

O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão Inovadora para o Núcleo de Pesquisa e Extensão em Ciências Contábeis da Ufsm

Gilberto Brondani
gilbrondani@gmail.com
UFSM

Raíssa Silveira de Farias
issa_farias@hotmail.com
UFSM

Sérgio Rossi Madruga
smadruga2010@gmail.com
UFSM

Resumo: As organizações estão mais complexas e competitivas, exigindo uma gestão diferenciada e permanente de capacidades internas, do conhecimento do valor humano presente e da visão clara do futuro pretendido. Considerando o cenário, este estudo tem por objetivo a construção de uma proposta de modelo de planejamento estratégico para o Núcleo de Pesquisa e Extensão em Ciências Contábeis – NUPECC, da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, cuja metodologia aplicada caracteriza o trabalho, segundo o procedimento técnico, como um estudo de caso. Além desse, foram utilizados os tipos de pesquisa exploratória, descritiva e explicativa, considerando as informações coletadas junto aos usuários e propensos usuários do mesmo. Pela análise dos dados, evidenciou-se que a organização em estudo tem a possibilidade de viabilizar, através de meios institucionais, materiais e humanos, a realização de pesquisas, extensão e eventos na área da contabilidade, tanto de interesse acadêmico, como da comunidade em geral. Elaborou-se uma proposta de planejamento estratégico para o NUPECC e concluiu-se que sem a formulação de planos, os gestores poderão ter dificuldades em definir ações direcionadas a um desempenho satisfatório e que tal ferramenta de gestão proporciona a utilização dos meios de forma eficiente para atingir seus objetivos futuros.

Palavras Chave: Educação - Planejamento - Gestão - Pesquisa - Extensão

1 INTRODUÇÃO

Tomando-se por base o contexto atual, onde a competitividade e a evidência são fatores de permanência nos negócios, identifica-se um período de contínuas transformações na sociedade, onde pressões econômicas, sociais, políticas, tecnológicas, culturais e educacionais estão afetando de forma significativa a vida das pessoas e o desempenho das organizações, sociedades e países.

Compreender este processo de constante transformação é fundamental para a sobrevivência das organizações, que poderão evitar fracassos na medida em que adaptem-se e antecipem-se às mudanças.

As características conjunturais conferem às mudanças estratégicas empreendidas pelas empresas um caráter central na sua administração, pois possuem a responsabilidade de orientar os negócios e garantir a sobrevivência e o sucesso da empresa.

Em suma, esses problemas dificultam o trabalho dos empresários que tentam adaptar seus negócios às mudanças ambientais julgadas por eles importantes. A adaptação com o ambiente é conseguida através de mudanças estratégicas na empresa.

Porém, estratégias que no passado eram consagradas não garantem a sobrevivência das organizações no futuro, pois a economia atual encontra-se constantemente em evolução. Pelo contrário, as estratégias que funcionaram muito bem são os alvos mais procurados pelos concorrentes. Logo, conhecimento, competitividade, agilidade, informação, qualidade e preço são fatores estratégicos do mundo moderno cada vez mais interdependente.

Atualmente, os ambientes organizacionais são complexos e exigem uma gestão diferenciada e permanente das capacidades internas, do conhecimento do valor humano presente na organização e da visão clara do objetivo final. Flexibilidade, velocidade e capacidade de alinhar o comportamento de toda a organização em torno de um fim específico são requisitos fundamentais para um modelo ideal de gestão atual.

Diante do exposto, tomando como base os modelos de planejamento estratégico existentes, em um aspecto geral, surge o questionamento se estes podem ser utilizados em instituições de ensino superior, mais especificamente em seus núcleos de pesquisa e extensão, visto que não há um modelo específico para essa área de atuação.

Este trabalho tem como objetivo principal, a elaboração de uma proposta de modelo de planejamento estratégico voltado para o Núcleo de Pesquisa e Extensão em Ciências Contábeis – NUPECC, da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, em Santa Maria/RS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão organizacional

Num primeiro momento, faz-se necessário expor os diferentes entendimentos sobre as organizações, uma vez que são analisadas de várias formas pelos diferentes pontos de vista da sociedade. Segundo Daft (1999), sob o ponto de vista da economia, as organizações são agentes econômicos, pois geram emprego e renda. Para os cientistas sociais, são organizações humanas, pois sem o trabalho humano organizado elas não existiriam. Já para a sociedade em

geral, são elas as responsáveis pela produção e comercialização dos bens e serviços que irão satisfazer necessidades, bem como gerar empregos.

Conforme Chiavenato (2007) as organizações “são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas com o fim de atingir objetivos específicos”.

Considerando as frequentes mudanças, torna-se difícil identificar qual o melhor conjunto de atividades estratégicas a ser empreendido pelos gestores, de modo a se obter a consecução dos objetivos institucionais. Acredita-se que a gestão de empresas sempre foi e continua sendo uma das tarefas mais complexas, arriscadas e incertas dentre todos os empreendimentos da humanidade.

Segundo Catelli (2001), o processo de gestão envolve planejamento, execução, controle e ações corretivas, direcionando as pessoas e os recursos para agregar valor aos produtos e serviços, e assim, obter resultados. Para o processo de gestão se concretizar eficientemente, faz-se necessário não apenas o empenho dos gestores, mas também a colaboração de todos os indivíduos da organização.

2.2 Planejamento estratégico

Como abordado anteriormente, as organizações necessitam ser cada vez mais produtivas e eficazes. Elas estão inseridas em uma época em que se dão grandes passos para aumentar a qualidade dos produtos e serviços, época na qual também há muitas oportunidades e grandes desafios. Para que as organizações sobrevivam a essas transformações, é preciso planejar, ou seja, colocar no papel os objetivos da empresa, suas funções, e até onde almeja chegar.

O planejamento é uma atividade gerencial fundamental independentemente do tipo de organização que esteja sendo gerenciado. Os gerentes modernos enfrentam o desafio de realizar um planejamento sólido tanto em organizações pequenas e relativamente simples, quanto em organizações grandes e mais complexas, não sendo diferente para organizações sem fins lucrativos, como em organizações com fins lucrativos.

A arte de planejar significa que os gestores tomam as suas decisões baseados em algum plano ou método, seguindo uma determinada lógica, pensando antecipadamente em seus objetivos e ações, o que acarreta em muitas vantagens para as organizações. Certo (2003) analisa que um programa de planejamento bem desenvolvido produz muitos benefícios para as organizações, pois, primeiramente, ajuda os gerentes a se orientarem para o futuro, forçando-os a olhar para além dos problemas diários e considerados normais, para projetar situações possíveis a serem confrontadas no futuro.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido, com o objetivo de se obter um melhor posicionamento da organização em relação ao seu ambiente. Para Oliveira (2006), o planejamento estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, enfoca as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente de atuação.



2.3 Estratégias

Mintzberg (1987) propôs cinco definições para o termo estratégia, que refletem as formas como o termo é frequentemente empregado no mundo empresarial e acadêmico. São elas:

a) A estratégia como plano: estratégia é um plano, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. É definição que inclui planejamento deliberado com metas e objetivos claramente definidos;

b) A estratégia como padrão: a estratégia é um padrão, isto é, consciência em comportamento ao longo do tempo. Nem tudo o que planejado é implementado. As estratégias emergentes surgem e convertem-se em padrão de comportamento, o qual não era exatamente o esperado.

c) A estratégia como posição: a localização de determinados produtos em determinados mercados. Refere-se à posição competitiva única e valorosa que uma empresa pode ocupar dentro de seu setor de atuação.

d) A estratégia como perspectiva: a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Neste sentido, a estratégia reflete a filosofia e o modo de agir de uma empresa.

e) A estratégia como “blefe”: uma atitude específica para enganar um oponente ou um concorrente.

Baseados nas cinco definições, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificaram os processos de criação de estratégias que se desenvolveram ao longo das últimas quatro décadas em dez escolas de pensamentos estratégicos. As organizações, sejam quais forem seus objetos sociais, devem estar aptas à adoção de práticas de gestão, a fim de chegarem à eficácia da sua gestão. Pensando nestas questões, diferentes autores apresentam propostas distintas quanto à metodologia do planejamento estratégico. As metodologias tradicionais podem ser adaptadas a qualquer tipo de entidade, contando que as adequações à realidade cultural sejam observadas. Os autores Kaplan e Norton (2001), apresentam, conforme Figura 01, uma proposta para que se consiga atingir um resultado estratégico na organização.

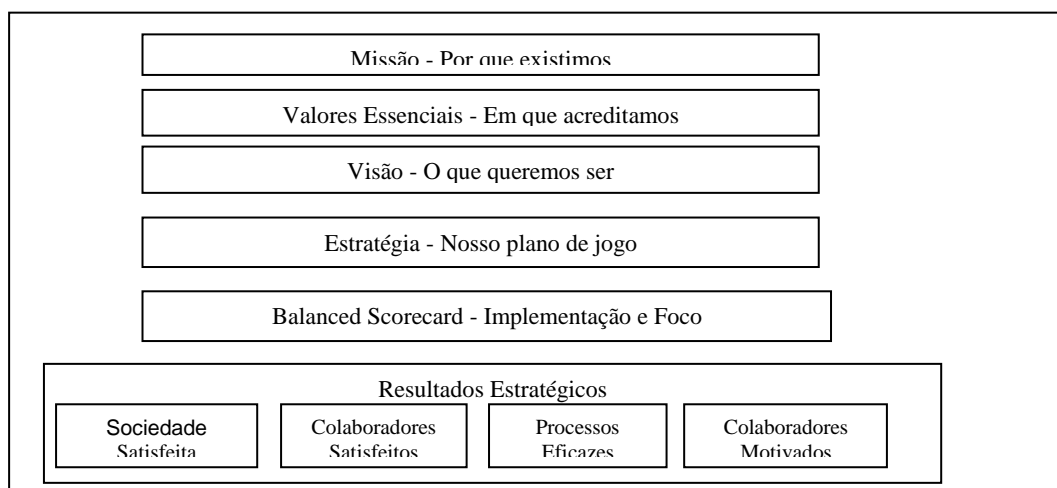


Figura 1 - Traduzindo a missão em resultados estratégicos.

Fonte: Kaplan e Norton (2001), com adaptações.



Para que se consiga entender os conceitos que serão a seguir comentados, utiliza-se a Figura 01, a qual revela uma representação que relaciona esses elementos e os possíveis resultados a serem obtidos a partir do seu correto estabelecimento.

Missão

A fixação da missão permite a criação de um ambiente de comprometimento em relação às atividades da organização. A missão pode ser considerada como a essência da organização, a razão de sua existência.

Os autores Kaplan e Norton (2001) entendem a missão como sendo um elemento estável no tempo, que esclarece a razão de ser da organização, ou a forma como uma unidade de negócio está inserida no bojo de uma estrutura corporativa. Eles, explicam que a partir da declaração da missão pode-se disseminar valores e crenças organizacionais que possibilitem uma maior motivação aos funcionários. Contudo alertam para o fato de que o sucesso de sua implantação depende do necessário compartilhamento da visão individual do líder.

A sua importância reside no fato de que é a partir dela que será orientado todo o processo decisório. O planejamento estratégico terá como referencial os parâmetros contidos na missão organizacional.

Crenças e Valores

As crenças e valores são ideias que norteiam os negócios da organização. Representam efetivamente o conjunto de fatos, de circunstâncias que influenciam as tomadas de decisões. É com base nas crenças e valores dos gestores que são moldadas as características particulares de cada organização. Logo, assim como a missão as crenças e valores influenciam no modelo de gestão a ser adotado pela organização.

Visão Estratégica

A visão estratégica norteia o futuro de uma organização. Conforme Kaplan e Norton (2001), a visão da organização expressa o que ela almeja ser no futuro, estabelece sua trajetória e ajuda os indivíduos a compreender por que e como podem apoiar os esforços da organização.

Somente através da percepção de suas potencialidades e limitações é que a organização pode obter resultados sustentáveis, pois através da análise de seus sucessos e fracassos ela pode melhorar os serviços prestados, e verificar se está agindo com coerência em relação aos objetivos estabelecidos.

O envolvimento da alta administração é fundamental na criação de um ambiente estratégico, é através dele que será impulsionada e disseminada a missão, crenças, valores, etc. É essencial o comprometimento de toda a estrutura organizacional em suas respectivas competências.

Visão de Futuro

O estabelecimento da missão organizacional representa o que ela é, a visão de futuro indica o que a entidade pretende ser no futuro. Através de uma visão de futuro, podemos saber as pretensões de onde as organizações querem estar no futuro.

A visão permite, portanto, delimitar a situação da instituição dentro de um horizonte futuro.

Feitas tais considerações, pode-se dizer que uma estratégia se inicia com a definição de como usar de forma mais eficaz, recursos escassos em um ambiente em constante mudança. Ela se caracteriza por ser um plano unificado, abrangente e integrado que relaciona as vantagens estratégicas de uma entidade aos desafios do seu meio ambiente, sendo projetada para assegurar que os objetivos básicos sejam alcançados.

É através do planejamento da sua estratégia que uma organização define os parâmetros que irão norteá-la à manutenção e expansão do domínio no seu mercado. A estratégia deve servir como um meio de incentivá-la a tornar-se pró-ativa rumo à concretização dos objetivos preestabelecidos. Essa atividade, no entanto, não se resume apenas à determinação dos objetivos de longo prazo. Na verdade, sua complexidade reside no fato de que ela é também responsável pelo estabelecimento dos meios necessários para o alcance de tais objetivos, assim como, a definição da forma que eles serão geridos.

Segundo Oliveira (2006), o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada, sem nunca deixar de considerar o ambiente externo e interno da organização.

2.4 Análise do ambiente externo

Como as organizações modernas tornaram-se sistemas abertos que interagem constantemente com o ambiente os fatores ambientais inevitavelmente as influenciam, tornando a análise do ambiente externo como a etapa mais importante do plano estratégico. Chiavenato (2007) afirma que a análise ambiental é a maneira pela qual a empresa procura conhecer seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre.

Oportunidades, pode-se dizer que são fatores externos à organização, previsíveis para o futuro que, se ocorrerem e se bem aproveitados podem facilitar o cumprimento da sua missão, afetando positivamente as atividades da empresa. Como exemplos de oportunidades, podemos citar: o aumento da terceirização ou subcontratação; digitalização de processos e automatização, etc.

Já as ameaças são fatores externos, previsíveis para o futuro que, se ocorrerem e a organização não se proteger dos mesmos, podem dificultar o cumprimento de sua missão, afetando negativamente as atividades da empresa. Entre os exemplos de ameaças, estão: o uso progressivo da Internet como meio de comércio eletrônico; um projeto de lei, em estudo no Congresso, que, se aprovado, proibirá a propaganda do produto ou serviço que a organização oferece, etc.

2.5 Análise do ambiente interno

É o processo pelo qual se examinam os recursos disponíveis, sejam financeiros, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa como fatores conjuntos para verificar quais são seus pontos fortes e pontos fracos e como a empresa pode explorar as oportunidades e defrontar-se com as ameaças que o ambiente lhe apresenta. Trata-se de criar condições para a gestão do conhecimento estratégico da empresa em relação às suas características e condições.

Almeida (2010) diz que é na análise dos aspectos internos onde são identificados os fatores de sucesso de uma empresa e seu ramo de atividade, que levam a entidade ao cumprimento de sua missão. Esses fatores que levam a entidade ao sucesso são chamados de fatores críticos de sucesso que são ações e atitudes consideradas como chave para que a empresa se sobressaia em relação à outra.

Os pontos fortes são considerados como características internas positivas de destaque da organização e que contribuem para o cumprimento da sua missão e facilitam o alcance dos objetivos da mesma.

Já os pontos fracos, podem ser considerados como características internas negativas da organização, que reduzem a probabilidade de cumprimento da missão, dificultando dessa forma o alcance dos objetivos propostos.

2.6 Modelos de planejamento estratégico

A ferramenta planejamento estratégico vem sendo nos últimos anos, um grande centro de estudos e pesquisas, objetivando detalhar com um maior fator de percepção por parte dos gestores, algumas particularidades que poderiam especificar possibilidades de obter algum tipo de vantagem para aquele negócio.

Conforme Barbosa e Brondani (2005) existem vários modelos de planejamento estratégico aptos a serem aplicados nas empresas. A escolha de qual deve ser o escolhido deverá levar em consideração o tipo de organização a ser submetida ao plano, bem como o ambiente do campo de ação da mesma.

Pode-se verificar como resultado de estudos e pesquisas, alguns modelos, dando enfoques relativos para algum tipo de especificidade, dentre os quais cita-se o modelo de Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, o de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira e o Modelo de Planejamento Estratégico Situacional (PES), a seguir descritos e caracterizados.

a) Modelo de Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Nas considerações de Almeida (2010), o primeiro passo do planejamento estratégico está na identificação da orientação da empresa, ou seja, qual é a sua missão e a sua vocação para executar determinadas atividades dentro da organização. Como segundo passo, tem-se a fase do diagnóstico, onde é analisado o ambiente organizacional, o ambiente de atuação e as estratégias vigentes. Num terceiro nível, é identificada a direção que a empresa pretende rumar, com isso sendo necessário o estabelecimento dos objetivos e estratégias.



Na seqüência e como última fase, deve ser verificado a viabilidade de se alcançar os objetivos com as estratégias traçadas e, por final, a operacionalidade da empresa em termos de ações a serem implementadas e o cronograma de execução das mesmas.

Como principais características desse modelo e que o diferencia dos demais, pode-se citar:

- considera como início a identificação da missão e vocação organizacional.
- o diagnóstico da organização serve para direcionar os objetivos e estratégias.
- faz uma verificação da viabilidade de implementação através dos demonstrativos de resultado, balanços e índices.
- é analisada a operacionalidade das ações, dentro do cronograma pré-estabelecido.

b) Modelo de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

Na idéia de Oliveira (2006), o planejamento estratégico pode ser dividido em quatro fases. A primeira, de elaboração de diagnóstico, analisando os aspectos externos e internos, numa tentativa de evidenciar o posicionamento atual da organização, bem como a identificação da sua visão de futuro.

A segunda fase caracteriza-se pelo estabelecimento da missão organizacional, seus propósitos, sua postura e montagem dos cenários com aporte das macro políticas e macro estratégias. Como terceira fase, tem-se os instrumentos prescritivos e qualitativos, sendo os prescritivos considerados como o que deve ser feito para alcançar os propósitos estabelecidos na 2ª fase, e os quantitativos, nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário.

Como quarta e última fase deste modelo, tem-se o controle e avaliação do planejamento estratégico, o qual irá efetuar uma verificação de como a organização está indo.

Esse modelo possui alguns diferenciais sobre outros, que pode ser verificado pelas seguintes características:

- tem seu início com a identificação da visão de futuro da organização.
- o diagnóstico organizacional e ambiental deve servir de base para o estabelecimento da missão.
- leva com muita consideração as estratégias, as políticas, o projeto, o plano de ação e o orçamento econômico-financeiro.
- como controle e avaliação considera os impactos no demonstrativo de resultado, nos balanços e nos índices.

c) Modelo de Planejamento Estratégico Situacional (PES)

Através de pesquisas, seguidas de tentativas de aplicação junto ao governo chileno, Carlos Matus consolidou um modelo especialmente desenvolvido para organizações públicas. Tal modelo tinha como objetivo de mudanças com referência aos modelos que até então vinham sendo utilizados em planejamentos, públicos ou não.

Considerando tal modelo, Huertas (1996) referencia o Planejamento Estratégico Situacional (PES) como sendo uma metodologia exclusiva ao setor público. É um método ou



teoria de Planejamento Estratégico Público. Foi concebido para servir aos dirigentes políticos, sendo também aplicável a qualquer órgão cujo centro do jogo não seja exclusivamente o mercado, mas o jogo político, econômico e social.

Sobre isso, Belchior (1999) destaca que neste sistema pode ser bem evidenciado o “triângulo do governo”, composto de três vértices: o programa de governo, a capacidade do governo e a governabilidade do sistema.

Como características específicas deste modelo, tem-se:

- direcionado às organizações públicas.
- parte de um problema.
- o modelo não é adaptação.
- seu tema são os problemas públicos.
- serve aos dirigentes públicos.
- inicia por identificação de problema(s), indo até a análise da viabilidade de implementação.

2.7 Planejamento estratégico em pequenas e grandes organizações

Em uma análise de desenvolvimento de estudos e pesquisas ligados à planejamento estratégico, tem-se evidenciado um direcionamento bem definido para o lado das grandes empresas, fato pelo qual existe o desinteresse em se aplicar tais conhecimentos para as empresas consideradas pequenas, situação esta combatida por alguns autores.

Em relação às grandes organizações, pode-se considerar que as mesmas tem suas propensões de que cada unidade de negócio realize seu próprio planejamento estratégico, incluindo aí as várias etapas, mas nunca abrindo mão da unidade de negócio próprio, nem mesmo da unidade de negócio global da organização.

Almeida (2010) traduziu as idéias de planejamento estratégico para uma realidade de pequenas empresas, onde evidenciar a utilização de estratégias comuns, com demonstração de grandes benefícios às tais empresas que necessitam de economia de escala.

Um dos fatores determinantes do bom ambiente para se programar e implementar o processo de planejamento estratégico, é de analisar o aspecto operacional das organizações, quer sejam grandes, quer sejam pequenas. A identificação das ações e suas cronologias de aplicabilidade é o ponto crucial de aprovação ou reprovação de um planejamento, pois além de mostrar a saúde da empresa no tempo, deverá trazer a possibilidade de evidenciar o efeito esperado de cada ação em seu respectivo tempo, sendo que para as pequenas organizações o risco deve ser o mínimo possível, sob pena de comprometimento de toda a estrutura das mesmas.

3 METODOLOGIA

Segundo o procedimento técnico da pesquisa, optou-se por realização de um estudo de caso, tendo em vista que este método é amplamente utilizado na investigação de fenômenos de diversas áreas do conhecimento. Conforme Marconi e Lakatos (2005), estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que

permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa difícil mediante os outros delineamentos considerados.

Considerando o método citado, utilizou-se também a pesquisa ação. Seguindo as considerações metodológicas de Diehl e Tatim (2004, p. 62) que a definem como sendo:

“um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.”

E, desta forma, os pesquisadores participaram ativamente na condução das entrevistas não estruturadas, com o intuito de obter informações junto aos diversos atores, sejam eles, professores e acadêmicos do curso, diretamente relacionados ao Núcleo de Pesquisa e Extensão em Ciências Contábeis (NUPECC) da Universidade Federal de Santa Maria. Espaço vinculado ao curso de Ciências Contábeis da UFSM com o objetivo de reunir professores e alunos nas mais diversas atividades acadêmicas, reuniões, produção de trabalhos acadêmicos, monitorias, etc.

Os tipos de pesquisa descritos por Gil (1999, p. 44) dividem-se em exploratórias, descritivas e explicativas. Neste caso realizou-se uma pesquisa descritiva, mas com grande aproximação da exploratória, uma vez que se buscou estabelecer uma nova visão das atividades a serem desenvolvidas pela sociedade estudada, pois conforme este mesmo autor “algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relação entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação”.

Assim, foi possível organizar e sistematizar um conjunto de ideias advindas das entrevistas, coletadas na forma de sugestões, alinhadas com as diversas etapas do planejamento estratégico inicialmente previsto e orientado pelo descrito por Almeida (2010).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, apresenta-se os principais resultados obtidos, iniciando uma breve identificação do objeto em estudo, através da análise e interpretação dos dados coletados através de entrevistas não estruturadas com os usuários, sendo que na seqüência elaborar-se-á uma proposta de modelo de planejamento estratégico.

4.1 O Núcleo de pesquisa e extensão em Ciências Contábeis da UFSM

O Núcleo de Pesquisa e Extensão em Ciências Contábeis (NUPECC) constitui-se uma adequação às necessidades de extensão, pesquisa e estudos do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, tendo como meta implementar, abrigar e consolidar linhas e/ou grupos de pesquisa sobre organizações formais ou informais, saberes instituídos, saberes localizados, e outros temas pertinentes ao desenvolvimento das Ciências Contábeis, em sua relação com conhecimentos disciplinares, bem como, desenvolver projetos de extensão como forma de divulgação e integração da UFSM com a sociedade da região central do Estado do Rio Grande do Sul, além de atuações em níveis nacional e internacional.

O NUPECC tem como finalidade principal viabilizar os meios institucionais, materiais e humanos para a realização de pesquisa, extensão e eventos na área de contabilidade, de

interesse acadêmico e/ou da comunidade de atuação da UFSM, sendo que as atividades desenvolvidas pelos alunos, sob a supervisão de docentes, e devidamente comprovadas pelos professores supervisores, poderão ser aproveitadas como Atividade Complementar de Graduação (ACG), em conformidade com o Plano Político Pedagógico (PPP) do departamento de Ciências Contábeis da UFSM.

4.2 A Proposta de modelo de planejamento estratégico

A presente proposta foi elaborada de acordo com dados coletados em pesquisa bibliográfica e da atual e real situação do NUPECC, sendo que o modelo será adaptado de forma que melhor se ajuste a realidade organizacional, buscando alcançar um horizonte futuro. Dentre os modelos elencados no referencial bibliográfico, seguir-se-á, em sua maioria, por diretrizes caracterizadas por pequena organização, mais especificamente relacionadas pelo modelo de Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, onde em primeiro plano serão identificados: organização, negócio, missão e visão.

a) Organização

Núcleo de Pesquisa e Extensão em Ciências Contábeis.

b) Negócio

Viabilizar os meios institucionais, materiais e humanos a realização de pesquisa, extensão e eventos na área de contabilidade, de interesse acadêmico e/ou da comunidade de atuação da UFSM.

c) Missão

Disponibilizar base para facilitar pesquisa e extensão, contribuindo para a integração de professores e acadêmicos da UFSM objetivando o fortalecimento do ensino da contabilidade, a produção acadêmica e a aproximação com a sociedade e agentes (CNPQ, CAPES, FAPERGS, CFC, CRC, etc.)

d) Visão

Ser, no prazo de 7 (sete) anos, referência nacional em pesquisa e extensão na área de contabilidade, fazendo com que 50% dos acadêmicos em ciências contábeis da UFSM tenham envolvimento em projetos de pesquisa e extensão.

4.3 O Diagnóstico Estratégico

Levando em consideração a base de teorias consolidadas sobre o diagnóstico estratégico, descrever-se-á a seguir a análise externa e interna da organização, com a identificação das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e pontos fracos.



a) Análise externa

Oportunidades

- Poucos núcleos de pesquisa e extensão em Ciências Contábeis;
- Disponibilidade de bolsas de pesquisa e extensão;
- Carência social de pesquisa e extensão em contabilidade;
- Constantes modificações na legislação e normatização na área contábil; e
- Maior credibilidade no profissional da contabilidade.

Ameaças

- Grande número de estágios remunerados para acadêmicos de Ciências Contábeis;
- Poucos docentes e discentes interessados;
- Falta de recursos financeiros para ampliação do Núcleo;
- Falta de apoio institucional;
- Burocratização governamental dos financiamentos de projetos; e
- Baixa remuneração de bolsistas.

b) Análise interna

Pontos fortes

- Professores participantes capacitados;
- Comprometimento dos alunos envolvidos;
- Experiência dos atuais colaboradores;
- Constantes publicações de trabalhos desenvolvidos; e
- Localização privilegiada.

Pontos fracos

- Falta de atendimento on-line;
- Falta de periódicos de atualização;
- Pouca bibliografia;
- Pouca divulgação do núcleo (acadêmicos, empresas e sociedade);
- Horário reduzido de funcionamento;
- Móveis e equipamentos escassos; e
- Espaço físico reduzido.



c) Estratégias a serem implementadas no núcleo

- Maior divulgação do Núcleo;
- Sensibilização dos docentes da área para participarem de atividades junto ao núcleo;
- Buscar parcerias (CFC, CRC, SEBRAE, etc);
- Estabelecer parcerias com outros núcleos para troca de experiências;
- Criação de periódico acadêmico para divulgação dos trabalhos realizados;
- Ajustar horários, móveis, equipamentos e espaço físico às necessidades dos usuários; e
- Criação de eventos relacionados à área de contabilidade.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho possibilitou um maior entendimento sobre o planejamento junto as instituições de ensino, mais especificamente em núcleos de pesquisa e extensão. No decorrer do mesmo desenvolveu-se uma proposta de um modelo de planejamento estratégico para o Núcleo de Pesquisa e Extensão em Ciências Contábeis – NUPECC, da UFSM, devido à necessidade de ferramentas e processos de gestão mais direcionados para os aspectos de produção científica e não apenas para os pedagógicos.

É válido ressaltar que o planejamento torna-se uma ferramenta indispensável devido à necessidade que as organizações possuem em se tornarem competitivas e evidentes, não apenas com o intuito de permanecerem atuando, mas para crescerem.

Diante das particularidades apresentadas pelos núcleos de pesquisa e extensão, percebe-se que não é possível utilizar modelos de planejamento estratégicos existentes comuns aos demais ramos de negócios, uma vez que o produto não se restringe a satisfazer a necessidade momentânea do cliente, mas trata-se de uma formação pessoal, moral, social e econômica de um indivíduo.

Com a criação de um modelo de planejamento estratégico específico para o NUPECC, foi fixada a missão e a visão de futuro, bem como a análise dos ambientes externo e interno, destacando as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e pontos fracos. Por meio dessa análise, foram projetadas estratégias, apontando tanto os pontos positivos e ações para otimizá-los, quanto os pontos negativos e ações para amenizá-los ou até mesmo eliminá-los.

Em síntese, sem a formulação de planos os gestores não podem definir como suas organizações terão um desempenho satisfatório no futuro. O planejamento estratégico propicia para todas as organizações a otimização dos meios para a consecução dos objetivos, sendo que esse só será útil se não se restringir apenas à teoria, se contar com a participação de todos os colaboradores, e se for implementado, acompanhado, avaliado e reestruturado sempre quando necessário.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARBOSA, E. R. e BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. In: **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Volume I, nº 2, dez/2004 – fev/2005.

BELCHIOR, M. **A aplicação do planejamento estratégico situacional em governos locais: possibilidades e limites.** 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1999.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON.** São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, S. C. **Administração moderna.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações,** 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIEHL, A. A; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUERTAS, F. **O método PES.** Entrevista com Carlos Matus. São Paulo: Fundap, 1996.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H. **The strategy concept I: five p's for strategy.** *Califórnia Managment Review*, 30(1), 11-24, jun. 1987.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.