

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**FERNANDO FERNANDES RÉUS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO NO ORÇAMENTO:  
UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO  
CIVIL.**

**CRICIÚMA, JUNHO DE 2012**

**FERNANDO FERNANDES RÉUS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO NO ORÇAMENTO:  
UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO  
CIVIL.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach

**CRICIÚMA, JUNHO DE 2012**

**FERNANDO FERNANDES RÉUS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO NO ORÇAMENTO:  
UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO  
CIVIL.**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Ciência Contábeis, no Curso de Ciências Contábeis, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 18 de junho de 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Dalfembach - Especialista - (UNESC) - Orientador

---

Prof. Clayton Schueroff – Especialista (UNESC) - Examinador

---

Prof. Rafael dos Santos - Especialista (UNESC) - Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me conceder forças nos momentos de dificuldades e sabedoria para a superação desse desafio.

Aos meus familiares, especialmente meus pais, que são a minha base sólida e os grandes responsáveis por cada sucesso obtido em minha vida.

Aos meus irmãos, sempre amorosos e dispostos a ajudar, a descontrair e levantar o astral em todos os momentos.

A minha namorada pela paciência e companheirismo em todas as horas.

Ao meu orientador, Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach, que foi imprescindível à confecção do presente estudo.

Aos meus colegas de trabalho, pelo incentivo e apoio dedicado durante todos esses anos.

Aos meus amigos Abel, Alex, Fabio, Fabrício, Filipe, Rafael Ramos, Rafael Pavan, pelos momentos bons e também pelos momentos de dificuldades dos quais enfrentamos juntos, apoiando uns aos outros para chegarmos ao final de mais esta etapa.

Enfim, a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conquista desse grande objetivo.

**“Procure ser um homem de valor, em vez de ser um homem de sucesso.”**

**Albert Einstein**

## RESUMO

RÉUS, Fernando Fernand. **Planejamento estratégico com foco no orçamento: um estudo em uma empresa do ramo da construção civil.** 2012. 98 p. **Orientador:** Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho teve como objetivo principal o estudo e a conseqüente formulação de um planejamento estratégico com foco no orçamento empresarial e na projeção de resultados para a continuidade do crescimento administrativo, comercial e operacional de uma empresa do ramo da construção civil, localizada no sul de Santa Catarina. Para a fundamentação teórica foi feita uma ampla pesquisa bibliográfica referente a conceitos de planejamento estratégico, tipos de estratégias empresariais e orçamento. Em relação ao estudo de caso, foi realizado um diagnóstico na empresa com o objetivo de identificar as suas prioridades e principais necessidades futuras, e assim formalizar os objetivos estratégicos a serem atingidos pela empresa. Constatou-se que, através dos resultados alcançados na pesquisa, que a empresa analisada tem um grande potencial de crescimento, sendo que o orçamento projetado e os demonstrativos financeiros demonstraram tal aspecto. O planejamento estratégico, proposto neste trabalho acadêmico, terá vigor de três anos, sendo que o seu sucesso depende da união de todos os colaboradores que integram a organização.

**Palavras-chave:** Diagnóstico Empresarial. Orçamento Empresarial. Planejamento Estratégico.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Princípios do planejamento.....	18
Quadro 2 – Tipos de planejamento na empresa .....	21
Figura 1 – Fluxograma do planejamento estratégico .....	25
Figura 2 – Matriz Swot.....	30
Figura 3 – Método 5W2H.....	39
Figura 4 – Fluxograma do orçamento empresarial.....	43
Figura 5 – Perspectivas do <i>balanced scorecard</i> .....	53
Figura 6 – Modelo de relação causa e efeito.....	54
Figura 7 – Medição dos temas financeiros estratégicos.....	55
Figura 8 – Perspectiva do cliente.....	57
Figura 9 – A perspectiva dos processos internos – o modelo da cadeia dos valores genéricos.....	58
Figura 10 – Categorias para a perspectiva do aprendizado e crescimento.....	59
Figura 11 – Slogan BMP – Pré-Moldados.....	62
Figura 12 – Organograma da empresa.....	64
Quadro 3 – Objetivos estratégicos .....	70
Quadro 4 – Objetivos para o setor de gestão e finanças.....	71
Quadro 5 – Plano de ação: 1º objetivo – estratégia 1/1.....	72
Quadro 6 – Plano de ação: 2º objetivo – estratégia 1/2.....	73
Quadro 7 – Plano de ação: 2º objetivo – estratégia 2/2.....	74
Quadro 8 – Plano de ação: 3º objetivo – estratégia 1/2.....	75
Quadro 9 – Plano de ação: 3º objetivo – estratégia 2/2.....	76
Quadro 10 – Objetivos para o setor comercial e marketing.....	77
Quadro 11 – Plano de ação: 1º objetivo – estratégia 1/4 .....	78
Quadro 12 – Plano de ação: 1º objetivo – estratégia 2/4.....	79
Quadro 13 – Plano de ação: 1º objetivo – estratégia 3/4.....	80
Quadro 14 – Plano de ação: 1º objetivo – estratégia 4/4.....	81
Quadro 15 – Plano de ação: 2º objetivo – estratégia 1/1.....	82
Quadro 16 – Objetivos para o setor industrial e tecnológico.....	83
Quadro 17 – Plano de ação: 1º objetivo – estratégia 1/1.....	83
Quadro 18 – Plano de ação: 2º objetivo – estratégia 1/1.....	84

Quadro 19 – Mapa estratégico BMP – Pré-Moldados Ltda.....	85
Quadro 20 – Controle das estratégias BMP – Pré-Moldados Ltda.....	86
Quadro 21 – Premissas projetadas para o planejamento estratégico 2012/2014.....	88
Quadro 22 – Fluxo de caixa para o período do planejamento estratégico 2012/2014 .....	89
Quadro 23 – DRE para o período do planejamento estratégico 2012/2014.....	90
Quadro 24 – Balanço Patrimonial.....	91



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
1.4 METODOLOGIA .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 PLANEJAMENTO .....	16
2.1.1 Princípios do planejamento .....	17
2.1.2 Filosofias do planejamento .....	19
2.1.3 A importância do planejamento .....	19
2.1.4 Tipos de planejamento .....	20
2.1.4.1 Planejamento estratégico .....	21
2.1.4.2 Planejamento tático .....	22
2.1.4.3 Planejamento operacional .....	22
2.2 VANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	23
2.2.1 O Processo do planejamento estratégico .....	24
2.2.1.1 Missão da empresa .....	26
2.2.1.2 Visão da empresa .....	26
2.2.1.3 Diagnóstico da empresa .....	27
2.2.1.3.1 <i>Análise externa</i> .....	28
2.2.1.3.2 <i>Análise interna</i> .....	29
2.2.1.4 Matriz SWOT .....	30
2.2.1.5 Objetivos .....	31
2.2.1.6 Cenários .....	32
2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS .....	33
2.3.1 Tipos de estratégias .....	34
2.3.1.1 Estratégia de sobrevivência .....	35
2.3.1.2 Estratégia de crescimento .....	35
2.3.1.3 Estratégia de manutenção .....	36
2.3.1.4 Estratégia de desenvolvimento .....	37
2.3.2 Projetos e planos de ação .....	38
2.3.3 Implementação e avaliação do planejamento estratégico .....	40

2.4 ORÇAMENTO EMPRESARIAL .....	42
2.4.1 Tipos de orçamento .....	43
2.4.1.1 Orçamento de venda .....	44
2.4.1.2 Orçamento de produção .....	45
2.4.1.3 Orçamento de despesas .....	46
2.4.1.4 Orçamento de investimentos .....	46
2.4.1.5 Orçamento de caixa .....	47
2.5 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PROJETADAS .....	48
2.5.1 Balanço patrimonial .....	48
2.5.2 Projeção financeira de longo prazo .....	49
2.6. BALANCED SCORECARD .....	50
2.6.1 Conceitos e objetivos da <i>balanced scorecard</i> .....	50
2.6.2 Benefícios do <i>balanced scorecard</i> .....	51
2.6.3 Perspectivas do <i>balanced scorecard</i> .....	52
2.6.3.1 Perspectiva financeira .....	54
2.6.3.2 Perspectiva dos clientes .....	56
2.6.3.3 Perspectiva dos processos internos .....	58
2.6.3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento .....	59
3 ESTUDO DE CASO .....	61
3.1 HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	61
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	63
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BÁSICO DA EMPRESA .....	64
3.4 PRODUTOS .....	65
3.4.1 Estacas .....	65
3.4.2 Pilares .....	66
3.4.3 Vigas .....	66
3.4.4 Painel alveolar .....	66
3.4.5 Lages protendidas .....	66
3.4.6 Terças em concretos protendido .....	67
3.4.7 Aduela (Galeria celular) .....	67
3.5 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA .....	67
3.5.1 Análise interna da empresa .....	68
3.5.1.1 Forças .....	68
3.5.1.2 Fraquezas .....	68

<b>3.5.2 Análise externa da empresa</b> .....	<b>69</b>
<b>3.5.2.1 Oportunidades</b> .....	<b>69</b>
<b>3.5.2.2 Ameaças</b> .....	<b>69</b>
<b>3.6 OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E PLANOS DE AÇÃO</b> .....	<b>69</b>
<b>3.6.1 Setor de gestão e finanças</b> .....	<b>70</b>
<b>3.6.2 Setor comercial e marketing</b> .....	<b>77</b>
<b>3.6.3 Setor industrial e tecnológico</b> .....	<b>83</b>
<b>3.7 MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA</b> .....	<b>85</b>
<b>3.8 CONTROLE E EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA</b> .....	<b>86</b>
<b>3.9 ORÇAMENTO PROJETADO</b> .....	<b>87</b>
<b>3.10 FLUXO DE CAIXA</b> .....	<b>89</b>
<b>3.11 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)</b> .....	<b>90</b>
<b>3.12 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL</b> .....	<b>91</b>
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário empresarial cada vez mais complexo e dinâmico, novas exigências e desafios passaram a integrar o cotidiano das empresas, obrigando-as a buscarem novas alternativas de gestão e reorganização de sua estrutura física, de relações com colaboradores, clientes, fornecedores, etc.

Independentemente dos resultados positivos, é extremamente relevante as organizações empresariais estarem atentas as suas deficiências e projeção de novas necessidades e investimentos para a continuidade do crescimento na cadeia de produção e de vendas.

Neste contexto surge, então, o planejamento estratégico como instrumento gerencial com o propósito de equacionar e apresentar soluções para o desenvolvimento contínuo das empresas, contribuindo para visualizar e readequar as decisões futuras de gerentes e administradores.

Para as empresas que atuam no ramo da construção civil, sendo que o estudo de caso desta pesquisa ocorreu em uma organização de tal segmento, a elaboração do planejamento estratégico é cada vez mais essencial, devido à forte concorrência e crescimento do setor, registrado, especialmente, nos últimos anos.

Assim, conforme estudo setorial do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), em 2010 ocorreu um crescimento de quase 12% no setor da construção civil, o que evidencia a forte demanda de produtos e serviços deste setor.

Dessa maneira, buscou-se, através da concretização deste trabalho, constituir um planejamento estratégico que se adequasse aos propósitos da empresa estudada, a partir da investigação de suas necessidades mais urgentes para continuar a obter bons resultados financeiros e credibilidade perante todos os públicos envolvidos direta e indiretamente com a organização. Além disso, será apresentada a importância do sistema orçamentário a partir da proposta de planejamento estratégico sugerido para a empresa.

Objetiva-se, portanto, a partir dos resultados e dados levantados na pesquisa, apresentar para a empresa estratégias que impulsionem e aperfeiçoem cada vez mais o seu processo de gestão e de evolução no mercado, a partir do eficiente acompanhamento e análise dos objetivos estratégicos.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

O mercado está cada vez mais competitivo, com o baixo consumo que alguns setores da economia vem sofrendo, aliado à falta de capital próprio de algumas empresas, atualmente as empresas carregam uma forte pressão para cumprir com seus compromissos, e se manter no mercado brasileiro onde a concorrência é cada vez mais alta, somada as altas cargas tributárias, as empresas passam por muitas dificuldades, destacando-se falta de capital, de estrutura organizacional ajustada e um planejamento. Estes fatores tendem a afetar o prosseguimento e desenvolvimento empresarial. Perante a estes fatos, os administradores devem aproveitar as ferramentas que auxiliem na administração de acontecimentos futuras, para assim atingir os objetivos e resultados desejados.

No sentido de impedir que as empresas encarem dificuldades, os administradores no contexto de aprimoramento, procuram as instituições financeiras na busca de recursos para modernizar seu parque fabril com novos equipamentos ou ampliar sua linha de produtos, com o intuito de requerer dinheiro para compra à vista de matéria-prima ou de produtos para revenda.

Com isso podemos citar que há empresas em situação financeira inviáveis, más que necessitam de investimentos a fim de se manterem no mercado. Os recursos financeiros deverão ser aplicados para se ter capital de giro. Ou ainda, existe empresas que necessitam de uma expansão de seus negócios ou até mesmo da criação de uma filial. A criação desta nova sede, ou deste novo ramo de atividade tende a gerar mais poder de compra para a entidade, surgindo também dificuldades para a compra de estoques, tanto de matéria-prima, quanto de produtos para revenda, e até mesmo para a construção de uma sede para esta, devem adotar estratégias de gerenciamento que permitam o aumento dos processos e técnicas administrativas. Com o planejamento estratégico os gestores poderão direcionar os seus negócios em busca de seus objetivos e metas traçadas, esta ferramenta contribuirá na gestão, e expansão da capacidade do desempenho de forma elevada, inovando seu modo de atuação.

A utilização de estratégias possibilita que a empresa conte com diferenciais, de modo que consiga manter-se competitiva. Na sua formulação serão utilizadas as análises previamente descritas e os objetivos a serem alcançados

visando cumprir a missão proposta para o negócio. Independente do porte, o planejamento estratégico deve ser utilizado como uma ferramenta de gestão, auxiliando e direcionando seus gestores para um caminho onde consigam obter um crescimento sustentável.

Diante do exposto surge o problema de pesquisa: Qual a viabilidade econômica e financeira para a expansão de uma empresa comercial no ramo da construção civil em Criciúma?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é propor um planejamento estratégico como ferramenta de gestão e para contribuir em melhorias na capacidade competitiva e de expansão de uma empresa no ramo da construção civil.

A partir do objetivo geral, têm-se como objetivos específicos os seguintes:

- levantar na literatura específica os fatores envolvidos no planejamento estratégico e sua aplicabilidade;
- verificar a relevância do planejamento estratégico na constituição do sucesso das empresas em suas decisões;
- propor por meio de estudo prático, um planejamento estratégico para uma empresa do ramo construção civil.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha desse tema ocorre devido à competitividade existente no meio empresarial. Um dos principais questionamentos que cerca as organizações é como conseguiram resistir nesse meio de concorrências cada vez mais elevada e como destacar-se perante as empresas atuantes no mesmo segmento de mercado, e como os recursos aplicados pelo empreendedor, poderão tornar-se lucros em um período de tempo na nova empresa. O planejamento estratégico é uma ferramenta adequada e acessível às pequenas empresas e pode gerar benefícios de curto e longo prazo, indispensável para melhorar suas condições de sobrevivência, buscando a união de diversos conceitos demonstrados pela administração, bem

como a engenharia de produção e a contabilidade, para o desenvolvimento de um projeto no qual se deseja a viabilidade de expansão de um empreendimento.

Oliveira (2001, p. 32) cita que “o intenso aumento do nível de concorrência entre as empresas, provocado, principalmente, pela globalização, pela forte evolução tecnológica e pelo maior nível de exigência dos clientes, tem levado a intensificação no uso de estratégias pelas empresas.”

O planejamento estratégico é um privilegio de grandes organizações, com uma enorme exploração e divulgação devido a sua relevância, Como contribuição prática este trabalho visa evidenciar a maneira da realização de um projeto utilizando o planejamento estratégico, auxiliando o empreendedor na expansão do seu segmento. Provém demonstrar o sucesso da exploração de um novo empreendimento ligado a atual empresa.

Assim, este estudo terá mais relevância pelos resultados que se espera alcançar, como adequar à estrutura atual, delinear os objetivos e em consequência a viabilidade do projeto de expansão, que se reverterá como forma de contribuição para a sociedade e conhecer as características do planejamento estratégico para uma empresa do ramo da construção civil.

#### 1.4 METODOLOGIA

Esta seção apresenta aspectos metodológicos básicos para realização da pesquisa deste trabalho. A princípio descreve-se a caracterização da pesquisa quanto aos objetivos, à abordagem do problema e aos procedimentos.

Pretende-se utilizar a tipologia, em relação aos objetivos, da pesquisa descritiva. Esta, conforme Gil (2002) tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos.

Para alcançar os objetivos propostos neste projeto será avaliada a utilização do planejamento estratégico na empresa, sendo empregado como instrumento de gestão.

Quanto aos procedimentos, este estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Gil (2002) ressalta pesquisa bibliográfica: é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Através da pesquisa bibliográfica, por meio de literaturas focalizadas no assunto, serão coletadas informações que ajudarão a ter uma visão mais clara dos procedimentos utilizados na elaboração e implementação do planejamento estratégico.

Segundo Fachin (2001, p. 42):

Estudo de caso: consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas.

O estudo de caso será em uma empresa construção civil, onde se pretende analisar informações do seu ambiente, que contribuirá na elaboração de um planejamento estratégico, traçando metas e objetivos para a mesma.

Richardson (1989, p. 39) menciona que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação entre as variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.” Ressalta também que pode “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.”

Desta forma, a pesquisa descreverá a forma de utilização de um sistema de planejamento baseando-se em uma empresa da construção civil.

Os procedimentos que serão aplicados visam à condução da pesquisa, objetivando a elaboração de um planejamento estratégico compatível com as particularidades da empresa em questão.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será explorado a fundamentação teórica relativa ao planejamento estratégico. Pretende-se descrever a importância dessas ferramentas e sua contribuição na gestão das empresas, onde é aprofundado o tema proposto no próximo capítulo, com a apresentação de um estudo de caso.

### 2.1 PLANEJAMENTO

Para se manter competitivas no mercado tem-se propiciado atualmente o direcionamento do foco das pesquisas sobre a missão empresarial com o processo de informação gerado pela contabilidade para que as entidades cumpram adequadamente sua missão.

O planejamento por ser um tópico divulgado e empregado nas empresas destaca-se por sua importância. Através dele que os administradores vão propor um destino, analisar caminhos a percorrer e traçar uma direção. Nesse sentido faz-se necessário compreender as apreciações e sua aplicação dentro das organizações.

Existem muitos conceitos a respeito do planejamento, dentre esses, Oliveira (2005), relata que não se deve confundir-lo, como: previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos, como segue:

- previsão corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades;
- projeção corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica;
- predição corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento;
- resolução de problemas corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes;
- plano corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento; é uma visão estática do planejamento; é uma decisão em que a relação custo - benefício deve ser observada.

Planejamento pode ser considerado como um programa de elaboração de metas e objetivos que se pretende atingir. Esse processo deve levar em conta a situação atual da empresa e ter-se perspectiva do que se almeja futuramente,

traçando meios para que se torne realidade o que foi delineado. Conforme Oliveira (2005, p. 36):

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

Ackoff (1981, p.3) complementa que:

Planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se tornar as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um estado favorável.

Portanto, o planejamento é utilizado para possibilitar a empresa a avaliar os riscos assumidos decorrentes dos conjuntos de decisões frente as suas perspectivas de retorno futuro. Tem-se a previsão das suas conseqüências, escolhendo a melhor forma de atingir a conseqüência esperada. Dessa maneira pretende-se evitar surpresas e resultados indesejados.

### **2.1.1 Princípios do planejamento**

Para que a empresa consiga atingir os objetivos almejados, o planejamento precisa respeitar alguns princípios. Esses são divididos em gerais e específicos.

Oliveira (2005, p. 37) descreve os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1: Princípios do planejamento.

Princípios Gerais	Definições
Princípio da contribuição aos objetivos	O planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.
Princípio da precedência do planejamento	Correspondendo a uma função administrativa que vem antes de outras (organização, direção e controle). Na realidade, é difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que na maneira geral, o planejamento "do que e como vai ser feito" aparece na ponta do processo. Como conseqüência o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.
Princípio da maior penetração e abrangência	O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividade da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc.; na tecnologia pode ser apresentado pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, etc.: e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções, etc.
Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade.	O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

**Fonte:** Adaptado de Oliveira (2005).

Dando seqüência aos princípios, destaca-se os específicos, estes possuem base no modo e visão interativa perante o planejamento:

- Planejamento participativo: o plano deixa de ser o principal resultado do planejamento. O responsável pelo planejamento tem que facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa através das áreas pertinentes;
- Planejamento coordenado: este princípio demonstra a necessidade de uma projeção, onde as partes ou aspectos atuem de forma interdependente, facilitando a eficiência do planejado;
- Planejamento integrado: explana a idéia de uma integração entre os vários escalões da empresa;
- Planejamento permanente: condição essa devido à exigência causada pela turbulência do ambiente empresarial, onde nenhum plano mantém seu valor por muito tempo (ACKOFF *apud* OLIVEIRA, 2005, p.40).

Os princípios gerais e específicos são de extrema importância para a empresa. Colaboram para uma fundamentação palpável para o processo decisório,

essencial ao planejamento. Também auxilia na obtenção do aumento dos resultados e limitado às deficiências existentes na organização.

### **2.1.2 Filosofias do planejamento**

Existem três tipos de filosofias do planejamento, essenciais para sua fundamentação, na maioria dos processos envolvem uma combinação destas, mas pode existir a evidência de uma delas. Ackoff (apud Oliveira, 2005 p. 40), destaca os tipos dominantes:

- A filosofia da satisfação é normalmente utilizada por empresas cuja preocupação maior é com a sobrevivência do que com o crescimento ou com o desenvolvimento. A grande vantagem dessa filosofia é que o processo de planejar pode ser realizado em pouco tempo, custa pouco e exige menor quantidade de capacitação técnica.
- A filosofia da otimização, significa que o planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas fazê-lo tão bem quanto possível. Caracteriza-se pela utilização de técnicas matemáticas e estatísticas, de modelos de simulação e de pesquisa.
- A filosofia da adaptação, também chamada de homeostase, procura equilíbrio – interno e externo – da empresa, após ocorrência de uma mudança. O desequilíbrio pode vir a reduzir a eficiência do sistema-empresa de modo efetivo; daí a necessidade de restabelecer o estado de equilíbrio.

As filosofias do planejamento descrevem a forma de como as empresas adotam suas decisões, como almejam conseguir seus objetivos e conseqüentemente a direção a ser tomada. Geralmente a filosofia empregada na empresa reflete o perfil de seu administrador. A compreensão das filosofias contribui para a adoção de qual será a melhor filosofia a descrever os tipos de objetivos que serão estabelecidos para as empresas.

### **2.1.3 A importância do planejamento**

Devido à alta competitividade entre as empresas, a velocidade da inovação demonstra ser um fator decisivo para o processo de fidelidade dos clientes, que por sua vez tornam-se mais exigentes e buscam melhores preços e produtos.

Conforme Oliveira (2007, p. 5), a finalidade do planejamento estratégico pode ser definida como:

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

O planejamento é uma ferramenta que promove o desenvolvimento e o crescimento da empresa, tem por objetivo traçar linhas a serem seguidas. Com ele é possível prever mudanças e antecipar-se perante os concorrentes e ameaças internas para assim aproveitar as oportunidades e obter o sucesso da organização.

#### **2.1.4 Tipos de Planejamento**

Nas organizações, devido à relação da sua competência com seus respectivos níveis de hierarquia, o planejamento deve ser dividido em três tipos distintos: Planejamento Estratégico, Tático e Operacional. Cada qual se evidencia por sua relevância e peculiaridade dentro da empresa.

Os níveis comprovam que o tipo de decisão que cada planejamento adota, em relação ao estratégico, seus objetivos são de longo prazo, afetando a empresa de modo geral. No tático, seus objetivos são de curto prazo, onde afeta somente uma parte da empresa. O operacional relaciona-se mais com o cotidiano, tendo foco nas atividades funcionais da empresa.

QUADRO 2: Tipos de planejamento nas empresas.

Tipos					Nível
Planejamento estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano do controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano da estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Oliveira (2005, p. 46).

De acordo com o quadro 2 percebe-se que o planejamento estratégico enfoca a empresa de maneira global e uma integração com o tático e o operacional torna-se um fator relevante. Essa relação entre os três níveis direciona a organização para um ambiente de sucesso, de acordo com o que foi projetado.

#### 2.1.4.1 Planejamento estratégico

Trata-se de um conjunto de metas de longo prazo e a forma disponível para atingí-las. Considera a empresa como um todo, sendo sua responsabilidade dos níveis mais altos da organização, levando-a a uma situação futura desejada. “O planejamento estratégico estabelece os objetivos gerais de empresa, de modo agregado e em um prazo mais longo”. (SERRA, 2004, p. 30).

Oliveira (2005, p. 48) acrescenta que:

É normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e a sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Nesse sentido, depende dos gestores o direcionamento do curso a seguir, sendo considerada as condições do ambiente da empresa. Esse deve ser aceito e compreendido por todos os envolvidos no processo. Seu sucesso está relacionado ao comprometimento da equipe de forma geral.

#### **2.1.4.2 Planejamento tático**

O planejamento tático é direcionado para uma determinada parte da empresa, com a função de adequar os resultados.

Segundo Fischmann e Almeida (1991, p. 26):

O planejamento tático é um planejamento de médio e longo prazo envolvendo decisões administrativas. O plano é predominantemente quantitativo. Serve de instrumento para implementação do plano estratégico, planeja e controla as decisões administrativas e operacionais, procurando a eficiência.

Serra (2004, p.30) descreve que o planejamento tático “implementa atividades de alocação de recursos”.

Este planejamento possui a função de corrigir, ou implantar novos métodos na empresa. Seu prazo de realização é médio, geralmente em torno de um a cinco anos. Trabalha com a divisão dos objetivos, estratégias e artifícios estabelecidos no planejamento estratégico.

#### **2.1.4.3 Planejamento operacional**

O planejamento operacional está relacionado com o dia-dia da empresa e tem a função de formalizar os planos de ação estabelecidos dentro do estratégico, como Oliveira (2005, pg. 49), complementa:

Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Para Chiavenato (2003, p. 258), “é o planejamento concebido para uma operação ou atividade específica da organização. Trabalha com recursos,

procedimentos, produtos ou resultados finais, prazos e responsáveis pela sua implementação e execução”.

O planejamento operacional tem sua execução no nível funcional da empresa, nos processos que compreendem o negócio. Este consiste na divisão de partes do planejamento tático. Possui prazo de execução curto e está focalizado nas tarefas ou atividades.

## 2.2 VANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Já está concretizada a afirmação de que o planejamento estratégico, quando adequadamente utilizado, proporciona uma série de vantagens para a empresa como um todo, contudo, como nem tudo é uma maravilha, deve-se considerar as dificuldades de avaliar a concretização dessas vantagens para a empresa como sendo geradas pelo planejamento estratégico.

Para se entender melhor o planejamento estratégico deve-se observar que, além do planejamento propriamente dito, a empresa passará por significativas mudanças no decorrer deste processo.

Conforme Kaplan e Norton (2001 p. 229), “quanto uma empresa de bens de consumo, prestes a lançar um importante novo produto como você diria a seus clientes que algo novo está ocorrendo: simplesmente colocaria o produto na prateleira, na esperança de que os clientes o descubrem e percebem as diferenças?”. Provavelmente não.

Para um empreendedor a palavra planejamento estratégico é uma ferramenta muito utilizada no processo de tomada de decisão. Com isso começa a educação e criação da consciência estratégicas na mente de seus funcionários e que acreditem no resultado futuro diante de atitudes tomadas na empresa.

Conforme Nakagawa (1993, p.43):

Planejamento estratégico é um processo lógico e sistemático, que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro.



O planejamento estratégico definirá como efetuar ações na empresa para aperfeiçoar os resultados a fim de transformar as ações tomadas pela entidade em retorno para sua atuação no mercado.

Conforme Vieira (2005, p.214) “o planejamento tem como um de seus objetivos principais a viabilização do financiamento das operações correntes e do crescimento da empresa, mantendo o seu equilíbrio financeiro”.

Dessa forma, o planejamento estratégico mostra o perfil de atividade da empresa no momento inicial dos trabalhos e demonstra sua evolução durante todo o período no qual foi executado o processo até chegar o momento no qual o empresário objetivou.

Neste sentido, o planejamento estratégico é uma forma de administrar a empresa no qual evidencia oportunidades e ameaças, a fim de aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças.

Então, o planejamento estratégico serve para aproveitar os pontos fortes da empresa e anular os riscos, ou os pontos fracos, seguindo assim para uma alteração no modo de administrar a empresa. As empresas optam pelo planejamento estratégico para modificar, expandir seu mercado de atuação, bem como para modernizar seu parque fabril, seus equipamentos, ou até mesmo sua forma de administrar o negócio.

### **2.2.1 O Processo do planejamento estratégico**

O planejamento estratégico pode ser avaliado como um processo auxiliar da gestão das empresas. Seus conceitos são variados, muitos semelhantes, cada qual com sua maneira de caracterizar o processo. Possui uma elevada importância, ajudando os gestores na forma de como direcionar seu empreendimento a uma condição de sucesso desejada.

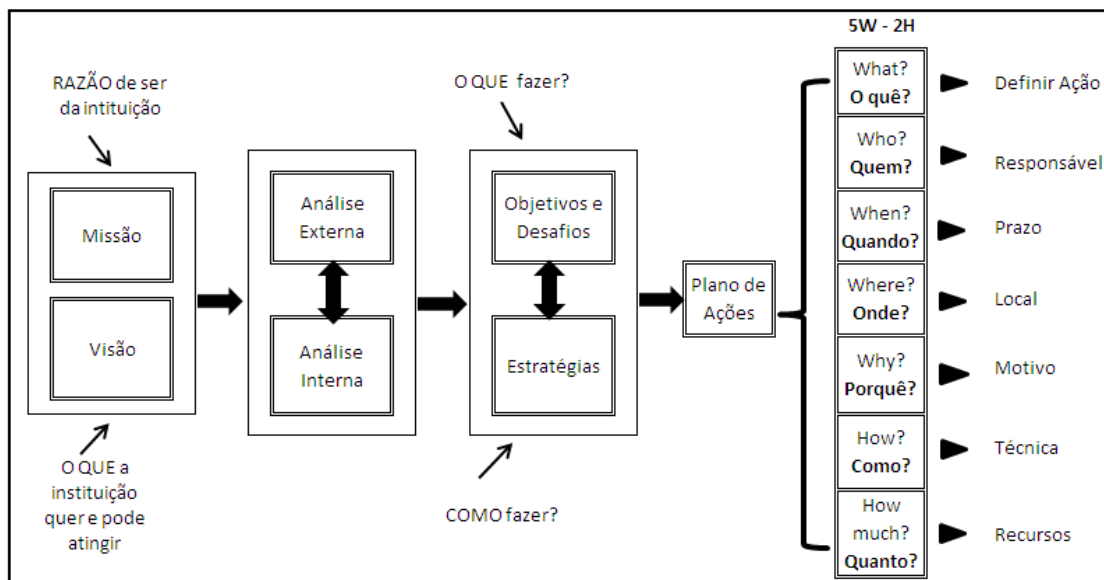
O planejamento estratégico representa uma metodologia administrativa que procura criar uma situação de otimização da empresa perante as mutações de seu ambiente, visando usufruir da melhor maneira possível das oportunidades, bem como evitar as ameaças. Coloca a empresa numa situação ativa, inclusive procurando “fazer as coisas acontecer”. (OLIVEIRA, 2005, p.284).

Almeida (2007, p. 13), foi mais objetivo em sua exposição: “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.

Como reflexo de sua importância, no processo do planejamento estratégico podemos utilizar das ameaças encontradas, transformando-as em oportunidades que podem ser aproveitadas futuramente. Nesse sentido, contribuindo para o crescimento da empresa, ajustando as falhas e dificuldades encontradas. Tem como finalidade, preparar a organização para obstáculos futuros, proporcionando resultados esperados.

Na Figura abaixo, tem-se o fluxograma demonstrando as etapas do processo do planejamento estratégico.

Figura 1: Fluxograma do planejamento estratégico.



**Fonte:** Adaptado de Andrade e Amboni (2004, p. 82).

O planejamento estratégico colabora para a evolução das empresas, ele envolve metodologias, onde serão traçados objetivos que deverão ser alcançadas, a fim de seguir a direção definida. Um fator relevante é que independente do porte da empresa o planejamento pode e precisa ser utilizado. Deve ser constantemente revisto e empregado como ferramenta de gestão, contribuindo para o crescimento das organizações.

### **2.2.1.1 Missão da Empresa**

A missão é a identidade da empresa, nela consta à razão do ser e seu papel a ser seguido. Chiavenato (2003, p. 41) é mais conciso em sua definição:

A missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o “negócio”, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade.

É o ponto no qual a empresa mostra o motivo pelo qual está atuando no mercado, assim tornando mais próximo à realização do projeto inicialmente feito para se detectar aonde a mesma objetiva chegar.

Segundo Tavares (2005, p. 103), “a missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio. Consiste na razão de sua existência e na delimitação de seu espaço de atuação”.

É na distinção da missão que a empresa define os objetivos dos quais deseja atingir para completar a fase do planejamento estratégico, assim modelando-a de acordo com as necessidades do mercado. Descreve uma identificação, onde as pessoas envolvidas no conjunto consigam enxergar onde a organização encontra-se e para onde pretende e pode crescer.

### **2.2.1.2 Visão da Empresa**

Expõe o aspecto de futuro que a empresa deseja alcançar. Ela deve ser combinada com a realidade do comportamento da organização, onde os focos cobiçados sejam possíveis. Para se ter um maior grau de interatividade com o processo, o planejamento inicia-se com a identificação da visão da entidade, no qual mostra o limite que a empresa atuará em um longo período de tempo.

Segundo Oliveira (2002 p. 69) “a visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

A visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser. (OLIVEIRA, 2002, p. 88).

Portanto, a visão mostra como os administradores das empresas querem que a empresa esteja atuando no futuro, nos aspectos mercadológicos, financeiro e de produtos e serviços. Com poucas palavras se pode descrever a visão de uma organização, como algo objetivo e claro. Através dela, pretende-se identificar as expectativas da empresa, com o propósito de serem cumpridas em um período de tempo determinado. O alvo almejado deve ser palpável e ao mesmo tempo algo desafiador, para que direcione a empresa ao crescimento.

### **2.2.1.3 Diagnóstico da Empresa**

O diagnóstico da empresa é de fundamental importância para o início dos trabalhos de planejamento estratégico, pois os resultados demonstram o panorama da empresa, suas deficiências, concorrentes e mercado de atuação.

“O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a pergunta básica qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos”? (Oliveira, 1995. p.80).

O primeiro passo, para o conhecimento da empresa, é verificando seu ambiente externo e interno. Deve demonstrar a realidade para que a posição a ser tomada não afete o processo futuro. Como todo o trabalho feito em um local ou mesmo em uma empresa, inicialmente deve-se determinar um perfil para ela. O perfil mostrará toda a realidade presente na empresa no momento que é iniciado o trabalho de implantação do planejamento estratégico.

Costa (2003) apresenta que um diagnóstico adequado deve levar em consideração elementos que estão relacionados à competitividade, a organização, ao potencial e as dificuldades para mudanças.

Com esses questionamentos analisados e com respostas precisas, a empresa passa a ter um bom direcionamento. Essas questões, segundo o autor, são essenciais para a formulação do diagnóstico estratégico. A partir das informações

coletadas consegue-se visualizar a situação presente e a melhor direção a ser tomada pela organização.

### **2.2.1.3.1 Análise Externa**

A análise externa trata-se de uma análise das condições fora da empresa, que impõem desafios e oportunidades facilitando ou dificultando um propósito futuro inserido no planejamento. Para que as empresas conheçam o ambiente em que estão inseridas, precisam ter conhecimento das oportunidades e ameaças que o mercado de forma geral proporciona.

Chiavenato (2003, p. 80), descreve a análise externa como:

A maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente. Essa análise externa é feita por meio de obtenção e colheita de informações a respeito do mundo dos negócios e verifica as possíveis ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e a melhor maneira de evitar ou usufruir dessas situações.

O ambiente empresarial sofre mudanças rápidas e constantes, proporcionando alterações nos resultados que as organizações esperam.

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente. (OLIVEIRA, 2005, p. 92).

A partir das informações obtidas no diagnóstico externo, conhecendo suas oportunidades e ameaças, podem utilizá-las como ferramentas para direcionar as empresas ao sucesso. Os empresários precisam escolher quais são os dados mais relevantes e que poderão ser usados no processo para inserí-los como benefício para a organização.

### **2.2.1.3.2 Análise Interna**

A análise interna da empresa demonstra os pontos fortes a serem explorados pela empresa e os pontos fracos à serem extinguidos pela entidade.

Com a análise interna a empresa pode verificar suas carências e qualidades. Onde suas deficiências devem ser ajustadas e suas diferenças entram como evidência em relação aos concorrentes. Conforme Oliveira (2005, p. 102):

A análise interna 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 deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Os pontos fortes da empresa são formados pelos diferenciais que a empresa tem em relação a seus concorrentes, ou até mesmo pelos produtos únicos, por inovações, entre outros. O diagnóstico do ambiente interno auxilia a empresa a verificar se a direção está de acordo com a estabelecida, apresentando suas vantagens e limitações.

A análise do ambiente interno terá que confrontar as atividades atualmente desenvolvidas pela organização com as atividades que se espera que a organização desenvolva para cumprir sua missão e atingir sua visão. É a partir dessa comparação, medida pelas oportunidades e ameaças ambientais, que irão emergir suas forças e fraquezas. (TAVARES, 2005, p. 209).

Sendo assim, os fatores que afetam internamente as organizações estão relacionados com as mudanças de dentro para fora da empresa, podendo ser positivas ou negativas. Ao efetuar essa análise a entidade deve levantar os pontos fortes e pontos fracos e então trabalhar esses fatores para que os resultados sejam os mais favoráveis.

Para Tavares (2005), a análise do ambiente interno é muito importante, pois ao confrontar as atividades atualmente desenvolvidas pela empresa com as que pretende desenvolver para cumprir sua missão e visão, juntamente com as análises das oportunidades e ameaças, irão emergir as suas forças e fraquezas.

Conhecendo seus pontos fortes e fracos a empresa passa a ter uma noção da realidade que enfrenta. Essas são variáveis que podem ser controladas pelos gestores, servindo como suporte no processo do planejamento.

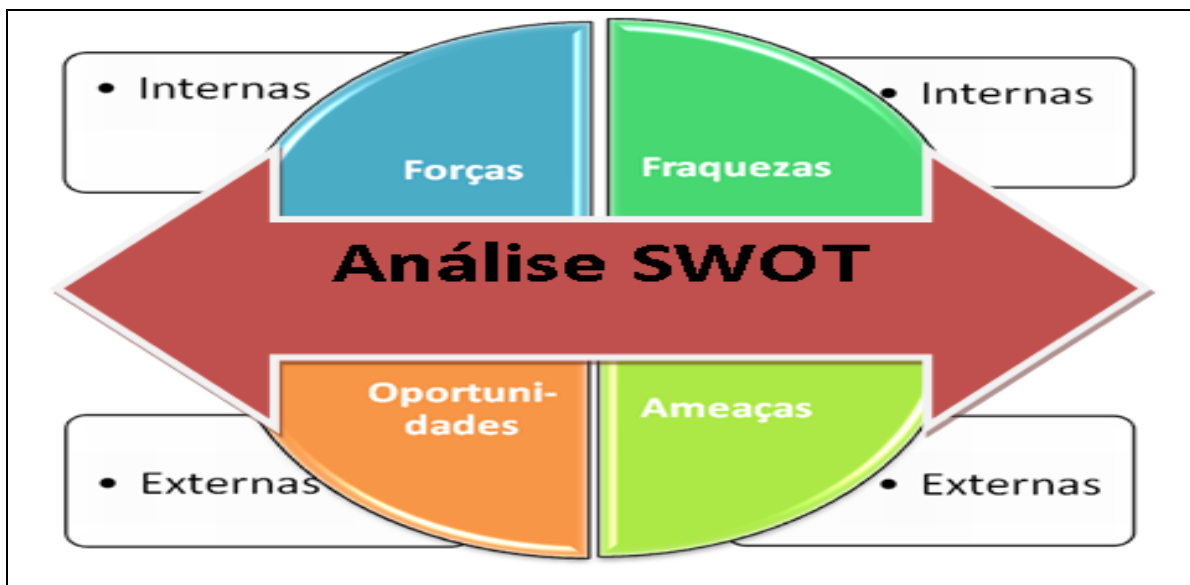
#### 2.2.1.4 Matriz SWOT

O ambiente que circula a empresa deve sempre ser estudado por seu gestor. Isto é necessário porque, geralmente, tudo é novo para o empreendedor. E ter uma forma de analisar o ambiente em que está inserido o seu negócio é uma arma fundamental para ampliar o ciclo de vida da empresa.

A grande característica das forças e fraquezas internas é que elas estão no alcance da nossa intervenção, justamente por serem aspectos da nossa personalidade, e por isso podem ser exploradas, potencializadas, corrigidas ou amenizadas, conforme o caso. Digamos que uso ou o desuso delas é de nossa competência e de mais ninguém. (Gustavo Mokusen)<sup>1</sup>.

Uma das ferramentas que possibilita esta análise é a matriz Swot. Ela funciona montando inicialmente um inventário de todas as forças e fraquezas internas da organização. Conforme demonstrado na figura abaixo.

Figura 2: Matriz SWOT.



Fonte: Mokusen.

<sup>1</sup> Gustavo Mokusen – Físico, Monge Budista e *Coach*. Disponível em <http://mokusen.wordpress.com/tag/swot/> Acesso em 28/04/2010

A elaboração desta matriz é importante, pois permite a empresa e aos seus gestores antecipar-se das ameaças e as oportunidades emergentes, aprimorando e reforçando as suas fraquezas. A matriz swot permite, assim, uma visão interna da organização relativamente a sua concorrência e uma visão externa do mercado e das suas evoluções possíveis. Sendo que um dos principais objetivos da matriz swot é permitir um olhar objetivo das forças que compõe o seu negócio e que possibilita que o gestor possa desenvolver e firmar bem sua estratégia empresarial.

### **2.2.1.5 Objetivos**

Segundo Oliveira (2005, p. 158), “o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final. É o alvo ou o ponto que se pretende atingir”.

Em relação às empresas podemos definir como um estado cobiçado que se pretende alcançar. Deve ser atingido em um determinado período de tempo. De acordo com Serra (2004, p. 96), objetivos “são marcos que definem o desempenho desejado em relação aos aspectos estratégicos e auxiliam a empresa a ter como foco os resultados”.

Almeida (2007, p. 30) também conceitua que o objetivo “é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas”.

Para obter certa clareza no foco que se pretende alcançar, a empresa deve estabelecer seus objetivos, conforme Oliveira (2005, p. 168) descreve:

Objetivos são sempre estabelecidos a partir de anseios e explicativas humanas quanto a uma situação futura que satisfaça esses anseios. Para atingir os seus objetivos, porém, é preciso, também, que o indivíduo ou o grupo disponha de um conjunto de meios, cuja aplicação o conduza aos objetivos estabelecidos.

As empresas são estruturas, planejadas e se moldam para alcançar os objetivos, conforme Chiavenato (2003, p. 72) complementa: “as pesquisas revelam que as organizações bem-sucedidas que concorrem na economia globalizada são



aquelas que aprendem a alavancar seus recursos, capacidades e competências essenciais para poder alcançar seus objetivos”.

Os objetivos são essenciais para que as empresas se perpetuem no mercado. De uma forma geral, são determinados pela administração, onde se espera superar as expectativas em relação ao ambiente externo. Constitui-se como um fim para determinar o sucesso da organização.

#### **2.2.1.6 Cenários**

Conforme Oliveira (2002), cenários são composições consistentes entre projeções variadas de tendências históricas e as postulações de eventos específicos. Sua elaboração pode ter como função principal a de debates com o setor empresarial e sistemático, prevendo o significado que as opções poderão ter sobre a empresa na tomada de decisão. À medida que o ambiente fica mais turbulento, diz o autor, ele torna-se mais importante para o processo decisório da empresa, a fim de conseguir alguma vantagem competitiva.

A elaboração dos cenários estratégicos é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos-chaves da empresa que, normalmente, são envolvidos no planejamento estratégico. Isto porque, além do benefício de maior riqueza de idéias, formações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, sua finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2002, p. 136).

Como o futuro das empresas é incerto, os cenários se tornam uma poderosa ferramenta do planejamento estratégico, que ajuda na reflexão dos gestores quanto às tomadas de decisões para o futuro.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 143) explicam que:

Cenários não são adivinhações [...] os cenários são veículos para ajudar as pessoas a pensar, aprender, visualizar o futuro e explorar suas possibilidades. Diferente das previsões de negócios ou pesquisas de mercado convencionais, os cenários apresentam imagens alternativas, opções e variações que extrapolam as tendências do presente.

Contudo, Chiavenato e Sapiro (2003), concluem que da análise dos cenários, já se pode dar andamento no processo de tomada de decisão, sendo que o poder do cenário permite que nos preparemos e possamos entender as incertezas

existentes e o que elas possam significar, de outra forma, eles nos ajudam a aprimorar as respostas para os futuros possíveis.

### 2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A estratégia pode ser conceituada como a forma de por em prática os caminhos estabelecidos, as ações para alcançar os objetivos e metas desejadas. Teve sua maior divulgação a partir da sua aplicação nas operações militares.

Como ressalta Oliveira (1995, p. 172) “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”.

Ferreira (2005, p. 380), conceitua estratégia como “uma arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos”.

As estratégias são formas diferenciadas, perante seus concorrentes, de desenvolver produtos ou serviços a fim de chegar aos objetivos traçados no planejamento estratégico.

Em relação ao meio empresarial, várias definições são empregadas ao termo, demonstrando sua utilização nas empresas. Mintzberg (2000, p.20) conceitua “estratégia como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente.”

Segundo Certo (2003, p. 150) “Estratégia é definida como um plano amplo e geral desenvolvido para atingir objetivos de longo prazo. Ela dá ampla direção à organização”.

A estratégia descreve o meio de estabelecer a direção para realizar alvos apresentados e formas para que eles sejam alcançados com êxito. No sentido de consolidar os resultados, as organizações necessitam adotar políticas diferenciadas a fim de torna-se competitiva.

A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. A sorte pode ser um fator também, apesar de, frequentemente, o que as pessoas chamam de boa sorte ser, na realidade, resultado de boa estratégia. (OLIVEIRA, 2005, p. 196).

Para isso, as empresas devem ficar atentas aos objetivos, para sim definir qual tipo de estratégia a ser tomada. Existe estratégia para cada tipo de objetivos, pode-se citar três tipos delas, as de crescimento, as de desenvolvimento, as de manutenção e ainda no processo de sobrevivência das empresas que se encontram em situações financeiras delicadas.

As estratégias de crescimento se definem para quando as empresas objetivam expandir seus negócios na mesma linha de produção ou de produtos. Aumentando sua produção, seu volume de vendas, sua abrangência de atuação no mercado ou seu parque fabril.

Para as empresas que objetivam desenvolver novos produtos ou serviços, existe a estratégia de desenvolvimento ou criação, onde ela desenvolve novos produtos para satisfazer o consumidor.

Quando uma empresa encontra-se em uma situação que não há mais maneiras de ela crescer no mercado atuando no seu segmento e as ameaças externas estão elevadas, a empresa poderá decidir por optar por uma estratégia de sobrevivência no mercado, na qual a entidade deverá reduzir seus custos e aumentar ao máximo seu lucro, para sim poder investir em outros segmentos ou outros produtos.

A estratégia é uma ferramenta de grande importância para as empresas, através dela determina-se os panoramas onde demonstram as ações para atingir a situação desejada. A empresa deverá definir a estratégia de acordo com a situação da organização.

### **2.3.1 Tipos de estratégia**

De acordo com a posição competitiva e o nível de crescimento desejado, podem ser escolhidas as estratégias que melhor representem essa situação. Segundo Tavares (2005, p. 290), “entre as estratégias mais usuais, relacionadas ao seu estágio de crescimento, encontra-se a de sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento”.

Um fator importante é que “a combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo”. (OLIVEIRA, 2005, p. 197).

A escolha da estratégia deve levar em consideração os seus objetivos e seu propósito de crescimento. Essa opção direcionará a empresa por um período de tempo, portanto, a seleção deverá ser acertada para não afetar seu desenvolvimento.

### **2.3.1.1 Estratégia de sobrevivência**

A estratégia de sobrevivência, como o nome já diz, deve ser adotada pela empresa quando ela já não possui mais alternativas adequadas para poder crescer no mercado, ou seja, quando o índice de pontos fracos e ameaças externas estão muito elevados (OLIVEIRA, 2002).

Estratégia esta que deve ser adotada quando uma situação desfavorável ocorre com a organização. A sua utilização deve acontecer apenas em casos extremos, quando outra opção não exista. Corte de investimentos e reduções de despesas estão entre as alternativas usuais nessa ocasião.

“A estratégia de sobrevivência é considerada adequada quando a organização sofre ameaça de extinção. Resulta quase sempre da combinação de fatores externos e internos”. (TAVARES, 2005, p. 290).

Dentre os tipos de estratégias utilizadas na sobrevivência da empresa, Oliveira (2005) destaca:

- Redução de custos: Em caso de períodos de recessão. Redução de todos os custos possíveis: redução de pessoal e nível de estoque, compras entre outros com a finalidade da estabilidade da empresa.
- Desinvestimento: Em caso de produtos com baixa rentabilidade, que não alcancem o resultado esperado.
- Liquidação de negócio: Sem outra solução, opta-se pelo fechamento do negócio. Opção essa que deve ser adotada em último caso. Fato que ocorre em empresas que possuem somente um produto ou negócio

### **2.3.1.2 Estratégia de crescimento**

Embora a organização tenha predominância de ameaças, o ambiente poderá proporcionar situações favoráveis que podem transformar-se em pontos

fortes, quando for bem aproveitada pela empresa. Ainda que possua pontos fracos, o ambiente proporciona uma condição favorável, que pode ser desfrutada pela organização. Nesse momento busca-se o aumento de vendas, demonstrar novidades, expandido a estrutura física e buscando recursos tecnológicos que agilizem o setor produtivo da empresa.

Essas oportunidades podem se transformar em crescimento nas vendas, nos lucros, buscando novos clientes e adquirindo novos equipamentos tecnológicos para que aumente a sua participação no mercado. (OLIVEIRA, 2002).

Oliveira (2005) enfatiza algumas estratégias essenciais à postura do crescimento.

- Estratégia de inovação: estar em constante busca de novos produtos e serviços, buscando antecipar-se aos concorrentes.
- Estratégia de internacionalização: busca de novos mercados, fora do país de origem. Estratégia arriscada, mas interessante para empresas de maior porte.
- Estratégia de joint venture: usada para conseguir entrar em um novo mercado. Associação entre empresas, onde uma entra com a tecnologia e a outra com o capital. Comum em países em que as multinacionais sofrem restrições.
- Estratégia de expansão: processo de expansão deve possuir um planejamento. Geralmente a expansão é feita em casos de diversificação de produtos.

### **2.3.1.3 Estratégia de manutenção**

A estratégia de manutenção tem uma postura preferível a ser adotada quando a empresa está esperando ou até mesmo enfrentando algumas dificuldades. Deve ser aconselhada em casos que a empresa sofra influência da concorrência e precise utilizar de ações para manter sua posição conquistada. Deve aproveitar dos seus pontos fortes e utilizá-los para diminuir suas deficiências.

Segundo Serra (2005, p. 291):

A estratégia de manutenção é recomendada quando a organização atingiu um patamar em que o investimento para sua expansão pode representar um custo maior do que os benefícios a serem obtidos ou em que a ação da concorrência a obrigue a desencadear ações para manter a posição já conquistada.

A estratégia de manutenção pode apresentar-se de três formas segundo Oliveira (2005):

- Estratégias de estabilidade: busca o equilíbrio da situação e retorno caso tenha perdido esse estado.
- Estratégias de nicho: caso que a empresa procura especializar-se em um único produto, direcionado para um mercado, sem interesse de ampliar seu foco de atuação.
- Estratégias de especialização: a empresa tende a conquistar ou manter a liderança do mercado, buscando vantagens sobre seus concorrentes, investindo em tecnologia para conseguir esse objetivo.

#### **2.3.1.4 Estratégia de desenvolvimento**

Aproveitando-se de seus pontos fortes e oportunidades, a empresa procura o crescimento de suas atividades, buscando como alternativa novos mercados e clientes ou novas tecnologias.

A ênfase dessa estratégia localiza-se no desenvolvimento do capital intelectual e recursos tecnológicos da organização. (TAVARES, 2005, p. 292).

Para Oliveira (2005) o desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações:

- Desenvolvimento de mercado: acontece quando a empresa procura aumento das vendas, direcionando seus produtos e serviços para outros mercados.
- Desenvolvimento de produtos e serviços: acontece no desenvolvimento de produtos e serviços com diferenciais, melhores que os da concorrência.

- Desenvolvimento financeiro: quando duas empresas de um mesmo grupo empresarial juntam-se, associam-se ou fundem-se em uma nova, usando dos recursos financeiros como ponto forte.
- Desenvolvimento de capacidade: ocorre quando duas empresas associam-se, onde uma com deficiência tecnológica, mas com potenciais e a outra com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades no mercado.
- Desenvolvimento de estabilidade: acontece na associação ou fusão de empresas que querem manter um nível constante de evolução em seus produtos.

### **2.3.2 Projetos e planos de ação**

Planejar as ações com intuito de se atingir os objetivos propostos pela entidade é o momento que sucede depois de estabelecidas às estratégias. O projeto pode ser caracterizado por duas fases, a primeira que é a caracterização, onde é desenvolvida a parte teórica, e a segunda onde é apresentado os dados, e o grupo executa. A forma de colocar em prática os objetivos traçados pela organização. Contribui para a ligação entre a parte estratégica e a operacional, ajudando a destacar as ações a serem efetuadas.

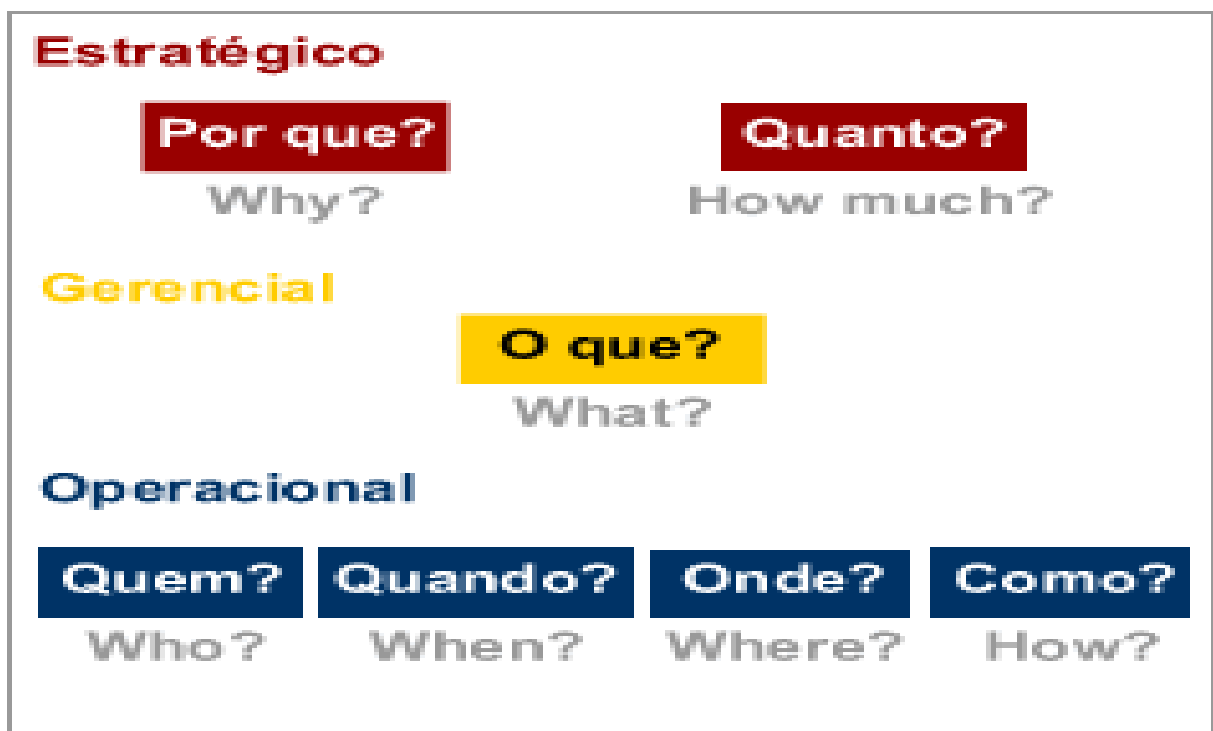
O plano de ação conforme Costa (2003) são documentos que destacam o que vai ser feito, quem vai fazer prazo de conclusão, como fazer e recursos disponíveis para realização dos objetivos. De forma mais ampla pode-se descrever como um conjunto de partes comuns de vários projetos, relacionados ao contexto em questão.

Para Lobato *et al* (2006, p. 130), o plano de ação serve para acompanhar o desenvolvimento da gestão estratégica e tem como objetivos:

- conscientizar e treinar as pessoas encarregadas do problema ou tarefa;
- estabelecer com clareza os novos padrões através de documentação que sirva de base para avaliações confiáveis;
- definir com clareza a autoridade e responsabilidade dos envolvidos no processo;
- identificar a adequação de equipamentos e materiais e do ambiente de trabalho;
- monitorar os resultados.

Uma ferramenta capaz de facilitar na identificação dos elementos necessários para a implantação do plano de ação e chamado de 5W2H, esta ferramenta determina as atividades que precisam ser desenvolvida com o máximo de clareza possível para os colaboradores da empresa, ele funciona como um mapeamento destas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o que, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita como mostra na imagem abaixo:

Figura 3: Método 5W2H.



Fonte: [http://apoie.org/\\_5W2H.html](http://apoie.org/_5W2H.html)

Nível	Tópicos
Estratégico (objetivo)	<b>Por que?</b> - motivo (arrazoadado) - Breve descrição da necessidade de se executar o objetivo. <b>Quanto?</b> - orçamento, custo, benefício, quantidade
Gerencial	<b>O que?</b> - descrição do evento, produto, serviço, qual contexto.
Tático / operacional (detalhe da ação)	<b>Como?</b> - método, técnicas, procedimentos, recursos. <b>Quem?</b> - pessoas físicas ou jurídicas específicas (nomes) desejadas (perfis, competência) e seus papéis (personagens) <b>Quando?</b> - cronograma, datas (início, fim etc) - data determinada ou relativa a alguma outra atividade (10% de outro projeto realizado) <b>Onde?</b> - local (endereço, mapa, coordenadas)



Após a elaboração do planejamento estratégico, deve-se acompanhar a realização das ações, verificar se estão sendo executadas conforme o projetado, pois planejamento sem implantação, efetivação, de nada serve para o desenvolvimento da empresa.

Com o estabelecimento dos projetos, consegue-se observar a melhor forma de colocar em prática através dos planos de ação, tendo como foco o resultado proposto. Ferramenta de grande valor para que o planejamento estratégico apresente sucesso em sua implementação.

### **2.3.3 Implementação e Avaliação do Planejamento Estratégico**

Nesta fase, verifica-se o andamento de todo o processo pelo qual a empresa passará até atingir o seu objetivo, que é de atingir a missão da entidade. Com a implementação do planejamento estratégico, a empresa necessita passar por mudanças internas e nessa ocasião pode encontrar problemas que tendem a dificultar o processo. Segundo Chiavenato (2003, p. 308):

É um processo de mudança organizacional. Essa mudança não acontecerá facilmente, [...] possivelmente por culturas centradas em necessidades internas, pela burocracia, por jogos de poder e política, por falta de confiança, por falta de liderança e gestão de equipes e até pelo medo do desconhecido. A questão de implementar um plano estratégico é uma questão de superação de barreiras.

O processo de implementação significa um momento determinante do planejamento estratégico. Etapa que os planos estratégicos instituídos pela empresa passam a ser colocados em prática.

Para que seja implementado com sucesso, o controle envolve cinco etapas, segundo Catelli (2001, p. 146):

- Prever os resultados das decisões na forma de medidas de
- desempenho;
- Reunir informações sobre o desempenho real;
- Comparar o desempenho real com o previsto; e
- Verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Na implementação do planejamento estratégico precisa-se de efetiva participação das pessoas envolvidas no procedimento. Colaborando no processo de mudanças e ajudando a por em prática o que foi idealizado pela empresa.

Para um desempenho favorável, um fator importante são os recursos a serem empregados no desenvolvimento do projeto. Nesse caso fica necessário o conhecimento deles e sua alocação conforme Tavares (2005, p. 326) descreve:

É impossível conceber o desenvolvimento de qualquer estratégia independente da idéia dos recursos financeiros que irá envolver. O orçamento corresponde à contrapartida financeira das atividades previstas nos planos de ação elaborados para concretizar a gestão estratégica. O processo desenvolvido precisa contemplar estimativas de alocação de pessoas e de recursos materiais e técnicos e sua contrapartida financeira necessária para produzir os resultados esperados.

Para conferir o desenvolvimento do processo, necessita-se de uma estimativa de desempenho do que foi proposto com o que foi executado. “A avaliação é o mecanismo que visa medir a efetividade das ações. Consiste em identificar o impacto das decisões afeitas ao processo”. Tavares (2005, p. 336)

A avaliação consiste na fase de análise dos acertos e erros cometidos no decorrer do processo tendo como base o projetado. Descreve o que precisa ser readequado e direciona para a intervenção. Demonstra também as causas do distanciamento e consolidação das metas definidas.

Além de verificar os problemas, as falhas e erros do planejamento, ainda pode corrigir ou reforçar o desempenho apresentado pela empresa. Portanto, a organização deverá avaliar e controlar o ambiente externo e interno, verificando se ocorreram mudanças em relação ao que tinha sido previsto. Com um acompanhamento efetivo do que foi projetado, caso necessite, a empresa terá mais subsídios para reestudar e reformular as estratégias e objetivos, para garantir o sucesso da organização.

Para complementar o planejamento estratégico, após a sua elaboração, faz-se necessário a utilização de outra ferramenta que é o orçamento empresarial, muito utilizado pelos gestores. O orçamento espelha os recursos que cada área exige para que as ações estabelecidas possam ser atingidas. Assim tem-se a condição de verificar a relação entre as necessidades destacadas e as disponibilidades que a empresa possui para alocar em cada setor.

## 2.4 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento é uma das ferramentas mais utilizadas no planejamento de uma empresa, através dele pode-se analisar os resultados antecipados e direcionar esforços para alcançar seu objetivo.

Conforme Padoveze (2003) consiste em transformar em números todos os anseios da administração, definidos no planejamento estratégico, e, com isso antecipar os resultados, cobrar metas e minimizar as incertezas do negócio.

De acordo com Perez Jr, Pestana e Franco (1997, p. 81), o orçamento pode ser definido como:

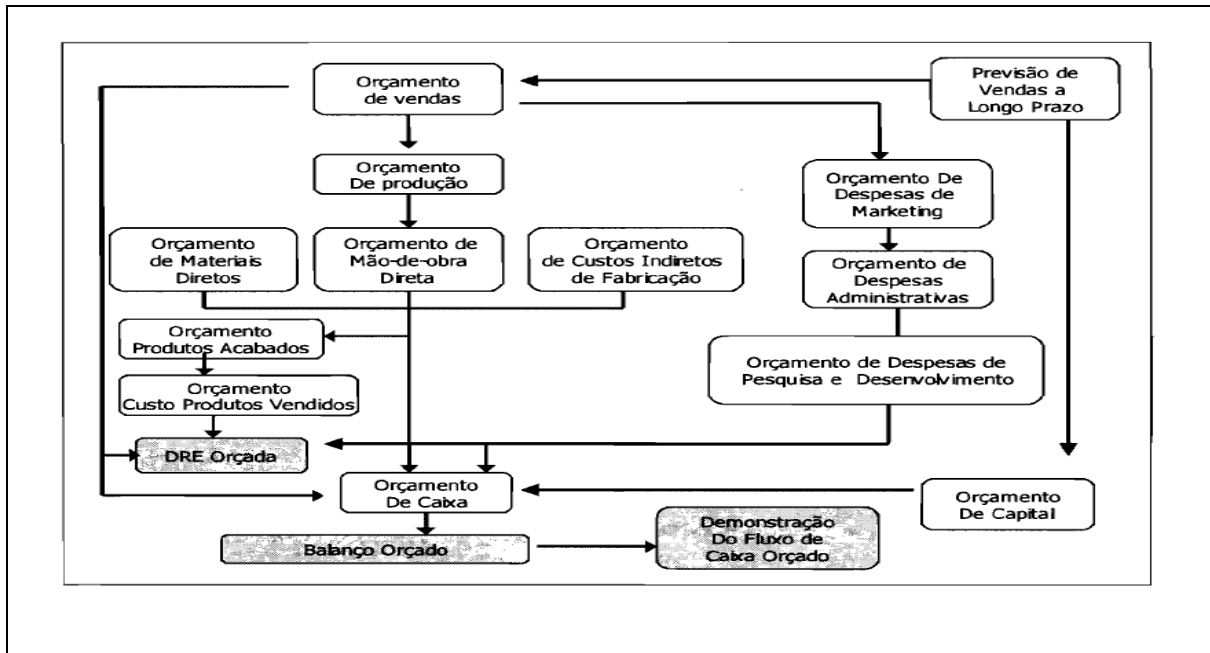
Instrumento que permite acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente controlados. [...] pode ser considerado um plano, uma meta ou ainda um objetivo, [...]. Orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos de administração, e é utilizado no sentido de apoiar a coordenação e implementação destes planos.

O orçamento empresarial é um plano onde está contida a quantidade de recursos capazes de conduzir a empresa aos seus objetivos. Conforme Padoveze (2003, p. 189), “o orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda a coordenação e implementação de um plano”.

O orçamento é um valioso instrumento de planejamento e controle das operações da empresa, qualquer que seja seu ramo de atividade, natureza ou porte. Pois com uma boa elaboração é capaz de conduzir a empresa aos seus objetivos, geralmente num prazo mínimo de um ano, proporcionando uma visão bem aproximada da situação futura.

Diante disso, verifica-se que o orçamento empresarial é a ferramenta utilizada no processo para se planejar valores financeiros de curto e longo prazo. O orçamento tem como objetivo auxiliar os gestores a se antecipar financeiramente para que o orçado seja realizado, cumprindo assim as metas com eficiência, resultando em lucros. O orçamento deve ser elaborado por todos os setores da empresa, cabendo ao setor de orçamento orientar, fornecer e consolidar as informações fornecidas pelos outros departamentos, como demonstrado na figura .

Figura 4: Fluxograma do orçamento empresarial.



Fonte: Hasen e Mowen (2003, p. 148).

De acordo com a figura, nota-se a importância do orçamento empresarial, onde cada setor repassa informações para a montagem do orçamento das demonstrações contábeis. Ou seja, a área comercial indica quanto vai vender o setor industrial quanto vai produzir, e assim todos os setores passam informações para configurar o orçamento empresarial. Com isso a empresa pode prever seu futuro, antecipando seus resultados.

O orçamento torna-se imprescindível no processo de planejamento pelo fato de evidenciar os objetivos e estratégias definidas pela empresa. A organização necessita obter informações confiáveis para que os gestores possam planejar adequadamente.

#### 2.4.1 Tipos de Orçamento

A segunda atividade a ser executada são as diretrizes onde são estabelecidas as grandes metas a serem atingidas, como por exemplo, as despesas fixas e variáveis. Em seguida é elaborado o plano de vendas, ou seja, a capacidade produtiva da empresa, bem como sua demanda. Após a aprovação do plano de vendas é projetado o volume e os custos de produção.

Para Lunkes (2007), o sistema orçamentário é composto de projeções setoriais que podem ser divididas em operacionais e financeiras, conforme entendimento abaixo:

a estrutura básica do orçamento é formada das projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos para determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras.

Conforme Rezende (2011),

Um ponto de partida lógico é o orçamento de vendas, com os dados do faturamento, precisa-se determinar a estratégia de produção.

A partir da estratégia geral de produção, pode-se chegar aos orçamentos específicos para todos os núcleos da empresa. A produção será refletida em orçamento para estoques, despesas indiretas, mão-de-obra e matérias-primas. Esses são os parâmetros pelos quais os gerentes de produção podem ser responsabilizados. Normalmente, o processo orçamentário precisa ser revisado várias vezes para ser concluído, para reconciliar os números.

Orçamento é um plano administrativo que cobre todas as operações da empresa, para um período de tempo decidido, expresso em termos quantitativos. O orçamento global é dividido em orçamentos setoriais, como orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de compras de matérias-primas, orçamento de capital e orçamento do fluxo de caixa. Diante disso, no próximo item será conceituado o orçamento de vendas.

#### **2.4.1.1 Orçamento de Venda**

O ponto de partida de todo orçamento é a elaboração do orçamento de vendas. Ele é um fator limitante para todo o processo orçamentário da organização, pois para Welsch (1983, p. 05):

O plano de vendas e o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento na empresa baseia-se nas estimativas de vendas. As vendas representam a fonte básica de entrada de recursos monetários, os investimentos adicionais em ativo imobilizado, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de Mão de obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes dependem do orçamento de vendas.

Passarelli e Bomfim (2003, p. 51) observam que, “tanto nas empresas industriais, comerciais e de serviços, cujo objetivo final consiste sempre na comercialização de um determinado produto ou serviço, o orçamento de vendas representa o ponto de partida de todo o processo orçamentário”.

Segundo Rezende (2010) A finalidade do orçamento de vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos sobre vendas, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas.

Além disso, é muito importante observar que essas metas de vendas sejam alcançadas, pois os demais orçamentos estarão sendo elaborados a partir dessas premissas.

#### **2.4.1.2 Orçamento de produção**

A empresa, sabendo as quantidades estimadas de vendas, pode estimar os estoques desejados de produtos acabados e as quantidades necessárias a serem produzidas. O orçamento de produção tem como finalidade determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, considerando-se as políticas de estoques de produtos acabados, sendo que a política de estoques pode ser diferente para cada produto.

Para Passarelli e Bomfim (2004) devem ser levados em considerações alguns fatores quando se definem os limites de estoques de produtos acabados:

- Condições de Mercado: Deverão ser mantidas em estoque quantidades de bens acabados suficientes para atender o mercado, incluindo-se possíveis – ainda que pouco prováveis – excessos de demanda.
- Condições de Produção: É evidente que quando mais dilatado for o período de fabricação do produto, maior deverá ser a sua estocagem.
- Natureza do produto: Produtos perecíveis, sujeitos a rápida obsolescência ou súbitas reduções de preço, deverão apresentar, tanto quanto possível, estoques reduzidos.
- Condições de estocagem: O espaço e as instalações disponíveis para estocagem, bem como a possibilidade de se prover a necessária proteção contra furtos, perdas, incêndios, etc., são também pontos importantes na determinação de uma política de estoques.
- Condições de mercado dos fatores de produção: A previsão de uma possível falta de materiais-primas ou de mão-de-obra, assim como a possibilidade de uma drástica elevação dos seus preços, levará a administração eficiente à elevação dos estoques dos seus produtos.
- Condições financeiras: Os custos de estoques, tais como financiamento, seguro, alugueis, depreciações, despesas do remanejamento, etc., constituem, também, fatores decisivos na fixação de políticas de estoques.

Percebe-se, desta maneira, que o orçamento de produção, deve levar em consideração, vários dos fatores internos, como plano de vendas, capacidade de produção, políticas de estocagem, entre outros. Neste caso poderemos passar a etapa seguinte, Porque um bom planejamento, nesta fase, pode ajudar na busca por um custo menor do produto, contribuindo com o departamento de vendas em busca de melhores resultados.

#### **2.4.1.3 Orçamento de Despesas**

O orçamento de despesas será constituído por despesas administrativas (gerais), vendas (comerciais), tributárias e financeiras, ou seja, por todos os gastos que irão incorrer no período projetado, exceto custos de produção. Será constituído por todos os gastos necessários para administrar e vender os produtos e/ou serviços aos clientes.

Para Padoveze (2003, p. 237) “a elaboração do orçamento de despesas, pode-se ser considerada a parte mais trabalhosa do sistema orçamentário, pois a variedade de despesas tende a ser significativa, uma vez que o planejamento deve ser elaborado da forma mais sintética possível”.

Segundo Welsch (2010) o indivíduo responsável pela realização das despesas deve participar ativamente do seu planejamento para o sucesso do departamento ou atividade.

#### **2.4.1.4 Orçamento de Investimentos**

Tanto no planejamento a longo prazo quanto no orçamento anual, a empresa deve planejar a realização de investimentos em instalações, construções, equipamentos, reformas e outras decisões que exige recursos financeiros para manutenção das atividades.

Moreira (2002, p. 48) elucida que “o orçamento de investimentos [...] tem por função detalhar os investimentos planejados, especialmente os de ampliação do ativo permanente da empresa, que visam atingir metas de produção e vendas fixadas para o futuro, as quais dependem da existência de capacidade de produção”.

Assim, pode-se dizer que o orçamento de investimentos, compreende as necessidades de melhorias da organização, seja pela expansão do espaço físico ou

a criação de estruturas visando à obtenção de receitas futuras. Este orçamento é o responsável por abordar o crescimento da organização em termos de investimentos em novos produtos, em novos canais de distribuição, em novos parques fabris entre outros, explica Padoveze (2009). Logo, esta peça orçamentária tem seus dados extraídos das necessidades de investimentos de cada área da empresa.

A sua projeção orçamentária é fundamental, de forma a atender as necessidades físicas da empresa e garantir uma projeção do fluxo de caixa adequada.

#### **2.4.1.5 Orçamento de Caixa**

O orçamento de caixa demonstra todas as movimentações de entradas, saídas e saldos de recursos monetários disponíveis para administração da organização.

“O objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias”. (LUNKES, 2007, p. 53).

Contudo, Padoveze (2009) evidencia a importância da colaboração das áreas de tesouraria, contas a receber e a pagar para a orçamento destes gastos, a observância das suas tendências, de seu passado, se há sazonalidades, são alguns dos elementos importantes para o processo de elaboração dessa peça.

Perez, Pestana e Franco (1997, p. 121) citam as principais finalidades do orçamento de caixa:

- a) revelar a posição financeira provável em um momento futuro, como resultado das operações planejadas.
- b) Indicar excessos ou insuficiências de saldos.
- c) Indicar necessidades de empréstimos ou, inversamente disponibilidade de fundos para investimentos temporários.
- d) Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação ao capital de giro, as vendas, aos investimentos e ao capital de terceiros.
- e) Estabelecer bases sólidas para a política de crédito.
- f) Estabelecer bases sólidas para o controle da posição financeira.

Desse modo, pode-se afirmar que o orçamento de caixa consiste no resumo de todas as operações financeiras da empresa. Com esta peça orçamentária possibilita-se a avaliação de uma possível necessidade futura de captação de recursos ou aplicação das sobras de caixa. As receitas financeiras são



consideradas uma atividade complementar, quando a principal fonte de renda da empresa for à receita de venda, é extraídas mediante os excedentes de caixa ao final de cada período.

## 2.5 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PROJETADAS

Após elaboração de todas as peças orçamentárias, tem-se a realização das demonstrações contábeis projetadas, com destaque para a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial (BP).

De acordo com Sanvicente e Santos (1985, p. 166), “as projeções da demonstração de resultados e do balanço são talvez as peças mais importantes do processo orçamentário, pois permite a avaliação de todo o planejamento realizado”.

Neste contexto, Padoveze (2000, p. 391) afirma que:

São imprescindíveis tais projeções, tendo em vista que tanto o balanço patrimonial, como a demonstração de resultados, são os pontos-chave para o encerramento fiscal e societário da empresa, onde se apurarão os impostos sobre o lucro, bem como as perspectivas de distribuição de resultados.

Com isso, entende-se que as projeções dessas demonstrações contábeis possibilitam a visualização geral dos prováveis resultados que a organização pode alcançar. Logo permite avaliar se os resultados projetados realmente estão de acordo com os objetivos definidos no plano estratégico da organização.

Percebe-se que, através das análises do demonstrativo de resultado e do balanço patrimonial é possível verificar se o orçamento previsto realmente confere aos objetivos criados pela alta administração no planejamento estratégico e se esses foram alcançados ou não.

### 2.5.1 Balanço Patrimonial

Com as informações geradas pelos orçamentos operacionais e financeiros, mais as informações das aquisições relativas a outros ativos e passivos, pode-se então elaborar o balanço patrimonial orçado.

É por meio do balanço patrimonial que, segundo Ludícibus (1998, p. 29),

“podemos apurar (atestar) a situação patrimonial e financeira de uma entidade em determinado momento”.

É por meio da elaboração deste demonstrativo, que se reúnem:

Todos os elementos patrimoniais que serão necessários no processo operacional da empresa, objetiva informar a liquidez orçada, ou seja, qual será a capacidade financeira para o período e sob o aspecto econômico qual a situação patrimonial da empresa. (ZDANOWICZ, 1989, p. 134).

Os balanços orçados combinam uma estimativa do balanço no início do período com o orçamento operacional, materializado no DRE orçada, e com o orçamento das alterações de ativos e passivos resultados do orçamento de investimento e de caixa. A finalidade é gerar informações sobre os aspectos de endividamento, disponibilidade financeiras decorrentes dos investimentos em ativos de longo prazo.( MAHER.2001 ,p575).

Finalizar, assim, que a má elaboração das demais peças orçamentárias irá refletir na projeção do balanço patrimonial. Por isso é muito importante que todas as peças orçamentárias sejam preparadas cuidadosamente, cada uma com sua importância, para que ao final, da projeção do balanço, alcance o resultado considerado e aceitável pela diretoria, do contrário todo o plano deverá ser revisto.

### **2.5.2 Projeção Financeira de Longo Prazo**

Atualmente as organizações precisam ter uma projeção financeira, principalmente quando carece de verbas para um determinado empreendimento.

Os gestores precisam saber como e quando receberão seu investimento, pois realizando uma projeção colocam-se em números suas atividades de vendas e se o empreendimento faz sentido.

Conforme Padoveze (2003, p. 261), “a projeção financeira, encerrando o processo orçamentário anual, permite à alta administração da empresa fazer as análises financeiras e de retorno de investimento que justificarão ou não todo o plano orçamentário”.

Para Lunkes (2007, p. 51):

A projeção financeira de longo prazo determina o resultado do período. Todas as receitas e despesas geradas em cada peça orçamentária são

reunidas para projetar o resultado. Essa projeção permite a análise e a avaliação dos resultados que foram alcançados através do planejamento.

Segundo Wammes (2010, p. 01), o planejamento financeiro de longo prazo é:

Ações planejadas nos períodos de 2 até 10 anos e seus reflexos financeiros são acompanhados com revisões periódicas. As projeções de longo prazo são parte de um planejamento integrado, em conjunto com os planos de produção, marketing e outros, utilizando uma série de premissas e objetivos para orientar a empresa. Deve-se fazer parte a conclusão de projetos existentes, de linhas de produtos, ou ramos de negócios. Estes planos tendem a ser subsidiados por inúmeros orçamentos e planos de lucros anuais.

Portanto, verifica-se que a projeção financeira de longo prazo é o conjunto de informações financeiras úteis, em um determinado período futuro e que suportarão uma decisão. Seu objetivo principal é ajudar os administradores a tomar decisões eficazes, com base em números que representam um melhor entendimento das informações geradas.

## 2.6 BALANCED SCORECARD

Esse item apresenta inicialmente os fatos relacionados ao conceito e objetivos do *Balanced Scorecard (BSC)*, seguidos de sua composição, alternativas e esperanças. Serão abordadas, também, as etapas e os benefícios da implantação do mesmo para as organizações.

### 2.6.1 Conceitos e objetivos do *balanced scorecard*

Com a crescente busca das empresas em elevar os seus resultados, os gestores estão procurando ferramentas para apurar o desempenho das organizações perante as outras. Com isso, cada vez mais os gestores percebem que precisam de algo a mais do que os relatórios de curto prazo, que são predominantes até hoje.

Kaplan e Norton (2003) comparam o *BSC* com o painel de controle de um avião, com os indicadores cruciais para que o piloto consiga, além de manter a aeronave voando, chegar ao seu destino. Faz uma analogia ao objetivo principal das empresas.

Kaplan e Norton (1997) complementam que o *BSC* é um conjunto de parâmetros que auxiliam os gestores de uma empresa com informações rápidas e abrangentes dos resultados financeiros, satisfação dos clientes, processos internos em inovação e aprimoramento. De forma geral, auxilia o gerente na gestão moderna, visualizando de uma só vez o resultado de diversas áreas da empresa.

Leal Filho (2007, p. 91) em seu conceito sobre *Balanced Scorecard* diz que:

Representa uma modalidade de gestão centrada no futuro da organização e nos caminhos a serem seguidos, o que transforma em um sistema de gestão estratégica. Trata-se da base para o gerenciamento das empresas na era da informação, um sistema de avaliação de desempenho 18 organizacional com o diferencial de reconhecer indicadores financeiros como não suficientes para uma prática de gestão eficaz.

Como sistema gerencial, o *BSC* consegue traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas são o equilíbrio entre indicadores externos, que estão voltados para acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos de negócios, que voltam-se para a inovação, o aprendizado e o crescimento.

Diante disso, percebe-se que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão, com indicadores de desempenho financeiros e não financeiros distribuídos em perspectivas que visam o alcance da visão e estratégia nas empresas. Demonstra de forma rápida e abrangente aos executivos a situação da empresa e como esta caminha em direção aos seus objetivos estratégicos.

### **2.6.2 Benefícios do *Balanced Scorecard***

Existem várias ferramentas que poderão ser utilizadas pela gestão com o objetivo de melhor administrar a organização. Apresenta-se então, alguns benefícios com a utilização do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997), para a tomada de decisões:

- Alinhamento de indicadores de resultado com indicadores de tendência;
- O *BSC* considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia;
- Comunicação da estratégia;

- O *BSC* é direcionado e focado nas ações;
- O *BSC* é um instrumento flexível e considera o planejamento estratégico um ser vivo a ser testado e monitorado continuamente;
- Alinhamento da organização com a estratégia;
- Promove a sinergia organizacional;
- Constrói um sistema de gestão estratégica e vincula a estratégia com planejamento e orçamento.

### **2.6.3 Perspectivas do *balanced scorecard***

O *BSC* busca traduzir o planejamento estratégico da empresa em medidas de desempenho que, segundo Kaplan e Norton (1997), são baseadas em quatro perspectivas que permitem que os gestores visualizem a empresa de uma forma ampla e dá resposta para as seguintes questões:

- Para ter sucesso financeiramente, como nós devemos aparecer para
- nossos investidores?
- Para alcançar nossas visões como devemos ser vistos pelos clientes?
- Para satisfazer os clientes, em quais processos devemos nos
- sobressair?
- Para alcançar nossa visão, como sustentar a habilidade de mudar e
- progredir?

O *BSC* é composto por objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nas quatro dimensões de negócio:

- Financeira;
- Clientes;
- Processos Internos;
- Aprendizado e Crescimento.

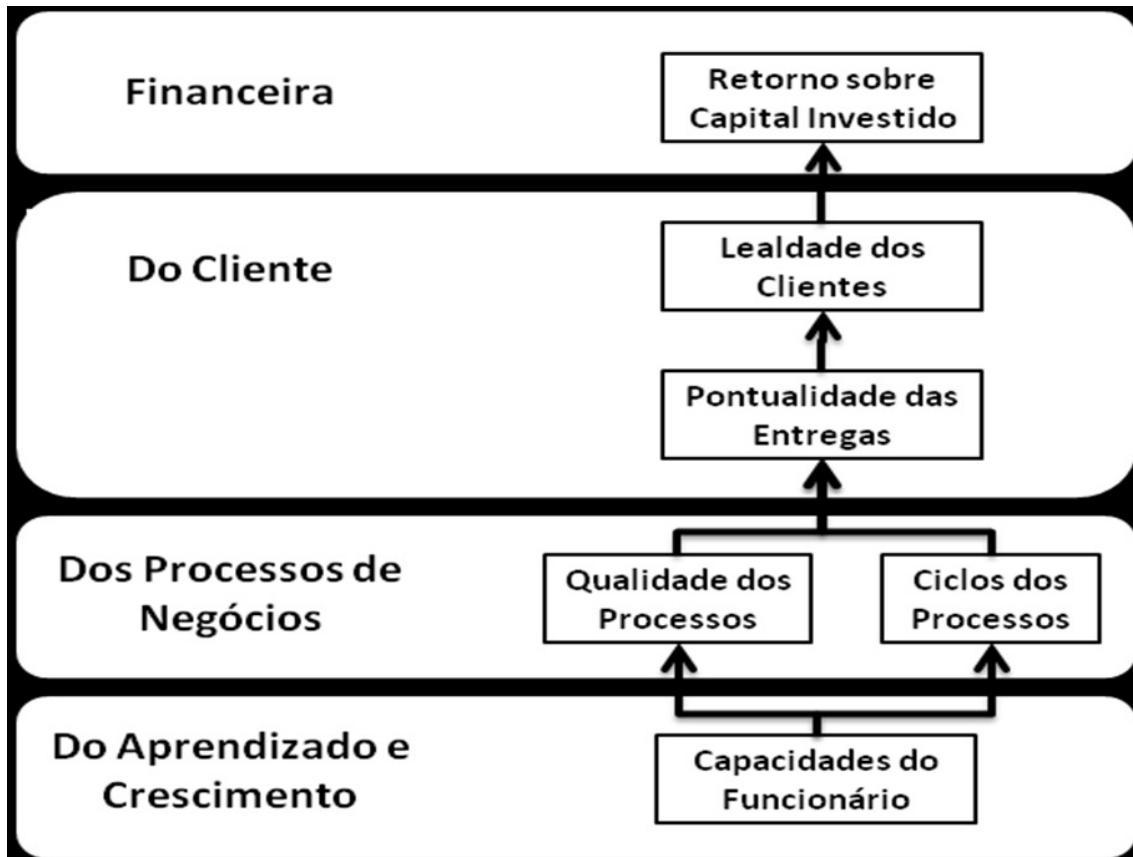
Segue figura ilustrando as perspectivas e as perguntas chave:

Figura 5: Perspectivas do *Balanced Scorecard*.

**Fonte:** Adaptada de Kaplan e Norton (1992).

Kaplan e Norton (2003) alertam que os indicadores distribuídos nas quatro perspectivas devem respeitar uma relação de causa e efeito, estando interligados e alinhados com o objetivo principal da organização, conforme evidencia-se na figura abaixo:

Figura 6: Modelo de relação causa e efeito.



Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (2003).

Nota-se, que o *Balanced Scorecard*, baseia-se inicialmente em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Estas, devem possuir indicadores com relação de causa e efeito, visando um alinhamento estratégico para com o objetivo principal da organização. Caso faça-se necessário, outras perspectivas podem ser criadas. Desta forma, torna-se necessário conhecer de forma ampla as perspectivas sugeridas.

### 2.6.3.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira está ligada com os resultados financeiros da empresa, que são valiosos para expressar as conseqüências financeiras de ações realizadas. Normalmente esta perspectiva está ligada com a lucratividade da companhia, com seu crescimento de vendas ou retorno sobre capital, entre outros. As medidas financeiras indicam se as estratégias e execução de uma empresa

estão contribuindo financeiramente para organização, conforme explicam Kaplan e Norton (2003).

Em relação à perspectiva Financeira, Kaplan e Norton (1997, p. 49) afirmam que:

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. Na grande maioria das organizações, temas financeiros com o aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do *scorecard*.

Conforme Kaplan e Norton (2003) os objetivos financeiros de uma empresa, via de regra, são diferentes em cada fase de seu ciclo de vida. Os autores definem basicamente três fases, são elas:

Para cada fase, elencam alguns objetivos básicos, conforme quadro abaixo:

Figura 7: Medição dos temas financeiros estratégicos.



Fonte: Kaplan e Norton (2003).



No quadro acima, percebe-se que Kaplan e Norton identificaram três temas estratégicos financeiros que norteiam os ciclos de crescimento, sustentação e colheita, são eles:

- Crescimento e mix de receita;
- Redução de custos/melhoria de produtividade;
- Utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Sabendo que o principal objetivo de uma organização é conseguir obter retorno do capital investido, os indicadores da perspectiva financeira do *BSC* devem ser definidos tendo em vista a fase em que se encontra a empresa e as suas unidades de negócio. Poderá, também, chamar-se perspectiva do acionista, em virtude de serem eles os principais interessados na empresa, procurando a melhor rentabilidade para o capital investido, logo, dando uma importância extrema às questões financeiras.

### **2.6.3.2 Perspectiva dos Clientes**

A perspectiva dos clientes no *Balanced Scorecard* preocupa-se principalmente com a satisfação, retenção e aquisição de clientes. Traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização.

Cuidar dos clientes é de fundamental importância, conforme explicam Kaplan e Norton (2003, p.67):

Antes as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhe tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados as preferências desses clientes. Por isso, as empresas hoje estão voltando seu foco para fora, para o cliente.

Nota-se que a evolução do mercado, fez os clientes tornar-se mais exigentes e as empresas que primeiro identificaram esta evolução conseguiram ganhar espaço na preferência destes. A perspectiva de clientes faz com que as

empresas preocupem-se de forma especial com estes clientes, equiparando ou superando a vantagem conquistada por seus concorrentes.

No intuito de alinhar as medidas utilizadas com os clientes, Kaplan e Norton (2003) sugerem algumas medidas essenciais que devem ser observadas:

Figura 8: Perspectiva do cliente.

Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado(em termos de cliente, valores gastos ou volume unitário vendido)
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou matem relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valores.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esse clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (2003).

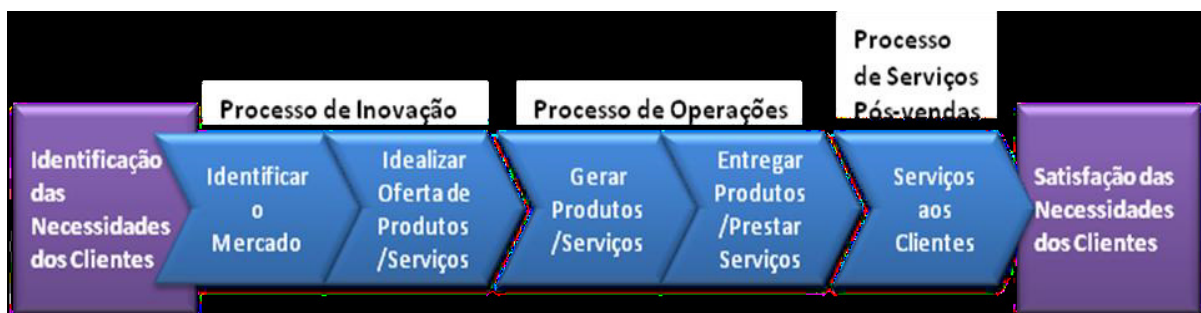
Os autores afirmam que a princípio as medidas podem parecer genéricas, para todos os clientes, porém o adequado é customizá-las a grupos de clientes com os quais a organização pretende obter maior lucratividade. Com o objetivo de esclarecer cada uma das medidas acima, percebe-se a necessidade de estudos separadamente.

### 2.6.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva de processos internos deve preocupar-se com os processos mais decisivos da empresa, focalizando a realização dos objetivos dos acionistas e clientes. Destaca-se que esta perspectiva normalmente é elaborada após a definição das perspectivas financeiras e de clientes, desta forma, a empresa consegue focar seus processos internos no sentido de facilitar o alcance destas, segundo ensinam Kaplan e Norton (2003).

Assim como nas demais perspectivas, Kaplan e Norton (2003) destacam uma cadeia de valor genérica percebida na empresas estudadas. Cada empresa pode escolher sua cadeia de valor de acordo com a necessidade de seus clientes e acionistas, porem, pode-se observar na figura abaixo o padrão encontrado pelos autores:

Figura 9: A perspectiva dos processos internos – O modelo da cadeia de valores genéricos.



**Fonte:** Kaplan e Norton (2003).

No processo de inovação, a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades. No processo de operações, que é o segundo estágio da cadeia de valor interno, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes.

Percebe-se que a perspectiva de processos internos é fundamental para dar suporte, principalmente, as perspectivas financeiras e clientes, dado que, preocupam-se com itens como custo, inovação e satisfação dos clientes, contribuindo para resultados melhores e duradouros.

### 2.6.3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento tem como principal foco indicar como a infra-estruturadora está preparada para a inovação e o crescimento em longo prazo, principalmente no que diz respeito às pessoas que a compõem. Essa perspectiva em muitos casos é considerada essencial porque é a fonte de valor futuro da empresa, pois dependem da capacidade do aprendizado e do crescimento para alcançar seus objetivos e metas ambiciosas.

Conforme Norton e Kaplan (1997), a perspectiva em questão, aponta se existe defasagem entre os objetivos traçados pelo *Balanced Scorecard* e as capacitações das pessoas, dos procedimentos e sistemas, por isso faz-se necessário alinhar os objetivos traçados pela empresa com investimento em capacitação de profissionais, tecnologia e sistema de informação.

Segundo Kaplan e Norton (2003) a experiência adquirida na elaboração de *scorecards* para diversas companhias, deflagrou três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

Figura 10: Categorias para a perspectiva do aprendizado e crescimento.

Capacidade dos Funcionários	dos	Antigamente os funcionários eram contratados para realizar trabalhos braças e não para pensar, hoje, toda rotina foi automatizada e o funcionário precisou ser reciclado, moldando suas mentes e criatividade de forma alinhada com os objetivos da organização.
Capacidade dos Sistemas de Informação	dos de	“Para que os funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões”. Sistemas de informação eficientes são fundamentais para que os funcionários consigam apresentar resultados satisfatórios em uma organização.
Motivação, empowerment e alinhamento	e	O resultado de funcionários motivados e investidos de <i>empowerment</i> pode ser medido de várias maneiras. Uma medida simples e amplamente utilizada é o número das sugestões por funcionário. Essa medida capta a participação contínua dos funcionários na melhoria do desempenho da empresa e pode ser reforçada por uma medida complementar, o número de sugestões implementadas, que monitora a qualidade das sugestões apresentadas e transmite à força de trabalho o fato de que suas sugestões são valorizadas e levadas a sério.

Fonte: Kaplan e Norton (2003).

As empresas devem buscar, além de investir nas áreas tradicionais, investir também em novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento de novos

produtos e em seus empregados, ou seja, no futuro da empresa, sendo que as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais são as principais fontes para o crescimento e aprendizado.

### 3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, dispõe-se o estudo de caso para a elaboração de um planejamento estratégico para empresa do ramo da construção civil, que possui como principal atividade a fabricação de peças pré – moldados, para construção de pavilhões e prédios. Abaixo a descrição legal da empresa:

- **Descrição Legal**

Razão Social: BPM Pré-Moldados Ltda

Nome Fantasia: BPM Pré-Moldados

CNPJ: 80.445.978/0001-61

Situada: Rodovia Luiz Rosso, 9.483, KM 09, Bairro Quarta Linha - Criciúma/SC

CEP: 88803-470.

#### 3.1 HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A história da BPM Pré – Moldados Ltda. inicia-se dentro do processo de crescimento e desenvolvimento da Brandão e Cia. Ltda., Empresa da área de construção civil com mais de 40 anos de experiência.

Em 15 de abril de 1976 a Brandão implantou a Bracimento –Brandão Artefatos de Cimento Ltda.; fábrica de artefatos de cimento para atender toda a região Sul do Estado. A indústria foi construída em 15.400 m<sup>2</sup> de área adquiridos no município de Içara, SC.

Inicialmente a Bracimento produziu artefatos de cimento tais como: Tubos para drenagem, grelhas, meio-fio, lajotas, postes para eletrificação, calhas e outros elementos para galpões pré-moldados de concreto.

Até 1986 seu crescimento foi gradativo e constante Neste período com necessidade de expansão além dos seus limites, juntamente com a Construtora Brandão, a Bracimento lançou-se num investimento arrojado.

Adquiriu uma área de 60.000 m<sup>2</sup> na Rodovia Luiz Rosso e elaborou o projeto que mais tarde transformou-se numa nova Empresa: a BPM PRÉ-MOLDADOS LTDA que iniciou suas atividades em Novembro 1987.

Aplicou Tecnologia Alemã e instalou-se numa área construída de 6.182 m<sup>2</sup>. Após diversas fases de expansão, a Empresa atingiu um total de 12.228 m<sup>2</sup> com

a fabricação de pavilhões industriais, estacas protendidas para fundações e postes para distribuição de energia elétrica.

Em 2007, a BPM Pré-Moldados conquistou a certificação de Excelência ABCIC, que determina os padrões mais atualizados de qualidade em construção industrializada. São muitos anos de experiência mostrada em mais de 2.000.000 m<sup>2</sup> de obras executadas e 3.500.000 metros de estacas produzidas.

Desde o início de suas atividades em 1987, a BPM Pré-Moldados, vem conquistando e consolidando seu espaço no mercado. Esse sucesso é pautado na busca de inovação, flexibilidade nas soluções dos projetos, redução de custos, segurança e cumprimento de prazos.

Nossos serviços são pautados pelo cumprimento das normas técnicas e pela experiência de nossa equipe técnica, nunca limitando nossa capacidade de produzir soluções personalizadas.

Com o Sistema de qualidade BPM há uma melhoria contínua dos produtos e processos da BPM, culminando na conquista do selo ABCIC, citado acima.

Figura 11: Slogan BPM – Pré-Moldados.



**Fonte:** Fornecido pela empresa.

Quanto a sua estrutura comercial, a BPM – PRÉ-MOLDADOS possui uma sede própria de 14.000 m<sup>2</sup>. Nela compoendo todos os setores produtivos e administrativos da organização.

No setor de marketing são aplicadas as seguintes formas de divulgação: veiculação da marca em um site próprio, rádios, televisão e feiras institucionais e de segmento nas regiões de atuação, não tendo um planejamento específico para tal

área.

Já em relação à estrutura contábil, a empresa tem como forma de tributação o Lucro Real. A contabilidade da empresa é feita por terceiros. A empresa tem como principal objetivo no setor contábil a pontualidade em obrigações com o fisco, respeitando prazos e obrigações fiscais e tributárias.

Conta-se também com uma assessoria para questionamentos e dúvidas relacionados a todos os assuntos ligados a área.

### 3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

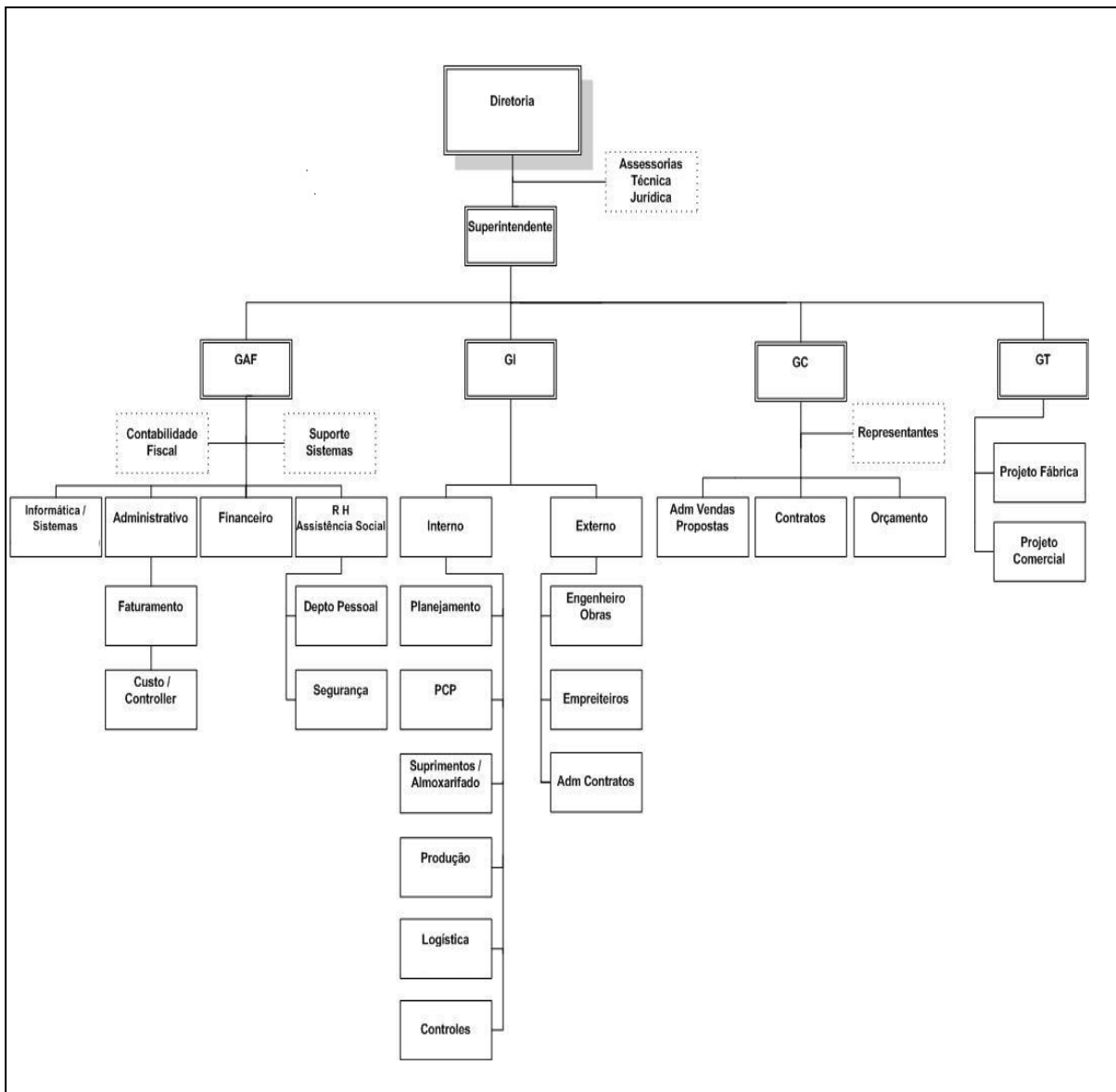
A empresa é constituída de um sócio. O gerente administrado é responsável pela administração dos setores como contabilidade, financeiro, faturamento, contas a pagar e a receber, fica então a cargo dos responsáveis dos setores de ajudar o gerente no que for preciso.

A BPM Pré-Moldados tem no seu quadro de funcionário em torno de 200 Colaboradores.

A estrutura organizacional está representada no organograma a seguir:



Figura 12: Organograma da empresa.



**Fonte:** Fornecido pela empresa.

### 3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BÁSICO DA EMPRESA

O Planejamento Estratégico é executado pelo administrativo da organização, sendo disponibilizada para gestores, diretores, gerente.

Diante disto, planejamento estratégico é um sistema que ajuda uma organização a melhorar como um todo, definindo estratégias, contribuindo na tomada de decisões, e principalmente, contribuindo para tudo que vem a ser um desafio para ela.

- **Missão:** atuar ativamente no setor da construção civil, agregando confiança e segurança.
- **Visão:** a empresa BPM Pré-Moldados tem a expectativa de estar entre as maiores marcas de pré-moldados do país, visando principalmente à qualidade de seus produtos, profissionais motivados e capacitados e em conformidade com as leis ambientais, fiscais e afins. O principal objetivo é satisfazer as necessidades dos clientes através da rapidez na fabricação de pavilhões. Agregando no desenvolvimento da sua região.
- **Valores:** com o objetivo de preservar a empresa como um todo, ela possui alguns valores como:
  - a. Credibilidade;
  - b. Qualidade;
  - c. Confiança;
  - d. Fidelidade.
- **Objetivo estratégico geral:** O crescimento contínuo é a principal estratégia futura da empresa, para isso está sendo feito melhorias na indústria, tendo uma visão de ampliar seu faturamento com uma nova unidade para fabricação de produtos em série, visando maior lucratividade e expansão produtiva no Brasil.

### 3.4 PRODUTOS

A principal atividade da empresa são as estacas molduradas, porém a vários outros produtos que a empresa fabrica, vejamos esses produtos.

#### 3.4.1 Estacas

As estacas de concreto protendido são produzidas através de moldadora deslizante (extrusora), com grande capacidade produtiva. As estacas BPM podem ser emendadas por luvas ou por solda elétrica. A principal função das estacas é

transferir as cargas da estrutura para o solo, a capacidade de suporte depende da interação solo/estaca característico de cada solo. As dimensões das estacas variam de 16 cm a 40 cm de seção quadrada e seu comprimento varia entre 4 a 12m.

### **3.4.2 Pilares**

Em concreto armado, os pilares possuem quando necessário duto central para escoamento das águas pluviais e consolos para apoio das vigas. Os consolos podem de forma trapezoidal ou retangular. As dimensões transversais dos pilares podem variar de 5 cm em 5 cm, no mínimo de 20 cm e no máximo de 80 cm. Outras medidas sob consulta.

### **3.4.3 Vigas**

São utilizadas normalmente como apoio de caminho de pontes rolantes, apoio de lajes, apoio de paredes de alvenaria ou pré-fabricadas e como vigas de fechamento para vãos. Utilizam-se vigas protendidas quando é necessário vencer grandes vãos, diminuindo ainda o consumo de armadura frouxa.

### **3.4.4 Painel alveolar**

Os painéis alveolares protendidas, a máquina se move devido à alta compactação do sistema de extrusão, formando um bloco único com alvéolos internos devidos às roscas da máquina, com uma máquina de corte é executado o corte das lajes nos tamanhos pré-determinados. Além de conferir ao concreto uma resistência, também, assegura perfeita aderência aos cabos, evitando segregação entre camadas. Os painéis são utilização para fazer o fechamento lateral de pavilhões, substituindo a alvenaria (tijolos), tendo como principal vantagem a rapidez na montagem devido as suas dimensões.

### **3.4.5 Lajes protendidas**

As lajes protendidas são produzidas também pelo sistema de extrusão, concretadas numa linha continua, que posterior serão cortadas na dimensão da

venda do pedido. As lajes apresentam muitas vantagens, como: face inferior acabada, isolamento termo-acústico, permite embutir instalações elétricas e hidráulicas.

### **3.4.6 Terças em concreto protendido**

As terças utilizam também o processo de protensão dos cabos de aço, e posterior concretagem das peças. Principais características: economia, concreto de alta resistência, seção maciça e constante.

### **3.4.7 Aduela (Galeria celular):**

Definição: estrutura de concreto armado, enquadradas na categoria de condutos rígidos ou, seja, que suportam as cargas por sua própria resistência. Apresentam normalmente formato de seção transversal retangular, fechada ou aberta, com junta rígida tipo “macho e fêmea”.

Especificações:

- Resistência Concreto: 40 MPa;
- Carga : em função do trânsito necessário;
- Dimensão: entre 1,0x1,0 a 3,0x 3,0;
- Espessura da parede: entre 2,5 a 3,0 cm;

A venda dos produtos da BPM Pré-Moldados concentra-se, mais especificamente, na Região Sul, principalmente nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, pois este é o mercado de atuação da empresa.

## **3.5 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA**

Aqui será apresentada a análise interna e externa da empresa pesquisada, analisando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

### **3.5.1 Análise Interna da Empresa**

A análise interna visa identificar quais os pontos fortes e fracos dentro da empresa, demonstrando sua real posição no mercado de atuação.

#### **3.5.1.1 Forças**

Quanto às forças da empresa, destacam-se os seguintes aspectos:

- a. Maior empresa nesse segmento na região sul de SC;
- b. Marca bastante conhecida no mercado consumidor onde atua pela qualidade do produto;
- c. Geração de poucos resíduos na fabricação e montagem.
- d. Qualidade selo ABCIC.
- e. Agilidade na fabricação e montagem.
- f. Reciclagem de resíduos gerados.

#### **3.5.1.2 Fraquezas**

Quanto às fraquezas da empresa, são apresentados os seguintes problemas:

- a. Financiamento em parceria com BNDES, sem ter um financiamento próprio, para o beneficiamento do mesmo;
- b. Pouco investimento em marketing;
- c. Alta rotatividade da produção.
- d. Inexistência de parcerias com construtoras.
- e. Espaço físico do estoque limitado.
- f. Pouco treinamento para funcionários de produção.

### **3.5.2 Análise Externa da Empresa**

A análise externa representa estudo do ambiente externo em que a empresa se encontra, onde são demonstradas as oportunidades e ameaças, tornando-se ferramenta importante para o planejamento estratégico da instituição.

#### **3.5.2.1 Oportunidades**

Verifica-se aqui as principais oportunidades para a continuidade do crescimento da empresa:

- a. Seguir crescendo em âmbito nacional;
- b. Implantação de distritos industriais nas cidades
- c. Realização da copa do mundo no Brasil
- d. Aumento do mercado de pré-moldados

#### **3.5.2.2 Ameaças**

As principais ameaças para a empresa estudada, são as seguintes:

- a. A competitividade dos concorrentes nacionais devido à atuação com margens reduzidas;
- b. Aumento da oferta do produto, reduzindo margens de lucratividade do produto;
- c. Redução do consumo per capita;
- d. Falta de matéria-prima (aço, concreto)

### **3.6 OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E PLANOS DE AÇÃO**

Para que a empresa melhore ainda mais o seu desempenho e continue a crescer, torna-se fundamental a formulação de objetivos estratégicos. Serão abordados os objetivos em separado para cada área da empresa, quais sejam: gestão e finanças, comercial e marketing, industrial e tecnológico.

Quadro 3: Objetivos estratégicos.

SETOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
GESTÃO E FINANÇAS	MELHORAR A SAÚDE FINANCEIRA DA EMPRESA.
	REDUZIR O GASTOS EM 10%.
	REDUZIR A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS
COMERCIAL E MARKETING	AUMENTAR O FATURAMENTO EM 10% ANUAL.
	GARANTIR A ENTREGA DAS OBRAS DENTRO DOS PRAZOS ACORDADOS.
INDUSTRIAL E TECNOLÓGICO	CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA UNIDADE.
	INVESTIMENTO EM TECNOLOGIAS.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2012).

Após a definição dos objetivos, a próxima etapa do planejamento estratégico, será a elaboração das estratégias de acordo com os objetivos traçados, que tem como finalidade eliminar os pontos fracos, paralisar as ameaças e sobrepor as oportunidades e as forças a favor da empresa. Vale destacar que, para buscar realizar o objetivo proposto, poderá haver uma ou mais estratégias para cada objetivo.

De acordo com as estratégias definidas, será elaborado um plano de ação, onde serão estabelecidas as atividades necessárias, os responsáveis para cada uma delas, com prazos para execução. Serão elaborados planos de ação para todas as estratégias, que terão início de implementação no ano de 2012, pois as mesmas deverão estar contempladas no orçamento operacional da empresa para o período.

### 3.6.1 Setor de Gestão e Finanças

Foram elaborados 3 objetivos, com suas estratégias, bem como os planos de ação para cada estratégia. Dessa forma, o objetivo 1 possui uma estratégia, o objetivo 2 possui duas estratégias e o objetivo 3 possui duas estratégias, conforme resumo no quadro a seguir.

Quadro 4: Objetivos para o setor de gestão e finanças.

<b>Objetivo 1:</b> melhorar a saúde financeira	<b>Objetivo 2:</b> reduzir os gastos em 10%	<b>Objetivo 3:</b> reduzir a rotatividade de funcionário
<p><b>Estratégia:</b> reduzir em 10% ao ano as despesas financeiras.</p>	<p><b>Estratégia 1:</b> reduzir os gastos com despesas administrativas, tais como: água, energia, telefone, combustível e material de escritório em 10%.</p> <p><b>Estratégia 2:</b> diminuir hora extra no setor administrativo e produção em 20% ao ano.</p>	<p><b>Estratégia 1:</b> investigar as causas da rotatividade na empresa.</p> <p><b>Estratégia 2:</b> investir em treinamento para qualificação e criar benefícios para reter colaboradores.</p>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2012).



Quadro 5: Plano de ação: 1º objetivo, estratégia 1/1.

<b>ÁREA</b>	GESTÃO E FINANÇAS	
<b>OBJETIVO 1</b>	Melhorar a saúde financeira.	
<b>ESTRATÉGIA N° 1/1</b>	Reduzir em 10% ano as despesas financeiras.	
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Gerente Administrativa e Financeira.	
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>
01/07/2012		30/06/2014

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Renegociar junto aos bancos melhores tarifas e juros.	Fernando	01/08/2012	Realizando reuniões com os gerentes dos bancos, para renegociar novas tarifas e juros.	Sem custo
Renegociar com fornecedores melhores taxas nos títulos em aberto.	Rafael	01/12/2012	Realizando reuniões com os fornecedores.	Sem custo
Analisar a possibilidade de quitação dos contratos de capital de giro.	Fernando	01/09/2012	Analisar nos bancos novos contratos com a nova taxa estipuladas pelo banco central para quitação de contratos antigos de capital de giro de curto prazo.	Sem custo

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2012).

A empresa deverá buscar novas linhas de crédito, com taxa de juros mais baixa. Outra ação que beneficiará a empresa é a renegociação de tarifas bancárias e juros com desconto de duplicatas para reduzir seus gastos.

Renegociar os prazos de pagamentos e isentar-se de juros com os fornecedores, pesquisar junto aos bancos novas linhas de crédito para capital de giro de curto prazo com novas taxas, podendo assim quitar os contratos mais antigos de capital de giro de curto prazo.

Quadro 6 : Plano de ação: 2º objetivo: estratégia 1/2.

<b>ÁREA</b>	GESTÃO E FINANÇAS	
<b>OBJETIVO 2</b>	Reduzir os custo em 10%	
<b>ESTRATÉGIA N° 1/2</b>	Reduzir as despesas administrativas como água, energia, telefone, combustível e material de escritório em 10% ano.	
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Departamento R.H.	
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>
01/07/2012		30/06/2014

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Listar os gastos das despesas administrativas consideradas excessivas.	Mariane	01/08/2012	Selecionar as despesas com gastos relevantes.	Sem custo
Elaborar novas metas das despesas consideráveis excessivas.	Camila	01/09/2012	Com base nos dados passados, elaborar metas para reduzir as despesas excessivas.	Sem custo
Marcar reuniões com cada setor.	Douglas	01/10/2012	Decidir entre eles um responsável de cada setor.	Sem custo

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2012).

Listando os gastos relevantes das despesas administrativas como água, energia, telefone, combustível e material de escritório, a empresa poderá criar um sistema de metas por setores, onde cada setor terá um responsável e cuidará das despesas.

Pesquisar no mercado novos fornecedores de matéria prima e outros agregados no processo produtivo da empresa, para que assim a empresa consiga melhores preços e prazo de pagamento, reduzindo os custos comprando com mais eficiência.

Quadro 7: Plano de ação: 2º objetivo: estratégia 2/2.

<b>ÁREA</b>	GESTÃO E FINANÇAS	
<b>OBJETIVO 2</b>	Reduzir os custos em 10%	
<b>ESTRATÉGIA N° 2/2</b>	Diminuir a hora extra do setor Administrativo e de Produção.	
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Departamento R.H.	
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>
01/07/2012		30/06/2014

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Cursos e treinamento.	Camila	31/12/2012	Fornecer um cursos de otimização de tempo.	R\$ 1.000,00
Adotar banco de Horas extras.	Douglas	01/06/2012	Criando um sistema para controle do banco de horas	Sem custo.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2012).

Contratar um curso de otimização de tempo aos colaboradores, para que em vez de trabalhar por longas horas fazem um período mais eficiente e aproveitável.

Adotar um banco de horas para que as horas excedentes de trabalho possam ser alteradas por dias de folga ou emendas de feriados e ou férias mais longas.

Quadro 8: Plano de ação: 3º objetivo: estratégia 1/2.

<b>ÁREA</b>	GESTÃO E FINANÇAS	
<b>OBJETIVO 3</b>	Reduzir a rotatividade de funcionários.	
<b>ESTRATÉGIA N° 1/2</b>	Investigar as causas da rotatividade da empresa.	
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Departamento R.H.	
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>
01/07/2012		30/06/2014

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Aplicar uma pesquisa de clima.	Camila	30/10/2012	Elaborando um questionário, onde eles possam expressar suas opiniões e sugestões.	Sem custo.
Analisar os resultados da pesquisa.	Dep. RH	31/11/2012	De posse dos resultados destes questionamentos, a empresa pode identificar com mais facilidade as principais causas de saídas dos funcionários.	Sem custo.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2012).

Elaborar uma pesquisa de clima entre os funcionários, onde eles poderão expressar suas opiniões e sugestões sem terem o medo de serem repreendidos.

Após obter os resultados da pesquisa, a empresa pode identificar com mais facilidade as principais causas de saídas de funcionários, e traçar planos e ações para evitar que as mesmas continuem ocorrendo.

Com isso o departamento de RH pode ajudar a organização a identificar se o motivo do desligamento foi externo ou interno, e a partir daí a organização terá o real motivo do desligamento. Poderá assim tomar atitudes para evitar que novas perdas aconteçam.

Quadro 9: Plano de ação: 3º objetivo: estratégia 2/2.

<b>ÁREA</b>	GESTÃO E FINANÇAS	
<b>OBJETIVO 3</b>	Reduzir a rotatividade de funcionários.	
<b>ESTRATÉGIA N° 2/2</b>	Investir em treinamento para qualificação e criar benefícios para reter os colaboradores.	
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Setor de R.H.	
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>
01/07/2012		30/06/2014

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Cursos e treinamento.	Camila	30/10/2012	Fornecendo cursos e treinamento específicos aos nossos colaboradores.	A definir.
Benefícios aos colaboradores.	Departamento de R.H	31/09/2012	Fornecer alguns benefícios aos colaboradores, como plano de saúde e odontológicos.	A definir.
Plano de carreira.	Departamento de R.H	31/12/2012	Elaborar um sistema de cargos e salário.	A definir.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2012).

Oferecer aos colaboradores cursos e treinamentos específicos em cada setor, com o intuito de melhorar o trabalho e qualificando melhor os serviços.

Proporcionar aos colaboradores alguns benefícios como bolsa de estudo, plano de saúde, plano odontológico e gratificações para que assim possam melhorar seus rendimentos e diminuir a rotatividade de funcionários da empresa.

Elaborar um plano de cargos e salário podendo estabelecer uma remuneração adequada aos funcionários, com isso obtendo avanços salariais que permitam diferenciar os colaboradores que ocupam os mesmos cargos em função de seus méritos.

### 3.6.2 Setor Comercial e Marketing

Foram elaborados 2 objetivos, com suas respectivas estratégias, bem como os planos de ação para cada estratégia. Dessa forma, o objetivo 1 possui quatro estratégias e o objetivo 2 possui uma estratégia, conforme resumo no quadro abaixo.

**Quadro 10** - Objetivos para o setor comercial e de marketing.

<p><b>Objetivo 1:</b> aumentar o faturamento em 10% a cada ano</p>	<p><b>Objetivo 2:</b> garantir a satisfação dos clientes</p>
<p><b>Estratégia 1:</b> expandir a operação de vendas para os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.</p> <p><b>Estratégia 2:</b> elaborar metas individuais e coletivas para os representantes.</p> <p><b>Estratégia 3:</b> investir em cursos e treinamentos para os colaboradores do setor de vendas.</p> <p><b>Estratégia 4:</b> propor e implementar estratégias de marketing, com foco no público alvo da empresa.</p>	<p><b>Estratégia:</b> executando e entregando as obras dentro do prazos estabelecidos.</p>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2012).

Quadro 11: Plano de ação: 1º objetivo: estratégia 1/4.

<b>ÁREA</b>	COMERCIAL E MARKETING	
<b>OBJETIVO 1</b>	Aumentar o faturamento em 10% a cada ano.	
<b>ESTRATÉGIA N° 1/4</b>	Expandir a operação de vendas no estado do RS e SC.	
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Gerente comercial.	
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>
01/07/2012		30/06/2014

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Contratar representantes	Dep. R.H	31/12/2012	Selecionar por meio de entrevistas novos representantes.	Sem custos.
Criar parcerias.	Representantes	31/12/2012	Criando parcerias com construtoras de suas regioes	A definir.
Programa de Fidelidade	Dep. Comercial	01/12/2012	Criar um sistemas de pontuação com os Engenheiros e Clientes.	A definir.

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Contratar mais representantes para os estados do Rio Grande do Sul e um para o oeste de Santa Catarina, dividindo os representantes em cada área pré – definida. Podendo, assim, atender melhor seus clientes, criar parcerias com construtoras e empresas de estaqueamentos dentro dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Elaborar um programa de fidelidade, onde os cadastrados neste programa que serão os clientes e engenheiros ganharam pontuação pelas suas compras, que por sua vez serão trocadas por prêmios.

Quadro 12: Plano de ação: 1º objetivo: estratégia 2/4.

<b>ÁREA</b>	COMERCIAL E MARKETING	
<b>OBJETIVO 1</b>	Aumentar o faturamento em 10% a cada ano.	
<b>ESTRATÉGIA N° 2/4</b>	Elaborar metas individuais e coletivas aos representantes.	
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Gerente comercial	
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>
01/07/2012		30/06/2014

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Analisar o sistema de metas atual	Thomas	01/08/2012	Verificando a eficiência do sistemas de metas, analisando os resultados anteriores.	Sem custo
Elaborar metas aos representantes.	Thomas	31/10/2012	Definido novas metas e gratificações ao representantes.	Sem custo
Criar um sistema de metas coletivas.	Thomas	30/11/2012	Definir metas coletivas sobre o faturamento.	Sem custo

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2012).

Analisar um sistema de metas individual e coletivas de vendas, com a intenção de estimular as vendas e como consequência, aumentar o faturamento da empresa.



Quadro 13: Plano de ação: 1º objetivo: estratégia 3/4.

<b>ÁREA</b>	COMERCIAL E MARKETING	
<b>OBJETIVO 1</b>	Aumentar o faturamento em 10% a cada ano.	
<b>ESTRATÉGIA N° 3/4</b>	Investir em cursos e treinamentos aos colaboradores do setor de vendas.	
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Gerente comercial	
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>
01/07/2012		30/06/2014

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Promover reuniões entre os funcionários que trabalham no setor.	Thomas	30/06/2014	Marcar reuniões a cada trimestre com todos os membros do setor vendas e verificar as necessidades	Sem custo
Elaborar cursos de capacitação básica, dando suporte necessário para que tenha um bom atendimento aos seus clientes.	Thomas	30/09/2012	Entrar em contato com empresas especializadas em cursos na área de vendas.	R\$ 5.000,00

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2012).

Oferecer cursos para os funcionários do setor de vendas, com finalidade de melhorar o atendimento aos clientes, e capacitar melhor os vendedores e as pessoas do setor de vendas com o intuito de esclarecer cada vez melhor o cliente sobre os produtos e serviços fornecidos.

Quadro 14: Plano de ação: 1º objetivo: Estratégia 4/4.

<b>ÁREA</b>	COMERCIAL E MARKETING	
<b>OBJETIVO 1</b>	Aumentar o faturamento em 10% a cada ano.	
<b>ESTRATÉGIA N° 4/4</b>	Propor e implementar estratégias de marketing, com o foco no público alvo de mercado.	
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Gerente comercial.	
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>
01/07/2012		30/06/2014

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Identificar e investir em <i>marketing</i>	Gerente comercial.	31/12/2013	Contratar uma empresa de marketing para cuidar da imagem da empresa.	R\$ 2.000,00

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2012).

Contratar uma empresa de marketing, com a intenção de investir na divulgação da imagem da empresa e tornando cada vez mais conhecido seus produtos, e com isso e aumentando as vendas.

Quadro 15: Plano de ação: 2º Objetivo: Estratégia 1/1.

<b>ÁREA</b>	COMERCIAL E MARKETING	
<b>OBJETIVO 2</b>	Garantir a satisfação dos clientes.	
<b>ESTRATÉGIA N° 1/1</b>	Executando e entregando as obras dentro dos prazos acordados.	
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Departamento de obras e Controller.	
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>
01/07/2012		30/06/2014

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Definir os prazos para montagem.	João	30/09/2012	Gerar um cronograma por contrato e sequência de montagem.	Sem custo.
Antecipar a produção.	Raphael	31/08/2012	Fornecendo os projetos 5 dias antes da produção afim de antecipar as previsões de materiais destinados a produção e montagem da obras.	Sem custo.
Antecipar os projetos de fundação.	Raphael	30/09/2012	Fornecendo os projetos de fundação 10 dias antes do inicio da fundação.	Sem custo.
Controlar os andamentos das obras.	Thiago Trua	Constante	Controlar e fiscalizar os andamentos das obras e fabricação das peças.	A definir.
Implantar um sistemas de pós- vendas.	Thiago Trua	Constante	Marcando uma visita a obra e verificando com o cliente qual o seu grau de satisfação	A definir.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2012).

Antecipar os projetos de fundações e de peças de obras junto a fábrica, a fim de antecipar as previsões de compras, fabricação e montagem de obras. Treinar um controller a fim de fiscalizar o andamento das obras e os cronogramas da fabricação das peças, com isso garantindo o prazo conforme contrato.

Implantar um sistema de pós – vendas, que ajudará a empresa no *feedback* com o cliente, sabendo assim quais os pontos positivos e negativos que a empresa teve na obra, podendo assim corrigir seus pontos negativos e manter seu positivos.

### 3.6.3 Setor Industrial e Tecnológico

Foram elaborados 2 objetivos, com suas respectivas estratégias, bem como os planos de ação para cada estratégia. Dessa forma, tanto o objetivo 1 quanto o objetivo 2, possuem, uma estratégia cada, conforme resumo abaixo.

Quadro 16: Objetivos para o setor industrial e tecnológico.

<b>Objetivo 1:</b> construção de uma nova unidade	<b>Objetivo 2:</b> investimento em tecnologia
<b>Estratégia:</b> construção de uma nova unidade que irá aumentar a capacidade produtiva e o espaço físico para o estoque.	<b>Estratégia:</b> adquirir equipamentos com melhores tecnologias para a nova unidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Quadro 17: Plano de ação: 1º Objetivo: estratégia 1/1.

<b>ÁREA</b>	INDUSTRIAL E TECNOLÓGICO	
<b>OBJETIVO 1</b>	Construir um nova unidade.	
<b>ESTRATÉGIA N° 1/1</b>	Construção de uma nova unidade que irá aumentar a capacidade produtiva e aumentar o espaço físico para estoque.	
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Superintendente	
	<b>INÍCIO PREVISTO</b>	<b>TÉRMINO PREVISTO</b>
	01/07/2012	30/06/2014

Plano de Ação				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Elaborar um projeto para construção.	Raphael	30/07/2012	Elaborando o projeto de construção junto com o setor de projetos da empresa.	Sem custo
Verificar liberações e taxas para construção.	Silvia	30/07/2012	Verificar junto ao órgão competente, quais as documentações necessárias para liberação da construção	Sem custo
Buscar financiamentos para construção.	Silvia	30/07/2012	Buscar uma instituição que financie o imóvel com juros menores e prazos prolongados	Sem custo
Efetivar a construção da nova unidade.	Superintendente	30/08/2012	Com a liberação do financiamento.	R\$ 2.000.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Ao construir uma nova unidade a empresa poderá separar sua linha de produção fabricando numa demanda maior os produtos em série e com melhor qualidade, aumentando também seu espaço físico para estoque podendo assim atender melhor o cliente e aumentando seu faturamento.

Quadro 18: Plano de ação: 2º objetivo: estratégia 1/1.

<b>ÁREA</b>	INDUSTRIAL E TECNOLÓGICO	
<b>OBJETIVO 2</b>	Investimento em tecnologia.	
<b>ESTRATÉGIA N° 1/1</b>	Adquirir equipamentos com melhores tecnologias para nova unidade.	
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Superintendente	
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>
01/07/2012		30/06/2014

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Definir os equipamentos.	Superintendente	30/08/2012	verificar quais Equipamentos são necessários para nova unidade.	Sem custo
Procurar os fornecedores com as melhores tecnologias.	Superintendente	30/08/2012	Buscar no mercado os melhores equipamentos e de últimas tecnologias.	Sem custo
Buscar financiamento para a compra dos equipamentos.	Silvia	30/08/2012	Junto ao Finame com o banco Badesc.	Sem custo
Efetivar a compra dos equipamentos	Superintendente	30/08/2012	Efetivando a compra junto aos fornecedores.	R\$ 5.000.000,00

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2012).

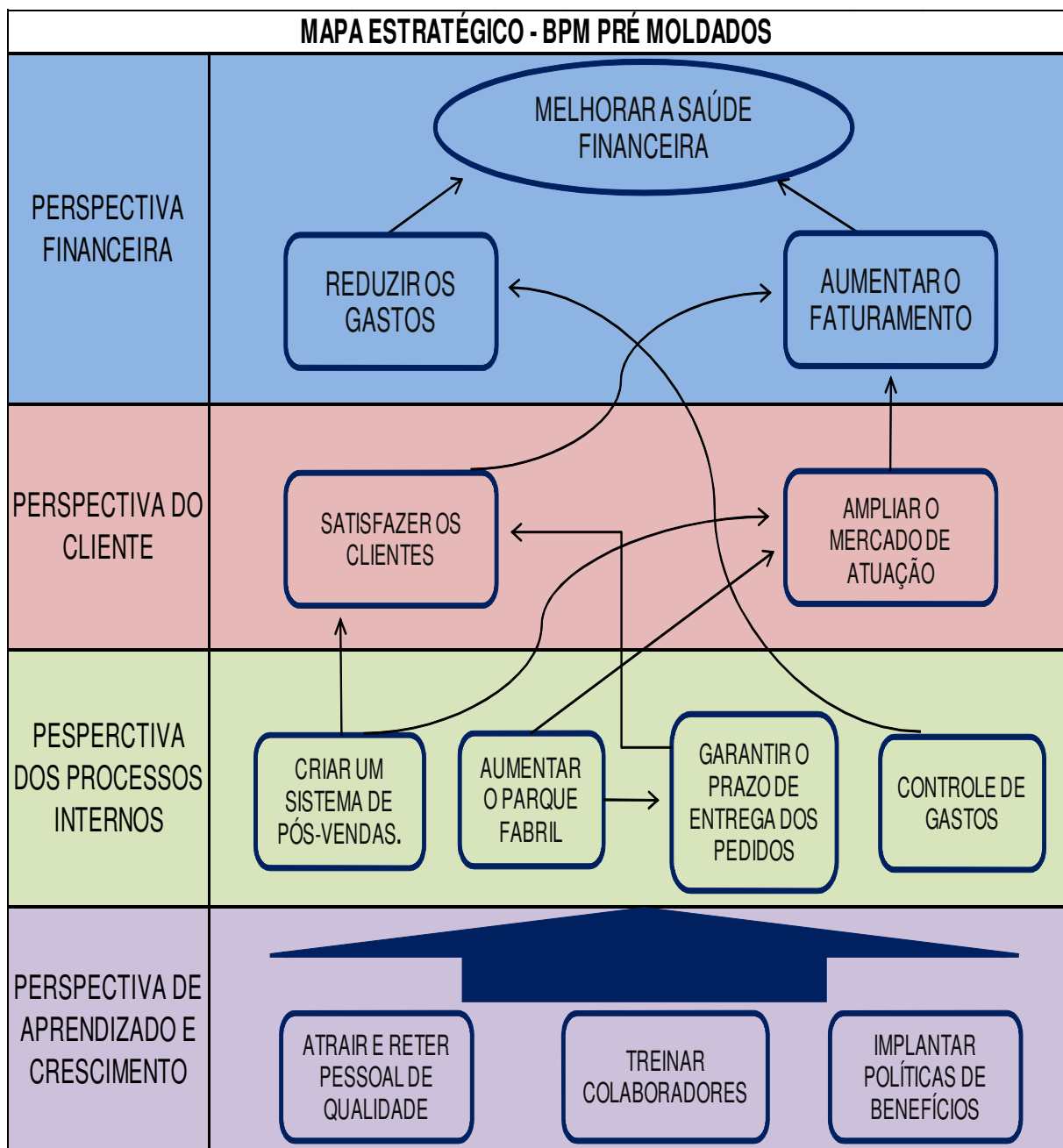
Com a aquisição de novos equipamentos de última tecnologia, a empresa irá agregar em tempo e auxiliará na melhor qualidade dos produtos e recuperando as vendas perdidas em função da demora a entrega dos produtos por esse motivo, aumentando assim o faturamento da empresa.

### 3.7 MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA

A elaboração do mapa estratégico tem como função demonstrar de forma clara e objetiva as estratégias de acordo com as perspectivas fundamentais do *Balanced Scorecard*, facilitando a compreensão.

A seguir apresenta-se o mapa estratégico proposto para a empresa BPM Pré – Moldados Ltda:

Quadro 19: Mapa estratégico BPM – Pré-Moldados Ltda.



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Após demonstrar o mapa estratégico da empresa, apresenta-se o controle e execução da estratégia da empresa, como segue no próximo item.

### 3.8 CONTROLE E EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA

Nesta fase, analisa-se como a empresa está desenvolvendo os planos, dentro de seus objetivos estratégicos. Apresenta-se a proposta de planilha de controle e da execução das estratégias da empresa aos objetivos traçados de acordo com cada perspectiva do *Balanced Scorecard*, com os respectivos indicadores e metas.

Quadro 20: Controle das estratégias BPM – Pré-Moldados.

CONTROLE DAS ESTRATÉGIAS - BPM PRÉ MOLDADOS				
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATÉGIA	INDICADOR	META
PERSPECTIVA FINANCEIRA	MELHORAR A SAÚDE FINANCEIRA	REDUZIR OS GASTOS 10 %	ANÁLISE HORIZONTAL	REDUZIR 10% ATÉ 2013
		DIMINUIR HORAS - EXTRAS	CONTROLE DE HORAS EXTRAS	REDUZIR 20% ATÉ 2013
	REDUZIR A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS	INVESTIGAR AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE	PESQUISAS DE CLIMA	ATÉ O FINAL DE 2012
PERSPECTIVA DOS CLIENTES	AUMENTAR O FATURAMENTO	EXPANDIR O MERCADO DE ATUAÇÃO	FATURAMENTO DOS NOVOS MERCADOS	AUMENTAR EM 20% ATÉ 2014
		GARANTIR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE	PESQUISAS REALISADAS	85% DE SATISFAÇÃO
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	AUMENTAR O PARQUE FABRIL	CONSTRUÍDO UMA NOVA UNIDADE	CRONOGRAMA DA OBRA	TÉRMINO DA OBRA FINAL DE 2012
	INVESTIR EM TECNOLOGIA	ADQUIRIR EQUIPAMENTOS COM NOVAS TECNOLOGIAS PARA PRODUÇÃO	PERCEPTUAL RELAÇÃO AO FATURAMENTO	AUMENTO DE 5% SOBRE O FATURAMENTO
	CRIAR PARCERIAS COM CONSTRUTORAS	AUMENTAR O NÚMEROS DE CLIENTES	AUMENTO DE CLIENTES	AUMENTAR 20% ATÉ 2014
	ELABORA METAS DE VENDAS	DEFINIR NOVAS METAS E GRATIFICAÇÕES AO REPRESENTANTES	FATURAMENTO POR REGIÃO	AUMENTAR EM 10% ATÉ 2013
PERSPECTIVA DO APRENDIZADO	REDUZIR A ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS	INVESTIR EM CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS, E IMPLANTAR POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS E TREINAMENTO	TOUR-OVER	REDUZIR EM 20% ATÉ O FINAL DE 2013
	AUMENTAR O FATURAMENTO	INVESTIR EM CURSOS NO SETOR COMERCIAL	CONTROLE DE TREINAMENTO	95% DOS PROFISSIONAIS ATÉ 2014

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

### 3.9 ORÇAMENTO PROJETADO

O orçamento projetado longo prazo deve ser elaborada com base no planejamento estratégico de uma empresa e de acordo com as técnicas orçamentárias, ou seja, projeção de vendas, custos, compras, despesas, investimentos e demonstrações financeiras.

A projeção abaixo tem a finalidade de demonstrar os resultados do planejamento estratégico deste estudo de caso e não de demonstrar a técnica de elaboração da respectiva projeção.

Segue na próxima página, as premissas projetadas para o período do planejamento estratégico, ou seja, 2012 a 2014.



Quadro 21: Premissas projetadas para o planejamento estratégico 2012/2014.

<b>PREMISSAS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	<b>REAL</b>	<b>PROJ.</b>	<b>PROJ.</b>	<b>PROJ.</b>
<b>DA EMPRESA</b>				
Vendas (% Cresc.)	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Impostos (% Rec. Br)	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Margem (% Rec.Liq.)	22,5%	23,5%	24,5%	25,5%
Impostos (% Compras)	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Juros s/Div.Banc.	14,0%	9,0%	9,0%	9,0%
Juros s/Dív.Trib.	10,0%	9,0%	9,0%	9,0%
Depreciação (% s/lmb.ano ant)	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Desp.Vendas(% Rec.Br)	10,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Desp.Adm (% Cresc.)	-10,0%	-10,0%	-10,0%	-10,0%
<b>1 - PLANO DE VENDAS</b>				
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>FATURAMENTO</b>	<b>21.429.340</b>	<b>23.572.274</b>	<b>25.929.502</b>	<b>28.522.452</b>
%Crescimento	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>IMPOSTOS S/VENDAS</b>	<b>2.079.845</b>	<b>2.357.227</b>	<b>2.592.950</b>	<b>2.852.245</b>
%Impostos	9,7%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>2 - COMPRAS</b>				
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>CUSTO DAS VENDAS</b>	<b>14.994.317</b>	<b>16.229.511</b>	<b>17.619.096</b>	<b>19.124.304</b>
%Margem (LOB/ROL)	22,5%	23,5%	24,5%	25,5%
<b>COMPRAS S/IMPOSTOS</b>	<b>14.994.317</b>	<b>15.461.124</b>	<b>17.619.096</b>	<b>18.676.078</b>
<b>CRÉDITO DE IMPOSTOS</b>	<b>1.482.954</b>	<b>1.529.122</b>	<b>1.742.548</b>	<b>1.847.085</b>
%Impostos	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%
<b>COMPRAS COM IMPOSTOS</b>	<b>16.477.271</b>	<b>16.990.246</b>	<b>19.361.644</b>	<b>20.523.163</b>
<b>3 - PROJ.DE DESPESAS</b>				
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>COM VENDAS</b>	<b>456.990</b>	<b>1.414.336</b>	<b>1.555.770</b>	<b>1.711.347</b>
%Rec.Bruta	2,1%	6,0%	6,0%	6,0%
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	<b>1.456.205</b>	<b>1.310.585</b>	<b>1.179.526</b>	<b>1.061.574</b>
%Crescimento		-10,0%	-10,0%	-10,0%
<b>DEPRECIÇÃO</b>	<b>155.715</b>	<b>155.715</b>	<b>361.044</b>	<b>350.212</b>
%s/imobilizado ano anterior	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
<b>FINANCEIRAS</b>	<b>451.857</b>	<b>1.089.657</b>	<b>1.009.526</b>	<b>922.184</b>
Dívida Bancária	19.310	941.327	891.046	836.241
Dívida Tributária	432.547	148.330	118.480	85.943
<b>4 - PROJ.INVESTIMENTOS</b>				
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Investimentos		7.000.000		
<b>5 - CONTROLE DÍVIDAS</b>				
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>TRIBUTÁRIA</b>				
Saldo Inicial		1.648.114	1.316.445	954.925
Juros		148.330	118.480	85.943
Amortização		480.000	480.000	480.000
Saldo Final	1.648.114	1.316.445	954.925	560.868
<b>FINANCIAMENTO (Investimentos)</b>				
Saldo Inicial		3.459.188	9.900.515	9.291.562
Entradas		7.000.000		
Juros		941.327	891.046	836.241
Amortização		1.500.000	1.500.000	1.500.000
Saldo Final	3.459.188	9.900.515	9.291.562	8.627.802

Fonte: Elaborada pelo autor (2012).

Seguindo as premissas do planejamento estratégico, observa-se que no **objetivo 1, do Setor Comercial e Marketing**, pretende-se aumentar o faturamento da empresa em 10% ao ano até 2014, levando a empresa a um faturamento de R\$ 28.522.452,00 em 2014 contra um resultado atingido em 2011 de R\$ 21.429.340,00.

E no **objetivo 2, do Setor de Gestão e Finanças**, pretende-se diminuir as despesas administrativas em 10% ao ano, levando as despesas administrativas de R\$ 1.061.574,00 em 2014 contra um saldo atingido em 2011 de R\$ 1.456.205,00.

No **objetivo 1, do Setor Industrial e Tecnológico** tem uma proposta de construção de um novo parque fabril para aumentar a quantidade produtiva e novas tecnologias para melhorar e qualificar os produtos, levando a empresa a adquirir um financiamento para investimento no valor de R\$ 7.000.000,00, sendo este financiamento remunerado com uma taxa de juros estimada de 9 % a.a.

### 3.10 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa tem a finalidade de demonstrar a origem dos recursos financeiros e onde os mesmos estão sendo aplicados. É considerado a peça mais importante para a gestão de uma empresa, pois através dele podemos gerenciar os recursos envolvidos em todos os processos da empresa.

Quadro 22: Fluxo de caixa para o período do planejamento estratégico 2012/2014.

<b>FLUXO DE CAIXA</b>	<b><u>2.011</u></b>	<b><u>2.012</u></b>	<b><u>2.013</u></b>	<b><u>2.014</u></b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>21.874.790</b>	<b>23.143.687</b>	<b>25.458.056</b>	<b>28.003.862</b>
<b>SAÍDAS</b>	<b>19.669.106</b>	<b>20.633.038</b>	<b>22.622.705</b>	<b>24.552.929</b>
Impostos	805.911	1.071.763	1.237.183	1.605.301
Compras (Fornecedores)	16.950.000	16.836.354	18.650.225	20.174.707
Despesas Operacionais	1.913.196	2.724.921	2.735.296	2.772.921
<b>GERAÇÃO OPERAC.</b>	<b>2.205.684</b>	<b>2.510.649</b>	<b>2.835.351</b>	<b>3.450.933</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>		<b>7.000.000</b>		
<b>FINANCIAMENTOS</b>		<b>7.000.000</b>		
<b>AMORTIZAÇÕES</b>	<b>2.060.713</b>	<b>1.980.000</b>	<b>1.980.000</b>	<b>1.980.000</b>
Div.Bancária	1.581.700	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Div. Tributária	479.013	480.000	480.000	480.000
<b>FLUXO LÍQUIDO</b>	<b>144.971</b>	<b>530.649</b>	<b>855.351</b>	<b>1.470.933</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>12.554</b>	<b>157.525</b>	<b>688.174</b>	<b>1.543.525</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>157.525</b>	<b>688.174</b>	<b>1.543.525</b>	<b>3.014.458</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Para projeção do fluxo de caixa adotou-se as seguintes premissas: o recebimento das vendas será na proporção de 80% do faturamento do ano e 20% do ano anterior o mesmo ocorrendo para o pagamento de fornecedores, as demais entradas e saídas de caixa ocorrerá no próprio ano.

O quadro demonstra que o planejamento estratégico levará a empresa em 2014 a um resultado de caixa de R\$ 3.014.458,00 contra um resultado atingido em 2011 de R\$ 157.525,00.

### 3.11 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

O Demonstrativo de Resultado do Exercício tem a finalidade de demonstrar o desempenho econômico de uma empresa em um determinado período, ou seja, a relação das receitas com as despesas e custos na geração do lucro de uma empresa.

Quadro 23: DRE para o período do planejamento estratégico 2012/2014.

<b>D R E</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>
<b>REC.BRUTA DE VENDAS</b>	<b>21.429.340</b>	<b>23.572.274</b>	<b>25.929.502</b>	<b>28.522.452</b>
DEDUÇÕES	-2.079.845	-2.357.227	-2.592.950	-2.852.245
RECEITA LÍQUIDA	19.349.495	21.215.047	23.336.552	25.670.207
CUSTO DAS VENDAS	-14.994.317	-16.229.511	-17.619.096	-19.124.304
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>4.355.178</b>	<b>4.985.536</b>	<b>5.717.455</b>	<b>6.545.903</b>
% s/Rec. Líquida	22,5%	23,5%	24,5%	25,5%
DESP. OPERACIONAIS	-2.520.768	-3.970.294	-4.105.866	-4.045.317
Vendas	-456.990	-1.414.336	-1.555.770	-1.711.347
Administrativas	-1.456.205	-1.310.585	-1.179.526	-1.061.574
Depreciação	-155.715	-155.715	-361.044	-350.212
Financeiras	-451.857	-1.089.657	-1.009.526	-922.184
<b>LUCRO ANTES IR</b>	<b>1.834.410</b>	<b>1.015.242</b>	<b>1.611.589</b>	<b>2.500.586</b>
IRPJ E CS	-209.020	-243.658	-386.781	-600.141
<b>RESULT. DO EXERCÍCIO</b>	<b>1.625.390</b>	<b>771.584</b>	<b>1.224.807</b>	<b>1.900.445</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

O quadro demonstra que o planejamento estratégico levará a empresa em 2012, a diminuir seu lucro líquido de R\$ 1.625.390,00 em 2011 para 771.584,00 em 2012, devido ao aumento da dívida financeira referente ao financiamento para

investimento do nova unidade, em 2014 a empresa conseguirá rever este resultado aumentado seu lucro líquido para R\$ 1.900.445,00.

### 3.12 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL

O Balanço Patrimonial tem a finalidade de demonstrar a situação patrimonial e financeira de uma empresa, conforme o quadro a seguir:

Quadro 24: Balanço Patrimonial.

<b>A T I V O</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>9.013.463</b>	<b>9.204.312</b>	<b>10.531.109</b>	<b>12.072.405</b>
Disponibilidades	157.525	688.174	1.543.525	3.014.458
Contas a Receber	5.633.715	6.062.302	6.533.748	7.052.338
Adto a Fornecedores	660.933	660.933	660.933	660.933
Estoques	2.561.290	1.792.903	1.792.903	1.344.677
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>5.773.771</b>	<b>12.618.056</b>	<b>12.257.012</b>	<b>11.906.800</b>
Investimentos	583.268	583.268	583.268	583.268
Imobilizados	5.190.503	12.034.788	11.673.744	11.323.532
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>14.787.234</b>	<b>21.822.367</b>	<b>22.788.121</b>	<b>23.979.205</b>
<b>P A S S I V O</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>6.885.394</b>	<b>6.585.048</b>	<b>7.296.467</b>	<b>7.644.923</b>
Fornecedores	1.501.126	1.655.018	2.366.437	2.714.893
Impostos Operacionais	185.740	185.740	185.740	185.740
Salários	136.954	136.954	136.954	136.954
Impostos Parcelados	526.596	480.000	480.000	480.000
Instituições Financeiras	1.907.642	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Empr. De Terceiros	2.627.336	2.627.336	2.627.336	2.627.336
<b>EXIG. A LONGO PRAZO</b>	<b>2.776.452</b>	<b>9.340.347</b>	<b>8.369.873</b>	<b>7.312.057</b>
Impostos	1.121.518	836.445	474.925	80.868
Instituições Financeiras	1.551.546	8.400.515	7.791.562	7.127.802
Empr. De Terceiros	103.387	103.387	103.387	103.387
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>5.125.388</b>	<b>5.896.973</b>	<b>7.121.780</b>	<b>9.022.225</b>
Capital e Reservas	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Resultados Acumulados		1.625.388	2.396.973	3.621.780
Result. do Exercício	1.625.388	771.584	1.224.807	1.900.445
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>14.787.234</b>	<b>21.822.368</b>	<b>22.788.121</b>	<b>23.979.205</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

O quadro acima nos mostra que o planejamento estratégicos está levando a empresa a uma situação patrimonial melhor do que se encontra hoje, elevando o patrimônio da entidade de R\$ 14.787.234 em 2011 para R\$ 23.979.205 em 2014, sendo o principal responsável a aplicação de recurso para investimento do nova unidade industrial.

Dessa maneira, torna-se relevante sugerir alguns pontos cruciais a serem observados pela empresa objeto deste estudo, conforme segue:

- ✓ utilizar o planejamento estratégico para atingir os objetivos mencionados no decorrer deste trabalho;
- ✓ verificar, periodicamente, se o planejamento estratégico está sendo operado de acordo com cada plano de ação;
- ✓ fortalecer os pontos vulneráveis da empresa com o intuito de eliminá-los;
- ✓ analisar a viabilidade de novos investimentos;
- ✓ atingir as projeções dos demonstrativos financeiros;
- ✓ buscar novas parcerias para a expansão dos negócios;
- ✓ reorganizar as despesas;
- ✓ desenvolver um vínculo duradouro com os colaboradores, a fim de fortalecer a satisfação dos mesmos, através de um programa mais efetivo de recompensas e benefícios.

Além das sugestões acima, conclui-se sobre a importância do sistema orçamentário para a condução do planejamento estratégico, por ser um instrumento que amplia a visão dos responsáveis pelo gerenciamento de produção e vendas.

## 4 CONCLUSÃO

Diante da concretização deste trabalho acadêmico, pode-se verificar a relevância do planejamento estratégico como ferramenta de análise e gestão em relação aos objetivos alicerçados pela organização empresarial, com o intuito final de alcançar resultados positivos para a empresa, para seus colaboradores e clientes. Conseqüentemente, para que o planejamento estratégico da empresa se torne realidade, é necessária a contínua participação de todos os setores da empresa, caso contrário, o planejamento se tornará irrelevante e ineficaz.

Todos os objetivos propostos neste estudo foram atingidos, tendo como objetivo inicial a busca em pesquisas bibliográficas dos fatores envolvidos para a elaboração do planejamento, sendo assim buscando por meio de opiniões de autores a lógica do planejamento e sua aplicação para uma empresa no ramo da construção civil em sua aplicabilidade, para elaboração do planejamento estratégico.

O segundo objetivo visava em verificar com base nos estudos efetuados no primeiro objetivo a importância do planejamento estratégico para alcançar o sucesso desejado das empresas e fornecer bases para suas decisões.

O terceiro objetivo era propor por meio do estudo prático um planejamento estratégico, onde foi analisado os estudos efetuados e aplicados, através deste estudo, foi estabelecido um plano de ação orientado para a execução de cada objetivo em relação aos setores estratégicos da empresa, focalizando, principalmente, as deficiências ou fraquezas diagnosticadas, de acordo com a respectiva pesquisa.

Através da elaboração e utilização do planejamento estratégico, ficou claramente constatado que a projeção futura da organização, seja referente ao aspecto orçamentário, seja de crescimento operacional e conquista de novos clientes, depende deste eficiente instrumento de gerenciamento. Que visa, sobretudo, antecipar ações e verificar o que deve ser executado para o contínuo crescimento e sobrevivência no mercado.

Dessa maneira, a partir da efetivação da análise e conclusão deste trabalho, pode-se dizer que o objetivo geral e, por conseqüência, os objetivos específicos foram efetivamente atingidos.

No que concerne o objetivo geral, foi alcançado através da principal proposta, ou seja, a concretização real de um planejamento estratégico para contribuir com a expansão da empresa e minimizar ou eliminar seus pontos fracos.

Em relação aos objetivos específicos, foram plenamente atingidos, pois através do embasamento teórico foi possível adquirir o conhecimento necessário para o estudo de um planejamento que se adequasse a realidade e necessidade da empresa estudada.

Após a conclusão dos resultados obtidos a partir do plano estratégico, ficou evidente o quanto a empresa poderá crescer a partir do planejamento proposto, conforme ficou constatado nos demonstrativos financeiros e ferramentas de gestão, projetados para os próximos anos, com o propósito de manter a empresa BMP – PRÉ-MOLDADOS líder em seu mercado de atuação.

Por fim, espera-se que este trabalho acadêmico venha a contribuir de modo significativo para o processo de evolução da empresa BMP-PRÉ-MOLDADOS e que possa ser efetivamente consultado para a tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.
- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. São Paulo : Livros Técnicos e Científicos Editora, 1981.
- ANSOF, H. Igor. **Administração estratégica: revisão técnica de Luiz Gaj**. – São Paulo: Atlas, 1983.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica, gecon**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; **Contabilidade introdutória**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 6. ed. Curitiba: Positivo, 2005.
- FISCHMAN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HASEN, Don R; Mowen, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Hall, 2003.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. 26ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- LEAL, José Garcia Filho. **Gestão Estratégica Participativa**. 2. ed. Curitiba: Jaruá, 2007.



LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

LUNKES, Rogério João. **Manual do orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.  
MOREIRA, José Carlos; **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002; 205p.

MAHER, Michel. **Contabilidade de custo**: criando valor para a administração. São Paulo: atlas, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; MONTINGELLI JÚNIOR, Nivaldo. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**: Conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. rev., reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e pratica. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e pratica. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias e Práticas. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 3.ed São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Tomson Learning, 2003.

PEREZ JR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar.** São Paulo: Editora Thomson, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

SANVICENTE, Antonio Z; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento da administração de empresas: planejamento e controle.** São Paulo: Atlas, 1995.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004

SILVA, Jose Alberto Teixeira. **Criando valor com serviços compartilhados: balanced scorecard,** São Paulo: Saraiva, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.  
ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional: uma abordagem prática.** 3.ed. Porto Alegre: D.C. Luzzatto Editores Ltda, 1989.

VIEIRA, Marcos Villela. **Administração estratégica do capital de giro.** São Paulo: Atlas, 2005.

WAMMES, José. **Projeção financeira.** Disponível em:  
[http://www.fasul.com.br/pasta\\_professor/arquivos/29/4132\\_20100310\\_proje%E7%E3o\\_financeira.pdf](http://www.fasul.com.br/pasta_professor/arquivos/29/4132_20100310_proje%E7%E3o_financeira.pdf). Acesso em maio 2010.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 2010.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** 4.ed. trad. Antonio zoratto sanvicente, são Paulo: Atlas, 1983.