, exigem cada vez mais uma estrutura orientada para realizar suas atividades. As estratégias se orientam para trazer uma maior racionalidade às decisões da empresa e orientar as ações. Para tanto, as empresas utilizam o planejamento estratégico como ferramenta para convergir as decisões para um ponto em comum. Este trabalho procurou identificar uma missão e visão de uma empresa prestadora de serviços, analisando também o ambiente interno e externo através da identificação dos pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças, chegando ao estabelecimento de ações estratégicas propostas para a organização. Tais estratégias identificam as reais necessidades da empresa e dos envolvidos no seu processo de crescimento e competitividade.

Palavras-chave: organização, planejamento estratégico, prestação de serviços.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 Organizações	8
2.2 Gestão	9
2.3 Controladoria	15
2.4 Sistemas de informações	18
2.5 Planejamento estratégico	20
2.5.1 Principais aspectos da função planejamento	21
2.5.2 Princípios gerais do planejamento	21
2.5.3 Princípios específicos do planejamento	22
2.5.4 Processo do planejamento estratégico	25
3 METODOLOGIA	27
4 PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	28
5 CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita, aos administradores, estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com o objetivo de uma melhora contínua da relação das empresas com o seu meio ambiente.

As empresas, independentemente de seu ramo de atuação, exigem cada vez mais uma estrutura racional e organizada para realizar suas atividades. As decisões se orientam, principalmente, para o planejamento das ações empresariais, na busca de resultados. Esse é um processo contínuo, onde se destaca a maior atenção dada às constantes e às inúmeras oportunidades surgidas no mercado.

Através da utilização das ferramentas do planejamento, as empresas dão cursos às suas ações e estratégias em um processo de interação com os acontecimentos que influenciam as organizações. Nesse contexto, a estratégia se propõe a dar uma visão dos acontecimentos e trazer ações que venham desempenhar ativamente os objetivos da empresa junto ao seu público, seja ele interno ou externo.

Por isso, é correto afirmar que cada vez mais a eficiência de uma estratégia dependerá de informações de diversos acontecimentos: clientes, não clientes, funcionários, novas tecnologias, produtos similares, relacionamento com o mercado, mudanças políticas e econômicas, entre outros.

Ao fazer este trabalho, teve-se como objetivo elaborar uma proposta de planejamento para uma empresa prestadora de serviços. Os objetivos específicos, com a proposta do planejamento, são de identificar uma missão para a empresa; determinar a visão de futuro para a organização; efetuar uma análise do ambiente interno e externo, para identificar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças. E assim, elaborar a proposta do planejamento estratégico (modelo).

Uma empresa sem planejamento estratégico nem sempre consegue alcançar todos os seus objetivos, pois é o planejamento que vai proporcionar a ela uma sustentação metodológica, para se estabelecer a melhor direção a ser seguida. Com isso, temos a análise de duas hipóteses; a primeira, para saber se a empresa tem condições para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece e, a segunda, para verificar se ela possui algum sistema de informação que facilite a identificação dos pontos fortes e pontos fracos.

O caminho do estudo do planejamento começa pelas definições de organizações, gestão, controladoria, sistemas de informações e o planejamento estratégico em si.

Ao final, tem-se um roteiro de planejamento estratégico, destacando o negócio, a missão, a visão, os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa e o que pode ser feito para melhorar.

O estudo será realizado em uma empresa prestadora de serviços de limpeza e de coleta de resíduos, localizada em Santa Maria – RS. A implementação de estratégias competitivas, através do processo de planejamento estratégico, são essenciais para esse tipo de empresas, pois focalizam as ações pelo fato de serem um sistema aberto, em constante interação com o cliente.

Analisando o funcionamento e a estrutura da empresa PRT Prestação de Serviços Ltda, verifica-se a necessidade de a mesma possuir um planejamento estratégico, pois além de ser uma organização de grande porte, ela possui um enorme número de clientes nas cidades da região.

A necessidade de um planejamento estratégico é cada vez maior, devido ao fato de que a competição entre as empresas vem se intensificando muito com o passar dos anos. Antigamente, os mercados eram, em geral, protegidos e prevalecia a dominação. Apesar de existirem concorrentes, a rivalidade era menos intensa. Hoje, poucos são os setores em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados. Nenhuma empresa consegue ignorar a necessidade de competir para conseguir manter-se no mercado e atingir seus principais objetivos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Organizações

A empresa moderna é uma evolução da organização que surgiu com a revolução industrial e que representou um salto quântico, um paradigma na história da humanidade.

Se no início a empresa, vinda do capitalismo mercantilista e num mundo ainda primitivo, tinha como objetivo único o lucro, pode-se dizer que, com a evolução, passou-se, em menos de 200 anos do capitalismo selvagem, para um mundo de concorrência selvagem, em que o lucro financeiro deixou de ser o único objetivo, para ser um dos indicadores de eficiência, e em que o verdadeiro objetivo passou a ser a sobrevivência.

A sobrevivência passou a ser a capacidade de a empresa alcançar objetivos em três grandes áreas, a lucratividade, o mercado e a tecnologia. A esse conjunto de objetivos pode-se chamar de objetivos econômicos da empresa, em que sua sobrevivência dependerá da prioridade entre eles, de acordo com as situações e cenários contingenciais e projetados, o que deve ficar bem caracterizado no processo de planejamento da empresa.

Segundo Takeshy & Scaico (1997, p. 33), empresa é:

um conjunto interativo de pessoas ou de organismos, é uma sociedade econômica em que os esforços e objetivos de qualquer um de seus componentes só serão válidos se convergirem e apoiarem os objetivos econômicos da empresa.

Segundo Tavares (1991 *apud* TACHIZAWA, 1997, p. 34), a organização empresarial é "um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar as características que conseguimos identificar, como sendo as da cultura".

Então, conforme visto, uma organização como organismo vivo é um agrupamento humano em interação, que ao se relacionar entre si e com o meio externo, por meio de sua estruturação interna de poder, faz uma construção social da realidade que lhe propicia a sobrevivência como unidade. De sua adequação ou não às condições ambientais que acercam, dependerá a sua sobrevivência, pois o

principal elemento de influência da empresa é o ambiente externo.

Segundo Hall (1984 *apud* TACHIZAWA, 1997, p. 55),

organização é uma coletividade, essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos.

Esse ambiente externo é composto de forças e agentes controláveis e não controláveis que tem impacto nos mercados e na estratégia operacional de uma organização. Ele estabelece oportunidades, ameaças, parâmetros, limites e desafios que têm que ser interpretados e tornados significativos pelos diversos níveis da administração da empresa.

É mediante estas observações que se constata a existência de diferentes tipos de organizações. Esta constatação é de extrema importância, uma vez que para cada tipo de empresa existem técnicas e tecnologias mais eficazes à melhoria do desempenho empresarial. As empresas, segundo seu ramo de negócio, podem ser agrupadas como empresa industrial, comercial e de serviços.

Conforme explicitado, características próprias para cada setor fazem com que a interação entre os seus agentes ambientais seja própria ao setor focalizado e que, portanto, as estratégias genéricas das empresas que formam os diversos setores da economia reflitam essas particularidades. Uma análise permitiria, enfim, estabelecer os elementos conformadores das medidas a serem adotadas pelas organizações em sua postura perante o mercado, inclusive suas estratégias, quaisquer que sejam seus objetivos corporativos próprios. Segundo Tachizawa & Scaico (1997, p. 33), "a melhor maneira de se organizar depende da natureza do ambiente com que a organização deve relacionar-se".

2.2 Gestão

Nas últimas décadas, o ambiente de negócios se tornou mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inescapável.

As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas à prova.

O grande desafio desta última década vem sendo a capacidade e a competência diária que as organizações enfrentam para se adaptarem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais, da alta gerência ao piso de fábrica, a incorporação de novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários a mudanças, inovações e à sobrevivência sadia e competitiva no mercado.

Essa realidade tem sido amplificada por transformações nas bases da concorrência, surgimento de novos modelos de gestão e mudanças significativas no perfil dos clientes e nas suas relações com as empresas fornecedoras de produtos e serviços. Este enfoque tem gerado reflexos diretos sobre a gestão das empresas.

Gerir, hoje, envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Conseqüentemente, o gestor, hoje, precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes.

Segundo Pestana & Perez Junior (1997, p. 12),

O termo Gestão deriva do latim e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para os seus objetivos.

Para facilitar o entendimento do processo de planejamento e controle de uma empresa, foi desenvolvida a visão do modelo de gestão. Através da gestão, pode-se identificar a razão de ser de uma organização e contribuir para a eficiência e eficácia de suas operações, assegurando sua continuidade no negócio e geração de resultados e empregos.

O modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões, controle e para assegurar que o desempenho está produzindo os resultados desejados. Nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados. Fazem parte dos componentes do modelo de gestão as crenças e valores, através dos quais cada entidade norteia seus negócios que devem ser convertidos em orientações para o empreendimento, devem ser conhecidos, entendidos e aceitos pelos colaboradores e estar refletidos em sua conduta.

Pestana & Peres Junior (1997, p. 12) citam que,

No mundo atual, considerações de meio ambiente, de qualidade, de ética no relacionamento com clientes e fornecedores, de respeito aos funcionários e de responsabilidade para com a comunidade e órgãos públicos estão presentes em todas as decisões. A forma como a entidade interage com estes fatores espelha as crenças e os valores nos quais seu dirigente acredita.

Há empresas, por exemplo, que possuem forte consciência ecológica, considerando como fundamental produzir sem agredir o meio ambiente. Certamente, estas crenças acabam por influenciar todas as operações futuras da empresa e por trazer reflexos em todos os níveis. Pode-se dizer que elas determinam a própria estrutura organizacional da entidade.

Também faz parte do modelo de gestão da empresa a sua filosofia que é definida em função das crenças e dos valores individuais de seus sócios e administradores, mas a filosofia não é apenas uma simples transposição dos objetivos individuais dos empreendedores, ela é uma síntese deles, ela os integra numa visão capaz de caracterizar a empresa como uma instituição. Na filosofia empresarial, os objetivos dos empreendedores perdem sua característica individual, para refletir um conjunto de definições institucionais que fazem sentido para todos os que integram a empresa e para a sociedade.

Outro fator é a determinação da missão da empresa, ela esclarece os motivos pelos quais os sócios e administradores decidiram criar e manter a organização, reflete a maneira pela qual a empresa vê seu papel e como atende as expectativas de seus empreendedores e colaboradores. A missão é a base para a mesma decidir que oportunidades deve procurar aproveitar.

Segundo Pestana & Peres Junior (1997, p. 15), "Definir a missão é determinar o que ela se propõe fazer, em função da filosofia existente e, naturalmente, sem que haja conflitos de propósitos".

O modelo de gestão adotado representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver seu negócio, esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados. A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes.

Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de

informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão que é utilizada como ferramenta para alavancar novos mercados.

A utilização deste modelo de gestão leva a empresa a realizar um diagnóstico situacional, destacando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações.

Em síntese, o modelo de gestão estratégica atua no sentido de levar a empresa a se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. Dessa forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados.

A gestão participativa é o modelo de gestão que mais se adapta ao novo homem da sociedade do conhecimento, indivíduo este que tem como característica marcante o inconformismo diante de respostas vagas e atitudes sem sentido. Nesta sociedade, os indivíduos exercem sua cidadania, assumem responsabilidades, opinam sobre decisões que afetam sua vida, pressionam também as organizações para alterarem suas estruturas rígidas que tradicionalmente silenciam os trabalhadores. O processo de gestão participativa necessita de um modelo cultural extremamente democrático e aberto, onde impere a confiança em todos os níveis. Um conjunto de valores baseados em princípios com os quais todos concordam.

Na gestão holística, o pensamento de organização precisa compreender a relação auto-eco organizadora, isto é, compreender a idéia de entrelaçamento, de integração, totalidade e é neste contexto que se deve falar em gerenciamento holístico, pois é a partir da visão holística da administração que as empresas tradicionais incorporam preocupações com a administração ecológica.

O gerenciamento holístico resgata a idéia de entrelaçamento, de interligação, de todas as partes do meio ambiente em um sistema, para que a abordagem do meio ambiente possa incluir todas as variáveis, históricas, políticas, econômicas, sócio-culturais, etc., necessárias para se compreender e administrar adequadamente a relação de se melhorar a sorte da humanidade.

Na concepção holística, não só as partes de cada sistema se encontram no todo, mas os princípios e leis que regem o todo se encontram em cada uma das partes e todos os fenômenos ou eventos se interligam e se interpenetram, de forma global: tudo é interdependente.

A gestão empreendedora visa a transformar desafios em oportunidades, o

que não é uma missão simples no universo empresarial. Um negócio com projeção depende de um empreendedor de sucesso, a pessoa que, como nós, transforma idéias e empresas em grandes realizações, com projeção no mercado.

O empreendedor, primeiramente, deve ser, aquela pessoa que busca a solução para os problemas, que transforma sonhos em realidade, decide por si e pela empresa a melhor estratégia de penetração e posicionamento no mercado, determina o produto e o público-alvo e arregaça as mangas para alcançar os objetivos e metas traçados.

Disciplina, busca do aperfeiçoamento contínuo, muita leitura e atualização sobre o mercado e tendências, vontade de trabalhar além do habitual, dedicação, paixão, comunicação com as pessoas e empresas, visão holística, criatividade, vontade de vencer, persistência para aprender cada vez mais e não hesitar nos erros serão fatores que tornarão seu empreendimento mais sólido e facilitarão a prosperidade de seu trabalho.

Já o sistema de Gestão Econômica (GECON), propicia a administração de empresas baseada na apuração de resultados econômicos, e não somente baseada na visão de custos, como é comum no campo empresarial. Propicia condições para uma avaliação de desempenhos justa, pela utilização de conceitos econômicos para mensuração.

Observa-se que o GECON tem como preocupação avaliar o resultado das atividades. Ele assegura que o sistema de informação deve refletir a realidade física/operacional da atividade sob responsabilidade do gestor. Por outro lado, o sistema GECON não se limita somente aos eventos realizados, contempla os eventos desde o nível do planejamento estratégico, da fase de pré-planejamento, do planejamento anual, dos re-planejamentos mensais, das transações efetivamente ocorridas, finalizando com a evidenciação das causas das variações do desempenho face aos planos, políticas e padrões assumidos pela empresa. Em outras palavras, o GECON procura subsidiar o gestor de uma atividade de informações necessárias a cada uma das etapas do processo de gestão.

Arantes (1998) menciona algumas definições do modelo de gestão e conceitos do sistema de informação que a seguir são elencados.

- Os planos devem ser estabelecidos a partir de uma seleção de alternativas operacionais: sistema de pré-orçamentação.
- Deve haver planejamento operacional: sistema de orçamento

- Deve haver controle das atividades: subsistema de custos e subsistema de contabilidade geral
- O planejamento deve contemplar o curto e o longo prazo: amplitude do orçamento: curto e longo prazo.
- Os desempenhos devem objetivar tanto a eficácia quanto a eficiência: preço de transferência; método de custeio variável; sistema de padrões.
- Deve haver revisões e ajustes sempre que ocorrerem mudanças nas variáveis do ambiente externo e interno que invalidem os planos: orçamento original; orçamento corrigido; orçamento ajustado; realizado ao padrão;
- Deve haver uma preocupação com a identificação e avaliação das impactações das variáveis internas e das variáveis ambientais: variação total; variação de inflação; variação de ajuste de plano; variação de volume; variação de eficiência.
- A gestão deve ser voltada, principalmente, para a rentabilidade, compreendendo a contribuição dos produtos e das áreas organizacionais: avaliação de resultados global e analítica.
- O controle deve ser executado a nível das áreas operacionais, a nível da administração das áreas operacionais e a nível da empresa como um todo: avaliação de desempenhos global e analítica.
- Devem ser atribuídos às áreas custos e receitas sobre os quais elas tenham controle efetivo: custos controláveis; custos não controláveis; receita interna; competência de período; valor à vista.
- Nas definições de funções, devem ser considerados os aspectos de responsabilidade e autoridade, de forma a facilitar a atuação dos gestores e eliminar "áreas cinzentas": área de responsabilidade; centros de resultados.
- A gestão deve contemplar os aspectos operacionais, financeiros e econômicos dos eventos: resultado operacional e resultado financeiro.
- Os resultados devem evidenciar, separadamente, as contribuições da gestão operacional e financeira de cada área: resultado operacional; resultado financeiro.
- Os sistemas de informação gerenciais devem ser formais, e devem possibilitar a interfaces com os sistemas operacionais, objetivando a integração: o sistema de informação de gestão econômica deve apoiar-se nos sistemas de informações operacionais (pcp, materiais/apontamentos de horas, etc.); processo de acumulação de custos e receitas por ordem transitória ou permanente.

- O sistema de informação deve ser estruturado sob o conceito de banco de dados: planos de contas; plano de área de responsabilidade/centro de resultados; contabilidade gerencial e contabilidade societária.
- As informações e relatórios devem atender os conceitos e o modelo de decisão dos usuários: modelo de informação com base no modelo de decisão e modelo de mensuração.
- A mensuração das transações deve ser efetuada com a utilização de conceitos econômicos: valor de mercado; reconhecimento da receita pela produção dos bens e serviços; custo de oportunidade; valor à vista; equivalência de capitais.
- Aos recursos, produtos/serviços das atividades diversas devem ser atribuídos, respectivamente, custos e receitas em base a valor de mercado: preço de transferência; preço e custos correntes.

Nota-se, então, que se a empresa definir claramente os resultados esperados em cada atividade de tarefa empresarial, torna-se mais simples identificar a contribuição de cada função. Melhorar a gestão, no ambiente de negócios atual, exige da empresa inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente, através destes fatores a organização poderá atingir a excelência de seu desempenho empresarial.

2.3 Controladoria

O aumento da complexidade das empresas, o crescimento da fiscalização por parte do governo, a concorrência do mercado e outros fatores levaram a uma necessidade de maiores e mais efetivos controles de gestão dentro de uma empresa. Nesse sentido, a controladoria exerce papel muito importante, pois apóia os gestores no planejamento e no controle de gestão.

A controladoria pode ser entendida como sendo pessoas, departamentos ou órgãos dentro da empresa, com o objetivo de projetar, criar, manter e controlar os sistemas de informações contábeis, financeiro e operacional integrados, para dar suporte aos gestores na tomada de decisões.

Ela consiste em um conjunto de doutrinas e conhecimentos relacionados com a gestão econômica e, para ser mais bem entendida, deve ser dividida em dois enfoques que serão explicitados a seguir: como um ramo do conhecimento e como

um órgão administrativo.

A controladoria pode ser vista como uma área do conhecimento humano com teorias, métodos e conceitos originados de outras ciências. Catelli (1999, p. 370) afirma que a controladoria baseada neste enfoque

(...) é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Com base no enfoque de órgão administrativo, a controladoria pode ser entendida com uma missão, função e princípios que norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa. Para Catelli (1999, p. 371), a controladoria vista por este enfoque

(...) é responsável pela coordenação e disseminação da Tecnologia de Gestão – quanto ao conjunto teoria, conceitos, sistemas de informações – e também, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização.

Os gestores devem saber utilizar adequadamente as informações relevantes sobre os ambientes externos e internos, os dados estatísticos e contábeis que são disponibilizadas pela controladoria para poderem planejar, dirigir e controlar melhor as operações da organização ficando, assim, bem informados sobre as operações da empresa e em vantagem para aproveitar as ações positivas que colaboram para dar continuidade da empresa no mercado.

Ao profissional, departamento ou setor de controladoria podem ser atribuídas algumas responsabilidades e atividades básicas, como o planejamento, o controle, a informação, a contabilidade e outras funções, como a seguir pode ser verificado.

No planejamento, como o nome diz, é estabelecido e mantido um plano (meta) de acordo com os objetivos da empresa, a curto e longo prazo, que deve ser analisado e revisto constantemente e repassado aos demais níveis gerenciais.

Na atividade de controle, a controladoria desenvolve e revisa freqüentemente os padrões de avaliação de desempenho, para que sirvam de orientação aos outros gestores quando desempenharem suas funções, fazendo com que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.

No que diz respeito à informação, a controladoria prepara, analisa e interpreta os resultados financeiros, para posterior aproveitamento pelos gestores na tomada de decisão, avalia os dados, prepara as informações para uso externo, para atendimento das exigências do governo, acionistas, instituições financeiras, clientes e do público em geral.

Já na contabilidade, a controladoria traça, estabelece e mantém o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da organização. Mantém, também, registros das operações em livros contábeis de acordo com as exigências legais e também utiliza essas informações para auxiliar no controle interno.

As outras funções que são atreladas à controladoria dizem respeito ao bom relacionamento do *controller* com autoridades fiscais e órgãos públicos, assim como com os auditores internos e externos. Cabe à controladoria, também, manter sistemas de controles de registros eficientes e fidedignos, para eventuais fiscalizações e auditorias.

A missão da controladoria consiste em, conforme Schier (2005, p. 12), “estabelecer ambiente propício para o desenvolvimento das atividades da empresa, com vistas a sua continuidade e otimização de seu resultado global”.

Assim, a controladoria tem a função de coordenar os esforços dos gestores, com o objetivo de propiciar o cumprimento da missão da empresa e a garantir sua continuidade, gerando informações relevantes, reais e tempestivas para a escolha de decisões dos gestores.

Com a constante intervenção do governo nas empresas, o crescimento dos negócios, da complexidade e da concorrência foram incrementadas as funções e responsabilidades do *controller* que, tradicionalmente, era considerado o chefe da contabilidade e o planejador financeiro da organização. Atualmente, envolve-se mais com o planejamento estratégico, isto é, com o processo de tomada de decisões da empresa, tendo em vista o conhecimento amplo e profundo que tem da empresa. O profissional da controladoria também é responsável pelos produtos da área contábil e pela eficiência e eficácia dos trabalhos realizados nesse setor.

Devido à natureza e à abrangência de suas atribuições, o *controller* tem uma grande responsabilidade frente aos gestores, aos acionistas e ao governo, devido às características das informações gerenciais, ou seja, os fatos e números coletados, registrados, sintetizados e comunicados aos usuários da informação contábil. Além disso, é necessário que distribua alguns trabalhos que possam ser executados por

outras pessoas, deixando para si apenas a responsabilidade de supervisioná-los

O *controller* deve constatar e considerar os pontos financeiros fortes e fracos da empresa em suas análises, identificar problemas atuais e futuros que venham a afetar o desempenho da companhia e apresentar alternativas de solução para eles e monitorar os gestores, para que as políticas e objetivos estabelecidos no planejamento da empresa, bem como de suas divisões, sejam cumpridas.

2.4 Sistemas de informações

Toda a empresa tem informações que proporcionam a sustentação para as suas decisões e, com o mercado cada vez mais competitivo, um dos fatores que contribuem para garantir o seu diferencial é como a empresa utiliza essas informações.

Inicialmente, precisa-se saber a diferença entre dados e informações. Para Oliveira (1993, p. 34) "Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação". Ou seja, é um registro ainda não processado, interpretado e analisado.

Já a informação é, conforme Oliveira (1993, p. 36)

(...) o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada.

A informação pode ser entendida como a interpretação de um dado que auxilia a escolha de decisões da empresa e, ao mesmo tempo, ajuda a alcançar seus objetivos através de seu uso eficiente. O valor da informação reside no fato de que ela deve reduzir a incerteza na tomada de decisão, ao mesmo tempo em que procura aumentar a qualidade da mesma, ou seja, uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a qualidade decisória, diminuindo a incerteza do gestor no momento de tomar decisões.

Sabe-se que as etapas principais de um sistema são: a entrada de recursos (dados), o processamento desses dados e, por fim, as saídas ou também chamados produtos do sistema (informações). Os gestores recebem as informações e as interpretam e analisam para poderem dar as saídas, ou seja, para tomarem decisões

necessárias e traçar metas e objetivos.

Segundo Oliveira (1993, p. 23) "Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função". Já, Bertalanffy (1975, p. 84) diz que "sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação". Em outras palavras, sistema é um conjunto de partes que atuam de maneira integrada e coordenada para a realização de um determinado objetivo comum.

Laudon (2004), Oliveira (1993) e Gil (1992), descrevem sobre os elementos básicos que compõem um sistema, que são: objetivos, ambiente ou processamento, recursos ou as entradas, componentes do sistema, saídas do sistema, administração ou controle e avaliação do sistema.

Os mesmos autores acima, salientam que os sistemas classificam-se em abertos e fechados. Os primeiros caracterizam-se pela interação com o meio externo, suas entidades e variáveis. Já, os segundos, não interagem com o meio externo. A empresa é considerada um sistema aberto, assim como o sistema de informações, pois há uma interação com o meio ambiente.

Conforme Gil, (1992, p. 14)

Os sistemas de informação compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações.

Pode-se dizer que o sistema de informação é um conjunto de recursos de hardware, software, redes, dados e pessoas que interagem entre si de maneira organizada e integrada para buscar, processar, armazenar, disseminar e controlar as informações de uma organização, ou seja, permitem a coleta, o armazenamento, o processamento, a recuperação e a disseminação de informações.

Como há diferentes interesses, especialidades e níveis em uma organização, existem diferentes tipos de sistemas, pois nenhum sistema consegue, sozinho, fornecer todas as informações necessárias para uma empresa. Quatro tipos principais de sistemas de informação atendem os diferentes níveis na organização: sistema operacional, de conhecimento, gerencial e estratégico.

Os sistemas operacionais dão suporte aos gerentes operacionais, acompanham as atividades e as transações principais da organização, como

vendas, contas a receber, folha de pagamento, entrada e saída de matéria-prima, concessão de crédito. Conforme Laudon (2004), o principal propósito de um sistema desse nível é responder a perguntas de rotina e acompanhar o fluxo de transações pela organização. Este sistema se utiliza de informações de fácil acesso, atualizadas e precisas.

Os sistemas de conhecimento auxiliam os trabalhadores do conhecimento e de dados da empresa. Eles auxiliam a controlar a entrada e a saída de documentos e a integrar novas tecnologias ao negócio. É um dos sistemas que mais crescem no ambiente empresarial de hoje.

Para Laudon (2004, p. 40), os sistemas gerenciais

Atendem às atividades de monitoração, controle, tomada de decisões e procedimentos administrativos dos gerentes médios. (...) têm a característica de produzir relatórios periódicos sobre as operações, em vez de informações instantâneas.

Já, os sistemas estratégicos ajudam a gerência a usar e enfrentar as questões estratégicas e as tendências de longo prazo, tanto na empresa quanto no ambiente externo. Conforme Laudon (2004, p. 40), "sua principal preocupação é compatibilizar as mudanças no ambiente externo com a capacidade da organização".

2.5 Planejamento estratégico

Tempos atrás, as empresas tinham seu lucro simplesmente vendendo seus produtos a preços que julgavam que valiam no mercado. A concorrência era considerada uma ameaça, mas controlável, era mais fácil lançar novos produtos no mercado, não havia muita exigência por qualidade e diversidade de produtos por parte do consumidor.

Nos dias atuais, conhecer a natureza, o ambiente externo, as potencialidades da própria empresa, visualizar o futuro e programar-se para ele são alguns dos principais pontos a serem cuidadosamente analisados pelos gestores. Portanto, o planejamento estratégico precisa ser parte integrante do pensamento empresarial.

O planejamento é considerado um dos melhores métodos de preparar uma organização para as mudanças contínuas que ocorrem em seu ambiente. Ele é a

mais fundamental das funções da administração, porque todo administrador planeja e suas outras funções dependem deste planejamento.

O futuro não é apenas inevitável, mas também incerto. Por isso, é preciso preparação para enfrentá-lo, visando assumir os riscos certos e aproveitar as oportunidades oferecidas, tornando-o mais favorável. A maneira de conseguir essa preparação chama-se planejamento.

Em tal cenário, com constantes oportunidades e ameaças, pequenas decisões poderão influir em grandes resultados. Mais que isto, ocupar ou não uma posição hoje poderá influir, de modo positivo ou negativo, no desempenho da organização em futuro próximo ou dentro de cinco, dez, quinze anos.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Oliveira (1993) descreve sobre os principais aspectos da função planejamento e diz que o mesmo deve respeitar alguns princípios para o resultado esperado da empresa ser alcançado, dividindo-os assim, em princípios gerais e específicos que serão explicitados a seguir.

2.5.1 Principais aspectos da função planejamento

- O planejamento é visto como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ser notados em futuros períodos de tempo.
- O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos.
- O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado final do processo de planejamento normalmente é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido pela empresa e não para a empresa.

2.5.2 Princípios gerais do planejamento

- O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve,

sempre, visar aos objetivos máximos da empresa.

- O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras.
- O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. Essas modificações podem ocorrer nas pessoas, que podem ser necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, etc. Também podem ocorrer modificações na tecnologia, que podem ser pela evolução dos conhecimentos ou pelas novas maneiras de fazer o trabalho. E por último, modificações nos sistemas, pois podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade e também nas comunicações.
- O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar para a empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, fazer as coisas de maneira adequada, produzir alternativas criativas, aumentar o lucro e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo.

2.5.3 Princípios específicos do planejamento

- Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido.
- Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se for planejado de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.
- Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa devem ser integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de cima para baixo e os meios para atingi-los, de baixo para cima, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir a seus membros.

– Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

Segundo Ackoff (1981, p. 4), “o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”.

O conceito de planejamento estratégico, ou mesmo o conceito mais amplo de estratégia, sempre estiveram presentes na atividade empresarial, ainda que de forma simples. Mesmo na época em que a economia era menos complexa e a facilidade de colocação dos produtos no mercado era maior, fica difícil de imaginar que os empresários deixassem de fazer algum tipo de prospecção sobre o futuro.

O planejamento estratégico é parte integrante do pensamento empresarial. Em tempos passados, quando a atividade de produção se caracterizava por unidades empresariais mais compactas, negócios com dimensões mais reduzidas, mercados limitados geograficamente e menor turbulência ambiental, a atividade de pensar estrategicamente os negócios se limitava à sua restrita necessidade. Com o processo de desenvolvimento, uma série de modificações passou a se verificar no cenário empresarial. Uma dessas modificações, que chama mais atenção, é a maior complexidade nas relações econômicas, devido ao crescimento e também à fusão das empresas, criando a possibilidade de controle de preços e maior poder de influência no mercado.

Também outra importante modificação no cenário empresarial foi o surgimento de uma “opinião do consumidor”, maior seletividade na compra de produtos, maior exigência de qualidade e diversidade de produtos.

A internacionalização dos mercados, o surgimento de grandes empresas atuando dentro e fora de seus países de origem, o aumento da concorrência entre empresas, o surgimento de grupos organizados de protesto em torno de questões ambientais, levou as empresas a procurarem vislumbrar, com mais segurança, o futuro de seus negócios. Estava surgindo dentro do pensamento empresarial o conceito de planejamento estratégico, com base no conhecimento de suas forças e fraquezas, conhecimento de concorrentes e precavendo-se contra eles, com a identificação de ameaças e oportunidades.

Planejamento estratégico consiste no estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende

a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência.

Ele é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente, é o reconhecimento de objetivos e de ações alternativas para estabelecer a direção a ser seguida pela organização, procurando maior grau de interação com o meio ambiente e procurando, também, visualizar o futuro e preparar-se para enfrentá-lo.

Segundo Almeida (2001, p. 13),

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Os gestores precisam saber dirigir os esforços e ter seus funcionários também voltados para aquilo que traz resultado. Ou seja, que eles sejam eficazes e não sejam somente eficientes. O colaborador eficiente é aquele que faz corretamente as coisas, cumpre obrigações, economiza recursos, soluciona problemas, resumindo, ele desenvolve bem sua obrigação. Já o funcionário eficaz é aquele que traz sucesso para a empresa. Esse faz as coisas corretamente, obtém resultados, aumenta os lucros, otimiza a utilização de recursos e antecipa-se aos problemas.

Com isto, pode-se dizer que as principais características do planejamento estratégico poderiam ser identificadas como sendo um projeto a longo prazo que está voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa e, portanto, sujeito à incerteza quanto aos eventos ambientais. É devido a este fato que o planejamento tem suas decisões baseadas em julgamento e não em dados, que envolve a empresa em sua totalidade, abrangendo todos os seus recursos e lida com questões fundamentais ou básicas.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita aos administradores estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com o objetivo de uma melhora contínua da relação das empresas com o seu meio ambiente.

As empresas, independentemente do seu ramo de atuação, exigem cada vez mais uma estrutura racional e organizada para realizar suas atividades. As decisões

se orientam, principalmente, para o planejamento das ações empresariais, na busca de resultados. Esse é um processo contínuo, onde destaca-se a maior atenção dada às constantes mudanças e às inúmeras oportunidades surgidas no mercado.

2.5.4 Processo do planejamento estratégico

Hamel e Prahalad (1995) explicam que a arquitetura estratégica, ou seja, o processo do planejamento estratégico é um plano detalhado que mostra onde serão empregados as novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das existentes e a reestruturação da interface com os clientes. Ela também, identifica as principais capacidades a serem construídas, mas não diz exatamente como elas devem ser construídas.

De maneira ordenada, o planejamento estratégico utiliza-se de esquemas de concentração de informações que influenciam os agentes da organização. Partindo desse pressuposto, e no entendimento de Almeida, o planejamento vislumbra a ordenação de estratégias, metas, planos de ação que atingirão diretamente as conclusões da análise ambiental, que são divididas em negócio, missão, visão, análise interna e externa, questões estratégicas, ações estratégicas e controle das ações que a seguir serão elencadas.

- **Negócio:** o conjunto das características que resolvemos dar a um negócio chama-se conceito do negócio. Não basta termos uma boa idéia, é preciso ter um conceito, que é essa idéia detalhada em toda a sua riqueza.
- **Missão:** é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações. Ela é a razão da existência da empresa, é o fim mais amplo que uma organização estabelece para si mesma.
- **Visão:** é o grau de consenso atingido pelos membros de uma organização a respeito do valor das atividades diárias e decisões relativas aos objetivos e ao futuro da organização. A noção de visão engloba as metas que uma empresa quer alcançar e reflete sua compreensão de futuro.
- **Análise Interna:** tem por finalidade a identificação dos pontos fortes e fracos dentro da própria organização, em relação aos fatores críticos de sucesso. Pontos fortes são características competitivas da organização. Pontos fracos são características

que a tornam vulnerável, face às ameaças do meio ambiente. São os pontos fortes e fracos de uma empresa que impõem os limites de aplicação das estratégias e condicionam as mais adequadas.

- **Análise Externa:** o ambiente externo de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis. Esta é, geralmente, a etapa mais importante, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças. Oportunidades são as situações do meio ambiente que a organização poderá aproveitar de forma mais eficaz. Ameaças são as situações do meio ambiente que colocam a empresa em risco. No estudo da análise externa do mercado de serviços, deve-se evidenciar a diferenciação, a tendência da demanda, o ciclo de vida e as fontes de sucesso dos serviços.
- **Questões Estratégicas:** durante as atividades realizadas, várias possíveis estratégias são levantadas, sendo que, nessa fase, resta sintetizá-las de modo a harmonizá-las e dar um sentido igual, não as tornando um amontoado de estratégias, mas um conjunto de estratégias em que possa ser identificado um todo.
- **Ações Estratégicas:** as ações estratégicas são o caminho que a entidade deverá seguir. É a etapa em que o resultado do planejamento vai ser colocado em prática.
- **Controle das Ações:** aqui é preciso ter cuidado, pois de forma alguma é possível estabelecer o processo de uma forma linear, ou seja, sem uma revisão, porque todo o processo de planejamento é uma forma de estruturar o pensamento. Se, por exemplo, chegar-se à conclusão de que os objetivos não são viáveis, eles deverão ser repensados ou então, a própria estratégia deverá ser rediscutida.

A partir da construção do cenário, análise dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades, começam a ordenação das estratégias que comporão os planos de ação que atingirão diretamente as conclusões da análise ambiental.

3 METODOLOGIA

O trabalho proposto é uma pesquisa, que conforme diz Cruz & Ribeiro (2004, p. 17) “é buscar compreender a forma como se processam os fenômenos observáveis, descrevendo sua estrutura e funcionamento”.

Conforme Lacatos e Marconi (2005, p. 83) “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”.

Para alcançar o objetivo deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, onde foram utilizados estudos de textos adequados e relacionados ao tema, visando fornecer embasamento teórico-científico à pesquisa.

O método utilizado para realizar este trabalho foi o indutivo, que segundo Lacatos e Marconi (2005, p. 86) “é um processo mental por intermédio do qual partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”.

A metodologia adotada foi de um estudo de caso, onde se utilizou a coleta de informações da empresa PRT Prestação de Serviços Ltda, localizada em Santa Maria – RS, analisando o ambiente interno e externo que a mesma está inserida.

Com base no referencial buscado em livros e no estudo de caso, foram realizadas análises, visitas à empresa, entrevistas com os gestores e posteriores conclusões para alcance dos objetivos propostos.

4 A PROPOSTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A empresa PRT Prestação de Serviços Ltda foi fundada em 1993 e é um dos mais destacados grupos do ramo da prestação de serviços do sul do Brasil. Atuando com parceiros públicos e privados, presta serviços em diversos municípios, tais como Santa Maria, São Borja, Porto Alegre, Pelotas, São Gabriel, Cruz Alta, Bom Jesus da Lapa, Luiz Eduardo Magalhães/BA. A empresa desenvolve um trabalho reconhecido nas áreas de Limpeza Urbana, Coleta Domiciliar, Seletiva e de resíduos provenientes de serviços da saúde e tem sua sede em Santa Maria – RS.

A partir de 1996, a empresa abriu seu leque de serviços, iniciando a trabalhar fortemente na área ambiental. Justifica-se esta iniciativa pelo caráter empreendedor que norteia até hoje as ações da empresa e pelo panorama da prestação dos serviços de engenharia do meio ambiente praticados na época.

Assim, baseada em estrutura técnica montada para o atendimento dos serviços já prestados, a empresa iniciou seu primeiro serviço de limpeza urbana na área de Coleta de Resíduos Sólidos Domiciliares. Este serviço foi contratado pelo município de Santa Maria, RS, com aproximadamente 250.000 habitantes, sede da PRT Prestação de Serviços Ltda.

Em 2004, a PRT Prestação de Serviços Ltda convenciou-se à OMB, empresa italiana, líder mundial em fabricação de equipamentos de coleta, para oferecer o serviço de coleta containerizada, dispensando o uso de garis e oferecendo um serviço ainda mais qualificado.

No ano de 2005, a empresa inaugurou sua primeira sucursal fora do Brasil, no município uruguaio de Artigas, buscando novas fronteiras para os serviços de engenharia ambiental. Através desta filial, a PRT Prestação de Serviços Ltda poderá transferir todo conhecimento e cultura acumulada nestes anos de atuação na área ambiental para os municípios do Uruguai.

Por estar intimamente ligada à prestação de serviços voltada ao poder público, a empresa buscou aproveitar sua estrutura fixa nas diversas cidades em que atua, agregando novos contratos. Surgiram, então, serviços de limpeza urbana, importantes para manter as cidades livres de vetores de contaminação, assim como melhorando seu aspecto visual. Os serviços compreendem varrição, raspção,

capina manual e mecanizada, desobstrução de valas e bueiros, pinturas de postes e meio-fios, entre outros.

A seguir, passa-se à formalização da proposta do planejamento estratégico para a referida empresa, objetivada no início deste trabalho.

EMPRESA: PRT Prestação de Serviços Ltda.

RAMO: Prestação de serviços.

ENDEREÇO: BR 392, KM 01, n.º 3400 – Santa Maria – RS.

DATA FUNDAÇÃO: 15 de julho de 1933.

SEDE: Município de Santa Maria.

ÁREA DE ABRANGÊNCIA: Atua em 4 estados – RS, SC, BA E AC. Abrangendo cerca de 230 municípios.

NÚMERO DE EMPREGADOS: 1.530 colaboradores.

NEGÓCIO: Prestação de serviços de limpeza e coleta de lixo urbano.

MISSÃO: Buscar melhores e mais adequadas soluções ambientais para a sociedade, direcionando para um ambiente mais favorável à qualidade de vida.

VISÃO: Ser reconhecida como a melhor e mais qualificada empresa de prestação de serviços de limpeza e coleta de lixo do Mercosul, com pessoal capacitado e motivado, proporcionando um serviço de qualidade e seguro, com preços razoáveis e de forma rentável.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Pontos Fortes

- Oferecer serviços com os melhores preços, a empresa consegue oferecer melhores preços que a concorrência devido ao fato de já atender diversos municípios.
- Promover atenção individualizada e cortês ao cliente, com comunicação na linguagem do mesmo.
- Possuir um atendimento ao cliente diferenciado, mantendo o contato direto, ou seja, indo até o cliente oferecer os seus serviços e sempre tentando oferecer soluções para os problemas.
- Equipamentos modernos e bem conservados, em 2004 a empresa convenciou-se a OMB, empresa italiana, líder mundial em fabricação de equipamentos de coleta, para oferecer um serviço cada vez mais qualificado.

- Diversificar serviços para atender novos clientes, por ela estar voltada ao poder público a empresa buscou aproveitar sua estrutura fixa nas diversas cidades em que atua, e agregou novos tipos de serviços, como o serviço de aterro, limpeza urbana, saúde, usina, entre outros.
- Usar de tecnologias apropriadas de baixo custo e grande versatilidade para atender a zonas de difícil acesso.
- Ter sede própria no município de Santa Maria – RS, isso facilita a entrada da empresa em municípios próximos.

Pontos Fracos

- Oferecer prazos de pagamento não muito atrativos para os clientes, isso acontece devido ao custo elevado de manutenção dos caminhões e do curto prazo de pagamento da empresa com seus fornecedores.
- Falta de investimento adequado na imagem, símbolos e marca, a empresa quase não investe em propaganda e publicidade.
- Falta de um sistema mais eficiente de controle de qualidade dos seus serviços.
- Baixa motivação dos funcionários, devido ao tipo de serviço prestado, o trabalho dos coletores, por exemplo, exige muito e como ocorrem muitos acidentes de trabalho, os funcionários não têm muita motivação para trabalhar.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades

- A busca pela qualidade de vida da sociedade impulsiona o mercado dos serviços de limpeza, a alguns anos atrás não se ouvia falar de qualidade de vida e isso hoje mudou cada vez mais as pessoas buscam ter uma melhor qualidade de vida.
- A baixa concorrência de alguns tipos de serviços que a empresa presta, como, por exemplo, o serviço de aterro, algumas concorrentes oferecem o serviço de coleta de lixo, mas não o serviço de aterro e tratamento do lixo.
- A diversidade de fornecedores de um mesmo produto faz com que a empresa consiga um melhor preço.
- Crescente incremento da consciência ambiental geral.

Ameaças

- Alto custo do transporte devido à área geográfica atendida ser dispersa.
- O custo tributário dos serviços e da mão de obra de algumas regiões é elevado.

Ações estratégicas para reduzir os pontos fracos e aproveitar os pontos fortes

- Oferecer maiores vantagens aos clientes potenciais, garantindo uma clientela cada vez mais cativa.
- Procurar atender cada vez mais outras necessidades dos clientes fiéis, mantendo um estrito relacionamento de comunicação com eles.
- Melhorar os prazos de pagamento.
- Investir mais em publicidade e propaganda para reforçar a imagem, símbolos e marca.
- Implantação de um sistema mais eficaz de controle de qualidade dos serviços prestados.

Ações estratégicas para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças

- O mercado tende a crescer cada vez mais, pois com o aumento da população, principalmente urbana, a demanda dos serviços de coleta de lixo cresce cada vez mais, a empresa tem que aproveitar isso e investir nos mercados/regiões que têm maior crescimento populacional.
- Ao ser determinado exatamente o cliente-alvo, é importante analisar suas necessidades, uma maneira de aumentar a competitividade. A consequência é a diferenciação num mercado menos abrangente por atender melhor às necessidades do cliente.
- A focalização permite que a empresa se torne ou continue líder e eficaz nos setores em que atua.
- Controlar os serviços prestados e os valores agregados pelos concorrentes, antecipando-se às mudanças e atendendo necessidades que muitas vezes o próprio consumidor desconhece, com constantes melhorias e adaptações.
- Procurar fidelizar os clientes com uma prestação de serviços diferenciada
- Localização conveniente, facilidade de aproximação e de contato.
- Desenvolver pesquisas para futuros serviços.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho caracterizou-se como uma análise teórica de assuntos pertinentes e relacionados ao planejamento estratégico como as organizações, gestão, controladoria, sistema de informações, analisando as características, tipos e níveis de atuação do planejamento.

Após, foi feita a identificação da missão e visão de futuro da empresa, foram analisados os ambientes interno e externo, identificando os pontos fortes e fracos e relacionando as oportunidades e ameaças. Assim, sugerimos um modelo para a implantação do planejamento estratégico dentro da empresa estudada.

Considerando a primeira hipótese que era de verificar se a empresa tem condições para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece, foi confirmada. Já, a segunda, se possuía um sistema de informações que facilite a identificação dos pontos fortes e fracos, não foi confirmada.

Nota-se que para a empresa ser competitiva no mercado, ela precisa ser a primeira a fazer, fazer bem e fazer rápido. Quanto ser a primeira a fazer, significa pioneirismo e a mesma deve saber tirar proveito disso. No que se refere a fazer bem, direciona à qualidade do produto ou serviço. No que diz respeito a fazer rápido, a empresa deve ter a preocupação de andar à frente no mercado, objetivando que seus concorrentes não a alcancem.

De um lado, existem empresas que fazem as coisas acontecerem, que tomam iniciativas, superam desafios e ultrapassam metas. No outro, existem empresas que só observam o que suas concorrentes fazem e ficam perguntando o que houve, daí, então, tem-se a possibilidade da escolha por parte do empresário, onde ele quer que sua empresa esteja.

Reflete-se, então, a necessidade de uma organização planejar e não simplesmente improvisar. Uma empresa que tem um bom planejamento estratégico e o cumpre eficazmente tem grandes chances de tornar-se líder do mercado e manter essa liderança. Já, empresas que improvisam, geralmente são aquelas que resistem a mudanças, não possuem bons controles internos e não atendem as necessidades dos clientes, tornando-se assim, empresas não competitivas no mercado.

Vê-se, então, que as empresas buscam cada vez mais analisar o mercado em

que atuam, buscando enxergar além daquilo que lhes é explícito. É por isso que um planejamento estratégico é de suma importância, pois registra, através de muitos questionamentos, pesquisa, análise do consumidor, suas características e necessidades. Essa análise colabora para levantar as perspectivas do negócio e seus mercados futuros. Trata-se de pensar estrategicamente em todos os níveis da empresa, salientar seus pontos fortes e diferenciais, com aproveitamento máximo das oportunidades, para formar uma cadeia de valor.

Como resultado final, sugerimos algumas ações que trarão resultados positivos à organização como, por exemplo, buscar oferecer melhores prazos de pagamentos aos seus clientes, tendo em vista que isso foi identificado como um ponto fraco da empresa. Outra sugestão seria procurar fidelizar os clientes oferecendo uma prestação mais diferenciada, para conquistar cada vez mais clientes.

A empresa estudada ficou muito satisfeita com a elaboração da proposta do planejamento estratégico e salientou que o mesmo será analisado e estudado por seus gestores para verificar a hipótese do planejamento ser implantado na organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Herder, 1981.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERTALANFFY, Von Ludwig. **Teoria geral dos sistemas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica: GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Axcel Books, 2004.

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de informações contábil/financeiros**. São Paulo: Atlas, 1992.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LAUDON, Kenneth C. **Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceito, Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas operacionais**. 2. ed São Paulo: Atlas, 1993.

PESTANA, Armando Oliveira; PERES JUNIOR, José Hernandez. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO Oswaldo. **Organização flexível qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.