



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

MARIA EDUARDA DIAS DE OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: MECANISMO DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL NA EMPRESA OLICON CONTABILIDADE E CONDOMÍNIO**

Florianópolis

2020

MARIA EDUARDA DIAS DE OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: MECANISMO DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL NA EMPRESA OLICON CONTABILIDADE E CONDOMÍNIO**

Relatório de estágio, apresentado ao curso de Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Orientadora: Professora Rejane Roecker, Ma.

Florianópolis

2020

MARIA EDUARDA DIAS DE OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: MECANISMO DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL NA EMPRESA OLICON CONTABILIDADE E CONDOMÍNIO**

Este relatório de estágio foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 2 de dezembro de 2020.

Professora e orientadora Rejane Roecker, Ma.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professora Caroline B. Rubin, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor Álvaro José de Souto, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Aos meus pais por sempre confiarem em mim;
por terem me proporcionado oportunidades
únicas e, acima de tudo, por moldarem a
pessoa que sou hoje; com muita gratidão,
dedico esse relatório de estágio a eles.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por me proporcionar saúde, força e luz durante os quatro anos de graduação e durante toda a minha vida, iluminado e me ajudado a seguir os caminhos corretos, para que eu pudesse aproveitar as oportunidades e aprendizados.

Aos meus pais, Luiz e Márcia, presentes na minha vida, transmitindo confiança, apoio e compreensão.

A toda minha família, em especial minhas irmãs, Tatiane e Grazielle, por sempre me aconselharem, e estarem de braços abertos para mim. Meus cunhados, Tatiana e Ritchiê, por estarem presentes no meu desenvolvimento. Meu sobrinho Luiz Eduardo e minha afilhada Giovanna, os amores da minha vida.

Ao meu namorado Leonardo, que esteve comigo do início ao fim deste relatório de estágio, que sempre está ao meu lado mesmo nos momentos difíceis, e foi essencial em todos os dias que pensei que não daria conta. Obrigada por todos os conselhos e apoio, eu amo você!

A Olicon Contabilidade e Condomínio, que me recebeu na empresa colaborando no desenvolvimento deste Relatório de Estágio.

Agradeço as minhas colegas de sala, Luiza, Victória, Tayna, Isabella e Nicolý, pelos quatro anos de muitas conversas, brincadeiras, trabalhos realizados juntas, e por todos os momentos, vocês foram muito importantes.

Aos professores da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), pelo aprendizado, paciência, amizade e dedicação. Agradeço, especialmente a Rejane Roecker, minha professora orientadora, que com competência e dedicação me direcionou e me guiou pelo melhor caminho, a fim de que o objetivo deste Relatório de Estágio fosse atingido, ao tempo dispendido nas orientações, pela atenção, e paciência.

Agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram nesta fase da minha vida.

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes” (DRUCKER, 1962 p. 131).

RESUMO

O presente estudo propõe apresentar uma proposta de Planejamento Estratégico que pode tornar a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio mais competitiva no mercado de atuação, revisar e reestruturar suas práticas, além da adoção de novas, por meio da análise do mercado em que atua, a fim de verificar a participação que exerce dentro deste. Nesse contexto o objetivo geral dessa pesquisa, foi apresentar uma proposta de Planejamento Estratégico para revisar e reestruturar os processos organizacionais da empresa. Visto que, os Procedimentos Metodológicos são a base para a formulação do Planejamento Estratégico a acadêmica utilizou a pesquisa de caráter descritivo, por meio de fontes primárias, com o propósito de descrever características da empresa e buscar entendimento entre variáveis macro ambientais, setoriais, internas e seu modelo de gestão, onde são usadas as técnicas padronizadas de coleta de dados. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, e por meio de levantamento, que possuem como característica a interrogação direta das pessoas cujo comportamento ou opiniões se deseja conhecer e analisar. Por meio da aplicação de análises do macroambiente e microambiente, mediante análise da Matriz *SWOT*, a principal força encontrada tratou-se do *networking* com os fornecedores, a principal fraqueza conduziu aos problemas operacionais internos, a oportunidade procedeu do desenvolvimento profissional e a ameaça condiz com as novas tecnologias, serviços e ideias. As estratégias encontradas fora: divulgação a partir de uma parceria com os fornecedores, fidelização de clientes a fim de atrair novos e torná-los fiéis ao serviço, aprimoramento do *site* da empresa para aumentar a divulgação em sua mídia digital, e capacitação dos gestores da empresa. Com a aplicação das Cinco Forças Competitivas de Porter, foi possível analisar a média entre as forças, resultando para a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio uma força com intensidade média pois, a empresa possui bom funcionamento mesmo com competidores no mesmo segmento de atuação.

Em síntese, avaliar o que é preciso para que a empresa cresça e se desenvolva de maneira que mantenha o seu equilíbrio e a saúde financeira, de modo a satisfazer seus interessados, tanto internos quanto externos.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico. Escritório de Contabilidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Funções da Administração.....	17
Figura 2 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	22
Figura 3 - Organograma da empresa Olicon Contabilidade e Condomínio.....	27
Figura 4 - Modelo Matriz <i>SWOT</i> Cruzada.....	46
Figura 5 – Matriz <i>SWOT</i> Cruzada	47

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – Tabelas disponíveis no <i>site</i> da empresa.....	29
Imagem 2 – Listagem com <i>links</i> úteis.....	30
Imagem 3 - Emissão da Certidão Negativa de Débitos.....	30
Imagem 4 - <i>Layout</i> do <i>site</i> da empresa.....	52
Imagem 5 – <i>Site</i> da empresa.....	53
Imagem 6 – Armazenamento dos Arquivos da Empresa.....	54
Imagem 7 – Armazenamento dos Arquivos da Empresa.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases básicas das funções administrativas.....	17
Quadro 2 - Setores da empresa.....	28
Quadro 3 - Análise do microambiente.....	36
Quadro 4 - Matriz <i>SWOT</i>	38
Quadro 5 - Força 1- Possibilidade de entrada de novos concorrentes.....	41
Quadro 6 - Força 2 - Rivalidade entre as empresas existentes no setor.....	42
Quadro 7 - Força 3 – Ameaça de produtos substitutos.....	42
Quadro 8 - Força 4 - Poder de negociação dos compradores.....	43
Quadro 9 - Força 5 – Poder de negociação dos fornecedores.....	43
Quadro 10 – Modelo conceitual dos 5Ws2Hs.....	49
Quadro 11 - Aplicação da ferramenta 5Ws2Hs na empresa.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	14
1.3.1 Tipo de pesquisa	15
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 A ADMINISTRAÇÃO	16
2.2 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	17
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA	20
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.4.1 Tipos de Planejamento.....	22
2.4.2 Etapas do Planejamento Estratégico	23
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	26
3.1 DADOS DA EMPRESA.....	26
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA	26
3.3 SERVIÇOS, MERCADOS, CLIENTES	26
3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	27
3.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	27
4 DIAGNÓSTICO	33
4.1 MACROAMBIENTE	33
4.2 MICROAMBIENTE.....	35
4.3 APLICAÇÃO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES.....	36
4.4 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT	38
4.5 APLICAÇÃO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	40
5 PROGNOSTICO	45
5.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES	45
5.2 MATRIZ SWOT CRUZADA.....	46
5.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	48
5.4 PLANO DE AÇÃO.....	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57

REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE	63

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica é o caminho para a realização e sucesso da organização, surgiu pela busca por eficiência, tendo como base as quatro funções do administrador, planejar, organizar, dirigir e controlar. Administrar estrategicamente uma organização é preparar-se para o ambiente de atuação e dispor de capacidade de adaptação das alterações que advenham. Conforme Oliveira (1991, p. 27) “a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”. Por este motivo, o Planejamento Estratégico está diretamente relacionado aos níveis, logo, as organizações utilizam de Planejamento Estratégico para determinar parâmetros e o progresso da importância, adequando-se como meio de orientação das ações e caminhos das organizações.

O desenvolvimento do Planejamento Estratégico é indispensável para a empresa determinar suas fraquezas e ameaças, disposta a enfrentar os desafios para obter êxito. Segundo Maximiano (2000) o Planejamento Estratégico compreende a partir da tomada de decisão sobre a maneira como a organização gostaria de agir, até os mercados e clientes que possui como meta atingir, e produtos e serviços que a organização oferecerá. Portanto, o Planejamento Estratégico potencializa mecanismos que contribuem aos gestores a tomar as decisões para minimizar erros e maximizar os acertos.

O setor contábil possui elevada concorrência no mercado em Florianópolis e está cada vez mais acirrado. O modo de viver nos grandes centros urbanos, com a concentração populacional exige e torna-se cada vez mais necessária uma Gestão Estratégica definida e eficiente dentro das organizações, a fim de sobreviver entre a competição por mudanças e o objetivo de acompanhar as necessidades dos clientes. O setor passa por significativas mudanças no desempenho das empresas que compõem esse mercado, integrando um grande papel dentro de uma organização, administrando as finanças e exercendo as tarefas que envolvem seu dinheiro, logo, o Planejamento Estratégico é mecanismo de grande importância dentro das organizações.

Por esta razão, este relatório de estágio tem como objeto de estudo o Planejamento Estratégico. Este será aplicado na empresa Olicon Contabilidade e Condomínio, empresa que atua no ramo da contabilidade. O objetivo é apresentar uma proposta de Planejamento Estratégico para revisar e reestruturar os processos organizacionais da empresa, com a intenção de melhorar os processos existentes e estabelecer novos.

Em um mundo onde as mudanças são constantes, para uma empresa permanecer no mercado, no qual possui alta competitividade, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta que possibilita elaborar a estratégia das organizações e definir a maneira para alcançá-la. Portanto, por meio do Planejamento Estratégico, a empresa reconhece a sua situação atual e consegue projetar seu futuro. Em síntese, avaliar o que é preciso para que a empresa cresça e se desenvolva de maneira que mantenha o seu equilíbrio e a saúde financeira, de modo a satisfazer seus interessados, tanto internos quanto externos.

Com base no que foi exposto, este relatório de estágio tem como pergunta de pesquisa: **Quais etapas do Planejamento Estratégico podem ser aplicadas na empresa Olicon Contabilidade e Condomínio?**

1.1 JUSTIFICATIVA

Nesse relatório de estágio apresenta-se uma visão diferenciada sobre a elaboração de um Planejamento Estratégico voltado a uma microempresa, privada, e atuante no segmento de prestação de serviços contábeis. Por estas razões este estudo se justifica, não exclusivamente pela oportunidade de pesquisar a fundo informações sobre, mas também pela finalidade de agregar a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio um Plano de Ação conexo a sua realidade.

Prosseguindo no entendimento do motivo pelo qual esse estudo agrega a empresa, nota-se que o Planejamento Estratégico possui importância em virtude da tentativa de aperfeiçoar frequentemente seus serviços, técnicas e processos, disposta a estabelecer às ameaças e oportunidades e, diante disso, contribuir na tomada de decisões, e previsão de mudanças necessárias, a fim de permitir o ajuste organizacional com as constantes mudanças do mercado. Neste momento a empresa destina-se a buscar estratégias simultaneamente com um Plano de Ação que se baseie e auxilie-se na estruturação e organização de processos. A relevância de um Planejamento Estratégico para a empresa nesse momento fundamenta no desenvolvimento de um mecanismo que norteará uma trajetória para obter seus objetivos, tal como minimizar ao máximo os riscos de forma sólida e cautelosa.

Dentro dessa análise referente a importância do Planejamento Estratégico para a organização, o estudo desenvolvido se justifica em definições de gestão aplicada por meio da necessidade e compreensão em conceder uma proposta de implantação de um Planejamento Estratégico como mecanismo de gestão empresarial, a fim de auxiliar a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio, a revisar e reestruturar suas práticas, além de adotarem novas,

por meio da análise do mercado em que atua para verificar a participação que exerce dentro deste.

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão expostos o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos para melhor compreensão do relatório de estágio.

1.2.1 Objetivo Geral

Este relatório de estágio tem como objetivo:

Apresentar uma proposta de Planejamento Estratégico para revisar e reestruturar os processos organizacionais da empresa Olicon Contabilidade e Condomínio.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Definir missão, visão e valores da empresa;
- b) Realizar análise estratégica por meio da aplicação das Cinco Forças Competitivas de Porter e da Matriz *SWOT*; e
- c) Desenvolver um Plano de Ação estratégica para a empresa em estudo.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O relatório de estágio foi desenvolvido a partir da preocupação da acadêmica devido a maneira conforme a empresa está estruturada atualmente. Nas informações obtidas sobre a metodologia da pesquisa num planejamento, destacamos a ênfase de Ciribelli (2003, p. 31)

A metodologia por si não assegura o êxito da pesquisa, mas facilita o trabalho do pesquisador ao realizar seu trabalho científico, isto porque a metodologia somente pode nos oferecer a compreensão de certos métodos e técnicas que comprovam o seu valor na prática da pesquisa.

Portanto, o objetivo deste título foi descrever a metodologia para a elaboração do relatório de estágio, visto que, os Procedimentos Metodológicos são a base para a formulação do Planejamento Estratégico a ser proposto neste relatório de estágio.

1.3.1 Tipo de pesquisa

A acadêmica para familiarizar com o assunto abordado utilizou a pesquisa de caráter descritivo pois, compreende o propósito de descrever características da empresa e buscar entendimento entre variáveis, por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados, entrevistas e observação sistemática, assumindo geralmente modo de levantamento de dados. (GIL, 2009). No caso, a classificação do estudo deste relatório de estágio visa descrever as características da empresa Olicon Contabilidade e Condomínio e sua relação com as variáveis macro ambientais, setoriais e internas, bem como seu modelo de gestão.

Na pesquisa descritiva os dados serão coletados por meio de pesquisa documental que, segundo Medeiros (2014, p. 35)

Compreende o levantamento de documentos que ainda não foram utilizados como base de uma pesquisa. Os documentos podem ser encontrados em arquivos públicos, ou de empresas particulares, em arquivos de entidades educacionais e/ou científicas, em arquivos de instituições religiosas, ou mesmo particulares, em cartórios, museus, videotecas, filmotecas, correspondências, diários, memórias, autobiografias, ou coleções de fotografias.

Também serão coletados dados por meio de levantamento que possuem como característica a interrogação direta das pessoas cujo comportamento ou opiniões se deseja conhecer e analisar (GIL, 2002). Na pesquisa descritiva, a acadêmica utilizara de fontes primárias pois, as técnicas de coleta de dados primários são realizadas por meio de análise de documentos da empresa, além de entrevistas junto aos gestores. O roteiro utilizado na entrevista estará disponível, apenas, ao final do estudo.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo possui seis capítulos, no primeiro capítulo, a Introdução referente ao assunto contendo a Justificativa, os Objetivos e Procedimentos Metodológicos. No segundo capítulo, uma breve Fundamentação Teórica com autores especializados da área. No terceiro capítulo, a Caracterização da Empresa contendo dados, histórico, serviços, mercados e clientes, bem como estrutura organizacional e processos organizacionais. No quarto capítulo, o Diagnóstico da Empresa, incluindo a análise do macro e micro ambiente, aplicação da entrevista com os gestores, análise da Matriz *SWOT* e aplicação das Cinco Forças Competitivas de Porter. No quinto capítulo, o Prognóstico da Empresa, abrangendo a missão, visão e valores, a Matriz *SWOT* Cruzada, Posicionamento Estratégico e o Plano de Ação. Por fim, no sexto capítulo, as Considerações Finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão desenvolvidos os aspectos teóricos que nortearão o desenvolvimento deste relatório de estágio, constituindo o suporte para alcançar seu objetivo geral e específicos, onde compreende em embasar por meio de conceitos de autores os aspectos teóricos da pesquisa. A Fundamentação Teórica deve fornecer a base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final. Nesse sentido, os dados apresentados devem ser interpretados à luz das teorias existentes (MELLO, 2006).

A seguir, como o tema central deste relatório de estágio é aplicar o Planejamento Estratégico na empresa, a fim de embasar este estudo, esta seção foi subdividida de forma a apresentar inicialmente os conceitos de: a Administração; as funções administrativas; Gestão Estratégica e, aspectos relacionados ao Planejamento Estratégico.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO

A Administração dispõe do latim *admnistratiōne*, podendo ser entendida como a ação de administrar por meio do conjunto de ações e processos. Dentro destes processos é possível apontar quatro mais importantes: planejamento, organização, direção e controle (MAXIMIANO, 2000). Do mesmo modo, Terry (1953 *apud* SILVA, 2002, p. 6) afirma que “Administração é um processo distinto, que consiste no planejamento, organização, atuação e controle, para determinar e alcançar os objetivos da organização pelo uso de pessoas e recursos”. Na visão de Silva (2002, p. 6) o processo administrativo é o “conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais”. Kwasnicka (2004) observa a Administração como processo integrativo fundamental pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização com a finalidade de buscar a obtenção de resultados específicos.

Portanto, compreende-se que a Administração através das quatro funções administrativas é a área responsável por gerir os recursos da organização para extrair o máximo de valor, organizar uma estratégia, e conduzir o Plano de Ação com o propósito de alcançar uma meta definida a fim de atingir um objetivo específico, e cada uma dessas funções representa um processo, sem seus processos não é possível realizar a Gestão Estratégica de maneira adequada.

Esclarecendo os conceitos sobre a Administração, a seguir serão descritas as funções administrativas.

2.2 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Chiavenato (2000, p. 7) diz que “a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos” (Figura 1).

Esses processos são denominados de funções da Administração, no qual, se entende por atividades desempenhadas através de administradores para obter os resultados determinados e/ou esperados pelas organizações (SILVA, 2002).

Figura 1 – Funções da Administração



Fonte: Desenho adaptado pela autora, a partir de SILVA, 2002 p. 11

As funções administrativas estão diretamente relacionadas a Administração Estratégica, pois, compreendem um grande âmbito de ações que os gestores devem tomar para permanecer com a organização nos caminhos corretos. As funções administrativas são divididas em quatro fases básicas, conforme quadro a seguir.

Quadro 1 – Fases básicas das funções administrativas

Fase	O que faz	Função Relacionada
1º	Análise situacional e formulação da missão, visão, negócio, valores e objetivos.	Planejamento
2º	Definição de estratégias e planos de ações.	Planejamento e Organização
3º	Implementação do plano desenvolvido.	Direção
4º	Avaliação e controle do plano desenvolvido.	Controle

Fonte: Quadro adaptado pela autora, a partir de PACHECO, 2005.

Dessa forma, pode-se observar que cada uma das funções, possui sua devida aplicação e importância para o desenvolvimento de um gerenciamento estratégico empresarial. Portanto, a seguir a acadêmica aborda cada uma das fases do processo administrativo.

Pacheco (2006) entende que as funções da Administração se dividem em quatro etapas. A primeira etapa se relaciona com o processo de planejamento, nesta, o administrador efetua a análise da atual situação e cria missão, visão, valores, negócio e objetivos para a organização. Silva (2002, p. 10) caracteriza como “a determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional futuro, e decisão das tarefas e recursos utilizados para alcance daqueles objetivos”. Stoner e Freeman (1999, p. 5) expressam que planejar significa que os administradores “pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los”. De forma similar Chiavenato (2000, p. 167) diz que

o planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

Portanto, a primeira fase das funções administrativas diz respeito a análise situacional, planejamento mediante os objetivos da organização, formulação da missão, visão, negócio, valores e objetivos, e os caminhos para percorrer, por isto, todas as outras funções dependem do planejamento.

A segunda etapa relaciona-se com a organização, o administrador deve definir as estratégias e seus planos de ação para a empresa (PACHECO, 2006). A este propósito Silva (2002) determina como um processo de designação de tarefas, de agrupamento de tarefas em departamentos e de alocação de recursos para os departamentos. O pensamento de Chiavenato (2000, p. 173) em relação a segunda etapa das funções administrativas consiste em “determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização), agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização), designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas)”. Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998, p. 18) finalizam compartilhando uma ideia básica,

organizar é determinar os recursos e atividades necessários para atingir os objetivos da organização, combinar esses recursos em grupos práticos, designar a responsabilidade de atingir os objetivos a empregados responsáveis, e delegar a esses indivíduos a autoridade necessária para realizar essas tarefas.

Conseqüentemente, a segunda fase das funções administrativas relaciona-se com o planejamento pois, constitui-se na fase de organizar os recursos da empresa, colocar em prática aquilo que foi planejado, e definir a maneira como o projeto será feito, com eficiência e eficácia.

Para Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998) eficiência é a capacidade de conseguir resultados, produtividade e desempenho mais elevados em relação a mão de obra, material, dinheiro, máquinas e tempo, necessários para sua execução. E eficácia é a capacidade de conseguir resultados, incluindo a escolha de objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los.

A terceira etapa consiste na função direção, Pacheco (2006) determina a função como a etapa de implementação do plano desenvolvido. Silva (2002, p. 10) retrata direção como “influência para que outras pessoas realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, envolvendo energização, ativação e persuasão daquelas pessoas”. O referido autor no que diz respeito ao terceiro processo de administrar salienta que, estudiosos denominam a função direção, como liderança, no entanto entende que liderança é uma condição da direção, uma qualificação da direção e não podendo ser substituída pela função de direção. Pode-se dirigir sem liderar, o que não é a melhor condição. Nesse modo, liderar é dirigir com qualificações, tornando a função de direção mais eficaz (SILVA 2002).

Em vista disso, a terceira fase das funções administrativas é a capacidade dos gestores em mobilizar os colaboradores para que os resultados desejados sejam obtidos, por meio da influência e da motivação positiva.

Por último, a quarta etapa está relacionada com a função controle, em que deve ser efetuada a avaliação e o controle do plano desenvolvido (PACHECO 2006). Chiavenato (2000, p. 176) diz que a finalidade do controle é “assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos”. E Silva (2002, p. 10) complementa como sendo a “função que se encarrega de comparar o desempenho atual com os padrões predeterminados, isto é, com o planejado”. No que diz respeito ao processo de controle, Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998) determinam que o controle envolve estabelecer padrões de desempenho, comparar com os padrões estabelecidos e empreender ação corretiva, quando necessário, para que o desempenho real se ajuste ao padrão.

Em suma, após planejar, organizar e direcionar as tarefas aos seus colaboradores, a quarta fase das funções administrativas, envolve o controle do desempenho, a comparação entre o desempenho padrão e o atual e as ações corretivas para desviar os esforços no

caminho traçado.

O equilíbrio nas funções administrativas é importante para gerar estabilidade para cada uma das capacidades. Na Administração existem áreas importantes para que ocorra o funcionamento dos processos descritos, no qual serão detalhados no tópico a seguir.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Neste tópico apresenta-se o conceito de Gestão Estratégica de acordo com alguns estudiosos da área. No entendimento de Costa (2002, p. 15) a Gestão Estratégica é

um processo sistemático, planejado, administrado e executado pela alta direção da organização, envolvendo todos os gerentes e responsáveis, que busca assegurar a continuidade, a sobrevivência e o crescimento da organização, através da continua adequação de suas estratégias, capacitação, estrutura e infraestrutura às mudanças, tendências e descontinuidades observadas ou previsíveis no ambiente externo da organização.

Isto é, a Gestão Estratégica envolve práticas e objetivos definidos com o foco no ambiente organizacional e competitivo, avaliação de estratégias, acompanhamento e implantação.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) desempenham uma metodologia para desenvolver a capacidade de executar a estratégia pelos gestores da empresa, através de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, para conquistar sucesso no caminhar da empresa. Juntos desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC) oferecendo ferramentas para alcançar o sucesso no futuro, em que representa a missão e a estratégia das empresas num conjunto extensivo de medidas de desempenho, para servir de base à um sistema de medição e Gestão Estratégica. Uma outra observação feita pelos autores mostra que o BSC mede o desempenho organizacional de acordo com quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. No entendimento de Herrero (2005, p. 26) o *Balanced Scorecard* pode ser entendido por duas dimensões

um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização, e uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

Barreto (2017, p. 55) diz que

os processos de planejamento e gestão são inter-relacionados. Não se pode falar em controle sem haver um planejamento elaborado para verificar-se a ocorrência dos acontecimentos dentro da expectativa organizacional [...] não adianta elaborar um planejamento sem uma sistemática estruturada de gestão para acompanhar a execução do idealizado.

Em síntese o principal objetivo da ferramenta consiste em, um método para medir o desempenho de uma organização e alinhar o principal elemento da Gestão Estratégica, que é o Planejamento Estratégico, e por essa razão, será descrito no próximo tópico.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é um sistema dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a definição dos objetivos, estratégias e ações da organização. O processo está fundamentado nos problemas ou desafios da organização (REZENDE, 2012). Para a empresa manter-se competitiva no mercado, ela deve aperfeiçoar frequentemente seus serviços, produtos, técnicas e processos, disposta a estabelecer às ameaças e oportunidades e, diante disso, o Planejamento Estratégico contribui na tomada de decisões e a previsão de mudanças necessárias, a fim de permitir o ajuste organizacional com as constantes mudanças do mercado.

O Planejamento Estratégico compreende “atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que proporcionem o sucesso das operações no seu ambiente” (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1998, p. 165). Conforme Kotler (1992, p. 63) o Planejamento Estratégico é definido como “processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. As mudanças estão cada vez mais constantes, ocasionando em oportunidade no tempo de reação e resposta ágil das empresas. A função do administrador no entanto é, prever as mudanças e se antecipar com o auxílio do Planejamento Estratégico, permitindo direcionar aos caminhos alternativos e decidindo o rumo para o alcance do destino específico.

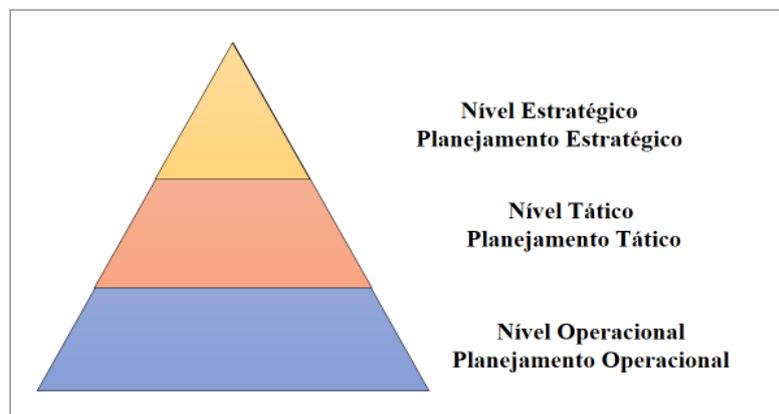
O Planejamento Estratégico não indica o certo e o errado, apenas é uma ferramenta que proporciona à organização um olhar para o futuro, somando a probabilidade desta empresa desfrutar as oportunidades e explorar seu potencial. À vista disso, através do Planejamento Estratégico que a organização organizará uma visão específica do futuro, analisará o mercado, seu setor, concorrentes, produtos e serviços, lucratividade e vantagens a longo prazo (TIFFANY; PETTERSON, 1998).

Para Drucker (1997 apud Megginson, Mosley e Pietri Junior, 1998) para alcançar objetivos claros e realistas na empresa somente por meio de definição clara da missão e do propósito empresarial. A estratégia define as atividades-chave e por isso exige que saibamos o que nossa empresa é e o que ela deveria ser.

2.4.1 Tipos de Planejamento

O plano de ação na empresa demanda períodos, determinadas ações precisam ser executadas durante a rotina diária, ações ao longo de meses e outras durante anos, tal como, curto, médio e longo prazo. Dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento: estratégico no qual o pensamento está a longo prazo, tático em que as ações são desempenhadas a médio prazo e operacional relacionado com o dia a dia na empresa (OLIVEIRA, 2009). A acadêmica a seguir, apresenta de forma genérica, os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional.

Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Desenho adaptado pela autora, a partir de OLIVEIRA, 2009 p. 15.

Planejamento Estratégico ou nível estratégico é o processo administrativo no qual proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. Visando otimizado grau de interação com os fatores externos, não controláveis, e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2009). Para o autor o Planejamento Estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

Planejamento tático ou nível tático dispõe o objetivo de otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no Planejamento Estratégico. O planejamento tático é elaborado pelos níveis organizacionais mediadores, tendo como função a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a conquista de objetivos (OLIVEIRA, 2009).

Por último, planejamento operacional ou nível operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Consiste nos níveis organizacionais inferiores, no qual seu foco é a atividade do dia a dia da empresa (OLIVEIRA, 2009).

Após análise dos níveis hierárquicos a acadêmica aborda a seguir as etapas do Planejamento Estratégico.

2.4.2 Etapas do Planejamento Estratégico

A divisão do Planejamento Estratégico em etapas é de extrema importância para a compreensão dos gestores, facilitando o entendimento, implementação, realização e possuindo a finalidade de garantir maior segurança no seu acompanhamento no processo de planejamento. Planejar decorre da análise de que as mudanças futuras poderão não estar de acordo com o planejado, para proporcionar a percepção do planejamento, é essencial efetuar o diagnóstico estratégico, por meio de análises e projeções da empresa (OLIVEIRA, 2009).

A primeira etapa tem a função de demonstrar o diagnóstico estratégico, objetivando a organização a sensibilizar-se quanto à necessidade de fazer um planejamento e escolher qual metodologia utilizar (PEREIRA, 2010). A segunda etapa, acontece a apresentação das informações quanto aos principais aspectos do diagnóstico estratégico como, missão, visão, e valores, análises internas e externas, Matriz *SWOT*, e questões relacionadas a formulação das estratégias (PEREIRA, 2010).

Conforme Almeida (2014, p. 15) a missão é a “razão de ser da organização, seu negócio, seu núcleo central. Sua função é delimitar seu campo de atuação, indicando possibilidades de expansão de suas ações”. De maneira geral, a missão organizacional é importante para concentrar os esforços dos integrantes para uma direção em conjunto. De acordo com Costa (2002, p. 36) a visão é um “modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização”. Funcionando como uma situação desejada para o futuro e um propósito organizacional. Os valores são crenças e princípios pelos quais os gestores acreditam que sustentam a organização. Para Oliveira (2009, p. 68) os valores da empresa devem “ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa”.

É fundamental que a empresa leve em consideração as informações do ambiente externo e interno, etapas devem ser levadas em consideração antes de formular as estratégias para atingir objetivos (FISCHMANN e ALMEIDA, 2009). A análise do ambiente interno é composta de recursos armazenados dentro da organização, ou seja, os recursos internos, os

quais a organização tem controle e que deverão ser utilizados no alcance de seus objetivos (PORTER, 1991). A análise do ambiente interno para Oliveira (2009, p. 81) tem por finalidade colocar em “evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados”. Segundo Ferrell et al (2000, p.37) “as forças e fraquezas são problemas internos e exclusivos para a empresa conduzir a análise”. A análise do ambiente externo na perspectiva de Oliveira (2009, p. 71) é estudar a “relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição, produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejada no futuro”. Do mesmo modo, Ansoff (1977, p. 127) descreve a análise externa como sendo a

análise das oportunidades de produtos e mercados disponíveis à empresa fora de seu conjunto corrente das linhas de produtos versus segmentos de mercados, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não os negócios da empresa.

Ao concluir as análises dos ambientes, dará a estruturação da análise da Matriz *SWOT*, permitindo auxiliar e fundamentar a estratégia organizacional. O cruzamento dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades faz-se numa matriz, sendo capaz de observar e planejar a empresa em função destes quatro atributos (CALDEIRA, 2014). Um dos maiores benefícios da análise da Matriz *SWOT* segundo Ferrell et al (2000) é o fornecimento de informações e perspectiva que podem ser compartilhadas entre diversas áreas funcionais da empresa. Sendo importante para a empresa conhecer o potencial e as ameaças que estão dentro e fora do ambiente da organização. Esta análise é de suma importância no planejamento da empresa, auxiliando e colaborando com as decisões a serem tomadas pelas organizações. (KOTLER; KELLER,2007).

Outro instrumento importante de análise estratégica muito utilizado na gestão empresarial é a análise das Cinco Forças Competitivas de Porter, sendo um modelo concebido por Michael Porter para análise do nível de competição entre empresas. Segundo Porter (2004), a vantagem competitiva de uma empresa sobre suas concorrentes, não fica visível com uma análise da organização como um todo, mas sim pela análise do conjunto de atividades diferenciadoras praticadas pela empresa. Essas atividades devem ser consideradas geradoras de valor. Além disso, a vantagem competitiva é alcançada quando a organização desempenha as atividades estratégicas chave, destacando-se de seus concorrentes. Segundo o autor (2004) as forças competitivas são:

- a) Ameaças de novos entrantes;
- b) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes;

- c) Negociação com clientes;
- d) Ameaças de serviços substitutos;
- e) Negociação com fornecedores.

Para Porter (2004) o modelo das Cinco Forças leva em consideração o ambiente interno e o externo, e deve ser visto como uma ferramenta que auxilia a escolha de uma estratégia, além das Cinco Forças de Porter impactarem a lucratividade da empresa e por essa razão devem ser analisadas minuciosamente.

Apresentada a Fundamentação Teórica que é a parte em que se alicerça a pesquisa como um todo, a seguir tem-se a apresentação da caracterização da empresa.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

As informações contidas neste capítulo foram extraídas da empresa Olicon Contabilidade e Condomínio, por meio da acadêmica. Este tópico alicerça a caracterização da empresa, dados, histórico, bem como seus serviços, mercados e clientes, estrutura organizacional, e os processos organizacionais.

3.1 DADOS DA EMPRESA

O nome da empresa em estudo é Olicon Contabilidade e Condomínio, localizada na Rua Marechal Guilherme, nº 147, sala 601, no Centro da cidade de Florianópolis, no Estado de Santa Catarina. A empresa foi fundada em agosto de 2004 e atualmente é composta por quatro colaboradores, encaixando-se na classe ME – micro empresa, classificação quanto ao tamanho por número de empregados. Sendo uma empresa privada do segmento de prestação de serviços, seu ramo de atividade é a contabilidade.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

No ano de 2004, surgiu a Olicon Contabilidade e Condomínio, fundada por Igno Noel da Silva, com a necessidade de abrir um escritório de contabilidade para formalizar os serviços que eram prestados. No entanto afastou-se do escritório para atuar no setor público. Com isso, Evanize Silva, integrou-se a Olicon, na qual permaneceu ao longo de anos, contudo, dedicou-se exclusivamente ao seu hotel no bairro de Canasvieiras.

Atualmente a Olicon conta com dois sócios administradores e duas auxiliares de escritório, em um turno das 9h às 18h de segunda a sexta-feira. Prestando serviços contábeis, a empresa permanece no mercado há dezesseis anos.

A Olicon Contabilidade e Condomínio está estruturada para prestar serviços que abrangem as principais atividades operacionais da gestão empresarial, permitindo que nossos clientes concentrem seus esforços e foco no objetivo principal de seus negócios. (OLICON 2019a).

3.3 SERVIÇOS, MERCADOS, CLIENTES

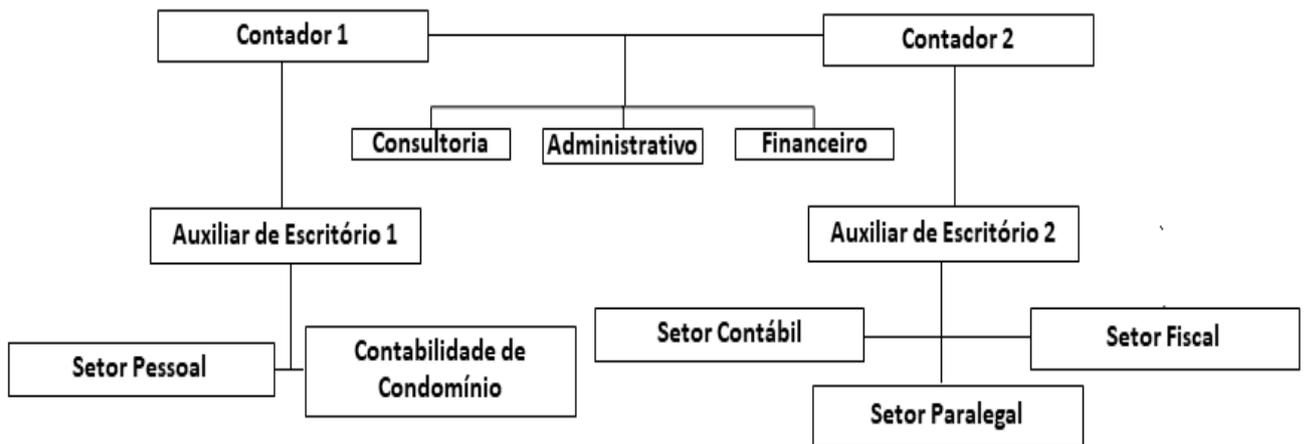
A Olicon é um escritório de contabilidade que conta com um segmentado serviço, a contratação dos serviços prestados inicia, através de um primeiro contato com o cliente,

geralmente os novos clientes provêm de indicações. Os serviços são ajustados de acordo com a necessidade do cliente. O mercado setorial no qual a empresa se encontra é o contábil, e seus clientes são jurídicos.

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O corpo funcional da empresa está dividido em dois gestores, denominado contador, no qual desempenham funções diferentes, mas trabalham de forma conjunta, com suas respectivas auxiliares. A seguir apresenta-se a estrutura organizacional da empresa por meio do organograma:

Figura 3 – Organograma da empresa Olicon Contabilidade e Condomínio.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A estruturação organizacional é dividida pelo contador número 1, responsável pelo setor pessoal, sua auxiliar de escritório, responsável por auxiliar o contador em suas tarefas cotidianas, bem como atua no setor da contabilidade de condomínio. O contador número 2 é responsável pelo setor contábil e paralegal, sua auxiliar de escritório é responsável por auxiliar o contador em suas tarefas cotidianas, como também atua no setor fiscal. Os gestores, juntos, são responsáveis pelo setor de consultoria, administrativo e financeiro da empresa.

3.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Para a representação desses serviços, a acadêmica elaborou um quadro com os serviços segmentados de acordo com as atividades em setores especializados.

Quadro 2: Setores da empresa

Setor	Responsável por:	Função
Contábil	Escrituração contábil e elaboração de relatórios societários, fiscais e gerenciais.	Informações econômico-fiscais da pessoa jurídica e a declaração de débitos e créditos tributários Federais.
Fiscal	Escrituração de todos os documentos fiscais, entrada, saída e prestação de serviços.	Escrituração dos livros fiscais, elaboração e entrega das declarações e atendimento de fiscalizações.
Pessoal	Rotinas e suas áreas de atuação.	Elaboração e produção de dados para envio ao Ministério do Trabalho, acompanhamento de acordos, convenções, dissídios coletivos, presta assessoria trabalhista e previdenciária no atendimento à fiscalização.
Paralegal	Alterações contratuais decorrentes do desenvolvimento normal das atividades empresariais.	Registro de livros societários, fiscais e contábeis, obtenção de autorização para emissão de notas fiscais, expedição de certidões, regularização de situação fiscal de empresa.
Administrativo/Financeiro	Organização administrativa e financeira da empresa.	Definições de tarefas e controles, terceirização de serviços administrativo e financeiro, prestação de serviços temporários.
Condomínio	Controle de caixa do condomínio.	Fiscalizar e controlar o fluxo de caixa.
Consultoria	Apresentar soluções e agregar valor em determinado negócio.	Consultoria contábil, consultoria de procedimentos contábeis, consultoria fiscal, revisão na escrita fiscal, atendimento a fiscalização, consultoria de RH.

Fonte: Olicon (2019a/b).

Com o auxílio do quadro anterior onde constitui os processos organizacionais, foi possível analisar a segmentação dos setores da empresa.

Sendo uma empresa com um número reduzido de colaboradores, as decisões dos gestores costumam ser comunicadas aos auxiliares de escritório de maneira informal, por meio de um grupo criado em um aplicativo de celular, ou por meio do diálogo. Entretanto, as decisões não estão centralizadas somente nos gestores, costumam envolver a participação dos

demais colaboradores. Regras e procedimentos da organização costumam ser formalizados em manuais ou outros documentos formais. A área de Recursos Humanos é processada de maneira informal. Os responsáveis e encarregados são os gestores, que, selecionam, treinam e motivam os colaboradores.

A empresa possui um *site*, com domínio registrado como *www.oliconsc.com.br*, apresentando brevemente seus setores e serviços, localização e contato, além do acesso aos boletos dos condomínios, por meio de uma área restrita ao cliente.

Imagem 1: Tabelas disponíveis no *site* da empresa

OLICON
contabilidade - condomínio

Home Quem Somos Serviços Índices Econômicos Obrigações Tabelas Links CND Contato

Faixa de Salário médio	Valor da parcela	Tabela para Cálculo do Benefício Seguro-desemprego a partir de 01/01/2012
até	R\$ 1.026,77	Multiplica-se salário médio por 0.8 (80%)
a partir de	R\$ 1.026,78 até R\$ 1.711,45	Multiplica-se R\$ 1.026,77 por 0.8 (80%) e o que exceder a R\$ 1.026,77 multiplica-se por 0.5 (50%) e soma-se os resultados.
acima	R\$ 1.711,46	O valor da parcela será de R\$ 1.163,76 não podendo passar desse valor

SALARIO DE CONTRIBUIÇÃO – INSS A PARTIR 01/01/2012 TRABALHADOR ASSALARIADO	ALÍQUOTA (%)
Até 1.174,86	8,0%
De 1.174,87 à 1.958,10	9,0%
De 1.958,11 à 3.916,20	11,0%

TABELA IMPOSTO DE RENDA RETIDO NA FONTE (IRRF) 01/04/2011		
Limite de isenção		R\$ 1.566,61
Dedução por dependente		R\$ 157,47
Desconto mínimo mensal		R\$ 10,00
Desconto mínimo 13* salário		R\$ 0,01
LIMITE	%	DEDUZIR
Até R\$ 1.566,61	isento	0,00
De 1.566,62 até 2.347,85	7,5	117,49
De 2.347,86 até 3.130,51	15	293,58
De 3.130,52 até 3.911,63	22,5	528,37
Acima de 3.911,63	27,5	723,95

TABELA SALÁRIO FAMÍLIA - Por Filho até 14 anos a partir 01/02/2012		Valor
Limite Faixa		
Até 608,80		31,22
De 608,81 a 915,05		22,00

Novidades Contato Visite o Blog

FAQ Curta no facebook

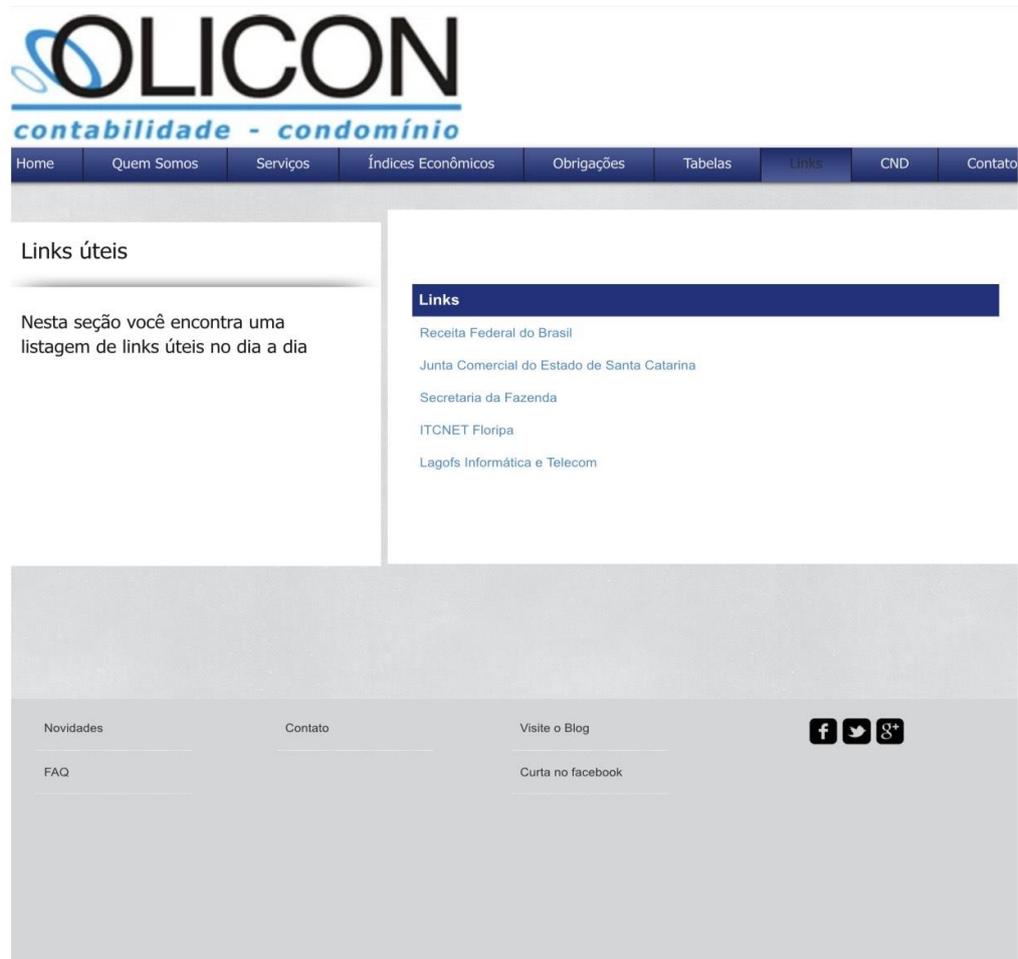
f t g+

Fonte: Olicon (2020d).

São disponibilizados índices econômicos para consulta como tabela com a agenda de obrigações trabalhistas, tabela relacionando a faixa de salário com o cálculo do benefício

do seguro-desemprego, tabela com salário de contribuição ao Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, tabela do imposto de renda retido na fonte e a tabela referente ao salário família.

Imagem 2: Listagem com *links* úteis



Fonte: Olicon (2020e).

O *site* apresenta uma listagem com *links* úteis no dia a dia, como o *site* da Receita Federal do Brasil, Junta Comercial do Estado de Santa Catarina, Secretaria da Fazenda e Informativo Tributário Contábil. É possível também ser direcionado para o *site* da Receita Federal, Caixa Econômica Federal, Previdência Social, Prefeitura de Florianópolis, Secretaria do Estado da Fazenda, Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços, e Sistema de Administração Tributária, para emissão da certidão negativa de débitos (Imagem 3).

Imagem 3: Emissão da Certidão Negativa de Débitos



Fonte: Olicon (2020f).

O processo de comunicação interna ocorre de maneira formal por meio do *e-mail* no qual é registrado como *oliconcontabil@gmail.com*, e informal por meio de um grupo profissional na plataforma digital denominada *whatsapp*.

A cultura tem o foco no desempenho dos colaboradores, havendo papéis fixos distribuídos na estrutura da empresa. Portanto não existe espaço para inovação, perdendo em resultados. São fatores críticos de sucesso os pontos fortes e o aperfeiçoamento dos pontos fracos, em uma organização que, quando identificado e aperfeiçoado, gera melhor desenvolvimento, alcançando o crescimento. Para garantir o aperfeiçoamento, há a necessidade de estudar de forma aprofundada, seus processos, missão, visão e valores. Gerando a empresa, satisfação dos clientes, credibilidade e vantagem competitiva.

Um ponto forte da empresa é sua localização, que se encontra no centro da cidade, e por estar no mercado contábil ao longo de muitos anos, a empresa possui clientes fiéis. O

ponto fraco é não possuir missão, visão e valores pré-determinados. A Olicon não possui obras futuras, visto que recentemente passou por reforma interna no escritório.

Apresentada a caracterização da empresa, a seguir tem-se a apresentação do diagnóstico.

4 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico corresponde à primeira fase do processo de Planejamento Estratégico e procura respostas aos gestores sobre qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos no processo administrativo.

Este capítulo, desenvolve o diagnóstico do relatório de estágio, as análises e situações em que se encontram os ambientes, macro e micro. Tal como a entrevista com os gestores, e as ferramentas de análise da Gestão Estratégica, de acordo com a aplicabilidade da Matriz *SWOT*, e a aplicação das Cinco Forças Competitivas de Porter, no contexto da empresa objeto de estudo.

4.1 MACROAMBIENTE

Considerando a natureza do negócio da empresa, torna-se importante a análise das variáveis dos ambientes, a acadêmica utilizou informações referentes aos fatores e aspectos político-legais, econômicos, socioculturais, demográficos e tecnológicos. Como podemos verificar a seguir.

No ambiente político-legal foram revisadas leis e tendências futuras que poderão afetar a empresa em seu âmbito legal. Para Ceconello e Ajzentel (2008, p. 109): “o ambiente político legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão.”

De acordo com a Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946, no qual define no art. 2º que a fiscalização do exercício da profissão contábil, assim entendendo-se os profissionais habilitados como contadores e técnicos em contabilidade, será exercida pelo Conselho Federal de Contabilidade e pelos Conselhos Regionais de Contabilidade. (BRASIL, 1996). O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) possui personalidade jurídica de direito público. Criado e regido por legislação específica, o Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946, e com estrutura, organização e funcionamento regulamentados pela Resolução CFC nº 1.370, de 8 de dezembro de 2011 no qual aprova o Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade. O CFC tem como principal finalidade normatizar, orientar e fiscalizar o exercício da profissão contábil, por mediação dos Conselhos Regionais de Contabilidade (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2020).

A economia nacional, inclusive a mundial, influencia em grande escala os custos e sucesso da empresa. Assim como no ambiente político legal, o econômico também tem força significativa nas empresas. A relevância desse ambiente se dá pelo motivo de que o poder de

compra da população depende da sua renda, dos preços de produtos e serviços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008). Nesse contexto, as empresas são afetadas indiretamente, mas também podem ser atingidas de forma direta por alguns fatores, como o “aumento ou diminuição do produto interno bruto, bem como elevação e quedas das taxas de juros, da inflação e do valor do dólar.” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 52). Em relação à participação do estado de Santa Catarina, conforme dados disponibilizados pelo IBGE (2020b), do ano de 2010, o estado de Santa Catarina, concentra o 3º maior IDH no Brasil. A economia do estado é diversificada e distribuída por regiões do estado, devido a heterogeneidade de climas, paisagens e relevos, estimulando o desenvolvimento de atividades distintas, desde a agricultura ao turismo, atraindo investidores de variados segmentos e expandindo a economia (SANTA CATARINA, 2020a). A pandemia interrompeu o processo de consolidação fiscal pelo qual passava a economia brasileira, o governo lançou um conjunto de medidas emergenciais de apoio à saúde e à economia. De acordo com o IPEA a Dívida Bruta do Governo Geral (DBGG) em proporção do Produto Interno Bruto (PIB) aumente de 75,8% no final de 2019 para 93,7% no final de 2020, a crise aumentou para o futuro os desafios fiscais do país, que sairá da crise com uma dívida pública mais alta, e níveis baixos de produção e arrecadação (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2020).

O ambiente sociocultural ocupa-se dos valores e atitudes de uma sociedade, visto que os seres humanos moldam as relações sociais, tal qual a economia e os mercados se inserem (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

A economia e os mercados estão imersos em relações sociais. Fatores socioculturais moldam esses relacionamentos por meio das crenças, valores e normas individuais e coletivas, pessoais e das empresas, podendo ser exercidos de forma consciente ou inconsciente. (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 107).

Tavares (2010) diz que o ambiente demográfico tem o foco na população. Segundo Cecconello e Ajzental (2008), esse ambiente é entendido como um estudo do perfil das pessoas de uma população.

No caso de empresas voltadas ao cliente final, a análise envolve informações sobre tamanho da população e demais características de mercado, as quais se caracterizam como demográficas, por exemplo: Tamanho e taxa de crescimento da população, a distribuição das faixas-etárias, o tamanho das famílias, a expectativa de vida, os níveis de instrução e grau de escolaridade, a renda per capita, a renda familiar, a distribuição geográfica de residências e trabalho, sexo e etnia. (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 108).

Santa Catarina é um estado da região Sul, constitui uma diversidade geográfica e humana singular, devido as mudanças no clima, na paisagem, nos sotaques e culturas. Possui

uma área de 95.737,954 km², integra 295 municípios e faz limite com os Estados do Paraná e Rio Grande do Sul, com o Oceano Atlântico e com a província Argentina de *Misiones*, portanto, Santa Catarina localiza-se no centro geográfico das regiões de maior desempenho econômico do país, e em uma posição estratégica no Mercosul (SANTA CATARINA, 2020b). Em relação à população estimada do estado de Santa Catarina, conforme dados atuais disponibilizados pelo IBGE, do ano de 2020, o estado concentra 7.252.502 pessoas (IBGE, 2020a).

A partir do ano de 2011, através da globalização e mais precisamente da internet como ferramenta de uso da sociedade, o ambiente tecnológico incluí melhorias e inovações científicas que propõem oportunidades e ameaças às empresas. As mudanças na tecnologia afetam tanto as operações quanto os produtos e serviços das empresas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Devido à relevância atualmente, pode considerar-se fatores de influência da tecnologia a serem analisados, a aceleração no ritmo das mudanças tecnológicas, e oportunidades ilimitadas para inovação (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008), como também, incentivos governamentais para pesquisa e desenvolvimento, e o grau de desenvolvimento e pesquisa do país. (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012). A Nota Fiscal Eletrônica foi implantada pela Receita Federal, a fim de fiscalizar eletronicamente, racionalizar e agilizar os procedimentos aplicando a obrigatoriedade de emissão de notas fiscais para a maioria das organizações que comercializem produtos ou serviços, bem como os profissionais da Contabilidade, em razão do projeto de Fiscalização Eletrônica desenvolvido pelo CFC e pelo Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina, utilizando a tecnologia para expandir as atividades ligadas a fiscalização (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SANTA CARATINA, 2020).

Após realizadas as análises macro ambientais, a acadêmica apresentará as análises do micro ambiente do contexto da empresa Olicon Contabilidade e Condomínio.

4.2 MICROAMBIENTE

Para descrever o microambiente, a acadêmica utilizou informações referentes aos fatores e aspectos quanto ao cliente, fornecedores, concorrentes e órgãos legais. Tais informações que compuseram o quadro a seguir, foram retiradas dos respectivos *sites*.

Quadro 3: Análise do microambiente

Fatores	Aspectos Analisados
Clientes	Os clientes da Olicon são jurídicos, compostos por 17 condomínios e 17 empresas, que prezam por confiança no profissional que presta o serviço solicitado. Zelando por suas contas, finanças, impostos, demonstrativos, encargos sociais e trabalhistas, papeis, alvarás e licenças, e trabalham com nota fiscal eletrônica.
Fornecedores	Informativo Tributário Contábil (ITC): prestação de serviço de consultoria nas áreas Fiscal, Contabil, Trabalhista e Previdenciária e disponibilização de conteúdo online relacionados a área de atuação (legislação, artigos, matérias e informações). HBL Impressões Gráficas LTDA: impressão de boletos. CopiCenter Fotocopiadora: encadernação de livros contábeis. Edio Hoffmann: fornecedor de material de limpeza. Jemir Informática: empresa especializada em tecnologia da informação, assistência técnica empresarial e residencial e venda de cartucho de tinta e toner. Winker Soluções Tecnológicas: plataforma para taxas.
Concorrentes	A Olicon está localizada no Centro de Florianópolis e na área central possui uma alta concentração de profissionais neste ramo. Alguns concorrentes diretos são: Líder Serviços Contábeis, Ponto Contábil Contabilidade de Condomínios, LDJ Contabilidade em Florianópolis e Meta Condomínios e Contabilidade.
Órgãos Legais	Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (CRCSC): Autarquia Federal criada pelo Decreto Lei nº 9.295/46, com a finalidade de registrar, fiscalizar e promover a educação continuada dos profissionais da contabilidade no Estado de Santa Catarina. Receita Federal: órgão responsável por administrar os tributos federais e atuar no combate à sonegação. Secretaria do Estado da Fazenda: órgão central da administração financeira, controle interno e planejamento orçamentário com a função de administrar a arrecadação e a fiscalização dos tributos estaduais e contabilizar a gestão dos recursos públicos.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de ITC – Informativo Tributário, Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina, Receita Federal e Secretaria do Estado da Fazenda (2020).

Com o auxílio do quadro anterior foi possível analisar o microambiente em que a empresa está inserida.

4.3 APLICAÇÃO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES

Esta entrevista está destinada à coleta de dados a respeito da empresa Olicon Contabilidade e Condomínio, a fim de complementar o estudo do relatório de estágio, que

consiste em desenvolver um Planejamento Estratégico. A entrevista foi aplicada aos gestores da empresa pela acadêmica e será desenvolvido visando um aprofundamento em pontos importantes.

Foi perguntado aos gestores se a empresa possui definição de missão, visão e valores, eles responderam que não há definição, mas compreendem que a empresa necessita definir. Na opinião dos gestores a missão é fornecer serviços contábeis com informações precisas e exatas aos clientes. Como visão, ser reconhecido como um escritório ético e eficiente em seus serviços. E valores, possuir ética, honestidade, responsabilidade e eficiência.

Ao questionar sobre o diferencial da empresa em relação aos concorrentes, os gestores responderam que o seu diferencial são os anos que a empresa está no mercado, de modo há atrair clientes por indicação, como também por oferecer um atendimento de forma que o cliente perceba que os seus interesses sejam prioridade. Assim como a rede de relacionamento com os fornecedores, sendo possível comprar sempre produtos e serviços, com o melhor preço possível.

Sobre o perfil dos clientes, os gestores informaram que são clientes que não possuem experiência e conhecimento na área, portanto buscam seus serviços. Também informaram que o perfil dos seus clientes mudou ao longo dos anos, estando mais adeptos a tecnologia.

Com relação as ferramentas gerenciais utilizadas no dia a dia para comunicação, planejamento e controle das atividades e dados, os gestores informaram que o computador é a principal ferramenta de trabalho, e utilizam para a organização de dados financeiros contábeis e fiscais o Software Contábil, para a gestão de honorários e folha de pagamento, utilizam os próprios *sites* das entidades, como a Prefeitura Municipal de Florianópolis e Receita Federal.

Um ponto a ser melhorado é com relação a dificuldade para desenvolver suas atividades atualmente, os gestores responderam que possuem dificuldades em relação a atualização nas leis que estão em constante mudança.

Ao perguntar sobre a perspectiva futura com relação a empresa, os gestores responderam que, por ser uma empresa de origem familiar, pretendem suceder ao longo prazo as atividades do escritório para se enquadrar aos novos avanços da tecnologia e novas formas de Administração.

Sendo assim, para encerrar o roteiro de entrevista, foi perguntado aos gestores sobre as questões externas da empresa, os gestores visualizam oportunidades para se desenvolver pois, pretendem especializar-se em escritório de contabilidade de condomínio e síndico profissional.

Após o roteiro de levantamento de dados, a acadêmica realizará a análise da Matriz *SWOT* e o cálculo das Cinco Forças Competitivas de Porter.

4.4 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT

A análise estratégica de *SWOT* (*Strength, Weaknesses, Opportunities and Threat*), ou FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) em português, viabilizara e enfatiza a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas para que os gestores da empresa Olicon Contabilidade e Condomínio tenham uma visão geral sobre as forças e fraquezas desta, e, uma melhor compreensão acerca das oportunidades e ameaças que existem no mercado e podem afetar a empresa.

Baseado nos estudos feitos e no conhecimento acerca da empresa, a Matriz *SWOT* desenvolvida será exposta a seguir, sendo dividida entre ambiente interno e externo.

Quadro 4: Matriz *SWOT*

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Localização; ➤ Anos no mercado; ➤ Divisão de tarefas e procedimentos internos estabelecidos e formalizados; ➤ <i>Networking</i> com fornecedores; e ➤ Atendimento exclusivo e personalizado; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestão não profissionalizada; ➤ Dificuldade no acompanhamento na atualização das leis; ➤ Problemas operacionais internos; e ➤ Pouca divulgação no meio digital;
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolvimento profissional; ➤ Clientes por indicação; ➤ Retomada da economia; ➤ Aumento do número de empresas formalizadas; e ➤ <i>Marketing</i> nas redes sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Novas tecnologias, serviços e ideias; ➤ Fechamento das empresas em virtude da pandemia; ➤ Crise econômica; ➤ Mudanças na regulamentação; e ➤ Entrada de novos concorrentes.

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Assim sendo, no que diz respeito ao ambiente interno, observando as forças e fraquezas levantadas na pesquisa, a localização é um ponto forte, pois a empresa está posicionada no centro de Florianópolis, área com alta movimentação e rodeada por empresas. Outra força a ser destacada, são os anos que a empresa está inserida no mercado, atraindo muitos clientes por indicação. A divisão de tarefas, processos, regras e procedimentos internos entre os gestores estão bem definidas, facilitando assim, o dia a dia e a organização da empresa. O atendimento é exclusivo e personalizado, alterado propositalmente para cumprir as exigências e sanar dúvidas do cliente, mantendo-os fiéis ao seu serviço. Por fim, a empresa possui uma rede de contatos profissionais com seus fornecedores, para trocar experiências e informações, bem como comprar produtos e serviços por um preço melhor. De outra forma, as fraquezas destacadas estão entre a empresa não possuir definição de missão, visão e valores, fazendo-se a gestão empresarial seu segundo plano, devido a área operacional sobressair, resultando em uma gestão não profissional e conseqüentemente, não estruturada. Outro problema que afeta a empresa, é a dificuldade no acompanhamento na atualização das leis, a legislação além de estar em constante mudança, possui siglas, terminologias e conceitos inerentes à área contábil e nem sempre são facilmente decifrados, sendo assim, o acompanhamento na atualização das leis é, sim, um grande desafio para a empresa. O problema operacional interno é outra fraqueza encontrada na empresa, o processo de integração entre os setores somente é possível com uma constante comunicação interna entre gestores e colaboradores, neste sentido, a empresa possui ausência de integração. Por fim, a empresa faz pouco uso da tecnologia em sua divulgação no meio digital.

No que se refere ao ambiente externo, esta etapa observa e verifica as oportunidades e ameaças que estão presentes no ambiente da empresa e as melhores formas de prevenir, evitar ou usufruir dessas situações. Levantadas na pesquisa, o desenvolvimento profissional é uma oportunidade, pois os gestores e colaboradores da empresa estão sempre buscando desenvolvimento, aprimoramento de habilidades e conhecimentos profissionais necessários para executar a profissão da melhor forma. Outra oportunidade são os clientes proveniente de indicação, o contato humano sempre será valorizado, sendo assim, no que se refere ao âmbito na empresa, a indicação de clientes é uma ferramenta para atrair novos. A retomada da economia integra outra oportunidade para a empresa pois, resulta na queda do desemprego, e aumento de empresas formalizadas. De acordo com pesquisas realizadas, os indicadores da economia de Santa Catarina começam a dar sinais de retomada e crescimento acima da média nacional. Depois de três meses de queda, o segmento de serviços cresceu em 6,4% no mês de maio em volume de receitas representando o melhor desempenho do país

(SANTA CATARINA, 2020c). Por último, o *marketing* nas redes sociais é uma oportunidade para a empresa, visto que proporciona divulgação da empresa e alcance dos serviços para mais pessoas.

Por outro lado, as ameaças destacadas estão entre os concorrentes apostando em tecnologia, tornando para a empresa uma ameaça pois, por se tratar de uma empresa com muitos anos no mercado, ela possui dificuldades em se adequar as novas tecnologias, serviços e ideias. Outra ameaça, é o fechamento de empresas devido a pandemia, gerando crise econômica, e resultando na redução do número de empresas. E por fim, a entrada de novos concorrentes é uma ameaça para a empresa.

Com a análise da Matriz *SWOT*, o tópico a seguir possui a finalidade de auxiliar na escolha de uma estratégia para a empresa, por meio da aplicação das Cinco Forças Competitivas de Porter.

4.5 APLICAÇÃO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Conforme Porter (2004), a aplicação das Cinco Forças Competitivas leva em consideração o ambiente interno e o externo, e deve ser visto como ferramenta que auxilia a escolha de uma estratégia, além do que, as Cinco Forças Competitivas de Porter impactam a lucratividade da empresa, por essa razão devem ser analisadas minuciosamente.

Neste tópico, a acadêmica aplicou as Cinco Forças Competitivas de Porter para conhecer o mercado que a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio está inserida, com o propósito de verificar, conhecer e avaliar o desempenho da empresa, bem como ter um direcionamento para resolver possíveis problemas. Para Kluyver e Pearce (2007) esse modelo sustenta que o potencial de lucro de um setor é em grande parte determinado pela rivalidade competitiva, que por sua vez, é explicada por Cinco Forças: a ameaça de novos concorrentes, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de bens ou serviços substitutos e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

Para analisar o setor onde a empresa está situada, a acadêmica escolheu a metodologia de Porter, atribuindo notas de 1 a 5, onde no final é consultado uma fórmula para calcular a intensidade da força, podendo ser baixa (0-34), média (35-70) ou alta (71-100) (PORTER, 2004).

Para cada afirmação, atribuir as seguintes notas.

1 > se a afirmação é absolutamente falsa;

2 > se a afirmação é falsa;

- 3 > se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta;
 4 > se a afirmação é correta;
 5 > se a afirmação é totalmente correta;
 Se a afirmação não se aplica ao setor, colocar 1.

Quadro 5: Força 1- Possibilidade de entrada de novos concorrentes

	Fatores	NOTA
A	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	5
B	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou clientes não são fiéis.	4
C	É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	3
D	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	3
E	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	3
F	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	2
G	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	4
H	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	3
I	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	4
J	O mercado não está saturado.	5
	Total	36

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

O cálculo da força 1 é calculado a partir da intensidade da força 1= ((Total-10)/40) * 100. Aplicando para a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio, o cálculo da intensidade da força 1 é 65, sendo considerada uma força de intensidade média para a possibilidade de entrada de novos concorrentes. Mesmo levando em consideração que o mercado não está saturado, há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas, como o cadastro nacional de pessoa jurídica, contrato

social, registro na junta comercial, inscrição estadual e municipal, alvará de funcionamento e do corpo de bombeiros, licença ambiental, cadastro na previdência social e instrumentos fiscais para que a empresa entre em ação.

Quadro 6: Força 2 - Rivalidade entre as empresas existentes no setor

	Fatores	NOTA
A	Existe grande número de concorrentes com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	5
B	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	1
C	Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos.	2
D	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	3
E	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes	3
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	3
	Total	17

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

O cálculo da força 2 é calculado a partir da intensidade da força 2 = $((\text{Total}-6)/24) * 100$. Aplicando para a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio, o cálculo da intensidade da força 2 é 45,83. Considerada uma força de intensidade média para a rivalidade entre as empresas existentes no setor, devido ao setor contábil possuir um grande nicho existe grande número de concorrentes com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos, por outro modo não há grande diferenciação entre os serviços comercializados pelos concorrentes.

Quadro 7: Força 3 – Ameaça de produtos substitutos

	Fatores	NOTA
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	3
B	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	3
C	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos	2
D	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	4
	Total	12

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

O cálculo da força 3 é calculado a partir da intensidade da força 3 = $((\text{Total}-4)/16) * 100$. Aplicando para a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio, o cálculo da intensidade da força 3 relacionada a ameaça de produtos substitutos é 50 considerada uma força média, estando relacionada as novas tecnologias. Com relação a ameaça de produtos substitutos, empresas existentes costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos enquanto a Olicon Contabilidade e Condomínio não possui esta conduta.

Quadro 8: Força 4 - Poder de negociação dos compradores

	Fatores	NOTAS
A	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	1
B	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	2
C	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	3
D	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	3
E	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	3
F	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	2
G	Clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	4
H	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	3
	Total	21

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

O cálculo da força 4 é calculado a partir da intensidade da força 4 = $((\text{Total}-8)/32) * 100$. Aplicando para a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio, o cálculo da intensidade da força 4 é 40,62. Considerada uma força de intensidade média para o poder de negociação dos compradores, devido ao serviço que os clientes compram das empresas do setor serem padronizados, clientes não terem custos adicionais significativos se mudarem de fornecedor e, há sempre uma ameaça dos clientes não contratarem os serviços.

Quadro 9: Força 5 – Poder de negociação dos fornecedores

	Fatores	NOTA
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	2

B	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	2
C	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	1
D	Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	5
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados	3
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	2
G	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	5
	Total	20

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

O cálculo da força 5 é calculado a partir da intensidade da força 5 = $(\text{Total}-7) / 28$ *100. Aplicando para a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio, o cálculo da intensidade da força 5 é 46,43. Sendo considerada uma força de intensidade média para o poder de negociação dos fornecedores, pois materiais e serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor, como também existe a ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.

Em seguida ao cálculo das Cinco Forças Competitivas de Porter a acadêmica calculou a média entre as forças, resultando para a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio uma força de intensidade de 49,57, considerada uma força média pois, a empresa possui bom funcionamento mesmo com competidores no mesmo segmento de atuação. O segmento de atuação da área é bastante concorrido, mas não significa que está saturado, com relação a possibilidade de entrada de novos concorrentes, sempre há oportunidade para profissionais que procuram capacitação e também explorar novas possibilidades na área, apesar da empresa ser pequena compete com outros escritórios da região, comprovando que com planejamento e estratégias existe espaço para todos.

Após a análise e resultado da aplicação das Cinco Forças Competitivas de Porter, o tópico a seguir possui a finalidade de traçar o prognóstico do processo da empresa em questão.

5 PROGNOSTICO

Neste tópico, a acadêmica apresenta suas contribuições para a empresa, sugerindo estratégias para ressaltar os pontos fortes, aproveitando as oportunidades identificadas, e melhorar os pontos fracos, evitando as ameaças que se presumem no ambiente externo, convertendo-as, se possível, em oportunidades.

O tópico constitui a definição da missão, visão e valores, aplicação da Matriz *SWOT* Cruzada, Posicionamento Estratégico e o Plano de Ação.

5.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Apresenta-se, a seguir, os aspectos de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, a partir dos dados levantados em entrevista com os gestores, que antes não possuía definição.

A missão é a razão de ser da empresa, ou seja, a determinação do motivo central da existência da empresa. A determinação de quem a empresa atende, com seus produtos e serviços. Procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aonde se quer chegar com a empresa e quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender (OLIVEIRA, 2009). Portanto, a missão identificada para a empresa é: **proporcionar a informação aos clientes de forma ética, clara e inovadora, garantindo serviço Contábil, Paralegal, Fiscal, Pessoal e Contabilidade de Condomínios.**

A visão é a etapa de identificação de quais são as necessidades e expectativas da alta administração da empresa, proporcionando o delineamento do Planejamento Estratégico a ser desenvolvido e implementado. Bem como, representa o que a empresa quer ser dentro de um período mais longo (OLIVEIRA, 2009). Rezende (2012) descreve a visão como cenário ou sonho da organização, relacionando com a projeção de oportunidades futuras da organização, questionando-a aonde quer chegar e como deseja ser reconhecida pelo ambiente que está inserida. Desde modo, a visão para a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio definiu-se por ser: **reconhecida na Grande Florianópolis no nicho contábil, com soluções, recursos e ferramentas eficientes, a fim de ajudar e auxiliar seus clientes a estarem informados dentro da legalidade.**

Os valores “representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais

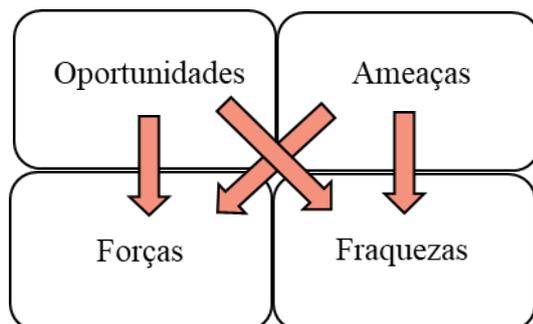
decisões” (OLIVEIRA, 2009 p. 43). Assim sendo, os valores da empresa Olicon Contabilidade e Condomínio são: **atender a necessidade de cada cliente com ética, honestidade, responsabilidade e eficiência, agindo sempre dentro da legalidade que a atividade requer.**

Determinando a missão, visão e valores para a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio, a seguir será descrita a Matriz *SWOT* Cruzada.

5.2 MATRIZ SWOT CRUZADA

Segundo Chiavenato e Sapiro (2010 p. 181) a função da Matriz *SWOT* é o “cruzamento do que sejam as oportunidades e as ameaças externas à intenção estratégica da organização, levando em conta sua missão, visão e valores e objetivos organizacionais com as forças e fragilidades dessa organização”.

Figura 4: Modelo Matriz *SWOT* Cruzada.



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2010).

Para os autores, o cruzamento forma uma matriz onde cada uma delas indica a melhor tomada de decisão, tornando a avaliação altamente estratégica e considerando uma das ferramentas mais utilizadas na gestão da estratégia competitiva. Pois, trata-se do vínculo entre oportunidades e ameaças presente no ambiente externo, cruzando com as forças e fraquezas apresentadas no ambiente interno (CHIAVENATO E SAPIRO 2010). Portanto, pode-se interpretar a correlação de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, de modo a estabelecer quatro zonas na matriz conforme Quadro 11 apresentado a seguir.

Camaliente e Fontes (2019) estabelecem quatro zonas na matriz no qual indicam a situação da empresa no ato das avaliações, uma vez que avaliados esses itens relevantes para análise da organização, pode-se interpretar a inter-relação de forças e fraquezas, e oportunidades e ameaças. No quadro a seguir observamos as quatro zonas.

Figura 5: Matriz SWOT Cruzada

		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna	Pontos Fortes	1. Abordagem agressiva: Aproveitamento da área de domínio da empresa.	2. Abordagem defensiva ou enfrentamento: área de risco enfrentável.
	Pontos Fracos	3. Abordagem de segmentação: área de aproveitamento potencial.	4. Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem: área de risco acentuado.

Fonte: Adaptado pela autora por Camalionte e Fontes (2019).

Os quatro quadrantes indicam a situação da empresa no ato das avaliações.

Quadrante 1: Como estratégia utilizando se um ponto forte e uma oportunidade, pode se aplicar como ponto forte o *networking* com fornecedores, uma vez que como oportunidade a empresa dispõe de clientes provenientes de indicação, portanto pode se desenvolver uma estratégia de divulgação a partir de uma parceria com os fornecedores.

Quadrante 2: Como estratégia utilizando se um ponto forte e uma ameaça, pode se aplicar como ponto forte o atendimento exclusivo e personalizado, uma vez que a crise econômica é um indício de ameaça para a empresa, deste modo pode se desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes a fim de atrair novos, e torna-los fieis ao serviço.

Quadrante 3: Como estratégia utilizando se uma fraqueza e uma oportunidade, pode se aplicar como fraqueza pouca divulgação no meio digital, uma vez que como oportunidade no meio externo o *marketing* nas redes sociais cresce ao longo dos anos, sendo assim pode se desenvolver uma estratégia de aprimoramento do *site* da empresa para aumentar a divulgação em sua mídia digital.

Quadrante 4: Como estratégia utilizando se uma fraqueza e uma ameaça, pode se aplicar como fraqueza a gestão não profissionalizada, uma vez que como ameaça no meio externo as novas tecnologias, serviços e ideais estão em constante desenvolvimento, logo pode se desenvolver uma estratégia de capacitação dos gestores da empresa.

5.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Ao enfrentar as Cinco Forças Competitivas, existem três abordagens Estratégicas Competitivas Genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (PORTER, 2004).

A primeira Estratégia Genérica consiste em alcançar a liderança no custo total por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. Porter (2004, p. 37) relata que essa estratégia

exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc.

Portanto, o custo baixo em relação aos concorrentes é o tema central de toda estratégia, pois uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, porque estes só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente, do mesmo modo, o baixo custo defende contra fornecedores poderosos, dando flexibilidade para os aumentos de custo dos insumos. Por fim, em geral, o baixo custo proporciona para a empresa uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria (PORTER, 2004).

A segunda Estratégia Genérica para Porter (2004, p. 39) consiste em “diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria”. O autor destaca que os métodos para essa diferenciação podem assumir diferentes formas: projetos ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e outras dimensões. A segunda Estratégia Genérica portanto, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média pois cria uma posição defensível para enfrentar as Cinco Forças Competitivas, de modo diferente da liderança de custo (PORTER, 2004).

A terceira e última Estratégia Genérica consiste em focar um grupo de compradores específico, um segmento na linha de produtos, ou um mercado geográfico, podendo assumir diversas formas. Do mesmo modo, visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando em conta (PORTER, 2004). O autor complementa dizendo que “mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico” (PORTER, 2004 p. 40).

Contudo, cabe a cada empresa decidir qual das três Estratégias Genéricas é a mais apropriada para os valores da empresa. As estratégias genéricas podem gerar riscos para a empresa que deseja seguir uma das abordagens. De acordo com Porter (2004) são dois os riscos: falhar em alcançar ou sustentar a estratégia, e com a evolução da indústria, o valor da vantagem proporcionada pela estratégia seja desgastada.

Para a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio entende-se que a melhor Estratégia Genérica Competitiva é a diferenciação com enfoque em um grupo de clientes específico, a fim de atender de forma eficiente e personalizada o alvo determinado, pois a empresa visa atender muito bem seus clientes.

Após realizada a análise das Estratégias Genéricas Competitivas de Porter, a acadêmica apresentará o Plano de Ação no contexto da empresa Olicon Contabilidade e Condomínio.

5.4 PLANO DE AÇÃO

Por meio da “identificação, da observação e da análise do problema, são planejadas as contramedidas que deverão ser colocadas em prática para eliminar ou minimizar o problema” (SELEME e STADLER, 2012, p. 30). Na empresa Olicon Contabilidade e Condomínio o meio usado é a ferramenta 5Ws2Hs, utilizada para execução do Plano de Ação a fim de obter resultado satisfatório.

A ferramenta 5Ws2Hs traduz a utilização de perguntas na língua inglesa, iniciadas com as letras W e H, tendo como objetivo gerar respostas que esclareçam o problema a ser resolvido ou que organizem as ideias na resolução de problemas. A seguir, encontra-se o significado de cada uma das letras.

Quadro 10: Modelo conceitual dos 5Ws2Hs

Pergunta	Significado	Pergunta instigadora	Direcionador
<i>What?</i>	O quê?	O que deve ser feito?	O objeto
<i>Who?</i>	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
<i>Where?</i>	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
<i>When?</i>	Quando?	Quando deve ser feito?	O tempo
<i>Why?</i>	Por quê?	Por que é necessário fazer?	A razão/o motivo
<i>How?</i>	Como?	Como será feito?	O método
<i>How much?</i>	Quanto custa?	Quanto vai custar?	O valor

Fonte: Quadro adaptado pela autora, a partir de SELEME e STADLER, 2012 p. 42.

Tal ferramenta possibilita que um processo em execução seja dividido em etapas, estruturadas a partir de pequenas perguntas, com o intuito de serem encontradas falhas que impedem o término adequado do processo, o resultado de sua aplicação não é claro e objetivo, mas sim uma exposição para uma análise aprimorada (SELEME e STADLER, 2012).

Com o objetivo de auxiliar a empresa e contribuir com o esclarecimento de problemas a serem resolvidos, o Plano de Ação contribui para facilitar de forma direcionada e organizada as melhorias, com finalidade de encontrar os problemas de modo que sejam solucionados. Baseado nos estudos feitos, a ferramenta 5Ws2Hs desenvolvida será aplicada na empresa Olicon Contabilidade e Condomínio, decorrente da análise dos pontos fracos encontrados na análise da Matriz *SWOT*.

Quadro 11: Aplicação da ferramenta 5Ws2Hs na empresa

What? O quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	Why? Por quê?	How? Como?	How Much? Quanto custa?
Capacitação para gestores	Luiz e João	ITC Consultoria	Mensalmente	Para aperfeiçoar o conhecimento	Por meio de cursos e treinamentos	R\$ 250,00
Aprimoração do <i>site</i> da empresa	Maria Eduarda	Jemir Informática	09/12/2020	Ferramenta fundamental para alcançar o público-alvo, atrair novos clientes e criar autoridade	Contratação de uma empresa especializada na área	R\$ 1.100,00
Implantação do sistema de gestão empresarial	Maria Eduarda	<i>Google Workspace</i>	14/12/2020	Para ter um planejamento do negócio, minimizar erros, integração entre departamentos e redução de custos	Desenvolver o processo gerencial por meio do aplicativo <i>Google Workspace</i>	R\$ 97,20 p/mês
Diminuição do consumo de material de escritório	Tatiane	Empresa	Em 2021	Para reduzir custos operacionais desnecessários e trazer mais eficiência para a empresa	Aplicação do <i>home office</i> e redução de material de escritório	R\$ 200,00
Fidelização de clientes	Tatiana	Empresa	Em 2021	Para aumentar os lucros e expandir a operação	Direcionando o foco ao cliente, criando experiência de atendimento única e permanecer presente no pós vendas	R\$ 200,00
Integração e aprimoramento da comunicação interna	Luiz e João	Empresa	Mensalmente	Para ampliar a comunicação interna da empresa de forma a manter uma boa relação de trabalho no dia a dia	Por meio de reuniões, diálogos e confraternizações frequentes entre todos os colaboradores da empresa	R\$150,00

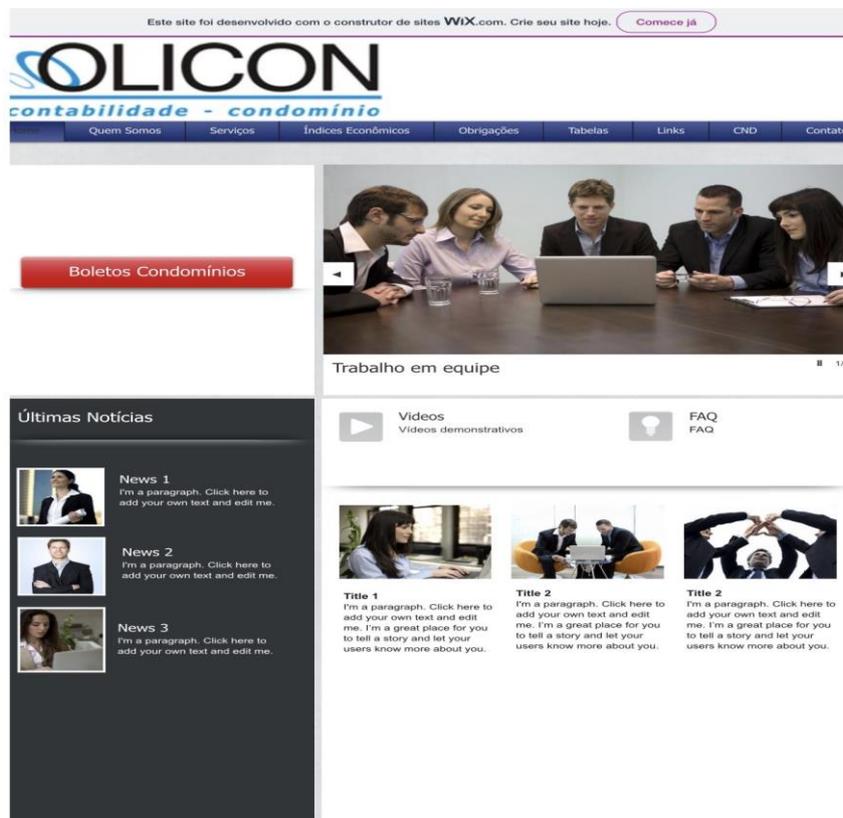
Fonte: Elaborado pela autora, a partir de SELEME e STADLER, 2012

Com o auxílio do quadro anterior onde apresenta a ferramenta 5Ws2Hs e constitui o Plano de Ação, tornou-se possível esclarecer os problemas a serem resolvidos.

Um ponto a ser melhorado é a capacitação dos gestores, pois, os gestores relataram que possuem dificuldades em relação a atualização nas leis que estão em constante mudança. A capacitação com foco nas leis permite por meio de cursos e treinamentos, aperfeiçoar o conhecimento, atualizando os assuntos e as últimas informações em destaque para os profissionais da área, de modo a aplicar os novos conhecimentos nas rotinas diárias da empresa. A acadêmica sugere a empresa ITC- Cursos e Treinamentos pois possui diversos cursos presenciais e online com foco na área que os gestores da empresa Olicon Contabilidade e Condomínio necessitam, com investimentos que variam de R\$100,00 à R\$350,00 reais.

O *site* da empresa atualmente, possui características que dificultam o entendimento e acesso dos clientes. A disposição de conteúdo deve ser feita de forma harmônica, portanto aprimorar o *site* da empresa é de extrema importância para gerar uma navegação intuitiva aos clientes, além de oferecer conteúdo de qualidade de maneira prática, tornando uma ferramenta fundamental para alcançar o público-alvo, atrair novos clientes e criar autoridade. A seguir a acadêmica apresenta o *Layout* da página inicial da empresa.

Imagem 4: *Layout* do *site* da empresa



Fonte: Olicon (2020c).

Observa-se que o *layout* não é adaptado para as necessidades da empresa, tornando oculta a disposição das informações. Outro ponto, é a publicidade no qual não é passível de ser vista a diferença entre conteúdo e anúncios. A seguir a acadêmica apresenta o *layout* da aba quem somos da empresa.

Imagem 5: Site da empresa

Este site foi desenvolvido com o construtor de sites **Wix.com**. Crie seu site hoje. [Comece já](#)

Quem Somos

A Olicon Contabilidade S.S. Limitada está estruturada para prestar serviços que abrangem as principais atividades operacionais da Gestão Empresarial, permitindo que nossos Clientes concentrem seus esforços e foco no objetivo principal de seus negócios e na atividade de cursos e treinamentos tributários para estudantes, empresários, contadores e demais interessados.

Para a realização desses serviços segmentamos nossas atividades em setores especializados:

O Setor Contábil é responsável pela escrituração contábil e elaboração de relatórios societários, fiscais e gerenciais. As principais funções atribuídas ao setor contábil são as seguintes:

Elaboração da Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ), Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF), DACON, PERDECOMP e DIMOB.

Elaboração de informações importantes para a estruturação de planejamentos tributários e definição de metas gerenciais e ou produtivas.

Elaboração de Demonstrações e Livros Contábeis anuais.

O Setor Fiscal é responsável pela escrituração de todos os documentos fiscais (entradas, saídas e prestação de serviços), efetuando a apuração e a preparação das guias de recolhimento do PIS, COFINS, IRPJ, CONTRIBUIÇÃO SOCIAL, IPI, ICMS e ISS, etc, bem como a escrituração dos livros fiscais, tanto das esferas estadual e federal, quanto da esfera municipal.

A escrituração dos documentos fiscais é feita através de sistema de processamento de dados, totalmente integrado com a Contabilidade.

Somos responsáveis pela elaboração e entrega das declarações mensais, trimestrais e anuais, nos âmbitos estadual e municipal, tais como a DIME, SINTEGRA, DES, GIF, e outras declarações e solicitações dos órgãos de fiscalização.

Contamos em nossa estrutura, com uma equipe especializada no atendimento de fiscalizações, cujo objetivo é fornecer todos os documentos, livros fiscais e arquivos magnéticos, além da fundamentação legal, dos procedimentos fiscais adotados por nossos clientes, evitando, assim, a lavratura indevida de autos de infração.

A atualização permanente de nossos profissionais nos permite prestar, com qualidade, serviços de consultoria fiscal, quer seja assessorando nossos clientes na análise de suas operações e seus consequentes desmembramentos fiscais, como também, na elaboração de processos de Regimes Especiais, Consultas, Processos de Restituição e Compensação de Impostos e na Defesa Administrativa de Autos de Infração.

O Setor Pessoal é responsável por todas as rotinas em suas áreas de atuação, tais como:

Registro dos profissionais contratados;

Elaboração de folha de pagamento, rescisões, férias, 13º salário,

Elaboração e produção de dados para envio ao Ministério de Trabalho,

Elaboração de obrigações acessórias anuais e mensais, tais como DIRF, RAIS, GEFIP, CAGED e Comproverantes de Rendimentos,

Elaboração de mapas de acompanhamentos de concessão de férias,

Acompanhamento de Acordos, Convenções/Dissídios Coletivos,

Assessoria Trabalhista e Previdenciária no atendimento à Fiscalização.

O Setor Paralegal oferece uma série de serviços, tais como:

Constituição e distrato de sociedades civis e mercantis e todas as demais alterações contratuais decorrentes do desenvolvimento normal das atividades empresariais;

Obtenção e baixa de alvará, do cadastro nacional de pessoas jurídicas (CNPJ) e de inscrições municipal (ISS), estadual (ICMS) e INSS;

Registro de livros societários, fiscais e contábeis;

Obtenção de autorização para emissão de notas fiscais;

Expedição de certidões no âmbito federal, estadual e municipal, bem como nos Cartórios de Protesto de Títulos, de Interdições e Tutelas e nos Cartórios Distribuidores;

Registro no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF);

Orientação e coordenação em processos licitatórios e concorrenciais;

Elaboração e legalização de contratos civis e mercantis;

Regularização de situação fiscal de empresas junto a todos os órgãos federais, estaduais e municipais.

Na Consultoria contamos com uma equipe especializada formada nas diversas áreas e estamos prontos para apresentar soluções e agregar valor ao seu negócio.

Consultoria Contábil, Fiscal, Recursos Humanos e Administrativo / Financeiro

Consultoria acerca de procedimentos contábeis de cada empresa.

Consultoria Fiscal

Consultoria fiscal permanente

Consultoria administrativa e financeira

Revisão na escrita fiscal

Revisão dos procedimentos fiscais

Atendimento a fiscalizações

Assessoria na implantação de sistema informatizado

Revisão da Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ)

Elaboração da Declaração de Ajuste Anual - Imposto de Renda Pessoa Física

Revisão da Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF)

Consultoria Trabalhista e Previdenciária

Trabalhista: revisão dos procedimentos adotados pela entidade nas rotinas de admissão e demissão, implantação, controle e geração das informações inerentes à folha de pagamento e registro das obrigações acessórias à área de pessoal.

Previdenciária: revisão dos procedimentos adotados pela entidade no cálculo dos impostos e encargos sociais apurados por ocasião da geração da folha de pagamento (imposto de renda retido na fonte, contribuição ao INSS, FGTS e outros descontos).

O Setor de Cursos e Treinamentos é responsável por todas as legislações tributárias e suas atualizações, tais como:

Legislação Estadual (ICMS/SC)

Simplex Nacional

Legislação Trabalhista e Previdenciária

Legislação Federal

Legislação Municipal (ISS)

Planejamento Tributário.

O Setor de Serviços Administrativos / Financeiro oferece os seguintes serviços:

Organização administrativo - financeiro de empresas

Fonte: Olicon (2019a).

Conforme a ilustração na aba quem somos do *site*, observa-se um acúmulo de informações e quantidades exageradas de texto, deixando o *layout* do *site* com aparência carregada, de modo que os clientes não identifiquem de maneira simples as características da empresa. Observa-se que os serviços prestados pela empresa estão misturados na mesma aba, quando deveria encontrar-se na aba serviços. Quanto ao resto, o *site* apresenta todas as informações necessárias, como localização, contato, *links* úteis aos usuários, espaço disponível para emissão da certidão negativa de débitos, tabelas para cálculo do benefício, imposto de renda, salário de contribuição, e salário família. Como também, calendário com as obrigações trabalhistas e a disponibilidade de gerar o boleto do condomínio. A acadêmica sugere como proposta de melhoria do *site* da empresa a contratação da Jemir Informática, empresa especializada na área, a fim de desenvolver um *layout* dinâmico e eficiente para as necessidades da empresa e de seus clientes, de modo que os clientes identifiquem os serviços prestados, informações e conteúdo de qualidade de forma prática. O investimento previsto é de R\$ 1.100,00 reais.

A implantação do sistema de gestão empresarial para a empresa é de relevante importância para proporcionar um planejamento do negócio, minimizar os erros, possibilitar a integração entre departamentos e reduzir custos. A acadêmica ponderou o desenvolvimento do processo gerencial da empresa por meio do aplicativo *Google WorksPace*. Ferramenta que reúne em somente um lugar, os principais recursos necessários para as tarefas do dia a dia da empresa. A ferramenta proporciona um ambiente integrado de trabalho, com gerenciamento otimizado, possibilidade de trabalhar em qualquer lugar e dispositivo, proporcionando flexibilidade. O aplicativo possui planos mensais por usuários, e os investimentos variam de R\$ 24,30 à R\$ 81,00 reais.

Buscar meios para reduzir o desperdício é indispensável para as empresas em tempos que muito se fala em sustentabilidade e preservação ao meio ambiente. Logo, investir na redução do consumo e desperdício de material é muito importante. Uma das soluções para reduzir custos é eliminar o uso de copos descartáveis, papel sulfite de formato A4, bobina para calculadora de mesa e *toner* de tinta para impressora.

A seguir, a acadêmica apresenta a forma como a empresa armazena seus arquivos que atualmente são físicos.

Imagem 6: Armazenamento dos Arquivos da Empresa



Fonte: Arquivos da Empresa (2020).

Pode-se observar que os documentos físicos possuem um local específico e estabelecido para o armazenamento na empresa, e estão organizados em pastas nas gavetas com identificação, ocupando muito mais espaço nos acervos.

Imagem 7: Armazenamento dos Arquivos da Empresa



Fonte: Arquivos da Empresa (2020).

Reduzindo o consumo de papel e *toner* de tinta a empresa economizará e reduzirá o espaço para arquivamento de documentos. Pois, os documentos podem ser digitais e encaminhados via *e-mail*, otimizando tempo e espaço, visto que, serão armazenados na memória dos computadores, separados por pastas e subpastas. O *home office* também é uma

sugestão para a empresa, visto que com a implantação do sistema de gestão empresarial, a empresa gera comunicação eletrônica, e intervenções semanais permite a integração e aprimora a comunicação interna da empresa, dispondo demandas planejadas com eficiência, ocasionando na redução de custos operacionais desnecessários, e trazendo mais eficiência para a empresa.

A valorização da base de clientes é imprescindível, quando a empresa possui objetivo de aumentar os lucros e expandir a operação, reconhecer os clientes que já utilizam os serviços é essencial. A bonificação, podendo ser um brinde ou concessão de descontos para aqueles que indicarem um novo cliente para o escritório, é uma forma estratégica que incentiva a fidelização e uma maneira de atrair novos clientes. A empresa busca o direcionamento personalizado com foco no cliente, de maneira a criar experiência de atendimento única, portanto, o relacionamento com o cliente deve ser reforçado nas ações de pós venda, destinadas a manter um relacionamento satisfatório, oferecendo qualidade no serviço, a fim de atender as necessidades, visando a fidelização e a lealdade do cliente.

Como maneira de ampliar a integração e aprimorar a comunicação interna da empresa para manter uma boa relação de trabalho no dia a dia, a acadêmica sugere que a empresa alinhe a cultura organizacional, tratando da missão e valores da empresa, crie um ambiente saudável de trabalho, proporcionando um clima favorável, mantendo os colaboradores satisfeitos e motivados, desenvolva uma política de comunicação interna, por meio de reuniões e confraternizações mensais, a fim de facilitar e ampliar o diálogo, aumentar a motivação e reduzir o absenteísmo, estruture a comunicação interna digital, pois, investir em sistemas e ferramentas eficazes de comunicação promove a integração de equipes, e realize treinamentos como forma de qualificar e capacitar seus colaboradores.

A seguir será apresentado as Considerações Finais do relatório de estágio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estão buscando estratégias para alcançar seus objetivos, metas e lucros de maneira que gere resultados satisfatórios de seus serviços ao cliente. O relatório de estágio auxiliou a acadêmica a conhecer de modo mais profundo a realidade da empresa Olicon Contabilidade e Condomínio, referente ao processo de Planejamento Estratégico.

Neste estudo, buscou-se uma solução de Gestão Estratégica para a empresa Olicon Contabilidade e Condomínio, com a finalidade de adequar e reestruturar a empresa, tornando mais competitiva diante de um mercado cada vez mais disputado e instável. Com relação a metodologia, a entrevista aplicada aos gestores foi de extrema importância para a acadêmica conhecer melhor os processos da empresa, mas somente a entrevista não foi suficiente, a acadêmica precisou conversar e esclarecer dúvidas. Por outro lado, facilidades foram encontradas, por ser uma empresa da família, ela teve liberdade para conversar e explicar sobre o assunto com os gestores.

Assim sendo, desenvolveu-se o Planejamento Estratégico e dentro dessa perspectiva, cumpre apontar que foi alcançado o objetivo geral, por meio da formação do Planejamento Estratégico, e os objetivos específicos, mediante as análises internas e externas realizadas ao longo do estudo, concentradas na análise da Matriz *SWOT*. Na qual evidência as forças, referindo-se à localização, anos no mercado, divisão de tarefas estabelecidas, *networking* com os fornecedores e atendimento exclusivo e personalizado. As fraquezas, relacionando-se a gestão não profissionalizada, dificuldade no acompanhamento na atualização das leis, problemas operacionais internos, e pouca divulgação no meio digital. As oportunidades, tratando-se do desenvolvimento profissional, clientes por indicação, retomada da economia, aumento do número de empresas formalizadas e *marketing* nas redes sociais. E as ameaças, encontrando-se novas tecnologias, serviços e ideias, fechamento das empresas em virtude da pandemia, crise econômica, mudanças na regulamentação e entrada de novos concorrentes. Após realizada a análise da Matriz *SWOT* a acadêmica realizou o cruzamento das oportunidades e as ameaças externas à intenção estratégica da organização, levando em conta sua missão, visão e valores e objetivos organizacionais com as forças e fragilidades, norteando a determinação das formulações, objetivos, metas, estratégias e o Plano de Ação. O ambiente foi diagnosticado com média rivalidade mediante análise das Cinco Forças Competitivas de Porter.

A partir dos dados coletados foi possível determinar a missão para a empresa que é: proporcionar a informação aos clientes de forma ética, clara e inovadora, garantindo serviço

Contábil, Paralegal, Fiscal, Pessoal e Contabilidade de Condomínios, definiu a visão como ser: reconhecida na Grande Florianópolis no nicho contábil, com soluções, recursos e ferramentas eficientes, a fim de ajudar e auxiliar seus clientes a estarem informados dentro da legalidade, e os valores da empresa são: atender a necessidade de cada cliente com ética, honestidade, responsabilidade e eficiência, agindo sempre dentro da legalidade que a atividade requer.

Tais considerações permitem ressurgir a pergunta que deve ser respondida ao término da pesquisa: “Quais etapas do Planejamento Estratégico podem ser aplicadas na empresa Olicon Contabilidade e Condomínio?” As soluções propostas no Planejamento Estratégico da empresa é objeto do Plano de Ação, capacitação para os gestores, aprimoração do *site* da empresa, implantação do sistema de gestão empresarial, diminuição do consumo de material de escritório, fidelização de clientes e integração e aprimoramento da comunicação interna. Na condição das ações sugeridas forem implantadas e implementadas conforme indicado pela acadêmica, a empresa conseguirá melhorar sua gestão empresarial, suas decisões gerenciais, seu relacionamento interno e externo, e conseqüentemente seus resultados financeiros.

Por fim, é necessário apontar que a acadêmica encontrou dificuldades para a realização deste relatório de estágio, devido a pandemia do *COVID 19* e do isolamento social, teve-se problemas relacionados à coleta de dados da empresa, encontros com os gestores da foram reduzidos e de forma *online*, e com isso, ela teve dificuldades, assim, dentre outros aspectos, a qualidade do planejamento se tornou limitada. Outra dificuldade encontrada foi à ausência de informação dos gestores sobre o assunto, tendo a acadêmica que salientar a importância da Gestão Estratégica para a organização. É importante ressaltar que a acadêmica encontrou poucos livros sobre o assunto disponíveis no formato virtual. Para finalizar, a principal sugestão para a empresa após desenvolvido o Plano de Ação proposto, é fazer um plano de cargos e salários. A acadêmica recomenda para estudos futuros o *home office* nos escritórios de contabilidade após a pandemia.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BARRETO, João Marcelo. **Introdução à Administração**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017.
- BRASIL. Lei. 9.295, de 27 de maio de 1946. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, RJ, 27 maio 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del9295.htm. Acesso em: 15 jun. 2020.
- CALDEIRA, Jorge. **Monitorização da Performance Organizacional**. Lisboa – Portugal: Conjuntura Actual Editora, 2014.
- CAMALIONTE, Edilberto; FONTES, Adolfo. **Inteligência de mercado. Conceitos, ferramentas e aplicações**. Saint Paul Editora, 2019.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico, fundamentos e aplicações, da intenção aos resultados**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.
- CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2003.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **O Conselho / Menu**. Disponível em: <https://cfc.org.br/oconselho/>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- CONSELHO REGIONAL DE SANTA CATARINA. **Institucional / Histórico**. Disponível em: <http://www.crcsc.org.br/pagina/view/1>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. São Paulo; Brasport, 2007.
- DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1962.
- FERELL, O. C. HARTLINE, Michael D. LUCAS Jr., GEORGE H. Luck, David. **Estratégias de marketing**; São Paulo: Atlas, 2000.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso: fundamentação científica: subsídios para coleta e análise de dados: como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

IBGE. **Brasil/Santa Catarina/Panorama**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/panorama>. Acesso em: 17 set. 2020a.

IBGE. **Brasil/Santa Catarina/História**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/historico>. Acesso em: 17 set. 2020b.

INFORMATIVO TRIBUTARIO CONTABIL. **Institucional / Quem somos**. Disponível em: https://itcnet.com.br/quem_somos.php. Acesso em: 15 jun. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Visão Geral**. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/sumario-executivo/>. Acesso em: 30 jun 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLUYVER, Cornelis A. de.; PEARCE, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOTLER, P.; e KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2014. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: editora HARBRA Ltda. 1998.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão de qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLICON. Contabilidade e Condomínio. **Quem somos**. Disponível em: <http://www.oliconsc.com.br/>. Acesso em: 11 out. 2019a.

OLICON. Contabilidade e Condomínio. **Serviços**. Disponível em: <http://www.oliconsc.com.br/>. Acesso em: 11 out. 2019b.

OLICON. Contabilidade e Condomínio. Disponível em: <http://www.oliconsc.com.br/>. Acesso em 19 nov. 2020c.

OLICON. Contabilidade e Condomínio. **Tabelas**. Disponível em: <http://www.oliconsc.com.br/>. Acesso em: 30 nov 2020d.

OLICON. Contabilidade e Condomínio. **Links**. Disponível em: <http://www.oliconsc.com.br/>. Acesso em: 30 nov. 2020e.

OLICON. Contabilidade e Condomínio. **CND**. Disponível em: <http://www.oliconsc.com.br/>. Acesso em: 30 nov. 2020e.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial: Uma abordagem Empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PACHECO, Ana Paula R. **Gestão Estratégica**. Palhoça: Unisulvirtual, 2005.

PACHECO, Ana Paula R. **Gestão estratégica de empresas de varejo e serviços**. 2. ed. Palhoça: Unisulvirtual, 2006.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estretégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo, Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RECEITA FEDERAL. **Institucional**. Disponível em: <https://receita.economia.gov.br/sobre/institucional>. Acesso em: 15 jun. 2020.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: Guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 2012.

SANTA CATARINA. Governo, **Economia**. Florianópolis, SC. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/economia>. Acesso em: 17 set. 2020a.

SANTA CATARINA. Governo, **Geografia**. Florianópolis, SC. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/geografia>. Acesso em: 17 set. 2020b.

SANTA CATARINA. Governo, **Notícias/ Notícias por tema/ Desenvolvimento econômico**. Florianópolis, SC. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/desenvolvimento->

economico/santa-catarina-e-destaque-nacional-com-indicadores-que-demonstram-retomada-da-economia. Acesso em: 14 out. 2020c.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA. **Institucional / A Secretaria**. Disponível em: <http://www.sef.sc.gov.br/institucional/secretaria>. Acesso em: 15 jun. 2020.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: estratégias essenciais**. 1. Ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de; BOAVENTURA, João Maurício Gama (Org.). **Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

APÊNDICE

Roteiro para entrevista semiestruturada com os gestores da Olicon Contabilidade e Condomínio

Detalhes da Entrevista

Esta entrevista está destinada à coleta de dados a respeito da empresa Olicon Contabilidade e Condomínio, a fim de complementar o estudo do meu relatório de estágio, que consiste em desenvolver um Planejamento Estratégico na empresa.

Ao responder esta entrevista você colaborará com a qualidade do planejamento para a empresa; por meu aprendizado e, também, à obtenção de minha titulação de Bacharel em Administração, conto ao máximo com sua colaboração e disposição em benefício de ambos.

Em caso de dúvidas ou para mais informações, pode entrar em contato comigo, estou à disposição em:

Meduardadias1805@gmail.com

(48) 99946-8623

Maria Eduarda Dias de Oliveira

Informações Adicionais

A Administração é um conjunto de ações e processos. Dentro desses processos é possível apontar quatro mais importantes: planejamento, organização, direção e controle (MAXIMIANO, 2000). O Planejamento Estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1998, p. 165). A missão é a razão de ser da empresa, ou seja, a determinação do motivo central da existência da empresa. A determinação de quem a empresa atende, com seus produtos e serviços. Procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro (OLIVEIRA, 2009). A visão é o cenário ou sonho da organização, relacionando com a projeção de oportunidades futuras da organização, questionando-a aonde quer chegar e como deseja ser reconhecida pelo ambiente que está inserida (REZENDE, 2012). Os valores são os compromissos e princípios éticos nos quais a organização baseia a sua conduta. (DAYCHOUW, 2007).

Perguntas ao Gestor

Pergunta nº 1: Qual é a sua formação?

Pergunta nº 2: Conte-me sobre seu desenvolvimento na empresa ao longo dos anos.

Pergunta nº 3: Sua empresa possui definição de missão, visão e valores? Caso não possua, defina cada uma em sua opinião.

Pergunta nº 4: Na sua opinião, qual é o diferencial da sua empresa em relação à concorrência?

Pergunta nº 5: Defina o perfil dos seus clientes.

Pergunta nº 6: Quais ferramentas gerenciais utiliza no seu dia a dia? Em relação a comunicação, planejamento e controle de atividades e dados.

Pergunta nº 7: Sentiu alguma dificuldade ao longo de sua trajetória na empresa? Qual?

Pergunta nº 8: Você encontra alguma dificuldade para desenvolver suas atividades atualmente na empresa?

Pergunta nº 9: Possui perspectivas futuras com relação a empresa?

Pergunta nº10: Com relação as questões externas da empresa, visualiza oportunidades para se desenvolver?

Obrigada!!