

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

ANGÉLICA MANENTI DAROS

**QUAL A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
E DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO NA EMPRESAS. UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ DO SUL DE SANTA
CATARINA.**

**CRICIÚMA
JUNHO/2012**

ANGÉLICA MANENTI DAROS

**QUAL A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
E DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO NA EMPRESAS. UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ DO SUL DE SANTA
CATARINA.**

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 Tiburcio
Daufembach

**CRICIÚMA
JUNHO/2012**

ANGÉLICA MANENTI DAROS

**QUAL A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
E DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO NA EMPRESAS. UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ DO SUL DE SANTA
CATARINA.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 9 Julho de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Luiz Henrique T. Daufembach *esp*

Examinador 1: Prof. Valcir Montovani *esp*

Examinador 2: Prof. Juliano Vitto Dal Pont *esp*

Dedico este Trabalho aos meus pais Adenir Daros e Maria Antônia por ser meu alicerce, dando apoio e amor, a minha irmã Luana por passar este tempo todo ao meu lado, ao meu namorado Joel pelas palavras de compreensão e amor e aos meus amigos que sempre me fizeram rir ate mesmo quando estava triste.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por estar presente na minha vida e mostrar o caminho da coragem para enfrentar os obstáculos e compreender os valores do conhecimento, da fé e do amor. Agradeço também a Nossa Senhora Aparecida a quem recorri todas as vezes que pensei em desistir.

Agradeço aos meus pais Carequinha e Maria, por desde o começo acreditarem na minha capacidade, por sofrerem todas as minhas angústias e minhas preocupações, por ficarem ao meu lado mesmo sabendo o quanto queria ficar sozinha, por serem meus super-heróis, por fazerem de mim uma pessoa melhor e muito feliz.

À minha irmã caçula Luana, por mesmo não entender o que estava acontecendo, me ajudou quando ninguém mais sabia o que fazer, esteve ao meu lado, buscou fazer de tudo para me fazer sorrir, você é uma pequena grande mulher.

Ao meu querido namorado Joel, você foi um grande amigo, pois, apesar do pouco tempo que tinha de retribuir o meu amor e por descontar as minhas angústias, soube me respeitar, ter paciência, dizer palavras lindas de amor, sorrir e enxugar minhas lágrimas, por proteger, me abraçar e me fazer sentir uma pessoa forte e capaz de superar todos os obstáculos.

Ao meu orientador, Luis Henrique, pelo apoio, incentivo e a paciência em transmitir os seus conhecimentos para a realização deste trabalho, pois sem sua disposição não teria força suficiente para continuar.

A empresa em que trabalho que desde início do curso confiou-me fornecendo informações para desenvolver minhas pesquisas. Ao meu chefe por ter sido e ser meu grande amigo e por entender a minha aflição. Aos meus colegas de trabalho por torcerem pelo meu sucesso.

Aos meus queridos amigos, pelas conversas nos finais de semana, por me animar nas festas, pelas risadas e desabafos e por me ligarem dando incentivo e apoio.

Aos meus Colegas de sala, que apesar de ter conhecido a partir do sexto semestre tornaram-se pessoas especiais, de todas as turmas foi a que desejei me formar.

Por fim, a todos que não foram citados aqui, mas de uma forma ou de outra me incentivaram para conclusão deste trabalho. O meu, muito Obrigada!

“Por mais longa que seja a caminhada o mais importante é dar o primeiro passo”.

Vinício de Moraes

RESUMO

DAROS, Angélica Manenti. **A importância da utilização do sistema orçamentário no processo de planejamento estratégico. Um estudo de caso em uma indústria de beneficiamento de arroz do Sul de Santa Catarina.** 2012. 132 p. Orientador: Luiz Henrique Tiburcio Daufembach. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Este estudo tem o objetivo de evidenciar a importância da utilização do sistema orçamentário no processo de planejamento estratégico. Para o alcance dos objetivos desejados durante a pesquisa desenvolveu-se um estudo com procedimentos metodológicos bibliográfico, de forma descritiva e documental, além disso, para um melhor resultado ao final do trabalho, elaborou-se um estudo de caso, por meio de uma pesquisa qualitativa em uma indústria de beneficiamento de arroz do sul de Santa Catarina. Foram definidos para a empresa, oito grandes objetivos estratégicos para os próximos dois anos e meio, relacionados aos setores de gestão e finanças, comercial e marketing e industrial e tecnológico, e para o alcance dos mesmos, foram levantadas as estratégias, onde em seguida, utilizou-se o plano de ação para organizar as ações, definir os responsáveis, como será executado, quais os investimentos necessários e o prazo despendido para atingir os objetivos. A partir dessas definições, foram elaboradas as perspectivas do *Balanced Scorecard*, por meio do mapa estratégico e do controle das estratégicas, e por fim, utilizou-se para uma análise financeira a ferramenta de auxílio chamada de sistema orçamentário, que traduziram em números todos os objetivos, estratégias e metas elencadas no Planejamento Estratégico. Tais procedimentos acarretaram nos resultados: A) com planejamento estratégico a entidade poderá se organizar e controlar os seus objetivos de forma que todos trabalhem organizadamente e cumpram-se os prazos, B) com a utilização do planejamento estratégico e do sistema orçamentário a empresa poderá até dezembro de 2014, reduzir as despesas e o custo, expandir a empresa e o faturamento, aperfeiçoar as técnicas dos funcionários, ter matéria prima e produto de qualidade, C) o sistema orçamentário mostrou que após cumprir todos os objetivos elaborados no planejamento estratégico a empresa obterá retorno financeiro superior ao esperado. Com isso, o planejamento estratégico utiliza o orçamento para destacar os pontos vantajosos perante os objetivos da entidade, auxiliando os administradores na tomada de decisão.

Palavras Chaves: Planejamento Estratégico. Objetivos e Metas. *Balanced Scorecard*. Sistema Orçamentário.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis Organizacionais e Tipos de Planejamento	20
Figura 2 – Desenvolvimento do Planejamento Tático	23
Figura 3 – Fluxograma do Planejamento Estratégico	26
Figura 4 – Matriz de SWOT	39
Figura 5 – Mapa Estratégico do <i>Balanced Scorecard</i>	55
Figura 6 – Esquema geral do Plano Orçamentário	65
Figura 7 – Fatores externos e internos do orçamento de venda	66
Figura 8 – Exemplo de custo Direto e Indireto	70
Figura 9 – Tipos de Orçamento de despesas com venda	74
Figura 10 – Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício	79
Figura 11 – Planejamento e controle orçamentário	81
Figura 12 – Organograma da empresa	86
Figura 13 – Missão	88
Figura 14 – Visão	89
Figura 15– Mapa estratégico	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos e Níveis de planejamento nas empresas	21
Quadro 2 – Conceitos entre Visão e Missão	29
Quadro 3 – Aspectos do ambiente internos e externos	32
Quadro 4 – Aspectos de análise referente a oportunidade e ameaças	34
Quadro 5 – Aspectos de análise referente a pontos fortes e fracos.	37
Quadro 6 – Diagnóstico SWOT	40
Quadro 7 – Tipos básicos de estratégias em relação ao ambiente	45
Quadro 8 – 5W2H	51
Quadro 9 – Quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	53
Quadro 10 – Seis objetivos principais do orçamento	58
Quadro 11 – Modelo de relatório de controle orçamentário	82
Quadro 12 – Representantes e regiões	85
Quadro 13 – Princípios	89
Quadro 14 – Pontos fortes	90
Quadro 15 – Pontos fracos	91
Quadro 16 – Oportunidades	92
Quadro 17 – Ameaças	92
Quadro 18 – Objetivos	93
Quadro 19 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 1/2	96
Quadro 20 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 2/2	97
Quadro 21 – Plano de Ação: 2º Objetivo, Estratégia 1/1	98
Quadro 22 – Plano de Ação: 3º Objetivo, Estratégia 1/2	99
Quadro 23 – Plano de Ação: 3º Objetivo, Estratégia 2/2	100
Quadro 24 – Plano de Ação: 4º Objetivo, Estratégia 1/1.....	101
Quadro 25 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 1/1	103
Quadro 26 – Plano de Ação: 2º Objetivo, Estratégia 1/1	104
Quadro 27 – Plano de Ação: 3º Objetivo, Estratégia 1/3	105
Quadro 28 – Plano de Ação: 3º Objetivo, Estratégia 2/3	106
Quadro 29– Plano de Ação: 3º Objetivo, Estratégia 3/3	107
Quadro 30 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 1/2	109
Quadro 31 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 2/2	110
Quadro 32 – Controle Estratégia	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados orçamentários da empresa	116
Tabela 2 – Fluxo de caixa projetado	118
Tabela 3 – Demonstração do Resultado do Exercício Projetado	119
Tabela 4 – Balanço Patrimonial Projetado	120

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVO GERAL.....	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4 JUSTIFICATIVA	15
1.5 METODOLOGIA.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 PLANEJAMENTO.....	18
2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTOS	19
2.2.1 Planejamento operacional	21
2.2.2 Planejamento tático	22
2.2.3 Planejamento estratégico	23
2.3 ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
2.3.1 Missão	27
2.3.2 Visão	28
2.3.3 Estabelecimentos dos princípios e valores	30
2.3.4 Análise do ambiente	31
2.3.4.1 Análise do ambiente externo da empresa	33
2.3.4.2 Análise do ambiente interno da empresa	35
2.3.5 Matriz de SWOT	38
2.3.6 Análise dos concorrentes	40
2.3.7 Definição de objetivos e metas	41
2.3.8 Estratégias	43
2.3.8.1 Tipos de estratégias	44
2.3.8.1.1 <i>Estratégias de sobrevivência</i>	45
2.3.8.1.2 <i>Estratégia de manutenção</i>	46
2.3.8.1.3 <i>Estratégia de crescimento</i>	47
2.3.8.1.4 <i>Estratégia de desenvolvimento</i>	48
2.3.8.2 Implantação da estratégia	49
2.3.9 Plano de ação	50
2.3.10 Balanced Scorecard	52
2.3.10.1 Mapa Estratégico.....	54

2.4 SISTEMA ORÇAMENTÁRIO	56
2.4.1 Conceito do orçamento	57
2.4.2 Objetivo do orçamento	58
2.4.3 Principais vantagens do orçamento	59
2.4.4 Limitações do Orçamento	60
2.4.5 Tipos de Orçamento	61
2.4.5.1 Cenários e premissas	62
2.4.5.2 Peças orçamentárias	64
2.4.5.3 Orçamento de vendas	65
2.4.5.4 Orçamento de produção	67
2.4.5.5 Orçamento de compras	68
2.4.5.6 Orçamento de custo	70
2.4.5.6.1 Orçamento dos custos matéria-prima	71
2.4.5.6.2 Orçamento dos custos de mão de obra direta (MOD)	71
2.4.5.6.3 Orçamento dos custos indiretos de fabricação (CIF)	72
2.4.5.7 Orçamento de despesas	73
2.4.5.8 Orçamento de investimentos	75
2.4.6 Orçamento das demonstrações contábeis	75
2.4.6.1 Orçamento de fluxo de caixa	77
2.4.6.2 Orçamento das demonstrações dos resultados do exercício (DRE)	78
2.4.6.3 Orçamento do balanço patrimonial (BP)	79
2.4.7 Controle orçamentário	80
2.4.8 Planejamento Financeiro a Longo Prazo	82
3 ESTUDO DE CASO	83
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	84
3.1.1 Definição do negócio e regiões de atuação	85
3.1.2 Organograma da empresa	86
3.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	87
3.2.1 Missão	88
3.2.2 Visão	88
3.2.3 Estabelecimento dos princípios	89
3.2.4 Análise interna da entidade	90
3.2.4.1 Pontos fortes	90
3.2.4.2 Pontos fracos	90

3.2.5 Análise externa	91
3.2.5.1 Oportunidades	91
3.2.5.2 Ameaças	92
3.2.6 Definição dos objetivos da empresa	92
3.2.7 Definição das estratégias e elaboração do plano de ação	93
3.2.7.1 Setor de gestão e finanças	94
3.2.7.2 Setor comercial e marketing	102
3.2.7.3 Setor industrial e tecnológico	107
3.2.8 Mapa estratégico da empresa	111
3.2.9 Controle e execução das estratégias	112
3.3 SISTEMA ORÇAMENTÁRIO	114
3.3.1 Premissas	114
3.3.2 Fluxo de caixa projetado	117
3.3.3 Demonstração do Resultado do Exercício Projetado	119
3.3.4 Balanço patrimonial projetado	120
4 CONSIDERAÇÃO FINAL	122
ANEXOS.....	128
ANEXO I - PESQUISA	129
BIBLIOGRAFIAS	124

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os aspectos introdutórios da abordagem do trabalho.

O tema e o problema da pesquisa trazem a importância da utilização do planejamento estratégico juntamente com o sistema orçamentário. Como o planejamento está sendo utilizado na economia atual e o seu papel.

Nos objetivos, geral e específico, estão os pontos que serão trabalhados neste estudo, bem como eles refletem o que se pretende revelar ao final desta trabalho.

A justificativa do estudo explica os motivos da escolha do tema e qual sua relevância para outros estudos. A metodologia traz a forma como o estudo será realizado, os métodos utilizados para se alcançar os objetivos.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Nos últimos anos a economia mundial evoluiu devido a revolução tecnológica que conseqüentemente trouxe mudanças tanto positivas quanto negativas aos setores empresariais. Com o crescimento econômico as organizações buscaram se manter no mercado e se desenvolver obtendo maior retorno financeiro, por isso, a concorrência foi aumentando, fazendo com que as entidades mudassem tanto interna quanto externa.

Com este novo cenário econômico, a competitividade tornou-se ponto forte no desenvolvimento da entidade, no qual o crescimento rápido e a busca pela estabilidade no mercado de atuação fizeram com que as empresas controlassem o seu ambiente empresarial com o objetivo estar sempre inovando, e assim conquistarem os clientes e o equilíbrio financeiro.

O papel principal dentro da organização esta com os gestores, em uma visão ampla e objetiva em relação às informações, para as importantes tomadas de decisão, e assim assegurar o desenvolvimento perante a competitividade. Logo, a contabilidade auxilia na busca de dados para as avaliações do desempenho da organização e no desenvolvimento dos objetivos e das metas.

No entanto, mesmo com a utilização da contabilidade, tornou-se indispensável um controle empresarial que seja amplo e abrange tanto o planejamento quanto a administração das informações. Desta forma, o planejamento estratégico tornou-se de grande importância, auxiliando a entidade como um todo, com o objetivo de planejar, executar e controlar cada passo da organização, juntamente com o orçamento empresarial que compreende de uma melhor forma o desempenho financeiro, e assim fornecendo a cada setor as informações necessárias para uma melhor decisão.

Deste modo, o planejamento estratégico e o orçamento têm o papel principal de zelar pelo bom desempenho, buscando um maior grau de eficácia e demonstrando aos demais uma visão diferenciada da realidade da entidade. Logo, algumas empresas estão evoluindo e se adaptando, em contrapartida outros não se interessam ou não tem conhecimento necessário do assunto, podendo perder futuros valores financeiramente.

Diante disso, observa-se a nova era de informações e as opções que o Planejamento estratégico juntamente com o orçamento empresarial fornecem para o desenvolvimento das empresas. Desta forma, temos o problema da pesquisa: qual a importância da utilização do sistema orçamentário no processo de planejamento estratégico em uma indústria de beneficiamento de arroz do Sul de Santa Catarina?.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo consiste em demonstrar qual a importância da utilização do sistema orçamentário no processo de planejamento estratégico em uma indústria de beneficiamento de arroz do Sul de Santa Catarina.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos têm-se:

- Conceituar o planejamento estratégico e o orçamento empresarial aplicado nas empresas;
- Caracterizar a empresa de beneficiamento de arroz;
- Diagnosticar a situação atual da empresa objeto de estudo;

- Propor uma modelagem de planejamento estratégico para empresa;
- Elaborar uma projeção financeira por meio planejamento estratégico.

1.4 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, o crescimento da economia e da competitividade trouxe para as empresas a preocupação em conseguir sobreviver no mercado de trabalho e ao mesmo tempo se desenvolver. Desta forma, foi necessária a busca de um sistema que contivesse todos os dados dos setores da entidade e trouxesse informações importantes para uma tomada de decisão eficaz. Com isso, o planejamento estratégico juntamente com a ferramenta de auxílio o orçamento, tornaram-se essenciais na administração de uma entidade.

A importância destas duas ferramentas está no auxílio da projeção do futuro da entidade e na confiança das informações no momento do processo decisório, auxiliando os gestores na administração da entidade.

Portanto, o estudo foi desenvolvido para a verificação da necessidade que a empresa de beneficiamento de arroz do Sul de Santa Catarina tem em relação a organização das informações gerenciais e projeção dos objetivos futuros.

Deste modo, ao desenvolver o trabalho teve-se a necessidade de obter informações bibliográficas sobre o assunto de estudo, com o objetivo de demonstrar, por meio de referências, quais as opções de trabalho que os temas abordados disponibilizam para a entidade, de forma que deixe clara a vantagem dos resultados e do controle administrativo para o futuro desta empresa.

Em termos práticos, este trabalho teve o objetivo de coletar todas as informações pertinentes relevantes por meio de pesquisas com os principais gestores, com o intuito de desenvolver o planejamento estratégico e, posteriormente, o orçamento relacionado aos anos seguintes e, assim, demonstrar aos gerentes a vantagem de obter informações detalhadas para o alcance dos objetivos, além de quais os valores a entidade obterá, financeiramente, com o controle estratégico. E como passo seguinte, poderá servir como base para aplicação na empresa.

A pesquisa tem a finalidade de contribuir no sistema administrativo da entidade, de forma que a mesma possa coletar informações do ambiente interno e externo, e organize os seus objetivos relacionados com os seus pontos positivos ou

negativos e assim possam ter um auxílio na tomada de decisão sobre o futuro da entidade.

1.5 METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos específicos desejados durante a pesquisa em andamento, fizeram-se necessárias as utilizações de diversos procedimentos metodológicos de pesquisa.

De acordo com Jung (2004), a metodologia é o conjunto de técnicas e procedimentos da pesquisa. Neste sentido, a seguir serão apresentados os procedimentos utilizados para se chegar a conclusão deste trabalho.

No desenvolvimento da pesquisa foi utilizada a metodologia de forma descritiva, que visa descobrir e observar fenômenos existentes, situações presentes e eventos, procurando descrevê-los, classificá-los, compará-los, interpretá-los e avaliá-los, com o objetivo de esclarecer situações para idealizar futuros planos e decisões. (MARTINS 2008). Preocupou-se desta forma, observar os fatos de cada assunto relacionado com a pesquisa, sem interferir nos pontos de vista.

Sendo assim, para o desenvolvimento teórico do trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, por meio da utilização de livros, revistas, artigos e meios eletrônicos que Gil (1991, p. 48), afirma que “uma pesquisa bibliográfica que é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso, no qual foram coletadas as informações pertinentes da entidade e analisadas. De acordo com Martins e Theophilo (2009, p. 62) trata-se “de uma investigação que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender uma situação e, descrever, compreender e interpretar o caso”. Após a conclusão do estudo os dados foram repassados aos gestores.

Todos os documentos foram disponibilizados pela entidade. Este procedimento é chamado de pesquisa documental que “se baseia na pesquisa em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. (BEUREN, 2006, p. 88). E

pelo fato do pesquisador ter fácil acesso aos documentos compreende uma pesquisa participante que é a interação entre os pesquisadores e membros da situação investigada. (GIL, 1996).

O problema do estudo foi demonstrado por meio da pesquisa qualitativa que de acordo com Santos (2004, p.31), “é aquela pesquisa cujos dados só fazem sentido por meio de um tratamento lógico secundário, feito pelo pesquisador”. Portanto, baseada na análise dos processos, repassando os benefícios à empresa.

Diante das metodologias adotadas, acredita-se no alcance dos objetivos traçados, pois no desenvolvimento desta pesquisa, foram coletadas informações pertinentes para a elaboração do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado à fundamentação teórica, que mostra a importância do planejamento estratégico e do orçamento para as entidades, dando ênfase aos conceitos, objetivos, características, implantação, análises, vantagens e desvantagens, sendo estes quesitos, o ponto de partida para a construção do referencial bibliográfico que, conseqüentemente, irá facilitar o entendimento na elaboração do estudo de caso em uma indústria de beneficiamento de arroz do sul de Santa Catarina.

2.1 PLANEJAMENTO

O mundo empresarial está passando por uma fase econômica de transformações, fazendo com que as empresas busquem alternativas de sobrevivência. Desta forma, o planejamento tornou-se a peça chave de auxílio nas, pois, tem a finalidade de gerenciar o desenvolvimento administrativo dentro das empresas, proporcionando condições viáveis para avaliar as situações futuras no presente, facilitando a tomada de decisão, de modo mais rápido e eficaz, reduzindo as incertezas e aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos na entidade. (OLIVEIRA, 1995).

Planejar, para Sanvicente e Santos (2009, p. 25), é:

estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

Na opinião de Peleias (2002), planejar é pressupor a existência de um processo decisório contínuo, que contemple as atividades dos gestores de forma individual e conjunta. De modo individual, onde as decisões tomadas pelos gestores tem a preocupação em melhorar resultados para a área de sua responsabilidade, produtos ou serviços, e de modo conjunto, onde as decisões individuais e conjuntas são em prol dos objetivos que esperam atingir, tendo em mente a sobrevivência, a continuidade e o crescimento da organização.

Nakagawa (1995) lembra ao dizer que o planejamento procura tanto evitar ações inadequadas, quanto reduzir a frequência dos insucessos, que conseqüentemente, trará resultados futuros negativos.

Logo, “o processo de Planejamento é determinado e também condicionado pela missão, pelo modelo de gestão e pelas crenças e valores adotados pela alta cúpula da empresa”. (CANTELLI, 1999, p. 150).

O planejamento é a etapa na qual se decide sobre as ações que serão tomadas, com a finalidade de cumprir a missão, assegurar a continuidade, aperfeiçoar os resultados de suas áreas, aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos, manter o controle, caracteriza os problemas, aumentar a probabilidade das oportunidades e diminuir os erros. (PELEIAS, 2002).

Desta forma, entende-se que o planejamento afeta todos os fatores de diferentes setores da entidade, com o desafio de conectar o objetivo com as medidas de auxílio para alcançá-lo. Portanto, Tavares (2005) destaca ao dizer que, deve-se levar em conta toda a política do planejamento e utilizar auxílio externo, o qual disponibiliza recursos para direcionar um melhor entendimento dos problemas da organização, como é o caso do orçamento, que será estudado no próximo capítulo.

Diante do exposto, o planejamento se mostra uma ferramenta essencial para a gestão empresarial, o qual auxilia os gestores a observar a entidade hoje para a tomada de decisão, evitando incertezas e tornando um ambiente mais seguro. Sendo que, o planejamento auxilia a empresa para que consiga alcançar os objetivos e a sua missão, evitando ações impróprias que interfiram no resultado.

Assim sendo, para o complemento do estudo, apresentam-se os tipos de planejamento e seus conceitos.

2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTOS

Cada planejamento é utilizado de acordo com o objetivo que a entidade quer alcançar, dos níveis hierárquicos e do processo de gestão. Desta forma, Oliveira (1995) define os níveis de decisão e de atuação utilizados como, planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional,

Almeida (2003, p. 38) observa que “existe a necessidade de haver uma integração para que aquilo que é planejado em nível estratégico seja refletido para nível administrativo e, também, para operacional”, logo, o autor demonstra por meio da figura abaixo a divisão e um comparativo entre elas.

Figura 1 – Níveis Organizacionais e Tipos de Planejamento.



Fonte: Almeida (2003, p. 39).

De acordo com a figura 1, o planejamento estratégico afeta a empresa como um todo, sendo que, após tomada a decisão, não se pode mais voltar atrás, já que é um nível desenvolvido para informações que afetam a longo prazo. O Nível administrativo, também conhecido como tático, faz ligações entre as operações estratégicas e as operacionais; e o nível operacional é a ação que realmente acontece, utilizando plano de ações e cronogramas. (ALMEIDA, 2003).

Portanto, cada planejamento analisa tem a sua função perante a entidade, logo, abaixo será apresentado um quadro com os tipos de planos e planejamento que os níveis estratégico, tático e o operacional utilizam para desenvolver os seus resultados.

Quadro 1 – Tipos e Níveis de planejamento nas empresas.

TIPO					NIVEL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					ESTRATÉGICO
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento Produção	Planejamento De recursos Humanos	Planejamento Organizacional	Tático
Planos de preços e produtos	Planos de despesas	Planos de capacidade de produção	Planos de recrutamento e seleção	Planos diretor de sistemas	Operacional
Planos de promoção	Planos de investimento	Planos de controle de qualidade	Planos de treinamento	Planos de estrutura organizacional	
Planos de vendas	Planos de compras	Planos estoque	Planos de cargos de salários	Planos de rotinas administrativas	
Planos de distribuição	Planos de fluxo de caixa	Planos de utilização de mão - de - obra	Planos de promoção	Planos de informação gerencias	
Planos de pesquisas de mercado	Planos orçamentária	Planos de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicação	

Fonte: Oliveira (2002, p. 46).

O quadro 1 tem a finalidade de demonstrar quais os níveis operacionais e o processo que cada um utiliza para analisar a empresa. Entende-se, então, que o planejamento estratégico engloba todos os setores da entidade, tornando-se o processo pelo qual se tem detalhes mais precisos do futuro da entidade, quando comparado ao tático, que utiliza somente os setores mercadológicos, financeiro, produção, recursos humano e organizacional, e ao processo operacional, que busca informações nos setores operacionais da entidade.

Para um melhor entendimento, o próximo título traz uma breve explicação de cada tipo de planejamento.

2.2.1 Planejamento operacional

O planejamento operacional é elaborado com a finalidade de identificar e avaliar alternativas de ação de forma que, ao executar, assegure que as tarefas sejam efetuadas de forma hábil e com eficiência. Sendo que, Canteli (2001, p. 141), define como papel do planejamento operacional “assegurar a escolha das melhores alternativas que viabilizam as diretrizes operacionais”.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 49) “o Planejamento Operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em concordância com as diretrizes estratégicas estabelecidas”.

Portanto, ao implantar o planejamento operacional, a entidade busca assegurar a eficiência dos planos de ações e das estratégias, no entanto, a elaboração deve acontecer “através de formulação, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, incluídos os planos de ação ou os planos operacionais.” (OLIVEIRA, 2009, p. 77).

Com isso, tem-se o processo de elaboração do planejamento operacional, que compreende as seguintes etapas:

- estabelecimento dos objetivos operacionais;
- definição dos meios e recursos;
- identificação das alternativas identificadas;
- simulação das alternativas identificadas;
- escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- estruturação e quantificação do plano; e
- aprovação e divulgação do plano. (CANTELLI 2001, p. 140)

Logo, entende-se que o planejamento operacional tem a função de administrar as operações da empresa no dia-a-dia, sendo que os planos de ação são detalhados para demonstrar resultados mais objetivos e concretos, e consiste também em apresentar parte do planejamento tático e do estratégico.

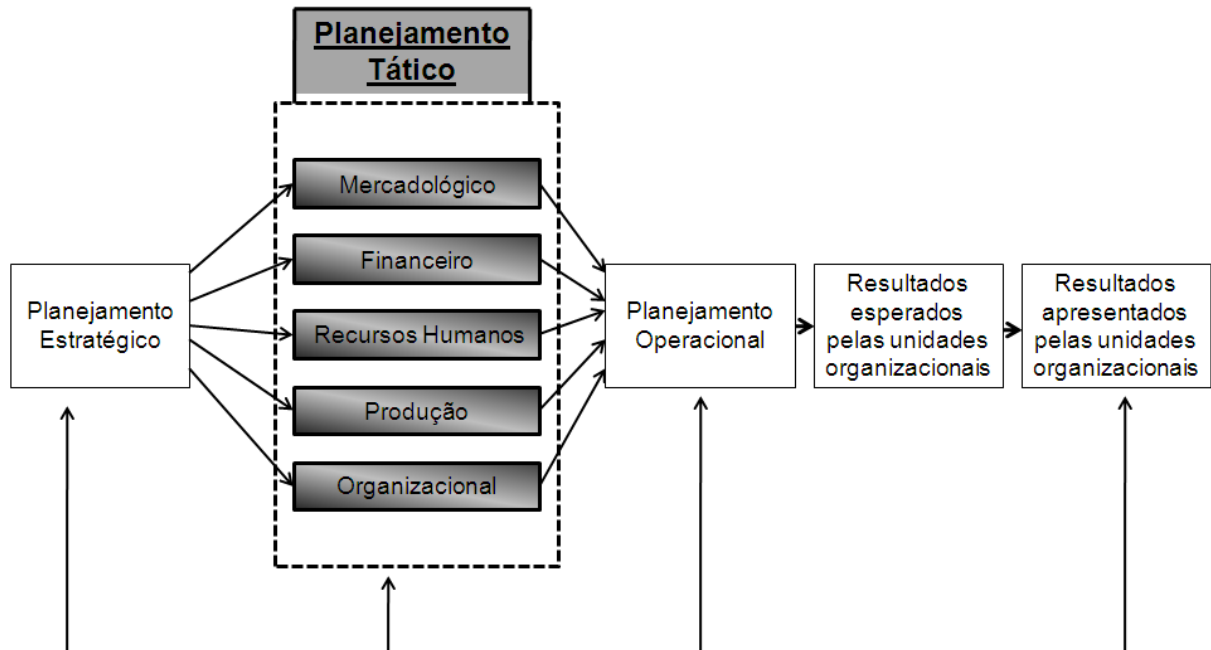
2.2.2 Planejamento tático

O planejamento tático é um conjunto de estratégias de curto ou longo prazo, de acordo com 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.

Segundo Oliveira (1995), o planejamento tático está voltado ao alcance dos objetivos específicos, tendo como finalidade principal melhorar o resultado de determinada área e não a empresa como um todo.

Figura 2 – Desenvolvimento do Planejamento Tático



Fonte: Oliveira (2002, p. 48).

Como se pode observar na figura 2, o planejamento tático é elaborado para desenvolver resultados em áreas específicas, não é tão amplo quanto o planejamento estratégico, no entanto, tem a função de assegurar que os recursos obtidos sejam eficazes para o cumprimento dos objetivos da entidade.

2.2.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta antiga, o qual surgiu para auxiliar nas estratégias de batalhas, com o intuito de desenvolver táticas eficazes.

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011), as metodologias e técnicas do planejamento estratégico são consequências do desenvolvimento histórico, que teve início no século XVIII, na revolução industrial da Inglaterra e da Alemanha, por meio do general Barão Karl, que mais precisamente em 1832, estabeleceu técnicas abstratas do planejamento de contingência para uma batalha com estratégias

compostas de diferentes táticas. Tempos depois, as empresas perceberam a importância do planejamento diante de uma batalha econômica e aperfeiçoaram o sistema.

Diante disso, o planejamento estratégico, surgiu para completar os espaços nas empresas, com o intuito de utilizar as “técnicas administrativas para procurar ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir”. (ALMEIDA, 2003, p. 15).

Para Rasmunssen (1990, p. 54), o planejamento estratégico requer:

que todos os aspectos do empreendimento sejam considerados e relevantemente manipulados com o mesmo grau de importância e dedicação; não pode existir eminentes prioridades, a empresa tem que ser planejada como um conjunto onde marketing, produção, finanças, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento sejam igualmente importantes e partes do universo da empresa e do seu plano estratégico.

Portanto, o planejamento estratégico analisa a empresa como um todo e faz com que todos os colaboradores trabalhem em prol dos objetivos. Segundo Fischmann e Almeida (1991) as análises são utilizadas para observar o ambiente da organização e criar consciência das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos, estabelecendo a direção e as estratégias, aproveitando as chances e evitando riscos para o cumprimento da missão.

De acordo com Padoveze (2003, p. 28), o planejamento estratégico:

é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais.

Nesta etapa, realizam-se as leituras dos cenários e da empresa comumente confrontando às ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa.

Para Lunkes (2007), o tempo de desenvolvimento e dos resultados do planejamento estratégico se definem, em um período longo, frequentemente de cinco ou mais anos, e normalmente abrange informações qualitativas que decide para onde vai a empresa; avalia o ambiente dentro do qual ela opera e desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido.

Além do planejamento estratégico oferecer suporte para empresa, ao analisar e indicar o caminho que pode se seguir, o mesmo procura demonstrar os resultados positivos para a empresa no ambiente em que esta inserida. Desta forma, pode-se considerar quatro pontos de vista do planejamento estratégico, na opinião de Steiner (1979, p. 13 *apud* FREZZATI, 2009):

- está relacionado com as consequências futuras das decisões correntes;
- é um processo que se inicia com a colocação dos objetivos organizacionais para, em seguida, definirem-se as estratégias e políticas para alcançá-los, e por fim, desenvolver planos detalhados para garantir que as estratégias sejam implementadas;
- é uma atitude, ou seja, é mais do que um exercício intelectual;
- deve gerar a ligação entre planos estratégicos, programas de médio prazo, orçamentos de curto prazo e planos operacionais.

Deste modo, o planejamento estratégico é peça fundamental para o desenvolvimento da gestão empresarial, pois de acordo com os autores, a sua função é de organizar, avaliar e diagnosticar todas as informações necessárias para o futuro da entidade, podendo assim, tomar decisões precisas para que futuramente os resultados sejam alcançados.

Após conceituar e apresentar o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão da contabilidade gerencial, verifica-se agora as etapas que compõem o mesmo.

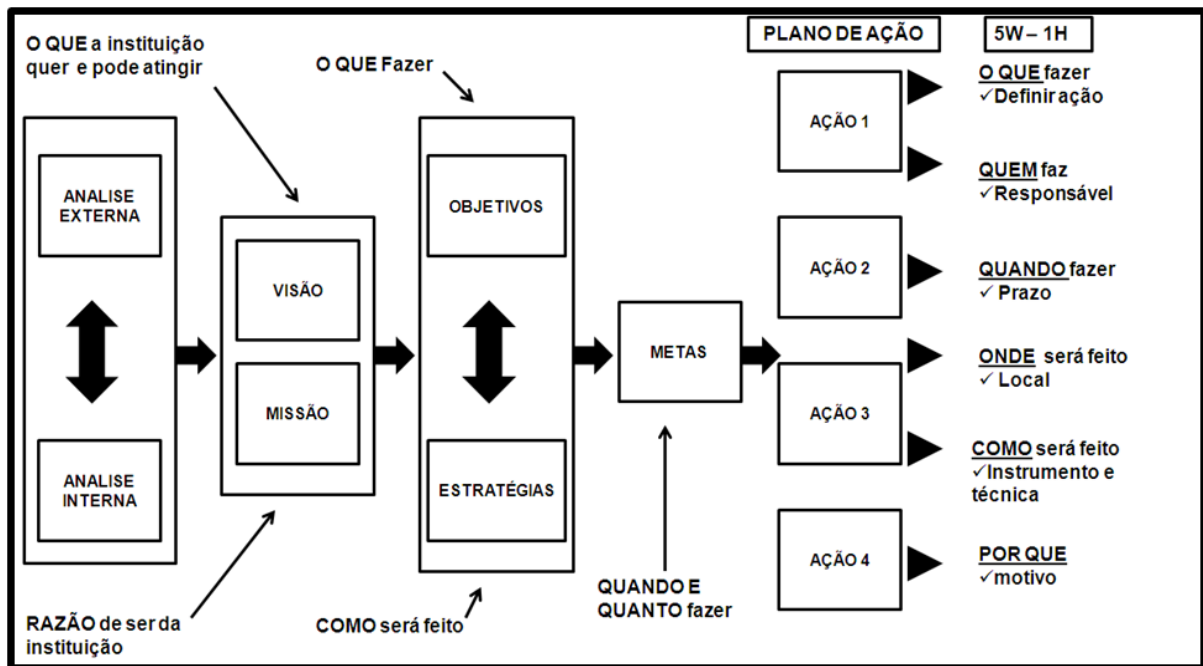
2.3 ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico desenvolve a eficiência, a democracia e a transparência, no qual são pontos necessários para que o trabalho seja bem elaborado e bem sucedido. Desta forma, o primeiro passo para a implantação está na integração de todas as áreas da entidade e o comprometimento de cada indivíduo e dos grupos. (LUNKES, 2007).

Em seguida, alguns aspectos importantes devem ser considerados pelos gestores, como as áreas e as funções principais que devem ser examinadas, a hierarquia da empresa e os dados internos e externos que serão analisados. A partir daí, pode-se determinar a missão da empresa, o cenário, a visão e as diretrizes estratégicas, tendo um olhar global para poder perceber todos os problemas e soluções para o futuro da organização. (LUNKES, 2007)

As etapas para a elaboração do planejamento estratégico são apresentadas conforme o fluxograma abaixo.

Figura 3 – Fluxograma do Planejamento Estratégico.



Fonte: Marangoni, (2010, p. 22 *apud* Andrade e Amboni, 2004, p. 82)

A figura 3 demonstra, de forma detalhada, o processo que a empresa deve seguir para elaborar o planejamento estratégico. E para que todo o processo ocorra da melhor maneira possível, todos os integrantes devem se comprometer e trabalharem juntos, bem como realizar as suas tarefas.

Sendo que o planejamento estratégico deve ser elaborado da forma mais democrática e transparente possível, valorizando os recursos da empresa e proporcionar a gestão participativa na valorização das intenções, atitudes e ações dos colaboradores, levando em consideração que os fatores não devem ser vistos isoladamente, mas sim ligados de forma integral. (LUNKES, 2007).

Após a definição da elaboração do planejamento estratégico, começa então a etapa de elaboração do mesmo, onde a empresa define sua missão e visão, analisa seus ambientes, interno e externo, e delimita o plano de ações.

2.3.1 Missão

O ponto de partida do planejamento estratégico dá pela definição da missão da empresa. Este quesito é considerado a etapa mais crítica, na opinião dos autores Oliveira, Peres Jr. e Silva (2011), pois atua como referência na orientação de todo processo de planejamento empresarial e decisório, proporcionando uma visão específica da natureza do negócio da empresa e de seu campo de atuação.

Para Oliveira (2009), a missão não está diretamente ligada ao estatuto da empresa, na realidade, é muito mais ampla, porque ao definir a missão a empresa tem o objetivo de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não oferecer algum produto ou serviço a um segmento de mercado.

Completa, ainda, Oliveira (2009, p. 82), “a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, o estabelecimento de ‘onde a empresa quer ir’ e de sua ‘razão de ser’. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”.

Ao elaborar a missão Padoveze (2003, p 25) diz que:

a entidade deve ser breve e reunir em poucas palavras as atividades da empresa, os mercados que quer atingir, os produtos e serviços que quer fornecer à comunidade, sua diferenciação e o seu papel em relação a seus concorrente e às principais conquistas que a empresa que atingir.

Diante disso, ao desenvolver a missão, é importante que a empresa responda algumas perguntas que, de acordo com Costa (2007, p. 36), irão contribuir, dando sentido a frase, tais como:

- qual a necessidade básica que a organização pretende suprir?
- que diferença faz para o mundo externo, ela existir ou não?
- para que serve? Qual é a motivação básica que inspirou seus fundadores?
- porque surgiu?
- para que surgiu?

Para representar, da melhor forma, a ideia que se quer transmitir, Valadares (2002, p. 11) cita alguns tópicos a serem organizados para o desenvolvimento do enunciado da missão:

- ação a ser exercida pela empresa.

- (contribuir, proporcionar, satisfazer, etc.).
- caracterização da demanda.
- (necessidades, solicitações, anseios, aspirações, etc.).
- ambiente, mercado para atuação.
- (mercados-alvo: pessoa jurídica, sociedade de jovens, crianças, região, governo, indústria, comércio, homens, mulheres, etc.).
- natureza da atividade a prestar.
- (consultoria, projeto, produção, comercialização, pesquisa, financiamento, construção, etc.).
- aspectos de princípios, crenças ou filosofia da empresa.
- (“qualidade de vida, filantropia, inovação, criatividade, ecologia, oportunidades, diferenciação, ética, competitividade, integração, etc.”).

Compreende-se que a missão deve ser elaborada de forma clara e objetiva para demonstrar qual a sua finalidade e aonde se quer ir, sendo que, será possível identificar através de seus dizeres, o que a mesma tem a oferecer, propondo atender todas as expectativas dos clientes.

Fernandes e Berton, (2005, p. 146), ressaltam ao dizer que “uma missão bem definida comporta vantagens que ajudam todos a compreenderem o que fazer na organização e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para empresa”. Para Frezzati (2000, p. 26), a missão “põe o foco sobre o que se espera da organização, delimitando expectativas de longo prazo e orientando as operações”.

Desta forma, a missão tem uma função de imagem da entidade, pois ao ser elaborada, o seu objetivo será o de anunciar o que a organização pretende desempenhar em relação ao ambiente de negócios e a razão de sua existência.

Após a elaboração da missão, será apresentado o segundo passo, a visão, aspecto que também compõe o planejamento estratégico.

2.3.2 Visão

Uma vez definido o negócio, o próximo passo é saber como se pretende que a organização seja vista e reconhecida hoje, com a análise do futuro. Diante disso, a empresa precisa elaborar projeções das oportunidades, lugares ou espaço que pretende ocupar futuramente para que hoje se tenha uma orientação sobre as ações que devem ser tomadas e uma concentração dos esforços. Contudo, para divulgar estas informações, a entidade estabelece a visão com um único objetivo, que é mostrar aonde se quer chegar. (TAVARES, 2005).

“A visão corresponde aos limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. (OLIVEIRA, 2009, p. 78).

De acordo com Hartmann (2005, p. 146), visão “é a expressão de onde quer fazer chegar o empreendimento em longo prazo e para as pretensões de quem”.

Já Padoveze (2003) conceitua a visão como sendo “fases que anunciam aonde a empresa quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que se deseja para ela”.

As empresas utilizam a visão como ponto de partida para conhecer onde a organização quer chegar. Apesar de ser confundida com a missão, a visão se diferencia pelo fato de compreender valores, desejos, vontades, sonhos e ambições. (FERNANDES E BERTON, 2005).

O quadro a seguir apresenta diferenças entre as características da missão e da visão, na visão de Fernandes e Berton (2005):

Quadro 2 – Conceitos entre Visão e Missão.

<u>CARACTERÍSTICA DA MISSÃO</u>	<u>CARACTERÍSTICA DA VISÃO</u>
✓ Identifica o negocio.	✓ É o que “sonha” para o negócio.
✓ É a partida.	✓ É a chegada.
✓ É a “carteira de identidade da empresa”	✓ É o “passaporte” para o futuro.
✓ Identifica “quem somos”.	✓ Projeta “quem desejamos ser”.
✓ Foco do presente para o futuro.	✓ Focaliza no futuro .
✓ Vocação para a eternidade.	✓ É mutável, conforme os desafios.

Fonte: Fernandes e Berton (2005, p. 149).

As características apresentadas no quadro 2, oferecem um melhor entendimento das diferenças existentes entre missão e visão. Percebe-se que a missão identifica quem é a empresa, enquanto a visão traça para a empresa aonde se quer chegar.

Para o desenvolvimento da visão, de acordo com Quigley (1993, p. 41 *apud* OLIVEIRA, 2002, p. 89), devem-se seguir os seguintes quesitos:

- estabelecer tal visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro;
- defina e respeite os direitos das pessoas;
- certifique-se de que a visão e os valores direcionam-se aos focos básicos, ou seja, aos consumidores (são os mais importantes) funcionários e fornecedores;
- incremente sua participação de mercado e lucratividade pelo aumento da percepção pelos consumidores de seus produtos e serviços, em relação a seus concorrentes; e
- desenvolva uma cultura de atuação para resultados em sua empresa.

Com base nestas informações será possível desenvolver uma visão empresarial na qual seja apresentada, de forma clara e objetiva, para que todos entendam aonde a empresa deseja chegar,

Após a elaboração da missão e da visão, para dar continuidade na elaboração do planejamento estratégico será conceituado os princípios e valores, etapa esta que antecede a elaboração dos cenários.

2.3.3 Estabelecimentos dos princípios e valores

A partir do momento que uma empresa decide modificar e desenvolver um planejamento estratégico algumas transformações acontecem. Eventualmente, a forma de agir, a procura do mercado, os produtos e serviços, as localidades, parceiros, tecnologias, organogramas, normas, procedimentos, e pode até ocorrer a mudança no nome da entidade. Porém, existem alguns pontos fixos que não estão dispostos a mudar, que são os princípios e os valores. (COSTA, 2003).

“Princípios são pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer”. (COSTA, 2003, p. 39). Deste modo, são compromissos pelo qual a empresa deve zelar e de maneira alguma violá-los, pois estarão desrespeitando tudo que a empresa considera de mais valioso.

De acordo com Tavares (2005), os princípios devem ser o núcleo central para o estabelecimento de relacionamento, de acordos e contratos, para que o processo administrativo tenha uma condição de trabalho mais adequada e um clima apropriado.

Segundo Costa (2003), alguns exemplos de princípios são considerados pelas empresas, como a honestidade, sinceridade nos negócios e fidelidade a compromissos assumidos. E podem estar expressos em cartas de princípios, credo

ou profissão de fé, no qual são declaradas as crenças básicas da organização e até mesmo no código de ética, devendo ser respeitados mesmo que a organização tenha que cometer perdas.

Os Valores caminham junto com os princípios; o princípio é considerado como um edifício e os valores as paredes externas e internas do prédio. Isso porque os valores são características, virtudes e qualidades da organização que são avaliadas e são considerados de grande importância para a entidade, devendo ser preservados, mimetizados e incentivados. (COSTA, 2003).

Tavares (2005, p. 245) diz que:

os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou antiético. Os valores servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões. Os valores estabelecem a natureza e o sentido do vínculo entre a visão e a tomada de decisões. Ambas – visões e tomada de decisões – precisam ser apoiadas em valores para dar significado às ações dos membros organizacionais.

Desta forma, entende-se que, mesmo com todas as mudanças que ocorre na entidade com o desenvolvimento do planejamento estratégico, não se pode deixar de cumprir com as responsabilidades diante dos clientes, colaboradores e fornecedores, pois os princípios e os valores são ferramentas básicas de apresentação da marca da entidade.

Nota-se que os princípios e os valores são a condução para um melhor comportamento gerencial e não poderão ser feridos, pois é a condução para um melhor relacionamento entre os indivíduos e a organização.

Após a elaboração dos princípios e valores será abordada a análise dos ambientes interno e externo.

2.3.4 Análise do ambiente

Após a elaboração da missão e visão, o próximo passo do planejamento estratégico é a análise dos ambientes, que tem o objetivo de analisar a situação da empresa ao ambiente interno e externo. De acordo com Tavares (2005, p. 124):

as perspectivas de atuação e desenvolvimento de uma organização a curto e longo prazos decorrem da compreensão e administração da dinâmica das

interações entre seus ambientes externos e internos, representando pelas oportunidades e ameaças e forças e fraquezas.

São diversos os fatores ambientais encontrados, tanto de formas positivas quanto negativas, fazendo com que a empresa identifique e aprenda a comporta-se diante de uma variedade de forças ambientais diferentes, de modo que saiba aproveitar as forças favoráveis e evitando o impacto das forças desfavoráveis. (ALMEIDA, 2009)

Em seguida será apresentada no quadro 3, a comparação do ambiente externo em relação ao ambiente interno e quais os efeitos ocasionados.

Quadro 3 – Aspectos do ambiente interno e externo.

	<u>Aspectos Internos</u>	<u>Aspectos Externos ou Ambiente</u>
O que se Procura	Eficiência	Eficácia
Horizonte de tempo analisado	Presente	Futuro
Produto	Pontos Fortes e Fracos	Oportunidades e Ameaças
Ação	A ação só depende da própria entidade	A entidade deverá adaptar-se ao futuro do ambiente
Como Será Montada a Estratégia	Procura-se tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos	Procura-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças

Fonte: (ALMEIDA, p. 49).

Nota-se que as características apresentadas, do ambiente interno e externo no quadro 3, servem para analisar e demonstrar quais os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades da entidade, com o intuito de tirar vantagens e aproveitar os pontos positivos, ao mesmo tempo em que, reduzir ou evitar os pontos negativos.

Deste modo, entende-se que a organização analisa o ambiente, com o intuito de aprimorar a sua capacidade de identificar qual o seu relacionamento com as situações internas e externas, melhorando as perspectivas de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento.

Neste sentido, agora se apresenta, de forma mais objetiva, primeiramente a descrição do ambiente externo e posteriormente o ambiente interno.

2.3.4.1 Análise do ambiente externo da empresa

Os aspectos externos são elementos fundamentais no desenvolvimento da construção do sucesso da organização, pois auxilia o administrador a identificar quais os fatores favoráveis e as consequências dos fatores negativos. Tais informações têm a finalidade, segundo Tavares (2002, p. 19), de apresentar “uma visão antecipada e com boa estrutura lógica, sobre o provável comportamento de um conjunto de variáveis externas, sobre muitas das quais a empresa não detém o menor controle ou influência”.

Para Oliveira (2002, p. 92):

a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejados no futuro.

Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011), ameaça é a situação desfavorável oriunda do ambiente existente e a oportunidade consiste numa situação favorável que a entidade poderá aproveitar de forma eficaz para melhorar seu desempenho.

De forma mais ampla, Oliveira (2009, p. 78), diz que:

ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que podem ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.
Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

De acordo com Frezzati (2009), um exemplo claro da análise da oportunidade é o crescimento do mercado potencial por causa da renda do público-alvo; e das ameaças é a entrada de novos concorrentes pela abertura do mercado.

Portanto, entende-se que a análise do ambiente externo proporciona a identificação das oportunidades e das ameaças que o ambiente apresenta, permitindo desta forma que a empresa utilize métodos para explorá-las e neutralizá-

las, proporcionando à entidade, se diferenciar no mercado diante de seus concorrentes.

Segundo Oliveira (2002), a entidade deve analisar alguns aspectos que afetam as oportunidades e as ameaças da empresa, conforme apresenta no quadro a seguir.

Quadro 4 – Aspectos de análise referente a oportunidade e ameaças.

QUANTO À TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓Quais às alterações tecnológicas possíveis? ✓Quais os programas de pesquisas? ✓Quão longa é a vida útil dos equipamentos? ✓Quais os custos de capital para a empresa entra no mercado?
QUANTO AO GOVERNO,	<ul style="list-style-type: none"> ✓A legislação pertinente; ✓Planos governamentais e seus objetivos; e ✓A política econômica e financeira;
QUANTO AOS CONSUMIDORES;	<ul style="list-style-type: none"> ✓Quem são (e se estão aumentando ou diminuindo) ✓Onde estão localizados; ✓Como podem ser alcançados; ✓Como compram; ✓Quais os compradores-chave; e ✓Quais os usuários finais.
QUANTO À DEFINIÇÃO DO MERCADO;	<ul style="list-style-type: none"> ✓Qual a competição que existe por outros produtos; ✓Qual a segmentação de mercado; e ✓Qual a velocidade de mudanças do produto e onde se origina.
QUANTO AOS CONCORRENTES:	<ul style="list-style-type: none"> ✓Quantos e quais são; ✓Qual a tecnologia básica que cada concorrente utiliza; ✓Qual a participação de cada concorrente no mercado; e ✓Qual seu faturamento, volume de vendas, lucros e tendências.
QUANTO AOS FORNECEDORES;	<ul style="list-style-type: none"> ✓Quem são; ✓Quantos são; ✓Onde estão localizados; ✓Preços de vendas; ✓Seus prazos de venda e de entrega; e ✓Qualidade de seus produtos.

Fonte: Oliveira (2002).

Conforme o quadro 4, percebe-se que o ambiente empresarial apresenta diversos fatores que influenciam na análise externa. Desta forma, é importante que os gestores estejam atentos às mudanças e sempre deem ênfase aos fatores que mais se destacam, com o intuito de proporcionar à empresa melhores condições futuras.

Para que a análise externa atenda integralmente à suas finalidades, deve-se ter um caráter tanto retrospectivo quanto prospectivo, pois uma análise futura é mais importante que uma do passado. Assim a avaliação retrospectiva é útil quando

possibilita um entendimento da realidade, podendo identificar prováveis estados futuros do ambiente externo. (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2011).

Em síntese, a análise do ambiente externo é a oportunidade da empresa conhecer o ambiente em que está inserida, diagnosticando quais os focos de estabilidade perante sua concorrência, bem como o que pode ameaçar a venda do seu produto, dando a possibilidade dos administradores de estabelecerem fatores para auxiliar a transformar as ameaças em oportunidade, sem deixar que a sua oportunidade se torne uma ameaça.

Além do conhecimento externo, a entidade deve ter autoconhecimento perante o seu trabalho, desta forma o planejamento estratégico utiliza a ferramenta de análise interna do ambiente, conforme será apresentado a seguir.

2.3.4.2 Análise do ambiente interno da empresa

Além da análise do ambiente externo, deve-se avaliar o ambiente interno da entidade, que representam os fatores ligados aos processos de operação, administração, decisão, estrutura organizacional, forma de distribuição de seus produtos, recursos materiais, humanos e tecnológicos, sendo que, dependendo do comportamento destas variáveis, podem ocasionar pontos negativos ou positivos na organização. (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2011).

Segundo Oliveira (1995), a finalidade da análise interna é a de colocar em evidencia as deficiências e a qualidade da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos deverão ser determinados diante da sua atual posição do produto no mercado e esta análise deve tomar como ponto de vista as outras empresas do seu próprio setor.

Os pontos fortes e fracos determinam, segundo Oliveira, (2009, p. 81):

ponto forte são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente, já os pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente.

Também existem os pontos neutros, os quais devem ser considerados na análise interna, pois algumas vezes pode não se ter condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto da empresa está beneficiando ou prejudicando.

Portanto, não se pode deixar de considerar qualquer das partes da entidade, o correto é considerar, sempre que necessário e por determinado período de tempo, os pontos neutros. (OLIVEIRA, 2009).

De forma mais clara, “os pontos neutros são variáveis identificadas pela empresa, mas que, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco”. (OLIVEIRA, 2009, p. 81).

O autor Costa (2003, p.112) apresenta, para um melhor esclarecimento, alguns exemplos dos fatores fortes e fracos.

ponto forte: marca conhecida e respeitada; rede de distribuição de cobertura nacional; presteza no atendimento a reclamação e pedidos de informações; linha de produtos diversificada e completa; capacidade em pesquisa e desenvolvimento [...].

pontos fracos: ausência de um manual de usuário do produto claro e legível; ausência de local adequado para estacionamento dos clientes; falta de processo confiáveis de informações; falta de integração entre as pessoas dos departamentos, filiais ou das unidades operacionais, [...].

Da mesma forma que o ambiente externo, o ambiente interno apresenta aspectos de análise que facilitam a identificação, pelos gestores, dos pontos fracos e fortes, que podem ser relevantes ou significativos para a empresa. Portanto, no quadro a seguir, será abordado as funções de marketing e vendas, produção, suprimentos, finanças, administração e recursos humanos, de acordo com Tavares (2002):

Quadro 5 – Aspectos de análise referente a pontos fortes e fracos.

<u>FUNÇÃO MARKETING E VENDAS</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de distribuição; canais e logística; ✓ Política de vendas, contratos, descontos e comissões; ✓ Preço, margens por produto; ✓ capacitação do pessoal de vendas e de marketing ✓ Programação de vendas, região, vendedor e cliente ✓ Eficiência do composto de marketing ✓ Conhecimento do mercado.
<u>FUNÇÃO PRODUÇÃO</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalação industrial, seu tamanho e localização. ✓ Capacidade total e nível atual de ocupação ✓ Tecnologias empregadas ao longo do processo produtivo ✓ Flexibilidade da produção ✓ Quais os níveis de devolução dos produtos ✓ Níveis de qualidade dos produtos e da concorrência ✓ Como é o cumprimento dos prazos? Qual a eficácia?
<u>FUNÇÃO SUPRIMENTOS</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Níveis e rotatividade do estoque ✓ Participação do custo dos intens. comprados no custo do produto final ✓ Controle de fornecedores e compras por compradores. ✓ Quais os volumes comprados no períodos.
<u>FUNÇÃO FINANÇAS</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dados de faturamento e evolução ✓ Margem de contribuição do produto ✓ Fatores de avaliação financeira como lucratividade, liquidez, rotação do capital, etc. ✓ Despesas Administrativas ✓ Preço médio de venda ✓ Administração do fluxo de caixa
<u>FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de seleção, administração, treinamento e promoção; ✓ Perfil de escolaridade, idade e social dos funcionários ✓ índice de rotatividade ✓ Sistema de cargos e salários.
<u>FUNÇÃO ADMINISTRAÇÃO</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grau de burocracia ✓ Adequação da estrutura organizacional ✓ Liderança ✓ Divulgação de normas e procedimentos administrativos escritos. ✓ Sistema de reuniões: alta administração, diretoria, gerentes e encarregados

Fonte: Tavares (2002).

Diante dos aspectos identificados no quadro 5, é possível entender quais os principais fatores que podem apresentar mudanças no decorrer da administração de uma empresa, fatores estes que podem ser um ponto forte para empresa perante

a sua concorrência, ou o contrário, se a entidade não der o valor merecido, tornando-se um ponto fraco.

Desta forma, observa-se de acordo com os autores que o objetivo principal do ambiente interno está em identificar os potenciais e as vulnerabilidades da empresa, permitindo complementar os estudos feitos na análise externa.

Para o próximo tema, a abordagem da ferramenta de auxílio rápido na identificação dos fatores internos e externos - *SWOT*.

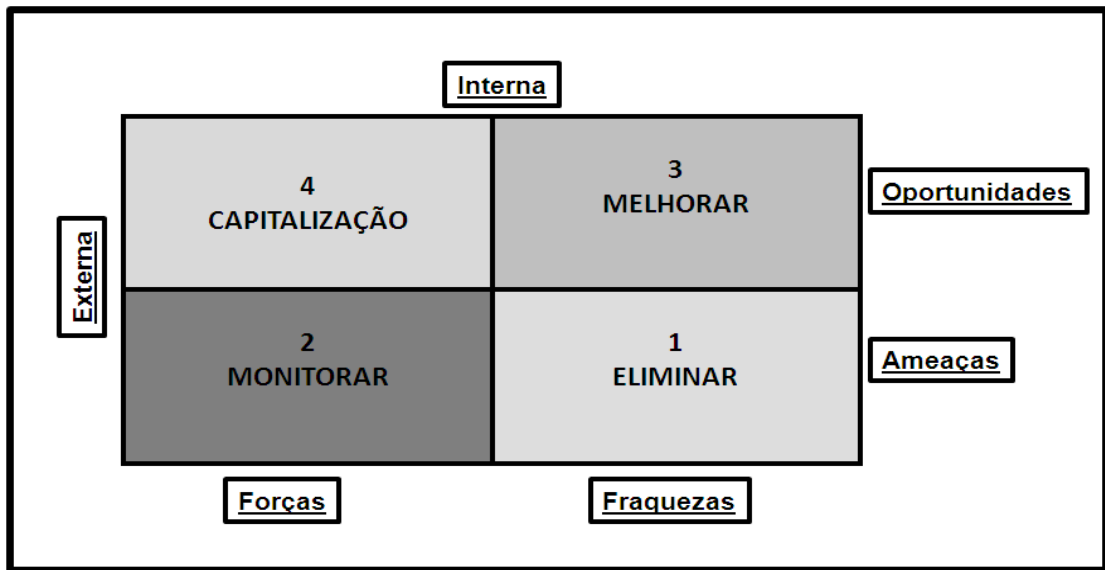
2.3.5 Matriz de *SWOT*

A identificação das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos é fator de grande importância para o desenvolvimento do planejamento estratégico. No entanto, existe uma ferramenta de auxílio rápido conhecida como análise *SWOT*. Mas a primeira pergunta a ser feita é porque esta ferramenta auxilia na análise dos ambientes? A resposta a esta pergunta mostra que ao separar cada letra desta palavra surgirá quatro novas palavras, que em inglês se traduzem em ***Strengths***, ***Weaknesses***, ***Opportunities*** e ***Threats***, que em português significam Força, Fraqueza, Oportunidades e Ameaças. (FERNANDES E BERTON, 2005).

Logo, tem-se os principais aspectos de análise do ambiente e a capacidade de avaliar o impacto para o desenvolvimento da estratégia. Lobato (2006) diz que a *SWOT* trata-se de um sistema que relaciona as “oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização”.

Para melhor conhecimento será demonstrado a estrutura de quadrantes do modelo de *SWOT* na figura a seguir.

Figura 4 – Matriz de SWOT



Fonte: Padoveze (2005, p. 97).

De acordo com a figura 4, as forças e fraquezas referem-se aos aspectos internos da organização comparados com a competição e as expectativas do mercado. Esta análise deve ser confrontada com os objetivos da empresa, que indicarão quais áreas de força e fraqueza provavelmente serão importantes no futuro. As ameaças e oportunidades dizem respeito ao ambiente externo, no qual identificam os potenciais problemas que os fatores poderão fazer no futuro para a empresa. (PADOVEZE, 2005).

Diante disso, entende-se que a matriz de SWOT contempla a relação entre o ambiente interno e externo, na qual se identificam as forças que podem ser utilizadas para melhorar as oportunidades e eliminar as ameaças e as fraquezas.

No entanto, a matriz de SWOT utiliza um sistema de zonas para identificar os diagnósticos perante cada característica das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas.

Quadro 6 – Diagnóstico *SWOT*

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	1. Capacidade de ação ofensiva	2. Capacidade defensiva
FRAQUEZAS	3. Debilidades	4. Vulnerabilidade

Fonte: Lobato (2006, p. 69).

Como se pode observar no quadro 6, os quatro aspectos servem como indicadores da situação da organização. Na primeira, tem-se a capacidade de ação ofensiva, as forças são a capacidade da organização para aproveitar as oportunidades identificadas. A zona das vulnerabilidades revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo indicar uma fase de crise ou declínio da organização. Na zona de capacidade defensiva, identificam-se as forças da organização que criam barreiras às ameaças do ambiente externo. Na zona de debilidades, as fraquezas da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades. (LOBATO, 2006).

Em síntese, a Matriz *SWOT* analisa as tendências do ambiente externo que estão interligados ao ambiente interno, para posteriormente analisar as estratégias e implementação a se fazer. Para que a elaboração do sistema seja adequada, de acordo com a empresa, é importante que os gestores estejam dispostos a organizar e gerenciar, tornando uma ferramenta de grande importância para as estratégias competitivas.

2.3.6 Análise dos concorrentes

Toda e qualquer organização se depara com a concorrência, pois nenhuma empresa existente tem uma única clientela a qual não procura outra entidade do mesmo ramo. Desta forma, é importante que se conquiste o próprio mercado, por meio de inovações diferenciadas. Apesar de não ser tão fácil, a concorrência leva a organização a pensar, organizar e se atualizar para entender como ganhar competitividade. (COSTA, 2003).

Portanto, a concorrência ocorre, segundo Tavares (2005, p. 182), quando “duas ou mais organizações empenham-se na conquista de benefícios, parcerias, recursos ou clientes que não estejam igualmente disponíveis para ambas e que podem representar diferenciais competitivos”.

Logo, para garantir o espaço competitivo é importante conhecer os concorrentes, identificando os tradicionais e os novos; investigar qual a natureza da instituição; quem são os controladores, diretores e executivos; quais os produtos ou serviços e a competitividade em cada um dos segmentos; histórico, evolução, crescimento, porte atual, participação no mercado; investimentos; pontos fortes e fracos; a opinião dos clientes em relação ao concorrente; tendência para o futuro, as tecnologias e políticas de mercado e, principalmente, o preço. (COSTA, 2003).

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 91), a concorrência apresenta níveis como:

- concorrência de marca: os concorrentes oferecem produtos e serviços similares aos mesmos consumidores;
- concorrência industrial: todas as empresas que fabricam o mesmo produto ou classe de produtos;
- concorrência de forma: todas as empresas que fabricam de produtos que prestam o mesmo serviço;
- concorrência geral ou desejo: todas as empresas que concorrem pelo mesmo dinheiro do consumido.

A análise da concorrência permite que as “organizações estimem custo relativo incorrido para apoiar seus negócios atuais, sua rentabilidade e o grau de transfirabilidade de sua atuação para áreas relacionadas, que correspondem a sua perspectiva futura”. (TAVARES 2005, p. 182).

Nota-se, contudo, que para avaliar a concorrência, as empresas devem observar o seu próprio negócio de forma ampla, identificando o que é mais competitivo em relação aos demais.

2.3.7 Definição de objetivos e metas

Ao longo da produção do planejamento estratégico, os objetivos e as metas fazem com que a organização se esforce ao máximo para alcançá-los. É importante que a elaboração seja feita pelos administradores, de forma clara e

objetiva, para que o caminho escolhido seja o mais curto e os desafios conquistados.

Almeida (2003) destaca que os objetivos são os pontos que devem ser atingidos, contendo parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas, de modo que as metas sejam uma segmentação do objetivo, pois estas metas devem ser precisas em datas e valores, sendo consideradas mais próximas que os objetivos.

Portanto, as metas são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos num certo momento preestabelecido. Como por exemplo, quando o período de tempo para a implantação e implementação de uma estratégia é muito longo e as mudanças planejadas são resumidas, deve-se determinar uma ou mais metas intermediárias, para permitir o melhor acompanhamento ao longo do tempo (COSTA, 2003).

Já os objetivos são valores quantitativos ou qualitativos a serem mantidos num dado período de tempo. Por exemplo, manter a certificação do ISO-9001 da planta de Serra Negra por meio de aprovações, mais auditorias semestrais de reavaliação, ou também, manter o índice de satisfação dos clientes acima de 92% nas medições anuais. (COSTA, 2003).

Fernandes e Berton (2005, p. 153) reafirmam que “os objetivos são resultados que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente para cumprir sua missão”. E que os “objetivos organizacionais são metas para quais as organizações direcionam seus esforços”.

Diante disso, as metas são identificadas pelos autores de curto prazo e é desenvolvida no momento em que a entidade precisa resolver ou atingir uma determinada finalidade. Os objetivos acontecem no período em que as entidades se propõem a alcançar o alvo, com um prazo definido para acontecer. Mas, tanto as metas quanto os objetivos, são fundamentais que caminhem lado a lado, pois um objetivo necessita de metas para chegar a seu ponto desejável.

E para que os objetivos e as metas se concretizem, as empresas precisam sustentar as estratégias a fim de atingir seus alvos.

2.3.8 Estratégias

Após a definição dos objetivos e metas, tem-se a necessidade de apresentar as estratégias, que derivam da expressão grega *Strategos*, surgida no século a.C., e significa “a arte do general”. Até a época napoleônica, referia-se a arte e a ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época, o significado teve outro rumo, com considerações de medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra. (TAVARES, 2005).

A partir da década de 1960, surgiram novas definições, com o intuito de caracterizar os objetivos traçados e os resultados convencionados, passando a configurar-se como indicador em alguns sentidos nos negócios da empresa. (CAVALCANTI, 2007).

Neste sentido, Oliveira (2009, p. 4) diz que “numa empresa, a estratégia está correlacionada a arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista diminuir os problemas empresariais e aumentar as oportunidades do ambiente”.

Figueiredo e Caggiano (1997) destacam que a estratégia é a análise ambiental dos fatores para atingir os objetivos e as metas organizacionais, com o papel de selecionar a melhor maneira de, a partir da posição atual, atingir as metas que decorrem dos objetivos organizacionais.

Na opinião de Valadares (2002, p. 85), a estratégia é a “busca deliberada de alternativas de ação para conquistar e manter vantagens competitivas de uma empresa”.

Segundo Kreikebaum, (1987 *apud* FILHO, 2002, p. 37), “estratégia expressa como uma empresa utiliza seus pontos fortes existentes e potenciais para superar mudanças no meio ambiente, levando em conta seus objetivos”.

De acordo com Oliveira (2002), a importância da estratégia dentro da organização se dá pelo fato de ser um instrumento administrativo que facilita e aperfeiçoa as interações da empresa com os fatores ambientais, tendo forte influência sobre os fatores internos da empresa e por determina as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificação.

De acordo com os autores citados, entende-se que a estratégia surgiu com o intuito de conquistar os objetivos, posteriormente implementado nas

empresas e tornou-se a referência para as conclusões das análises ambientais, com a finalidade de alcançar os objetivos e metas e mantendo a vantagem diante das concorrências.

No entanto, as estratégias são formuladas de acordo com a análise do ambiente, assim vejamos os tipos de estratégias.

2.3.8.1 Tipos de estratégias

A escolha da estratégia ideal geralmente é influenciada pela história, experiência ou cultura da organização, porém é importante que a opção seja correspondente a seleção das alternativas que melhor combinem com o tempo, risco, habilidades e recursos da entidade, para que as alternativas satisfaçam o seguimento da missão e a busca da visão, de forma que seja compatível com os valores e estilo de gestão. (TAVARES, 2005).

De acordo com Oliveira (2002), o executivo poderá determinar o tipo de estratégia que considera mais adequado, tendo como aspecto a sua capacitação e o objetivo estabelecido, contudo, deverá estar ciente de que, dependendo da sua escolha, a estratégia poderá ou não orientar a entidade para um desenvolvimento promissor.

Diante disso, as estratégias podem estar estabelecidas de acordo com o ambiente da empresa, estando voltados à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme o quadro apresentado a seguir.

Quadro 7 – Tipos básicos de estratégias em relação ao ambiente

<u>ABORDAGEM</u>		INTERNA	
		<u>Predominância de pontos fortes</u>	<u>Predominância de pontos fracos</u>
E X T E R N A	<u>Predominância de Ameaças</u>	Estratégia de manutenção	Estratégia de sobrevivência
	<u>Predominância de oportunidades</u>	Estratégia de desenvolvimento	Estratégia de crescimento

Fonte: Valadares (2002, p. 88).

Conforme o quadro 7, a decisão pela estratégia está relacionada com a análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, dependendo do posicionamento que a empresa está associada.

Diante disso, entende-se que o administrador escolhe a sua estratégia conforme satisfaça o seu objetivo, de forma que a entidade aproveite as oportunidades possíveis e, no momento certo, é necessário que seja avaliado o ambiente externo e interno, para que cada escolha seja mais cautelosa possível.

A seguir serão abordados os principais tipos de estratégia utilizados pelas entidades.

2.3.8.1.1 Estratégias de sobrevivência

Este tipo de estratégia deve ser adotado apenas quando a empresa estiver em situação inadequada ou apresente perspectivas de alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas e, ainda assim, não havendo nenhuma alternativa, pois caso contrário, as consequências poderão ser desastrosas. (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Oliveira (2002), quando se utiliza a estratégia de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. Esta situação é adequada quando se tem outros objetivos, os

quais são mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas e maior participação no mercado, mas não utilizar tão somente numa situação de “sobreviver por sobreviver”.

Oliveira (2002) destaca três tipos de situações de estratégias de sobrevivência:

- redução de Custos: é o mais utilizado no período de declínio, consiste em redução de todos os custos possíveis para a empresa sobreviver, como por exemplo: diminuir comprar, reduzir pessoal e nível de estoque.
- desinvestimento: ocorre quando as empresas se encontram em conflitos de linhas de produtos que deixam de ser interessantes. Como por exemplo, empresa de microcomputadores, pode acontecer da segunda Linha não estar correspondendo ao lucro e a empresa decide desistir e manter o negócio original.
- liquidação de negócios: é a estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio.

Desta forma, a opção de estratégia por sobrevivência pode ocorrer quando a empresa está em fase de decadência, com muitos pontos negativos, ao ponto de declínio, até mesmo de falência. E em algumas dessas situações, citadas pelo autor, ajudará a trazer lucro, diminuirá os custos, os conflitos ou até mesmo vender o que não está vendendo.

2.3.8.1.2 Estratégia de manutenção

Esta estratégia é identificada por apresentar um ambiente com algumas ameaças, entretanto, com uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo, fazendo com que os administradores tenham vontade de continuar sobrevivendo com a mesma posição conquistada até o momento. Para isso, a entidade terá que desfrutar ao máximo, os pontos fortes, minimizando os pontos fracos, bem como maximizar os pontos fortes frente a concorrência. (OLIVEIRA, 2002).

Oliveira (2002) mostra algumas estratégias de manutenção, como:

- estratégia de estabilidade: Procura a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou o seu retorno em caso de perda. Por exemplo, o desequilíbrio financeiro, ocasiona do pela relação entre a capacitação produtiva e seu poder de colocar os produtos no mercado.
- estratégia de nicho: esta estratégia é quando a empresa procura dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. A empresa dedica-se a um único produto, ou único mercado, não havendo interesse em desviar seus recursos para outras atenções.
- estratégias de especialização: neste caso a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através dos esforços de expansão numa única ou poucas atividades da relação produto versus mercado.

Portanto, a estratégia de manutenção é preferencialmente utilizada quando a empresa enfrenta ou espera enfrentar dificuldade e pretende tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.

2.3.8.1.3 Estratégia de crescimento

Nesta situação, a empresa possui pontos fracos, mas o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidade, quando desfrutada de forma favorável pela empresa. Geralmente esta opção ocorre quando o executivo deseja lançar um novo produto no mercado ou aumentar o volume de venda. (OLIVEIRA, 2002).

Algumas das estratégias inseparáveis a favor do crescimento, de acordo com Oliveira (2002), são:

- estratégia de inovação: neste caso, consiste no desenvolvimento de nova tecnologia, ou na procura do desenvolvimento de um produto inédito ou milagroso.
- estratégia de internacionalização: a empresa estende suas atividades para fora do país de origem.
- estratégia de *joint venture*: é utilizada para entrar em um novo mercado, no qual duas empresas associam-se para produzir um produto.

- estratégia de expansão: o processo de expansão de empresas deve ser planejado, caso contrário, pode ser absorvido pelo governo ou por outras empresas.

Entende-se que a estratégia tem o objetivo principal fazer a empresa crescer diante da sua concorrência, portanto utiliza-se a inovação, a venda para outros países ou até mesmo a expansão.

2.3.8.1.4 Estratégia de desenvolvimento

A estratégia de desenvolvimento ocorre quando os gestores procuram desenvolver a empresa utilizando a predominância dos pontos fortes e das oportunidades, tornando-se fator principal de comando para novos mercados, clientes ou novas tecnologias. (OLIVEIRA, 2002).

O desenvolvimento pode assumir uma ou mais ligações com os demais tópicos, conforme coloca Oliveira (2002):

- desenvolvimento do mercado: ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados.
- desenvolvimento de produtos ou serviços: ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos ou serviços.
- desenvolvimento financeiro: é quando duas empresas fundem-se em uma nova, passando a ter pontos fortes tanto em recursos financeiros quanto oportunidades no ambiente.
- desenvolvimento de estabilidade: corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar suas evoluções uniformes.

A principal característica desta estratégica é que o ponto forte ou a oportunidade estão presentes, nem sempre junto em uma única empresa, mas quando duas ou mais se unem para um novo poder de se estabilizar e se manter no mercado financeiro, além disso, a estratégia de desenvolvimento do mercado ou de produto também faz o ponto forte aumentar.

Em seguida serão abordados os conceitos da implantação das estratégias.

2.3.8.2 Implantação da estratégia

A implantação da estratégia ocorre nas empresas quando as condições ambientais favorecem o posicionamento competitivo da empresa, um momento decisivo no processo decisório ou então uma nova mudança no ambiente interno.

Oliveira (2002, p. 221) considera “a implantação de uma estratégia correspondente a, por exemplo, um novo produto ou serviço, cliente ou tecnologia e, portanto, exige alterações internas e nos recursos”. Logo, é necessário parar e formular qual a estratégia adequada, para se saber o que fazer.

No entanto, quando a empresa decide fazer a implantação de uma estratégia é preciso entender que pode ter gastos e investimentos. E quando se fala em dinheiro, se não tiver mecanismos para propor, aprovar, desembolsar, registrar gastos, acompanhar os resultados e corrigir eventuais distorções, as boas ideias acabam morrendo. (COSTA, 2003).

Contudo, a entidade deve considerar alguns aspectos no momento do desenvolvimento e da implantação do segmento para tomar poder um rumo mais vantajoso, que de acordo com Tilles (1993, *apud* OLIVEIRA, 2002), são:

- a estratégia de uma empresa deve ser consistente com o ambiente da empresa;
- a estratégia deve ter uma ocasião propícia e não ser ilimitada no tempo;
- as estratégias devem ser traçadas e ajustadas às determinadas situações, negócio, empresa e modelo de gestão;
- no desenvolvimento da estratégia deve-se saber quando e como aplicar cada técnica ao problema em questão.

Portanto, por meio do sistema de informações gerenciais é que serão formulados os dados estratégicos para ser implantada, esta deve estipular e explicitar padrões de medidas, sistemas de acompanhamento e controle para que os desvios sejam detectados e as correções de cursos de ações postas em prática. (TAVARES, 2005).

É com a definição das estratégias que serão elaborados o plano de ação, onde será determinado quem vai ficar responsável por cada uma delas, com seus respectivos prazos.

2.3.9 Plano de ação

Depois da definição dos objetivos, desafios, metas e estratégias, parte-se para a identificação, elaboração e administração do plano de ação. Esse é considerado uma ferramenta que orienta as entidades nas decisões e acompanha o desenvolvimento da gestão estratégica, e tem a função de descrever como por em prática o planejamento estratégico, propõe mudanças na gerência ou até mesmo na própria organização, bem como novos desafios e procedimentos. (LOBATO, 2006).

Os objetivos do plano de ação, de acordo com Lobato (2003, p. 130):

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

Assim, é importante entender que o planejamento estratégico necessita do plano de ações para ser orientando de forma clara, objetiva e técnica, visando os aspectos administrativos e importantes do ambiente da empresa. Na sua elaboração são utilizados formulários e uns dos principais elementos estruturados é a ferramenta 5W2H, que significa, de acordo com Lobato (2006, p. 130):

Quadro 8 – 5W2H

What	O que será feito?	Define os objetivos
Who	Quem fará o quê ?	Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização só objetivos
When	Quando será feito o quê?	Estabelece prazos para planejamento, avaliação e realização só objetivos
Where	Onde será feito o quê?	Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos e propostas
Why	Porque será feito o quê?	Mostra a necessidade e importância de se cumprir cada objetivo
Who	Como será feito o quê?	Defini os meios para a avaliação e realização dos objetivos
Who Much	Quanto contará o quê?	Determina os custos para a realização dos objetivos

Fonte: Lobato (2006, p. 130).

No quadro 8, pode-se observar que o plano de ação projeta o que será feito, quem, quando, onde, porque, como e quanto, organizando as tarefas, ações, objetivos, locais e meios da organização. Além do sistema 5W2H, o plano de ação deve possuir determinadas características, conforme destaca Lobato (2006):

- deve adaptar-se á organização, condizer a cultura e estilo gerencial;
- deve ser um meio, e não um fim em si mesmo, sendo sempre um mapa uma direção, e não o destino da organização;
- deve orientar para resultados específicos que obtenha resultados positivos para ocasionar o fator de motivação;
- deve ser dinâmico e flexível, podendo se adaptar a circunstancia e focalizar os resultados desejáveis; e
- deve ser gerenciável, determinando os resultados que foram atingidos.

Pode-se então dizer que o plano de ação é de grande importância para as empresas, por ser um sistema que auxilia por meio do *5W2H* a organizar os colaboradores e os compromissos da organização e, principalmente, aperfeiçoar a gestão administrativa.

A seguir será apresentado um novo sistema de auxílio no planejamento estratégico.

2.3.10 *Balanced Scorecard*

Nos anos 90, os americanos Robert Kaplan, professor da Harvard Business School, e David Norton, presidente *do Renaissance WorldWide Strategy Grup*, observaram a necessidade que as entidades tinham em ter um sistema que apresentasse indicadores financeiros para a gestão da empresa, tais como retorno sobre os investimentos, perdas, lucros, produtividade por funcionários e demais outros itens que fazem parte da lacuna existente dentro de uma organização. (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2011).

A partir daí, surgiram ideias que buscavam melhorias e mudanças no sistema de medição e gestão, foi quando os professores tiveram a ideia de fazer um *Balanced Scorecard* que, de acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 119), “é composto tanto de medidas financeiras como medidas não financeiras, para manter ou expandir seu poder de competição no ambiente corporativo do mundo dos negócios”.

Fernandes e Berton (2005, p. 184) definem o *Balanced Scorecard* “como uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho”.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 119), deixam mais claro dizendo que o *Balanced Scorecard* “é um sistema de gestão que complementa as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas dos fatores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas derivam da visão e estratégias da empresa”.

Segundo Tavares (2005), é por meio do *Balanced Scorecard* que as organizações podem visualizar com maior precisão a forma que as estratégias estão contribuindo para melhorar o resultado financeiro, a lucratividade, a conquista e participação de mercado e posicionamento estratégico.

Desta forma, percebe-se que o *Balanced Scorecard* apresenta várias razões para que as organizações implantem o sistema, sendo que, de acordo com Lobato (2006, p. 106), as principais razões são:

- obter clareza e consenso no tocante à estratégia do negócio;
- dar foco ao negócio
- desenvolver a liderança da alta direção
- educar a organização

- alinhar programas e investimentos
- direcionar o processo de alocação de recursos e capital; e
- promover o aperfeiçoamento.

A busca pela lucratividade e realização das metas torna evidente o quanto a implantação do *Balanced Scorecard* é indispensável, pois orienta o desempenho no presente e no futuro, sendo capaz de organizar, direcionar, aperfeiçoar e desenvolver a empresa em um rumo planejado e muito mais centralizado nos objetivos.

A avaliação do desempenho ocorre por meio de quatro perspectivas: financeira, clientes, processo de negócios internos, aprendizado e crescimento, conforme o quadro a seguir.

Quadro 9 – Quatros perspectivas do *Balanced Scorecard*.

<u>PERSPECTIVA FINANCEIRA</u>	<u>PERSPECTIVA DO CLIENTE</u>	<u>PERSPECTIVA INTERNA DA EMPRESA</u>	<u>PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO E APRENDIZADO</u>
Enfoque	Enfoque	Enfoque	Enfoque
Como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários	Como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma	Em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência	Capacidade de a empresa melhorar continuamente e se preparar para o futuro
Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados	Devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa	Devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se geram valor	Devem mostrar como a organização pode aprender e desenvolver-se para garantir o crescimento
Exemplos	Exemplos	Exemplos	Exemplos
Fluxo de caixa, retorno sobre o capital	Pontualidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos inovadores	Qualidade e produtividade	Índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, avaliação de falhas no planejamento

Fonte: Caetano (2000, p. 190 *apud* OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2011, p. 122).

As quatro perspectivas, apresentadas no quadro 9, têm a função de facilitar para a empresa, a avaliação e o controle do desempenho vinculado as estratégias, sendo que, cada responsável pelo setor leva as metas de cada área e

os principais indicadores que devem ser acompanhados para impulsionar o desempenho da organização. (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2011).

Portanto, o *Balanced Scorecard* oferece à organização uma percepção de visão atual e futura dos negócios, com a finalidade de demonstrar os indicadores de desempenho para o controle do sistema de planejamento estratégico.

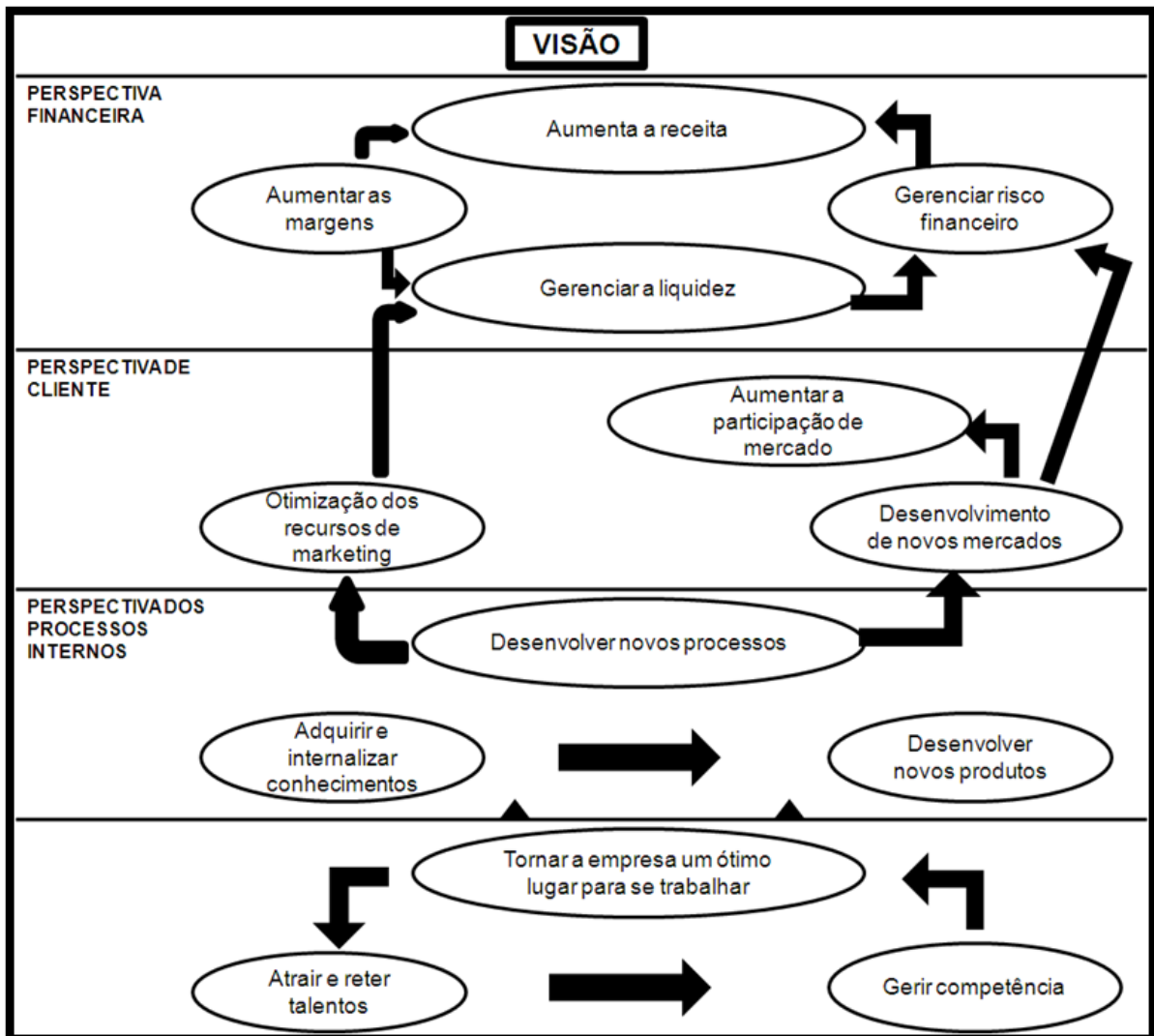
2.3.10.1 Mapa Estratégico

No desenvolvimento do *Balanced Scorecard* ocorre o mapeamento do mesmo, que permite aos colaboradores da empresa, uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização. Onde, de acordo com Kaplan e Norton (2001), este tem a finalidade de ajudar as organizações a verem suas estratégias de maneira coesiva, íntegra e sistemática, tornando-se um sistema gerencial para a implantação das estratégias com eficácia e rapidez.

Tavares (2005) ressalta que a elaboração do mapa estratégico serve para indicar como a organização converterá seus recursos tangíveis e intangíveis em iniciativas de seus participantes para transformá-las em resultados.

Ainda Tavares (2005) diz que a elaboração do mapa estratégico inicia-se pela declaração da visão, definição da missão e dos valores da organização e, posteriormente, ocorre avaliação das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, conforme o exemplo apresentado na figura a seguir.

Figura 5 – Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Tavares (2005).

A figura 5 apresenta um exemplo do mapa estratégico de uma empresa de tecidos, com suas perspectivas e objetivos, estabelecendo ações e relações de causa e efeito. Cada seta liga um objetivo predecessor seguinte até se chegar ao objetivo colocado no topo do mapa. (TAVARES, 2005).

Portanto, o mapa estratégico é um sistema que auxilia a desenvolver as estratégias das perspectivas do *Balanced Scorecard*, com o intuito de cumprir todos os objetivos e chegar no resultado final, que é o cumprimento da visão.

A seguir o próximo tema, que tem o objetivo de complementar os resultados do planejamento estratégico.

2.4 SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

O orçamento é uma ferramenta muito utilizada no desenvolvimento do planejamento, desta forma, tem-se necessidade de apresentar no decorrer deste trabalho, com base em referenciais teóricos e com estudo de caso, as principais funções do orçamento alinhadas ao planejamento. Logo, para melhor conhecimento será apresentado um breve histórico.

A origem da palavra orçamento deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamado de *fiscus* para coletar impostos. Porém a maioria das mudanças das políticas, procedimentos e práticas hoje conhecidas, aconteceram no governo de Napoleão, na França no século XIX, como parte de um esforço para obter maior controle sobre todas as despesas, inclusive sobre as do exercito. (LUNKES, 2007).

Com o tempo, os procedimentos orçamentários surgiram nos países como Reino Unido, na metade do século XIX; Estados Unidos, no início do século XX; e a partir de 1940, o Brasil, o qual passou a estudar cada etapa do orçamento. No entanto, nem na década seguinte foi utilizado, só a partir de 1940, é que as empresas passaram a adotá-lo com maior frequência em suas atividades. (LUNKES, 2007).

No início as técnicas de orçamento eram de uso da administração pública de muitos países, chamando posteriormente a atenção dos administradores em relação aos problemas administrativos, dominando desta forma o âmbito da empresa privada. (PASSARELI E BOMFIM, 2003).

Com isso, iniciou-se a era da técnica orçamentária entre as empresas privadas, passando da ideia de simples fixação de limite de despesas para uma ferramenta administrativa destinada a promover mais produtividade e lucratividade e otimização de todos os recursos da empresa. (PASSARELI E BOMFIM, 2003).

Percebe-se, que o orçamento conquistou, no decorrer dos anos, a confiança do governo e, conseqüentemente, dos administradores, tornando-se rotina nas entidades e demonstrando ser um sistema capaz de auxiliar a gestão. Desta forma, será apresentado a seguir, os conceitos, objetivos e vantagens do orçamento, com o intuito de evidenciar o que orçamento tem a oferecer para a entidade.

2.4.1 Conceito do orçamento

O mapa rodoviário auxilia em uma viagem, identificando as rotas e as paradas, reduzindo a possibilidade de se perder. Da mesma maneira funciona o orçamento, o qual traça um percurso para a empresa, delineando seus planos, em termos financeiros, e auxiliando na observação dos resultados negativos.

Sendo que, de acordo com Brookson (2000, *apud* LUNKES, 2007, p. 28), “o orçamento é um plano de atividades futuras. Que assume diversas formas, mas normalmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo a base para conferir o desempenho da organização”.

Em outras palavras, “o orçamento é o instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento dos fatores necessários para atingi-los, assim como o controle do desempenho”. (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2011, p. 240). Sendo assim, o orçamento tem a função de observar os dados, em valores, e apresentar os resultados e o desempenho financeiro da entidade em um determinado período.

No entanto, Tavares (2005, p. 326) ressalta que o “orçamento é a etapa do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos organizacionais no período estipulado”.

Desta forma, o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado período, deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de alcançar as metas, de avaliar a direção da entidade para um período e proporcionar a condição de avaliação do desempenho da entidade e de suas áreas. (FREZATTI, 2009).

Em síntese, pode-se concluir que o orçamento é um instrumento fundamental no desenvolvimento da entidade, proporcionando informações financeiras que auxiliam na identificação do desempenho da organização, mostrando-se necessário para a gestão empresarial.

2.4.2 Objetivo do orçamento

O orçamento reúne diversos objetivos, na busca de expressar o plano e controle dos resultados. Para Padoveze (2009, p. 506) o objetivo fundamental do orçamento “é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para as outras áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucro”.

O orçamento distribui as ações e os compromissos de cada líder e coordena a empresa com a finalidade que todos trabalhem e assim, conseqüentemente, desenvolver o seu objetivo principal que é, conforme Oliveira, Perez Jr e Silva (2011):

- projetar de forma integrada e estruturada o resultado econômico financeiro de um processo de planejamento;
- controlar o desempenho em face dos objetivos e metas definidas.

De forma mais detalhada, Lunkes (2009) define que o orçamento tem além do objetivo de Projetar e controlar, outros objetivos como, Coordenar, comunicar, motivar e avaliar, a empresa como um todo.

Quadro 10 – Seis objetivos principais do orçamento.

OBJETIVOS	DESCRIÇÕES
<u>Planejamento</u>	Auxilia a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponde à estratégia de longo prazo da empresa.
<u>Coordenação</u>	Ajuda a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações
<u>Comunicação</u>	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipe.
<u>Motivação</u>	Fornecer estímulos aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa
<u>Controle</u>	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
<u>Avaliação</u>	Fornecer base para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Fonte: Lunkes (2007, p. 29).

Conforme o quadro 10, o planejamento e o controle se relacionam com os demais objetivos do orçamento, com a intenção de alcançar a eficiência, não apenas em alguns setores, mas na empresa como um todo.

Desta forma entende-se que o orçamento tem o objetivo principal de nortear a empresa, controlando os resultados e tornando-se um instrumento indispensável. A empresa se beneficia ao adotar o orçamento, pois são inúmeras as vantagens.

2.4.3 Principais vantagens do orçamento

As principais vantagens do desenvolvimento do orçamento está no estabelecimento de metas claras a serem atingidas e na definição de responsabilidade aos diversos departamentos. Todos os colaboradores se obrigam, por meio desta ferramenta, a trabalharem juntos e em sintonia, estando comprometidos com o resultado global e não de forma individual. (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2011).

Contudo, pode-se dizer que as vantagens do orçamento estão listadas, de acordo com Lunkes (2007, p. 36), desta maneira:

- exige a definição previa de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades responsáveis;
- força a comunicação, a integração e a participação ao longo da organização;
- obriga os colaboradores a focar o futuro, e não a se ater a problemas diários da organização;
- formação de uma estrutura com atribuições, identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando maior eficiência, eficácia e economia as operações;
- aumenta a coordenação e o controle das atividades organizacionais e auxilia a atingir as metas;
- define objetivos e metas específicas que podem se tornar *benchmarks*¹ ou padrões de desempenhos e quando essas medidas vão ser atingidas; e
- motiva os colaboradores ao longo da organização e as metas podem ser a base para a remuneração variável.

Padoveze (2009, p. 509) menciona ainda outras vantagens do orçamento:

¹ *Benchmark**: É o ato de executar um programa de computador, um conjunto de programas ou outras operações, a fim de avaliar a performance relativa de um objeto, normalmente executando uma série de testes padrões e ensaios nele. (colocar no cabeçalho).

- o orçamento compele os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento.
- o orçamento fornece expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente; e
- o orçamento ajuda os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo sejam confrontados com os objetivos de suas partes.

Percebe-se desta maneira, que as vantagens do orçamento, ao ser implantado dentro da entidade, é de trazer todos os colaboradores ao um único objetivo, alcançar os resultados positivos, pois exige organização, desempenho, comunicação e coordenação. No entanto, apesar de ser um sistema de grandes vantagens possui algumas limitações.

2.4.4 Limitações do Orçamento

Além das inúmeras vantagens oferecidas pelo orçamento, este sistema também apresenta limitações e seus problemas, os quais precisam ser apresentados. Assim, no decorrer deste texto abordaremos algumas limitações comentadas pelos autores.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011), algumas das restrições elencadas são:

- os dados contidos no orçamento são estimados, os quais estão sujeitos a erros, conforme a sofisticação do processo de avaliação ou da própria incerteza ao ramo em que a empresa atua.
- como o custo do sistema cresce a medida que aumenta a sofisticação, é preciso que a entidade analise se é vantajoso continuar com o sistema, calculando o custo x benefício.
- o orçamento deve ser um instrumento de apoio a tomada de decisão e não tomar o lugar da administração.

Lunkes (2007, p. 36) ressalta dizendo que as limitações podem ser maiores ou menores dependendo do processo orçamentário utilizado pela empresa. E entre elas destaca as seguintes:

- inflexibilidade do processo orçamentário, uma vez aprovado não permite alteração no decorrer do período;

- tempo de execução e elaboração muito longos, levando em algumas organizações uma média de 110 dias;
- condicionado as forças de poder da organização, pois permite que os colaboradores digladiam-se por recursos;
- ações e reações indesejadas, levando inclusive os colaboradores a atitudes antiéticas;
- visão apenas financeira, confundindo-o com o planejamento financeiro;
- e
- desmotivação dos colaboradores.

Apesar das limitações citadas pelos autores, a entidade deve levar em conta os aspectos positivos e melhorar os negativos, pois se as desvantagens forem exploradas e encontradas as soluções, tornarão o sistema viável. Cabe salientar, que o orçamento disponibiliza diversas vantagens, tais como a elaboração de objetivos e metas para empresa e para cada setor, possibilita a verificação dos pontos de eficiência e ineficiência, estipula prazos para a realização dos objetivos e metas e auxilia na tomada de decisão, sendo que, apesar de possuir desvantagens, a utilização do sistema tornará a empresa mais organizada.

2.4.5 Tipos de Orçamento

O processo orçamentário não se resume a apresentar uma única forma de elaborar o orçamento. Existem, na literatura, quatro formas, que de acordo com Padoveze (2009), são os orçamentos de: tendência, base zero, estático e flexível.

O orçamento de tendência utiliza dados passados para projetar as situações do futuro. Tal sistema tem grandes vantagens já que na execução do orçamento sempre existem eventos passados de conhecimento da empresa, que não se repetirão e que não serão reproduzidos no orçamento. Da mesma forma, existirão eventos futuros que não terão um passado onde se possam basear novas estimativas, que deverão ser orçados de outra maneira. (PADOVEZE, 2009).

No orçamento base zero e o rompimento do passado, consiste em dizer que o orçamento nunca deve partir da observação dos dados anteriores, pois podem conter ineficiências que o orçamento de tendência acaba muito ligado. A proposta está em discutir a empresa, sempre que for elaborado o orçamento. (PADOVEZE, 2009).

Outro orçamento clássico é o orçamento estático, que é considerado o mais comum, e é conhecido por ser aquele que a administração utiliza quando não

permite-se alterações nas peças orçamentárias. Isso significa que ao ser elaborado, todas as peças orçamentárias serão fixadas a partir de um determinado volume de produção ou vendas. (PADOVEZE, 2009).

O orçamento flexível, surgiu com intuito de solucionar o problema do orçamento estático. Nesse caso, chama-se de flexível, pois é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades. (PADOVEZE, 2009).

De acordo com o Padoveze (2009), os modelos mencionados são utilizados pelas empresas de acordo com suas características. Cabe salientar, entretanto, que além destes tipos de orçamentos, existem dois novos sistemas, os quais são classificados por ajustar e corrigir os demais orçamentos.

Orçamento ajustado é um sistema que efetua os ajustes nos volumes planejados dentro do conceito de orçamento estático. Este orçamento ocorre toda vez que houver a necessidade de ajustar os volumes planejados para outro nível de volume, então se refaz um novo orçamento, chamando-o de orçamento original. (PADOVEZE, 2009).

Por sua vez, o orçamento corrigido tem o objetivo de ajustar o original, de forma automática, sempre que houver alterações de preços em função de inflação. (PADOVEZE, 2009).

Diante de todas estas características, entende-se que a empresa deve, primeiramente, se focar em um estilo de orçamento e, a partir disso, dar início ao processo orçamentário, que por sua vez, se inicia pela elaboração dos cenários e das premissas, conforme serão apresentados a seguir.

2.4.5.1 Cenários e premissas

Antes de dar início a elaboração dos planos orçamentários, é de grande importância que se colete as informações dos cenários que envolvem a organização para posteriormente serem elaboradas as premissas.

Frezzati (2009, p. 80) destaca que “tanto o cenário como as premissas são basilares na elaboração do orçamento, devendo estar definidos antes do início da montagem do instrumento propriamente dito, já que contêm informações

indispensáveis à sua montagem”. Desta forma, deve-se primeiramente analisar o cenário e, posteriormente, elaborar as premissas.

Portanto, a análise do cenário se caracteriza pelos aspectos que podem afetar a organização, como o cenário político, econômico e mercadológico. (FREZZATI, 2009). Logo, entende-se que o cenário pergunta as informações baseado em fatos reais do ambiente externo, que podem acontecer e que se refletem no futuro da entidade.

Os cenários estão relacionados, segundo Oliveira (2009, p. 168), em:

- identificar antecipadamente e interpretar mudanças futuras no ambiente empresarial;
- contribuir para o aprimoramento do processo estratégico da empresa;
- consolidar a visão do negocio em torno de certas expectativas identificadas e incorporadas como passíveis pela empresa.

Para que o cenário apresente todas as informações pertinentes à empresa, é necessário que os administradores analisem e transformem dados coletadas em mídias, nas publicações especializadas, nas associações de classe, entidades governamentais, etc., em informações que indiquem o caminho mais provável a se seguir. (PADOVEZE, 2003).

Após a elaboração dos cenários, deve-se preparar o quadro de premissas, que de acordo com Padoveze (2009), são dados de ordem geral e que tendem a afetar, de forma direta ou indiretamente, toda a empresa, e que depois de assumidas, devem ser rigorosamente respeitadas.

Na elaboração das premissas deve-se levar em consideração as informações e dados que já se dispõem, em conjunto com a percepção geral do futuro da empresa, em um cenário de realização mais provável, delimitando o comportamento das vendas, produção, novos negócios e oportunidades, necessidade de investimentos e financiamento, logística e etc. (PADOVEZE, 2009).

De acordo com os autores, entende-se que o cenário é a ligação do ambiente econômico com os resultados da empresa e as premissas são as ocorrências do cenário escolhido. Portanto, o cenário fundamenta as premissas orçamentárias, o qual utiliza as informações para delinear a peça de ação, conforme será apresentado posteriormente.

2.4.5.2 Peças orçamentárias

Como foi caracterizado anteriormente, o primeiro passo do orçamento é a elaboração dos cenários e, posteriormente, das premissas. No entanto, nesta nova fase, ocorre o desenvolvimento da análise dos objetivos e planos orçamentários, os quais se caracterizam por avaliar financeiramente a empresa de forma crítica e detalhada.

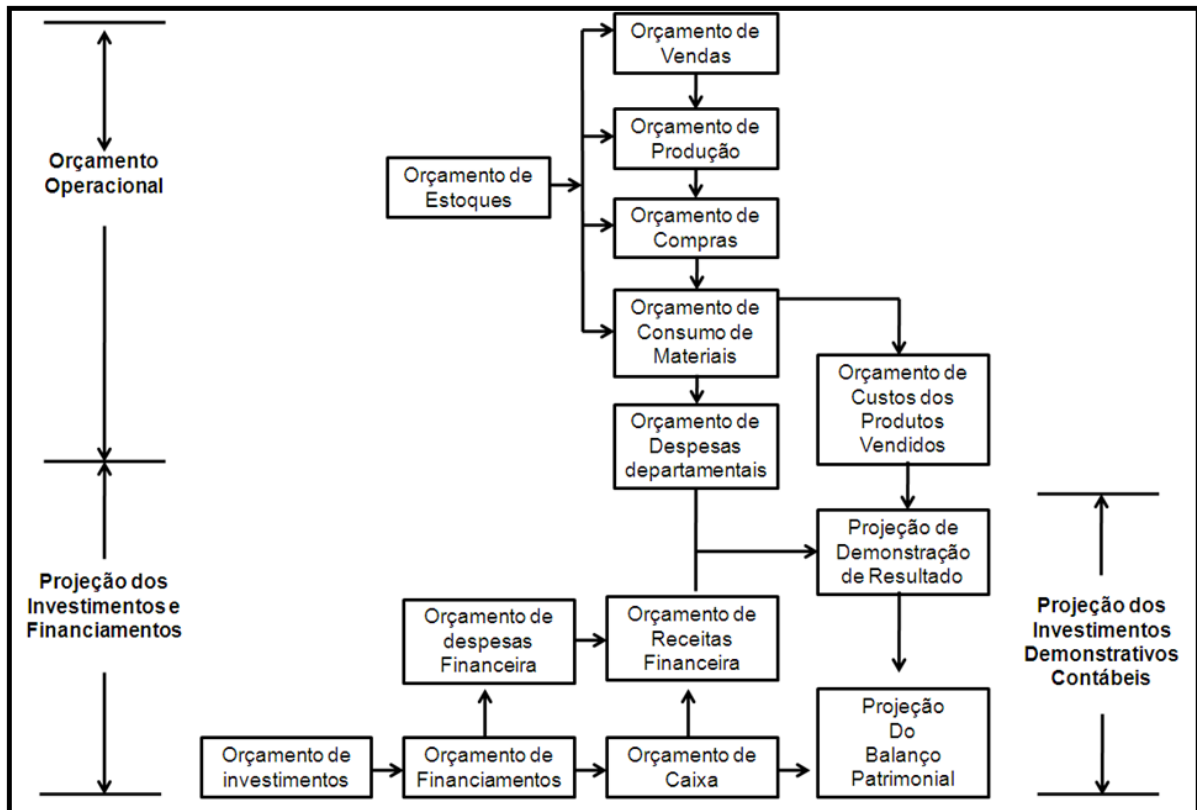
Diante disso, o orçamento apresenta uma estrutura de elaboração, para o qual Lunkes (2007, p. 32) revela que:

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 de determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras.

Com isso, têm-se as etapas do orçamento, que tem como objetivo projetar a demonstração orçada. A primeira etapa é o plano de vendas estimadas, em seguida é elaborado o orçamento de produção, o orçamento de custo do produto vendido e, posteriormente, o orçamento de despesas e investimento. Após é elaborado o plano de caixa e o comercial. (WARREN, REEVE e FESS, 2001).

A figura a seguir ilustra tal citação.

Figura 6 – Esquema geral do Plano Orçamentário



Fonte: Padoveze (2009, p. 520).

Como se pode observar na figura 6, o orçamento se inicia pela elaboração dos orçamentos de estoque, que compõem venda, produção, compras, consumo de materiais e despesas. Posteriormente, ocorre a elaboração dos custos, receita e despesas, incorporando o orçamento de investimentos e financiamentos, e projetando as demais contas, assim concluindo com as demonstrações contábeis.

Desta forma, entende-se que com a elaboração do plano orçamentário é possível diagnosticar quais os setores e os fatores vantajosos e desvantajosos para a empresa, pois o plano utiliza informações das vendas até os investimentos, como será demonstrado a seguir.

2.4.5.3 Orçamento de vendas

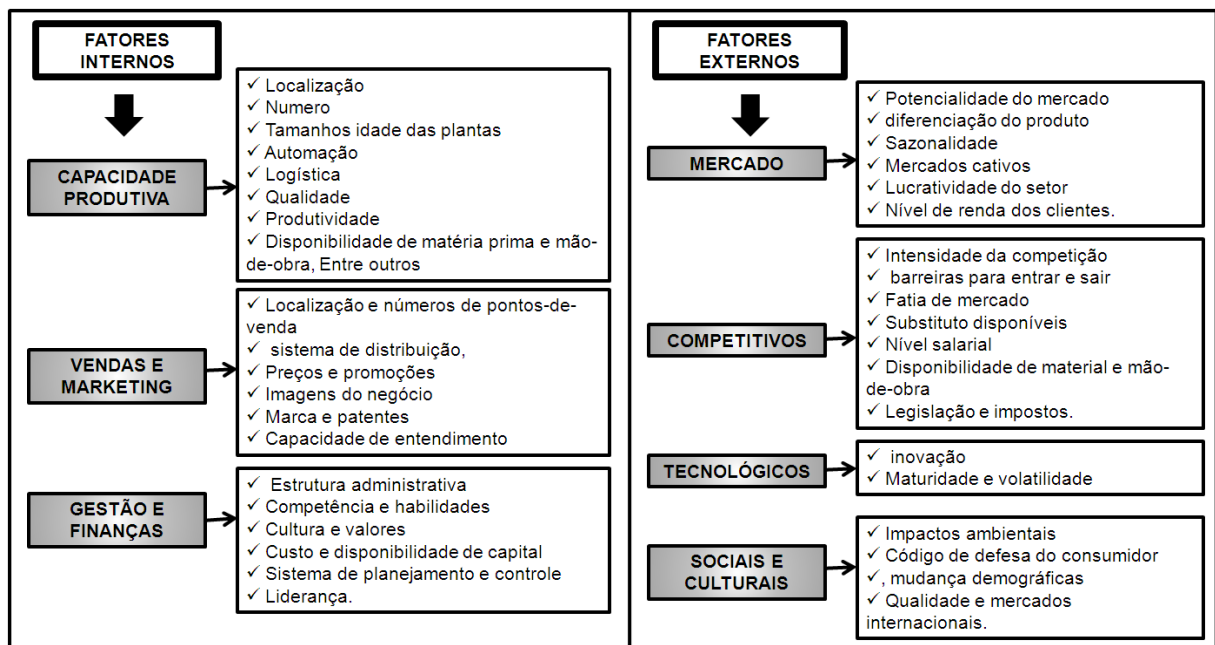
O plano de venda é o ponto de partida e o suporte para a elaboração do processo orçamentário. Padoveze (2009) ressalta que o orçamento de venda é o o início para a elaboração do sistema orçamentário, já que sua colaboração deve-se

ao fato de que, para a maioria das empresas, todo o processo de planejamento operacional decorre da percepção da demanda de seus produtos para o período a ser orçado.

O orçamento é formado pelas previsões de vendas de um período predeterminado, serve de base para outras peças orçamentárias, por isso se suas estimativas não forem precisas pode inviabilizar o controle orçamentário como um todo. Sendo que este tem a função de estimar a quantidade de cada produto e serviço, o qual a empresa planeja vender, define o preço a ser praticado, os impostos incidentes e a receita a ser gerada, pode também incluir os clientes a serem atendidos, as condições de vendas, entre outras. (LUNKES, 2007).

Ao desenvolver um plano de venda, o primeiro passo é definir os fatores internos que compõem a capacidade produtiva, vendas e marketing e a gestão financeira, para posteriormente o externo, que inclui o mercado, a competitividade, tecnologia, social e cultural, conforme Lunkes (2009) ilustra na figura a seguir.

Figura 7 – Fatores externos e internos do orçamento de venda.



Fonte: Lunkes (2007).

A figura 7 demonstra os fatores externos e internos que se deve analisar ao iniciar a elaboração do plano orçamentário, com o objetivo de coletar o máximo de dados possíveis e detalhados do processo de venda do produto.

No entanto, estas análises necessitam de uma atenção maior já que são o ponto de partida do orçamento. Desta forma, tem-se a necessidade de manter presente diretamente o pessoal do departamento de vendas, pois estão diariamente em contato com o mercado, estando estes melhor qualificados do que qualquer outro da empresa. (PASSARELLI e BOMFIM, 2003).

De acordo com os autores, entende-se que o início do plano orçamentário se dá pelo orçamento de venda, que tem o objetivo diagnosticar os fatores ineficientes relacionados ao ambiente interno e externo, de acordo com as vendas do produto. Ao ser elaborado necessita de atenção e empenho, para que as informações sejam demonstradas de forma clara e objetiva e que o plano de produção possa ser estruturado para atender à venda projetada.

2.4.5.4 Orçamento de produção

O processo de produção é o segundo passo a ser desenvolvido no plano orçamentário, o qual é cuidadosamente coordenado pelo orçamento de venda, para que se tenha um equilíbrio no período entre as vendas e a produção. De acordo com Lunkes (2007, p. 44), “o objetivo do orçamento é assegurar um nível de produção suficiente para atender a demanda prevista de vendas”. Desta forma, o plano de produção envolve fatores de análise da demanda.

Neste sentido, Lunkes (2007, p. 44) coloca que:

o plano de produção envolve a programação de uso da capacidade instalada, política de estoque (produtos acabados, em elaboração, matéria-prima, material secundário, outros); identificação com projeção das necessidades de investimentos para atender o programa de vendas, eventuais equipamentos ociosos e o seu destino; projeção dos custos variáveis e fixos, objetivos de produtividade considerada no orçamento e outros itens eventualmente necessários.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2011) afirma, em outras palavras, que o orçamento de produção se baseia nas metas de venda, política de estoque da empresa e estoques iniciais de produtos acabados, para elaborar o plano mestre de produção, no qual serão estimadas as quantidades de produção necessárias para que a empresa supra todo o seu planejamento de vendas.

Desta forma, o orçamento de produção tem como objetivo desenvolver a conciliação entre o atendimento ao orçamento de vendas, minimização dos custos de produção e a minimização dos investimentos em estoques. (SANVICENTE e SANTOS, 2009).

Para a elaboração do orçamento de produção, Sobanki (2000 *apud* LUNKES, 2007, p. 45,) enfatiza alguns requisitos principais como:

- plano de venda;
- características relativas a armazenagem dos materiais;
- escala econômica de fabricação;
- capacidade máxima de fabricação;
- duração e etapas do processo industrial;
- lotes econômicos de fabricação;
- utilização de mão-de-obra direta, em face da variação da fabricação;
- arranjos entre os programas de fabricação de produtos de diferentes sazonalidades.

A responsabilidade, por toda a elaboração do orçamento de produção, é dos responsáveis pela área de produção, não só porque dispõem de mais informações, mas porque serão responsáveis pela execução. Não somente algumas decisões explícitas cabem à diretoria, como as decisões que tratam de inversão de capital, estabilidade da produção e níveis dos estoques. (SANVICENTE e SANTOS, 2009).

Desta forma, entende-se que o orçamento de produção necessita das informações do orçamento de venda, do planejamento da política de estoque, da capacidade de produção e controle dos gastos, com o objetivo de equilibrar todos os fatores da entidade. Após a elaboração tem-se base para desenvolver o plano de compra.

2.4.5.5 Orçamento de compras

Após a elaboração do processo de venda e de produção, deve-se calcular o orçamento de compra, que tem o objetivo de analisar quantidades de gastos e quanto se estima comprar de material. Tais gastos abrangem, segundo Padoveze (2009, p. 528), “materiais necessários para o programa de produção e venda, constante das estruturas dos produtos e as despesas que os departamentos vão incorrer para produzir e vender as quantidades planejadas”.

Portanto, o orçamento de compra abrange o controle de aquisição de materiais diretos com o produto e aquisição de materiais indiretos à atividade da empresa. (PASSARELLI e BOMFIM, 2003).

Padoveze (2003, p. 223), neste sentido, coloca que:

materiais diretos são aqueles intrinsecamente ligados à estrutura do produto e compreendem:

- matérias-primas básicas dos produtos finais e complementares;
- componentes agregados às matérias-primas transformadas;
- materiais de embalagem.

materiais indiretos são aqueles necessários para os processos fabris e comerciais, bem como para atender aos departamentos de apoio, incluindo os da área administrativa. Compreendem:

- materiais auxiliares, necessários aos processo produtivo e comerciais, mas que não se incorporam aos produtos finais e são consumidos durante os processos;
- materiais para manutenção dos equipamentos e instalações;
- materiais de expediente necessários aos processos administrativos.

Sendo que o responsável por efetuar as compras deve estar atento a algumas informações que, de acordo com Padoveze (2003) são:

- conhecimento da estrutura dos produtos;
- conhecimento do tipo de demanda dos materiais;
- preços atuais dos produtos;
- preços a vista e a prazo;
- impostos sobre compras específicas;
- sazonalidades de compras mensais e etc.

Outra função do orçamento de compra, segundo Padoveze (2003, p. 223) é de “determinar o orçamento do saldo final a pagar aos fornecedores, pois se sabe o prazo de pagamento de cada compra”. Desta forma, o orçamento de compra abrange o controle de quanto se deve comprar, de acordo com o que está se utilizando de matéria-prima e, ao mesmo tempo, fornece informações dos prazos de pagamento aos fornecedores e as informações importantes para o fluxo de financeiro.

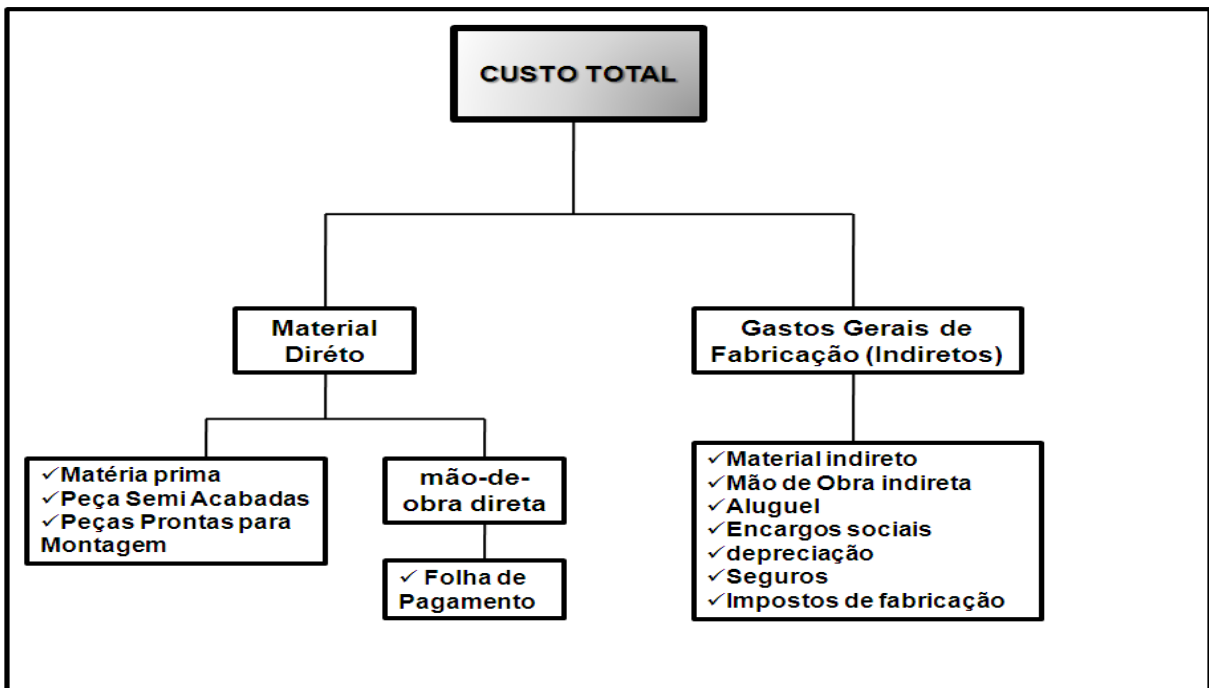
2.4.5.6 Orçamento de custo

Com a realização do orçamento de produção, tem-se a necessidade de elaborar o orçamento de compra e, posteriormente, o orçamento de custos, pois após a elaboração das estimativas de gastos exigidos para atender ao nível de fabricação, define-se, conforme revela Lunkes (2007, p. 46), os custos relacionados a “matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação”.

Tais custos estão separados em custos diretos e indiretos. Os custos diretos são classificados em matéria-prima, que consiste em qualquer material que seja fisicamente agregado ao produto e o custo de mão-de-obra direta, que são classificados como os gastos com qualquer trabalho executado no produto, que implicam mudanças de sua forma ou de natureza. Os custos indiretos são classificados como todos os demais materiais utilizados na fabricação de determinado produto, desde que a ele não sejam agregados fisicamente.

Passarelli e Bomfim (2003) apresentam alguns exemplos dos custos relacionados na figura a seguir.

Figura 8 – Exemplo de custo Direto e Indireto.



Fonte: Passarelli e Bomfim (2003).

Como se pode perceber na figura 8, o custo de fabricação inclui desde os custos primários e os gastos gerais de fabricação, que envolvem o processo produtivo até as atividades auxiliares que envolvem os setores de apoio à produção.

Apresentam-se, então, a seguir os processos de custo de fabricação.

2.4.5.6.1 Orçamento dos custos matéria-prima

Estabelecido o orçamento de compras, são calculados os custos, que por sua vez se iniciam pelo custo da matéria-prima utilizada no processo de produção. De acordo com Peleias (2002), “matéria-prima é o componente palpável de um produto. De acordo com o processo manufatureiro e o objetivo a ser fabricado, tem grande relevância na determinação dos custos”.

Para Sanvicente e Santos (2009, p. 82), “A estimativa dos custos unitários de matéria-prima assume grande importância, principalmente para a empresa em que a matéria-prima representa parcela significativa dos custos totais de produção”.

Diante disso, o principal objetivo do orçamento do custo de matéria-prima, segundo Lunkes (2007, p. 46), “é de elaborar a necessidade de material e o setor de compras, providenciar a aquisição das quantidades estimadas, tendo como foco, comprar no momento planejado e no preço certo, para não obter gastos desnecessários”.

Este orçamento define padrões de consumo ou o quociente entre quantidade de cada tipo de matéria-prima e o volume físico de produção, quociente entre consumo de matéria-prima de horas de mão-de-obra direta ou de horas máquina. (LUNKES, 2007).

Em síntese, o orçamento do custo de matéria-prima tem a função de demonstrar a quantidade consumida de material diretamente relacionado à fabricação do produto.

2.4.5.6.2 Orçamento dos custos de mão-de-obra direta (MOD)

O segundo fator, na análise do orçamento de custo de produção, é a mão-de-obra direta, o qual abrange o cálculo dos salários e encargos sociais referentes a todo o pessoal empregado na empresa e que trabalha na produção,

pois como relatam Figueiredo e Caggiano (1997, p. 118), “este cálculo se baseia na força de trabalho necessária para a produção das saídas necessárias”.

De acordo com Lunkes (2007, p. 48), o objetivo do orçamento de mão-de-obra direta “é de estimar a necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação e especificação de tarefas, avaliação de desempenho, negociação com sindicatos e administração salarial”. Com isso, tem-se uma melhor avaliação do processo de cada funcionário e quais os setores carentes de recursos e os gastos necessários, sem passar do orçamento previsto.

A mão-de-obra direta é elaborada com base no orçamento de produção, no qual cada tipo de produto a ser fabricado deve ter uma tabela de tempos, para poder analisar o tempo de mão-de-obra necessária para a produção de cada unidade do produto. (OLIVEIRA, PEREZ JR. e SILVA, 2011).

Sendo que a elaboração do orçamento de mão-de-obra direta é de responsabilidade dos gestores dos respectivos departamentos que compõem a fase de fabricação, os quais determinam as horas necessárias para atender a fabricação estimada. (LUNKES, 2007).

Entende-se que este plano orçamentário tem base em dados de horas e funcionários necessários para manter a capacidade produtiva e, desta forma, sendo possível calcular o custo suficiente para manter a capacidade produtiva.

2.4.5.6.3 Orçamento dos custos indiretos de fabricação (CIF)

Depois de estabelecidos os custos diretos de produção, na forma de matéria-prima e mão-de-obra direta, preparam-se as estimativas dos custos indiretos de fabricação, que contemplam, de acordo com Fernandes (2005, p. 56), “as despesas necessárias ao processo produtivo que são difíceis de quantificar dentro das diversas linhas de produtos”.

De acordo com Paleias (2002, p. 94), o custo indireto de fabricação ocorre quando:

matéria-prima, adquirida corretamente, é utilizada de maneira racional, sendo transformada pela mão-de-obra direta adequadamente preparada (em condições normais de trabalho e remuneração), gerando gastos gerais de fabricação em condições e montante compatíveis com o nível de produção.

Para Passarelli e Bomfim (2003), o custo indireto de fabricação compõe o total agregado de todas as despesas da fábrica, que não podem ser considerados como diretamente relacionados com os produtos ou serviços em processo de produção.

A projeção do custo indireto consiste em calcular as despesas do período de tempo agrupado pelos cargos, sendo que a responsabilidade pela sua elaboração é dos chefes de setores ou centro de custos, cabendo a sua aprovação ao executivo máximo da área de produção. (SANVICENTE e SANTO, 2009).

Em síntese, o sistema orçamentário de custos indiretos de fabricação é o cálculo de todos os custos indiretamente relacionados a fabricação do produto, como, por exemplo, a energia elétrica da fábrica que é utilizada para fabricar o produto, que está indiretamente ligada ao produto.

2.4.5.7 Orçamento de despesas

Neste plano orçamentário serão abordados alguns gastos previsto pela entidade, denominados de despesas. Este orçamento é o mais trabalhoso entre todos, pois consiste em elaborar pelo menos um componente orçamentário para cada setor da empresa, da forma mais analítica possível. (PADOVEZE, 2003).

O orçamento de despesas é o grupo de gastos necessários para a gestão da atividade da empresa, sendo que, de acordo com Amorim e Bomfim (2003), as despesas se classificam conforme a estrutura organizacional da entidade, para cada área específica, administrativa, vendas, financeira e pessoal, haverá um plano de despesas.

Na opinião de Lunkes (2007, p. 50):

as despesas administrativas, de venda, financeiras e de pessoal incluem todos os gastos necessários para a gestão das operações e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefone, correio, fax, material de escritório, depreciação dos bens de escritório, seguros, taxas, energias elétrica, entre outros.

Para um melhor entendimento de cada grupo de despesas, têm-se a necessidade de explicar o que compõe cada uma.

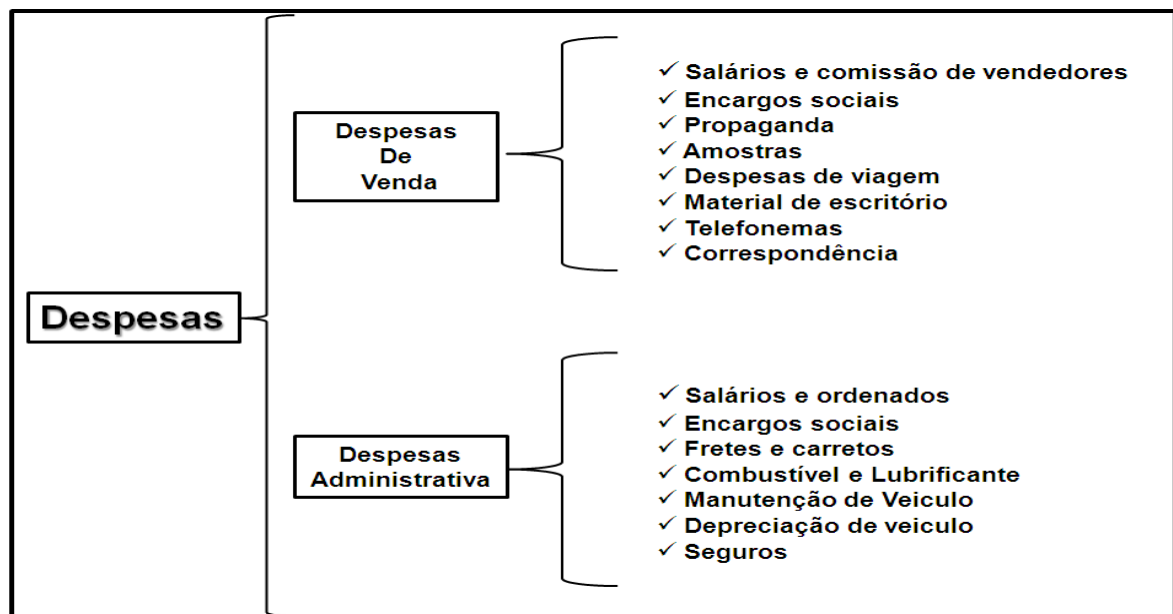
Desta forma, Sanvicente e Santos (2009, p. 112) explicam que as despesas administrativas são “todas as despesas necessárias para a gestão das

operações de uma empresa e também os itens relativos à pessoal, viagens, telefonemas, telegramas, material de escritório, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros, entre outros.”.

O orçamento de despesas também apresenta os gastos previstos com despesas de pessoal de toda a empresa. Este inclui todo o tipo de remuneração para aos funcionários, bem como os encargos sociais incidentes sobre mão-de-obra. Sendo que, neste plano orçamentário, poderão ser detalhados todos os encargos sociais, tais como encargos legais, férias, 13º salário, assistência médica, alimentação, transportes de funcionário, plano de aposentadoria, entre outros. (PADOVEZE, 2003).

Além das despesas administrativas e pessoais, o grupo apresenta as despesas de venda. Esta se classifica a partir do momento que compreende todos os gastos efetuados com a venda e com a distribuição, conforme representa a figura a seguir.

Figura 9 – Tipos de Orçamento de despesas com venda.



Fonte: Sanvicente e Santos (2009, p. 118).

Percebe-se, desta maneira, que as despesas de venda abrangem todos os gastos relacionados com a venda do produto, desde funcionário envolvido até o transporte ao cliente, e que, ao ser analisada, demonstrará o que realmente é necessário reembolsar.

2.4.5.8 Orçamento de investimentos

O orçamento de investimento é a peça orçamentária utilizada para desenvolver e concretizar as metas orçamentárias, com o objetivo de abordar os investimentos necessários para suportar os projetos de compra de novos produtos e canais de distribuição. (PADOVEZE, 2009). Pois as empresas que querem permanecer competitivas necessariamente terão que investir montantes de recursos em seus ativos.

Junior, Pestana e Franco (1997, p. 120), acrescentam que,

orçamento de investimento normalmente envolve aplicações de recursos substanciais, e seu impacto sobre a empresa estende-se por períodos relativamente longos. Cada investimento pode ser identificado com sua dimensão temporal específica; por esta razão, esse orçamento é composto por projetos que devem estar refletidos no plano de resultado a longo e curto prazo.

Entretanto, é importante que os seguintes fatores, de acordo com Sanvicente e Santos (2009, p. 126), sejam analisados antes de elaborar o orçamento de investimento.

- a) a geração de propostas de investimento;
- b) a estimação dos fluxos de caixa das diversas propostas;
- c) a avaliação dos fluxos de caixa;
- d) a escolha de projetos com base em um critério de aceitação;
- e) a reavaliação permanente dos projetos de investimentos já aceitos e em execução.

Percebe-se então, que os autores destacam que o orçamento de investimento é elaborado para analisar quanto será necessário investir em transformações em caráter de melhoria, para continuar crescendo no ambiente empresarial.

Após a elaboração dos orçamentos de estoque, investimento e despesas, têm-se a necessidade de elaborar o orçamento das demonstrações contábeis, conforme será demonstrado a seguir.

2.4.6 Orçamento das demonstrações contábeis

Uma vez elaborada todas as peças orçamentárias, tem-se a necessidade de realizar a montagem das demonstrações contábeis projetadas, que, de acordo com Padoveze (2009, p. 559), “é a conclusão do processo orçamentário, onde todas as peças orçamentárias são reunidas dentro do formato dos demonstrativos contábeis”, dando ênfase ao Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Fluxo de Caixa (FC).

Portanto, após a elaboração das peças orçamentárias, se organiza o orçamento geral, que determina o resultado aproveitado do período. Este tem a função de reunir todas as receitas e as despesas de cada peça orçamentária e projetar um resultado para permitir a análise e a avaliação do que foram alcançados por meio do planejamento. (LUNKES, 2007).

Logo, entende-se que a elaboração das demonstrações contábeis é necessária para a tomada de decisão, pois é um complemento dos dados adicionais faltantes nas peças orçamentárias, que, segundo Padoveze (2009, p. 560) são:

- previsão de equivalência patrimonial
- receitas financeiras dos excedentes de caixa/Aplicação financeira;
- resultados não operacionais;
- imposto sobre o lucro
- distribuição de resultado
- saldo de caixa, bancos e aplicações financeiras
- saldo de Imposto a Recuperar
- saldo de Imposto a Recolher Sobre o Lucro
- outras Contas a Receber ou a Realizar não objeto de orçamentos anteriores;
- outras contas a pagar não objeto de orçamentos anteriores;
- dividendos ou lucro a pagar
- reservas e lucros retidos.

Diante disso, entende-se que a projeção das demonstrações contábeis auxilia os administradores a fazerem as análises das informações financeiras, encerrando o processo orçamentário e possibilitando verificar se o orçamento previsto viabiliza com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Para tanto, serão apresentados a seguir os principais demonstrativos correspondentes.

2.4.6.1 Orçamento de fluxo de caixa

O procedimento utilizado de projetar o fluxo de caixa no sistema orçamentário torna-se de grande importância para a avaliação e controle de caixa da entidade. De acordo com Lunkes (2007, p. 53):

o orçamento de caixa pode ajudar a empresa a equilibrar o caixa, identificando deficiências de recursos monetários com antecedência, o que pode levar a empresa a buscar empréstimos a juros menores, como também estimar os excessos de recursos, permitindo projetar investimentos com certa antecedência.

Sanvicente e Santos (2009) destacam ao dizer que a elaboração da projeção do fluxo de caixa, dentro do processo orçamentário, consiste em estimar as entradas de caixa decorrentes de vendas e outras receitas e as saídas de caixas, resultantes das despesas operacionais e outros gastos. Desta forma, o orçamento do caixa se destaca por apresentar a finalidade de, segundo Lunkes (2007, p. 53):

- indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas;
- indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades;
- indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimentos temporários;
- permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a: capital de giro total; vendas; investimentos; e capital de terceiros;
- estabelecer bases sólidas para a política de crédito;
- estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

A elaboração do orçamento de caixa deve-se aos responsáveis da tesouraria e dos encargos da administração dos fundos da empresa, mas a partir do momento que o orçamento for aumentando e se baseando em outros planos, deve-se passar o desenvolvimento para os administradores gerais. (JUNIOR, PESTANA e FRANCO, 1997). No entanto, a preparação do orçamento depende de informações contidas nos orçamentos parciais anteriormente desenvolvidos, as quais estão divididas em dois grupos: básicas e complementares.

De acordo com Passareli e Bomfim (2003) as informações básicas são aquelas diretamente contidas nos orçamentos já preparados, incluindo:

- resultados financeiros operacionais: resultados derivados das operações normais da empresa, incluindo vendas, compras, despesas de mão-de-obra, etc.;
- resultados financeiros de investimentos: englobando despesas e receitas referentes à compra e venda de imóveis, equipamentos, etc.

Já as informações complementares são dados adicionais normalmente deduzidos das operações passadas ou das políticas vigentes na empresa, como:

- resultados financeiros de transações não-operacionais: juros passivos ou ativos, pagamento de dividendos, etc.;
- prazos de pagamentos e recebimento considerados de acordo com a política da empresa;
- identificação de despesas ou custos que não representam desembolsos: depreciação e amortização;
- desembolsos e recebimentos referentes a operações realizadas nos exercícios anteriores, mas a serem efetuados pagamentos durante o período orçado: pagamentos de Imposto de Renda relativo ao exercício anterior. (PASSARELI e BOMFIM, 2003).

Desta maneira, entende-se que a elaboração do orçamento de caixa auxilia no controle de entrada e saída, indicando qual atitude deve ser tomada em caso de sobra ou falta de caixa. No entanto, a elaboração do fluxo de caixa projetado ocorre após todas as outras operações de transações projetadas, que reflete no balanço patrimonial.

2.4.6.2 Orçamento das demonstrações dos resultados do exercício (DRE)

A Demonstração dos Resultados de Exercício (DRE) é utilizada pelos gestores para demonstrar a situação econômica da entidade. Neste sentido, Garcia (2010, p. 16) expõe que “a demonstração do resultado é a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado (lucro ou prejuízo) formado em determinado período de operação”.

Nessa demonstração, o objetivo é apurar o lucro ou o prejuízo das operações das entidades, conseqüentemente, na demonstração do resultado do

exercício projetado tem-se o mesmo objetivo, com o intuito de combinar os dados do lucro com os orçamentos de venda, de custos dos produtos vendidos, de despesas de venda e administrativas e com as outras despesas e impostos de renda. (WARREN, REEVE E FESS, 2001).

A seguir um modelo de elaboração da demonstração do resultado do exercício.

Figura 10 – Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		
(+) Receita de venda		← Orçamento de venda
(-) Custo do produto vendido		← Orçamento de custo dos produtos vendidos
(=) Lucro Bruto		
(-) Despesas de Vendas e Administrativas:		
(-) Despesas de vendas		← Orçamento de despesas de vendas e administrativas
(-) Despesas administrativas		← Orçamento de despesas de vendas e administrativas
(=) Lucro operacional		
(+) Outras receitas		
(+) receitas de juros		
(-) Outras despesas		
(-) Despesas de juros		
(=) Lucro antes do imposto		
(-) Contribuição Social		
(-) Imposto de Renda		
(=) Lucro líquido		

Fonte: Warren, Reeve e Fess (2001, p. 194).

A elaboração do demonstrativo, conforme a figura 10, surge por meio dos orçamentos operacionais, nos quais são utilizadas as informações do orçamento de vendas, de fabricação, envolvendo o custo e as despesas ocorridas e, por fim, a entidade poderá tomar sua decisão perante o resultado de lucro ou prejuízo.

2.4.6.3 Orçamento do balanço patrimonial (BP)

O balanço patrimonial é um demonstrativo contábil que apresenta tanto a posição financeira quanto o patrimônio da entidade e serve como elemento de partida, é indispensável, para o conhecimento da situação econômica e financeira. (NETO, 2006). No entanto, o balanço Patrimonial projetado tem a função de finalizar o sistema orçamentário, demonstrando as avaliações entre os objetivos estabelecidos, conforme apresenta Junior, Pestana e Franco (1997, p. 123)

através desta peça, a administração antecederá a situação econômica e financeira da empresa ao final do período orçado, podendo, através de técnicas de análise e comparações, avaliar o grau de adequação do plano estratégico adotado em relação aos objetivos estabelecidos. Esta peça é decorrente do saldo encontrado em cada componente patrimonial das peças anteriores.

Portanto, o balanço patrimonial projetado, estima condições financeiras ao fim do período orçamentário e assume que todos os orçamentos operacionais e os planos financeiros serão atingidos. (WARREN, REEVE e FESS, 2000).

Percebe-se então que o balanço patrimonial projetado tem a função de coletar todas as informações desenvolvidas nas peças orçamentárias anteriores, para que sejam avaliados os resultados obtidos em relação ao patrimônio da entidade.

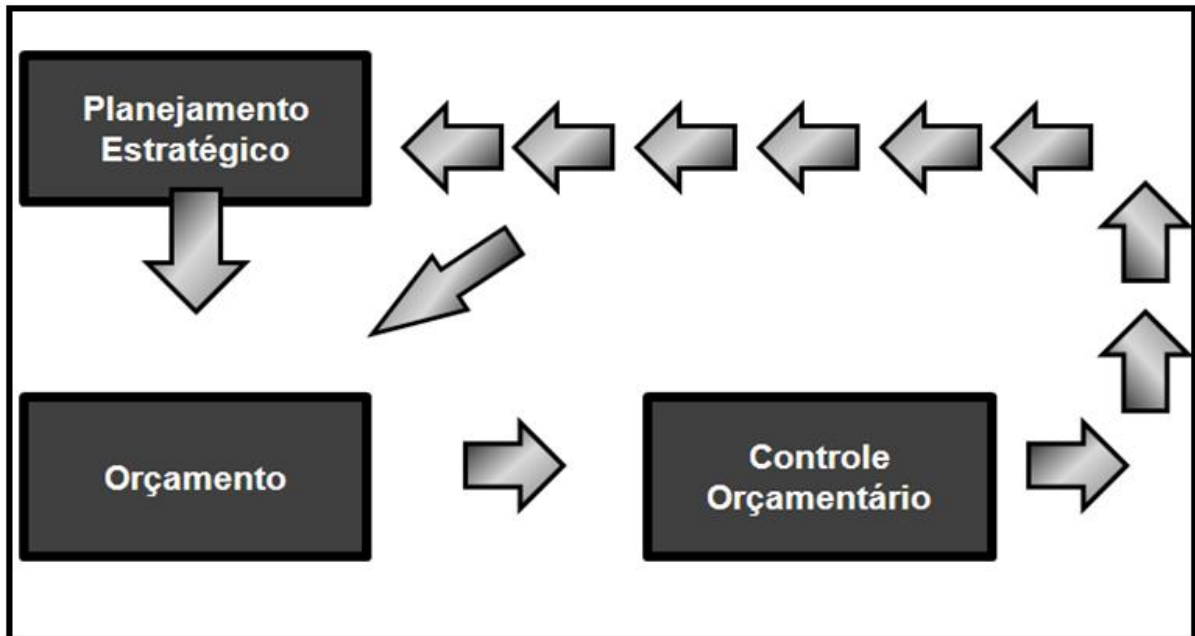
2.4.7 Controle orçamentário

Este tema destaca os elementos fundamentais e as técnicas do controle orçamentário. Cabe salientar, que o “controle tem sentido de buscar congruência de objetivos, otimização dos resultados setoriais e corporativos, apoio aos gestores, correção de rumos, ajustes de planos, entre outro”. (PADOVEZE, 2009, p. 551).

A união do controle com o orçamento faz com que os resultados finais tenham melhor gerenciamento e resultados desejáveis. Logo, tem-se o controle orçamentário, que na opinião de Frezzati (2009), é um instrumento da contabilidade gerencial que permite à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou em um dado período.

O controle orçamentário é a fase pela qual são analisados os resultados do orçamento e do planejamento, conforme apresenta a figura a seguir.

Figura 11 – Planejamento e controle orçamentário



Fonte: Frezzati, (2009, p. 841).

Nota-se que a figura 11 apresenta o processo do planejamento, no qual o controle analisa e identifica os erros tanto no orçamento quanto no planejamento, sendo que, neste sentido, Passareli e Bomfim (2003, p.12) concluem que:

o controle orçamentário consiste na comparação entre os resultados orçados e os resultados reais, com a finalidade de apurar as variações, analisá-las e, a partir daí, escolher e adotar medidas complementares, corretivas ou compensatórias das variações controláveis, de forma a assegurar a obtenção de um nível de lucro pelo menos igual aquele definido no orçamento.

Desta forma o controle orçamentário se destaca por apresentar os objetivos, segundo Padoveze (2009, p. 550) de:

- identificar e analisar as variações ocorridas;
- corrigir erros detectados;
- ajustar “o plano orçamentário, se for o caso, para garantir o processo de otimização do resultado e eficácia empresarial”.

Este sistema identifica, analisa, corrige e ajusta todos os aspectos por meio de relatórios, “preparados sobre a variação da operação da entidade, sobre todos os aspectos contidos no orçamento em sua fase de planejamento: receita, despesas, resultados, compras, entradas e saída, etc.”. (SANVICENTE E SANTOS 2009, p. 215), tendo como objetivo registrar o desempenho efetivo da entidade para poder comparar com o planejado.

No quadro a seguir apresenta um modelo básico de relatório de controle orçamentário.

Quadro 11– Modelo de relatório de controle orçamentário

Discriminação	DO MÊS – R\$				ATÉ O MÊS – R\$				DADOS ANUAIS		
	Real	Orçado	Variação	%	Real	Orçado	Variação	%	Real + Orçado	Orçado	Variação %
Receita/Despesas centro de Custos											

Fonte: Padoveze (2009, p. 551).

De acordo com o modelo, os relatórios são elaborados em etapas, classificando as despesas e receitas para os centros de custos, compreendendo os valores orçados e real do mês e até o mês que está sendo analisado, para diagnosticar as variações tanto em reais quanto em porcentagens, e a analisar os dados anuais, somando o real com o orçado.

Por fim, tem-se a elaboração do planejamento estratégico com a finalidade de analisar todos os fatores da empresa com o objetivo de decidir para onde a empresa pretende ir. O orçamento empresarial tem o objetivo de analisar todos os fatores financeiros que afetam a empresa por meio de valores.

O próximo tema a ser discutido fala sobre a projeção financeira a longo prazo, para melhor embasamento sobre as projeções do sistema orçamentário.

2.4.8 Planejamento Financeiro a Longo Prazo

O planejamento estabelece dentro das empresas os objetivos ou metas, auxiliando a entidade a melhor maneira de atingi-las, além de organizar todos os

colaboradores de modo que trabalhem em pro do crescimento financeiro da empresa. No entanto, é importante que seja avaliado diante das informações do planejamento estratégico e do orçamento quais os resultados nos anos seguintes, que de acordo com Junior, Rigo e Cherobin (2010) o planejamento financeiro é a ferramenta adequada para os estudos de viabilidade do planejamento da empresa, pois possibilita a avaliação dos resultados relativos a objetivos, decisões e alternativas contidas no mesmo, e indica a possibilidade de sua implantação ou não, do ponto de vista financeiro.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe “o planejamento financeiro são montados com base na análise de orçamento de capital de cada um dos projetos da empresa”.

Como visto a projeção financeira é utilizado para análise da viabilidade de projeção futura, assim para este estudo elaborado foi utilizado a projeção de longo prazo, que é a projeção financeira que visa

“os resultados de planos estratégicos da empresa voltados para períodos superiores a um ano. Podendo cobrir períodos de dois a cinco anos, com algumas empresa preparando planos para período de 25 anos ou mais. O tempo limite deste planejamento é definido pela empresa de acordo com suas expectativas e objetivos” (JUNIOR, RIGO E CHEROBIN, 2010, p. 446)

Ainda Junior, Rigo e Cherobin (2010) ressaltam dizendo que o planejamento financeiro a longo prazo está relacionado com as estratégias e os objetivos de crescimento relacionados aos investimentos de capital, expansão em termos de mercado e produtos, e daí os investimentos previstos para o desenvolvimento do produto e as definições das fontes de financiamento necessário.

Conforme apresentado pelos autores, a projeção financeira a longo prazo demonstra os resultados futuros decorrentes das decisões tomadas no presente e que assim poderá demonstrar se os dados desenvolvidos no planejamento estratégico será viável.

Neste sentido e baseado nas referências teóricas até o momento, será apresentado a seguir um estudo de caso para melhor entendimento do tema.

3 ESTUDO DE CASO

Este capítulo busca demonstrar os conhecimentos adquiridos no estudo bibliográfico, por meio de uma pesquisa efetuada em um engenho de arroz do Sul de Santa Catarina. Para isso, foram utilizadas pesquisas com os gerentes sobre seus pontos de vistas nos próximos anos para a elaboração do planejamento estratégico, visando posteriormente desenvolver o orçamento por meio de dados disponibilizados pela contabilidade.

A pesquisa tem o objetivo de sugerir a proposta do planejamento estratégico, dando ênfase nos resultados que o orçamento disponibiliza para a tomada de decisão.

Desta forma, o estudo inicia-se pela caracterização da empresa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa, em estudo, está a mais de 23 anos no ramo alimentício. Localizada no interior da cidade de Turvo, surgiu com da ideia de armazenar o arroz dos agricultores, devido o fato de ser difícil o acesso aos demais engenhos, assim transformando o arroz em beneficiado e, posteriormente, vendendo para demais regiões.

Desta forma, em 1986, dois irmãos e um cunhado deram o primeiro passo para a construção da empresa. No entanto, apenas em 1989, com a saída de dois sócios e a venda de ambas as partes para novos colaboradores foi que surgiu a marca do arroz, conforme o sobrenome.

Com o depósito do arroz em casca, pode-se investir nas vendas, iniciando-se no estado do Paraná, posteriormente, Bahia e Sergipe, que apesar da dificuldade do transporte da época teve-se a aceitação do produto maior que o esperado.

Passa a existir uma escala de armazenamento, produção e venda, a qual se expandiu para demais regiões e, após 23 anos, a empresa de beneficiamento de arroz passou de 04 (quatro) funcionários para 80 (oitenta) e de uma produção de cinco mil fardos por mês para oitenta mil fardos.

Em 2010, foi implantada a primeira filial de distribuição na Bahia, com dez funcionários, entre gerente, carregadores e caminhoneiros, com o intuito de agilizar a distribuição e diminuir os custos de transporte. Pois, a mercadoria é levada de container ao porto de Santa Catarina para o porto da Bahia e, posteriormente, para a filial e aos clientes. Em junho de 2011, a filial de Sergipe iniciou com nove funcionários e com os mesmos objetivos da distribuidora da Bahia. Atualmente, a empresa pretende expandir a sua participação no mercado.

3.1.1 Definição do negócio e regiões de atuação

A empresa iniciou em um mercado competitivo de beneficiamento e venda do arroz polido e parboilizado tipo 1 de 6X5kg e 30X1kg, dando ênfase ao gosto do cliente e na qualidade do produto, sendo que alguns anos depois, a empresa formou duas novas marcas, também de qualidade, mas com preço menor.

Hoje, a entidade vende cerca de oitenta e um mil fardos por mês, além dos subprodutos, como quirela, farelo, falha e casca. Com todo o crescimento da marca nas regiões, a empresa investiu na terceirização do feijão, com o objetivo de vender um novo produto e valorizar a marca.

A empresa tem sete representantes, que comercializam nas regiões conforme a quadro a seguir.

Quadro 12 – Representantes e regiões

Região	Quantidade em Fardo
Sergipe	36.000
Bahia	26.300
Minas Gerais	6.000
Paraná	6.700
Maranhão	4.000
Piauí	2.000

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Os representantes são contratados para vender os produtos nas devidas regiões, porém a entidade tem a obrigação de pagar 3,5% de comissão ao vendedor, conforme os valores recebidos, por mês, dos clientes. Em contrapartida o mesmo deve cumprir as exigências mediante o contrato assinado por ambos.

A distribuição das mercadorias ocorre através de caminhões que vão das filiais até os clientes e caminhões terceirizados da matriz aos clientes. No entanto, a entidade terceiriza onze caminhões truques, em Santa Catarina, para fazer entregas da matriz à região de Minas Gerais e algumas localidades da Bahia, porque, além da diferença do imposto, a filial da Bahia não tem produto suficiente para distribuir para Bahia e Minas Gerais.

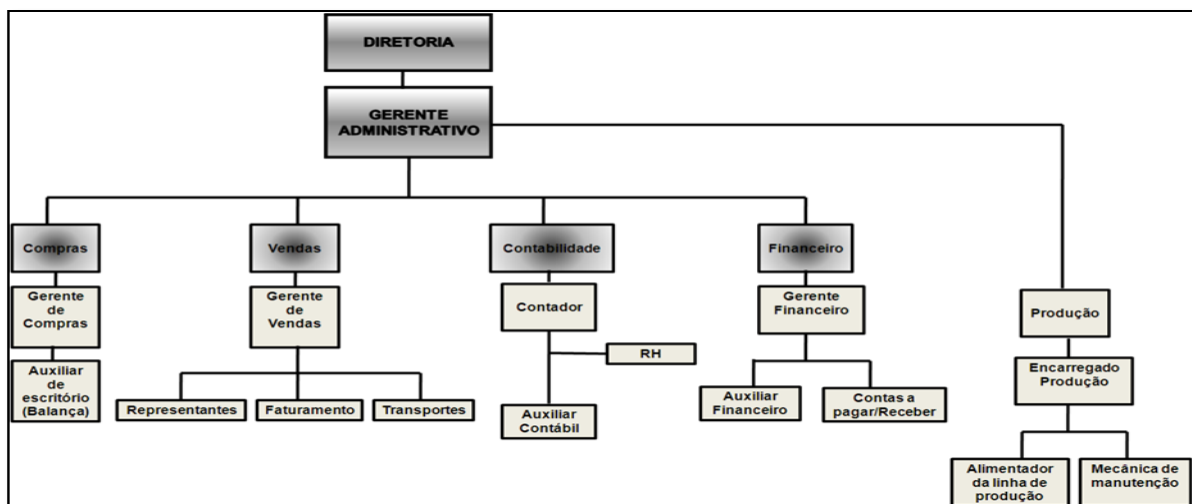
3.1.2 Organograma da empresa

A empresa, em estudo, é formada por quatro (04) diretores e oitenta (80) funcionários, sendo que vinte e dois (22) deles trabalham nas filiais e os demais na matriz, onde se concentra a estrutura administrativa gerenciada por apenas dois (02) dos quatro (04) diretores. A empresa possui frota própria, que conta com vinte (20) caminhões, que distribuem as mercadorias tanto da matriz quanto das filiais a todas as regiões de vendas.

A organização mantém as faixas salariais relacionadas com as médias de mercado. Para motivar os seus colaboradores oferece plano de saúde, convênios com farmácias, uniformes, refeitório interno, além do adiantamento salarial em 20% todo dia 20 de cada mês, sendo este opcional.

A seguir apresenta-se a estrutura organizacional da entidade.

Figura 12 – Organograma da empresa



Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

De acordo com o organograma, a empresa compreende os setores de compras, vendas, contabilidade interna, financeiro e produção, sendo que para cada funcionário existe a função definida, podendo desenvolver seu trabalho com inteira responsabilidade e atenção.

No entanto, a entidade possui algumas dificuldades de gerenciamento, sendo assim, o planejamento estratégico, objeto de estudo, vem com o intuito de apresentar as suas vantagens juntamente com a elaboração do orçamento.

3.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para obter os resultados desejados no estudo, de forma que seja elaborada uma proposta do planejamento estratégico, perante as necessidades da empresa, procurou-se analisar todos os fatores em relação ao ambiente atual da empresa.

Portanto, primeiramente elaborou-se a missão e a visão da entidade, com o intuito de definir a razão da empresa em existir e a projeção de onde a organização quer chegar. Em seguida, efetuou-se a análise dos ambientes internos e externos para definir quais os pontos vantajosos e não vantajosos da empresa e do seu ambiente.

Após desenvolver e compreender as influências externas e internas do ambiente empresarial, elaborou-se os objetivos da entidade, definindo-se, então, as estratégias, conforme os objetivos anteriores, os planos de ação para cada estratégia, o mapa e o controle das estratégias.

Assim, todas as análises acima citadas foram desenvolvidas por meio de uma pesquisa direta com os responsáveis de cada setor da empresa, para a qual a autora do estudo elaborou um formulário padrão (Anexo I) e repassou aos responsáveis com a finalidade de obter resultados autênticos em relação ao objetivo do estudo.

Cabe ressaltar, que o planejamento estratégico e o orçamento empresarial, elaborado pela autora na empresa em estudo, buscou-se contemplar todas as projeções, metas, objetivos e estratégias dentro de um prazo dois anos e meio.

3.2.1 Missão

Missão como visto anteriormente, expressa a razão da empresa existir, estabelece “qual vai ser o jogo”, e “em que campo vai ser jogado”. Portanto, tem o papel de demonstrar aos seus colaboradores o horizonte que a empresa decidir atuar na natureza do negocio da empresa e quais as atividades que a empresa pretende concentrar seus esforços.

Desta forma a empresa em estudo define a sua missão como:

Figura 13 – Missão

“Produzir arroz beneficiado com qualidade superior, visando proporcionar ao consumidor um sabor diferenciado, garantido a satisfação total dos clientes.”

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Deste modo, a missão busca evidenciar que a empresa produz arroz de qualidade com o intuito de conquistar os consumidores pelo sabor e assim participar das refeições com mais frequência e conseqüentemente garante a satisfação dos clientes, diretamente ligados a empresa.

Logo, após a definição da missão, parte-se para a próxima etapa, a definição da visão e dos princípios da entidade.

3.2.2 Visão

A visão da empresa em estudo foi elaborada de forma objetiva, com o intuito de demonstrar tanto para os clientes quanto para os colaboradores da empresa quais é a projeção do lugar e do espaço em que a entidade pretende ser vista e reconhecida. Diante disso, apresenta-se a seguinte sugestão de Visão.

Figura 14 – Visão

“Liderar o mercado Nordestino, sendo reconhecida pela qualidade dos produtos e agilidade nas entregas, com o intuito de estar em 2017 entre as três primeiras empresas de beneficiamento de arroz da AMESC”.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Após a definição da visão, apresentam-se os princípios da entidade.

3.2.3 Estabelecimento dos princípios

Os princípios envolvem os compromissos e a postura da organização no meio em que atua, diante os valores éticos e culturais. Possuem o intuito de alcançar os objetivos, sem desrespeitar as regras e denegrir a imagem da empresa. Assim são definidos os princípios da empresa em estudo.

Quadro 13 – Princípios

✓ Excelência ao atendimento do cliente: a empresa atende e tira as dúvidas de todos os clientes por meio de um funcionário responsável, que trata com respeito e dedicação.
✓ Responsabilidade Social: a empresa participa de eventos comunitários, sempre respeitando a cultura e os costumes. Tem compromisso com o meio ambiente e com os funcionários.
✓ Comportamento ético: a empresa baseia-se no respeito, na transparência, na honestidade e na integridade e não tolera qualquer tipo de suborno ou forma de corrupção.
✓ Qualidade dos produtos: o produto é elaborado com total responsabilidade e higiene, com o intuito de melhorar a qualidade e proporcionar ao cliente a satisfação.
✓ Fidelidade e compromisso assumidos com os Fornecedores de Matéria-Prima: a empresa tem total compromisso com os fornecedores, de armazenar o produto com segurança e efetuar todos os pagamentos conforme a negociação.
✓ Mudar e Inovar: a empresa esta sempre disposta a mudar e inovar, com o intuito, de disponibilizar a todos os seus colaboradores um melhor ambiente de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Estabelecido os princípios, o próximo passo é o diagnóstico do ambiente interno e externo da entidade.

3.2.4 Análise interna da entidade

A análise do ambiente interno busca avaliar os fatores controláveis que são favoráveis ou desfavoráveis para a empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos, diante da realidade organizacional da entidade, com o objetivo de encontrar fatores que maximizam os pontos fortes e minimizam os pontos fracos.

3.2.4.1 Pontos fortes

São os pontos internos existentes na empresa que possuem influências positivas e que proporcionam vantagens operacionais no ambiente empresarial. Com isso, elaborou-se uma lista de pontos fortes que a empresa em estudo apresenta diante dos seus concorrentes, conforme segue o quadro.

Quadro 14 – Pontos fortes

PONTOS FORTES	
1	Redes de distribuição
2	Qualidade do produto
3	Conhecimento das necessidades do consumidor
4	Gratificação aos funcionários
5	Baixo índice de rotatividade de Funcionários
6	Frota Atualizada
7	Realização de troca de produtos com defeitos
8	Estrutura organizacional
9 ^a	A empresa utiliza sistema nos computadores de alta qualidade.
10	Agilidades nas entregas
11	Empresa de cunho familiar

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

3.2.4.2 Pontos fracos

Esta análise se concentra em identificar quais as situações internas inadequadas da empresa e que proporcionam uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. Portanto, com o estudo foi identificadas algumas

características negativas que a empresa de beneficiamento apresenta. Dentre eles destacam-se.

Quadro 15 – Pontos fracos

PONTOS FRACOS	
1	Pessoal pouco qualificado
2	Ausência de programas de treinamentos
3	Acesso à empresa (matriz)
4	Falta de controle no estoque das filiais
5	Falta de matéria-prima qualificada
6	Falta de integração entre pessoas dos departamentos e filiais
7	Falta de controle do Planejamento Estratégico e Orçamento
8	Falta de controle dos gastos com marketing
9	Distância geográfica entre as filiais
10	Desperdício de material de uso e consumo
11	Sobrecarga de atividades em alguns setores da empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Em seguida, será abordada a análise externa do ambiente, fator este considerado como uma variável não controlável pela empresa.

3.2.5 Análise externa do ambiente

A análise externa tem a finalidade de avaliar o ambiente perante a posição do seu produto *versus* o mercado e a prospectiva desejada para o futuro. Tem como objetivo identificar as oportunidades e ameaças, com o intuito de amenizar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

3.2.5.1 Oportunidades

As oportunidades são fatores não controláveis pela empresa, apenas favorecem o ambiente empresarial quando é conhecida e aproveitada. No entanto, cabe a empresa apresentar interesse ou não em usufruí-las.

Desta forma, as oportunidades que a empresa em estudo poderá dispor são:

Quadro 16 - Oportunidades

OPORTUNIDADES	
1	Conquista de novos mercados
2	Crescimento do mercado de vendas
3	Redes de distribuição já existentes em relação aos concorrentes
4	Compensação/utilização do PIS e COFINS (devido ao ramo da atividade)
5	Instalação de novos pontos de produção
6	Exportação de mercadoria
7	Busca pela venda nova produtos como feijão.
8	Crescimento do consumo de alimentos.
9	Produção de arroz integral.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

3.2.5.2 Ameaças

É a força ambiental externa incontrolável pela entidade, que se não reconhecida em tempo hábil, cria obstáculos para dos negócios da empresa. Neste sentido, podem ser consideradas como ameaças para a empresa, em estudos, as seguintes:

Quadro 17 – Ameaças

AMEAÇAS	
1	O mercado de mão-de-obra qualificada esta cada vez menor
2	Entrada de concorrente externo
3	Possibilidade de aumento da carga tributária
4	Aumento do preço de compra da matéria-prima
5	Concorrentes nacionais
6	Risco de Inadimplência
7	Sazonalidade nas vendas
8	Necessidade constante de novos investimentos

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Após feita a análise do ambiente interno e externo, definem-se, então, os objetivos propostos para se atingir a visão estratégica.

3.2.6 Definição dos objetivos da empresa

Após a elaboração da missão e da visão da empresa, da análise dos ambientes internos e externos, tem-se a necessidade de elencar os objetivos. Este

se refere ao ponto que a entidade pretende atingir em determinado prazo, e para isso necessitam ser claros e objetivos, para que todos os colaboradores entendam e se empenham ao máximo para o seu alcance.

Portanto, na empresa em estudo, serão abordados os objetivos, estes separados por área: Gestão e Finanças, Comercial e Marketing, Industrial e Tecnológico.

Quadro 18 – Objetivos

SETORES	OBJETIVOS
<u>Gestão e Finanças</u>	Diminuir o custo em 4%
	Diminuir as despesas com transportes em 8%
	Capacitar os funcionários das filiais
	Controle financeiro
<u>Comercial e Marketing</u>	Forma parceria com agricultores
	Aumentar o faturamento em 50%
	Controle de qualidade
<u>Industrial e Tecnológico</u>	Construir um novo parque fabril no RS

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Por meio destes objetivos mencionados no quadro 18 a empresa poderá em dois anos e meio, reduzir os gastos, aumentar o faturamento, capacitar os funcionários e melhorar a qualidade do produto. Portanto, a empresa terá um retorno financeiro, e também conseguiram alcançar a sua visão, já que o principal papel diante dos objetivos e satisfazer os clientes e reduzir as despesas e os custos da empresa.

Sendo que, com a análise interna e externa a entidade poderá utilizar os pontos favoráveis para ajudar a conquistar os objetivos e transforma os pontos negativos em pontos fortes ou então evitá-los.

3.2.7 Definição das estratégias e elaboração do plano de ação

A empresa de beneficiamento de arroz apresentou oito objetivos principais a serem alcançados no decorrer destes próximos dois anos e meio. Desta

forma, tem-se a necessidade de elaborar as estratégias para o alcance dos mesmos, pois, as estratégias têm a finalidade de comandar a empresa no que vai ser feito para se chegar a situação desejada, em relação aos ambientes internos e externos da empresa.

Depois de definidas as estratégias, o próximo passo é o plano de ação, o qual a empresa irá desenvolver com o objetivo de alcançar os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico. Sua característica é de demonstrar as ações que cada setor precisa desenvolver, com prazos e custos necessários para o alcance dos mesmos.

Conforme os conceitos citados, segue a seguir as estratégias e o plano de ação para o alcance dos objetivos da empresa em estudo.

3.2.7.1 Setor de gestão e finanças

Foram elaborados quatro objetivos em relação ao setor de gestão e finanças da empresa em estudo com suas respectivas estratégias e plano de ação. Sendo que, para o 1º objetivo, foram elaborados 2 estratégias, o 2º objetivo 1 estratégias, 3º objetivo foram elaborado 2 estratégias e o 4º objetivo com 1 estratégia. Conforme o resumo abaixo.

O resumo a seguir mostra os objetivos e as estratégias elaboradas:

- a) **1º Objetivo:** diminuir o custo em 4%:
 - ✓ **Estratégia 1:** reduzir as compras de uso e consumo em 25%.
 - ✓ **Estratégia 2:** formar parceria com fornecedores para obter melhor custo aquisitivo.

- b) **2º Objetivo:** diminuir as despesas com transportes em 8%:
 - ✓ **Estratégia 1:** melhorar a distribuição de mercadoria.

- c) **3º Objetivo:** capacitar os funcionários das filiais:
 - ✓ **Estratégia 1:** disponibilizar curso de capacitação aos profissionais.
 - ✓ **Estratégia 2:** aprimorar os requisitos de contratações.

d) **4° Objetivo:** controle financeiro:

✓ **Estratégia 1:** buscar o equilíbrio financeiro entre prazos de pagamento e recebimento.

Quadro 19 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 1/2

ÁREA	GESTÃO E FINANÇAS	
1º OBJETIVO	Diminuir o custo em 4%	
ESTRATÉGIA N° 1/2	Reduzir as compras de uso e consumo em 25%	
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Romeu	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
1/7/2012		1/7/2013

Plano de Ação				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Verificar a rotatividade dos materiais de uso e consumo em cada setor.	Romeu	1/10/2012	Organizar equipes de acordo com os setores para desenvolver planilhas dos gastos necessários.	Sem custo
Orientar os funcionários a respeito do controle de gastos por meio de reuniões.	Selvino	1/2/2013	Contratar profissionais especializados em práticas de redução e fazer reuniões mensais para apresentar as planilhas do controle de desperdício.	R\$ 5.600,00
Desenvolver um programa de "índice de desperdício zero"	Robson	1/3/2013	Elaborar um manual de procedimentos para diminuir o desperdício, e repassar para todos os funcionários.	Sem custo
Criar um almoxarifado e aprimorar um funcionário, sendo responsável pelo controle do estoque de todos os setores.	Romeu	1/7/2013	Construir um ambiente para concentrar todas as compras de materiais. Especializar um funcionário da empresa para controlar as compras.	R\$ 5.000,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Com a verificação da rotatividade dos materiais de uso e consumo, demonstrar-se-á aos funcionários e gestores quais os gastos desnecessários que a empresa vem realizando. Sendo que, com a criação do programa “índice de desperdício zero” e os cursos disponibilizados aos funcionários, a empresa poderá ter um retorno em relação aos gastos. Além do que, com a criação do almoxarifado, o controle de todas as compras será de uma única pessoa, assim o estoque supérfluo será reduzido e os materiais de uso e consumo serão sempre novos e atualizados.

Quadro 20 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 2/2

ÁREA	GESTÃO E FINANÇAS	
1º OBJETIVO	Diminuir o custo em 4%	
ESTRATÉGIA N° 2/2	Forma parceria com fornecedores para obter melhor custo aquisitivo	
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	André	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
1/7/2012		1/2/2013

Plano de Ação				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Buscar os principais fornecedores de produtos com qualidade e menores preços.	André	1/11/2012	Pesquisar por meio do sistema da empresa os fornecedores com preços acessíveis. Posteriormente, efetuar reuniões semanais com cada empresa.	Sem custo
Procurar fornecedores dispostos à efetuar entregas rápidas.	André	1/11/2012	Discutir com os fornecedores pesquisados a disposição em efetuar entregas momentâneas.	Sem custo
Analisar as propostas de cada fornecedora em relação ao custo benefício da empresa.	André	2/1/2013	Efetuar reuniões internas com os gerentes, para discutir as propostas dos fornecedores.	Sem custo
Firma as propostas entre empresa e fornecedores.	André	1/2/2013	Apresentar a proposta da empresa ao fornecedores e firmar compromissos entre ambos.	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Como a empresa busca reduzir os custos de compras de material de uso e consumo, seria importante que a mesma buscasse parcerias com os fornecedores de qualidade e que estes efetuem entregas rápidas, ocasionando assim um custo menor e benefícios para a empresa.

Quadro 21 – Plano de Ação: 2º Objetivo, Estratégia 1/1

ÁREA	GESTÃO E FINANÇAS	
2º OBJETIVO	Diminuir a despesa com transportes em 8%	
ESTRATÉGIA N° 1/1	Melhorar a distribuição de mercadoria	
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Jose Luiz	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
1/7/2012		1/7/2013

Plano de Ação				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Elaborar planilhas das regiões com difícil acesso.	André	1/10/2012	Fazer reunião dos setores de faturamento, transporte e comercial com os gerentes para discutir as regiões de difícil acesso que geram custo.	Sem custo
Discutir com os representantes os custos dos transportes em regiões com difícil acesso.	Selvino	2/1/2013	Marcar encontros com cada representante para repassar a planilha das regiões.	Sem custo
Estabelecer um consenso entre o setor de vendas, faturamento e transporte.	Paulo	1/3/2013	Decidir entre ambos por meio de reuniões, que os setores de vendas encaminhem ao faturamento uma única vez a região de entrega.	Sem custo
Buscar empresas de para terceirizar a distribuição nas novas regiões de venda.	José Luiz	1/5/2013	Pesquisar por meio de redes sociais empresas especializadas em distribuir mercadorias nas regiões das filiais.	Sem custo
Terceirizar empresas de entregas.	José Luiz	1/7/2013	Contratar a empresa com melhora proposta.	R\$ 1.500,00 (por caminhão)

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

A empresa apresenta gastos superiores em relação ao transporte das mercadorias até os clientes, devido ao difícil acesso. Desta forma, o primeiro passo seria é a elaboração de planilhas das regiões de longo alcance e, posteriormente, como a empresa trabalha com representantes, tem-se a necessidade de demonstrar aos mesmos os custos ocasionados e, assim, entrar num consenso entre os setores de vendas, faturamento e representantes, para que uma região seja faturada e o motorista possa seguir ao destino uma única vez, ou então, terceirizar empresas para efetuarem as entregas.

Quadro 22 – Plano de Ação: 3º Objetivo, Estratégia 1/2

ÁREA	GESTÃO E FINANÇAS	
3º OBJETIVO	Capacitar os funcionários das filiais	
ESTRATÉGIA N° 1/2	Disponibilizar curso de capacitação aos profissionais	
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Paulo	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
1/7/2012		1/7/2014 (constante)

Plano de Ação				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Selecionar os funcionários conforme o seu grau de escolaridade.	Paulo	1/8/2012	Exigir dos funcionários os diplomas escolares.	Sem custo
Buscar instituições profissionalizantes, objetivas e rápidas.	Paulo	1/9/2012	Pesquisar por meio de redes sociais, instituições fornecedoras de ensino.	Sem custo
Escolher cursos de rotinas administrativas e informática para melhor capacitação.	Paulo	1/10/2012	Pesquisar os cursos de acordo com o que cada funcionário esta necessitando para melhor conhecimento.	Sem custo
Disponibilizar bolsas de estudos e de deslocamento.	Selvino	1/7/2014	Oferecer cartões de débito com 50% do custo em relação aprendido.	R\$ 32.400,00 (por ano)

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Com a distância entre a matriz e as filiais, torna-se difícil a comunicação entre ambas em relação às regras e as funções gerenciais. Com isso, ao disponibilizar cursos de capacitação, de acordo com a necessidade de cada funcionário, a empresa terá um retorno rápido de desempenho, pois os mesmos absorverão conhecimento das rotinas administrativas repassadas pela matriz.

Quadro 23 – Plano de Ação: 3º Objetivo, Estratégia 2/2

ÁREA	GESTÃO E FINANÇAS	
3º OBJETIVO	Capacitar os funcionários das filiais.	
ESTRATÉGIA N° 2/2	Aprimorar os requisitos de contratações.	
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Paulo	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
1/7/2012		2/1/2013 (constante)

Plano de Ação				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Contratar uma empresa especializado em assessoria no setor de RH .	Paulo	1/9/2012	Fazer pesquisas diretas com profissionais da área de contratação.	Sem custo
Implantar políticas de recrutamento.	Paulo	1/11/2012	Elaborar com o setor de RH políticas de recrutamento.	Sem custo
Mapear descrições de cargos e funções dos funcionários.	Paulo	2/1/2013	Desenvolver por meio do setor do RH, descrições de cada cargo e a função exercida.	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Ao contratar um funcionário, é importante que alguns requisitos sejam analisados para cada setor, no entanto, as filiais apresentam dificuldades em relação a estes detalhes. Desta forma, ao contratar uma empresa especializada em assessoria de RH, será possível analisar melhor cada entrevistado e com maior rigor.

A elaboração do mapeamento dos cargos serve para orientar tanto as filiais quanto a matriz, pois cada novo funcionário receberá um manual do seu setor, com as funções e regras, entendendo, deste modo, o método de trabalho da empresa.

Quadro 24 – Plano de Ação: 4º Objetivo, Estratégia 1/1

ÁREA	GESTÃO E FINANÇAS	
4º OBJETIVO	Controle financeiro	
ESTRATÉGIA N° 1/1	Buscar o equilíbrio financeiro entre prazos de pagamento e recebimento	
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Robson	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
2/1/2013		1/5/2013 (constante)

Plano de Ação				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Estipular quantidade de compras de matéria prima.	Robson	Durante a safra	Padronizar as compras em até 2000 sacos por agricultor no período de safra.	Sem custo
Reduzir as compras de arroz em casca.	Selvino	Durante a safra	Abaixar o preço do arroz em casca, no período de muitas vendas.	Sem custo
Prolongar o período de pagamento dos fornecedores de material de uso e consumo.	André	1/3/2013	Negociar com os maiores fornecedores, prazos de pagamento.	Sem custo
Reduzir os prazos de venda de arroz beneficiado.	Paulo	1/5/2013	Propor aos clientes no período de março e abril desconto de 4% nos pagamentos em até 15 dias.	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

A empresa em estudo, como já visto anteriormente, trata-se de uma organização que beneficia arroz, por isso, apresenta os fornecedores de material de uso e consumo e de matéria prima (produtores). Sendo que o de produtores, em época de safra (março e abril), apresenta quantidades maiores de venda. Desta forma, nesta época a empresa se depara com maiores pagamentos que recebimentos. Ao estipular uma quantidade de compra de matéria-prima, por agricultor, será possível atender a todos e, ao mesmo tempo, reduzirá os pagamentos altos. Logo, para obter mais recebimento dos clientes, a estratégia elaborada tente a conceder desconto de 4% (em épocas normais permanece os 2,0%) nos pagamentos em até 15 dias.

3.2.7.2 Setor comercial e marketing

Foram elaborados três objetivos em relação ao setor Comercial e de Marketing da empresa em estudo com suas respectivas estratégias e plano de ação. Sendo que, para o 1º e 2º objetivo, foi elaborada uma estratégia para cada objetivo. Já para o 3º objetivo foram três estratégias.

O resumo a seguir demonstra:

- a) **1º Objetivo:** formar parceria com agricultores:
 - ✓ **Estratégia 1:** formar parcerias com agricultores que cultivam produto de qualidade.

- b) **2º Objetivo:** controle de qualidade:
 - ✓ **Estratégia 1:** buscar certificado de gestão da qualidade ISO 9001.

- c) **3º Objetivo:** aumentar o faturamento em 50%:
 - ✓ **Estratégia 1:** ampliar as regiões de vendas nos próprios estados onde atua.
 - ✓ **Estratégia 2:** exportar arroz para países da Europa:
 - ✓ **Estratégia 3:** ampliar as vendas no estado de Santa Catarina.

Quadro 25 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 1/1

ÁREA	COMERCIAL E MARKETING	
1º OBJETIVO	Forma parceria com agricultores	
ESTRATÉGIA N° 1/1	Formar parcerias com agricultores que cultivam produto de qualidade	
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Selvino	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
1/7/2012		1/7/2013 (constante)

Plano de Ação				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Preparar propostas de parceria entre empresa e agricultores.	Robson	1/9/2012	Fazer reuniões para elaborar as propostas de parcerias.	Sem custo
Buscar parcerias diferenciadas com corretores.	Robson	1/11/2012	Apresentar a proposta da empresa em relação aos produtores e firmar possíveis parceria com os corretores.	Sem custo
Selecionar os agricultores que produzem arroz de qualidade.	Selvino	1/4/2013	coletar amostras para testes e assim, selecionar os agricultores.	Sem custo
Apresentar ao agricultor a proposta "produto, qualidade e aumento de preço".	Selvino	1/5/2013	Fazer assembleias com agricultores para propor uma lavoura de qualidade em contra partida a empresa aumenta o preço de compra.	Sem custo
Fazer reuniões internas com os agricultores que disponibilizam produto de maior qualidade.	Selvino	Mensalmente	Programar duas reuniões mensalmente por região com cada agricultores.	Sem custo
Efetuar acompanhamento no cultivo do arroz.	Selvino	Período da plantação (outubro a fevereiro)	Procurar participar mensalmente das plantações.	Sem custo
Participar feiras de agronegócios.	Robson	Constante	Fazer pesquisas via internet e revistas, de regiões que elaboram feiras de agronegócios com objetivo ter um maior contato com os produtores.	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Ao formar parcerias com os agricultores, a empresa poderá adquirir matéria-prima de maior qualidade, e por meio de um acordo entre as partes, onde o agricultor terá o compromisso de cultivar o arroz de qualidade e, em contrapartida, a empresa pagará um valor diferenciado dos demais pelo produto. Para isso, é importante buscar corretores, com o intuito de localizar produtores com arroz de qualidade e participar de feiras de agronegócios.

Quadro 26 – Plano de Ação: 2º Objetivo, Estratégia 1/1

ÁREA	COMERCIAL E MARKETING	
2º OBJETIVO	Controle de qualidade	
ESTRATÉGIA N° 1/1	Buscar certificado de gestão da qualidade ISO 9001	
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Robson	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
1/7/2012		1/7/2013

Plano de Ação				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Buscar uma empresa de consultoria especializada na ISO 9001.	Paulo	1/8/2012	Entrar em contato com empresas especializadas em consultoria na ISO 9001, com o intuito de marca reunião para discutir as propostas	Sem custo
Contratar a empresa de consultoria	Selvino	1/9/2012	Entrar em contato com a empresa escolhida e contratá-la	R\$ 48.000,00
Eleger o representante da diretoria (RD)	Selvino	1/12/2012	Discutir entre os gerentes e o encarregado do RH o funcionário adepto a coordenar o projeto.	Sem custo
Fazer reunião com a empresa contratada para forma o comitê de qualidade	Selvino	1/12/2012	Buscar na empresa por meio de reuniões os responsáveis em coordenar a ISO 9001 junto com o RD.	Sem custo
Efetuar reuniões com os funcionários para apresentar o programa	Paulo	1/6/2013	Reunir os funcionários mensalmente para demonstrar os procedimentos da ISO 9001	Sem custo
Formar grupos de auditores Interno	Paulo	1/7/2013	Buscar os funcionários em cada setor para fazerem auditorias pela empresa	Sem Custo

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Com a certificação da ISO 9001, a empresa poderá ter um produto de maior qualidade, pois este programa controla, de forma rigorosa, todos os setores da empresa, onde um representante da diretoria tomará as decisões e junto com o seu comitê de qualidade fará reuniões com os funcionários para qualificá-los.

Quadro 27 – Plano de Ação: 3º Objetivo, Estratégia 1/3

ÁREA	COMERCIAL E MARKETING	
3º OBJETIVO	Aumentar o faturamento em 50%	
ESTRATÉGIA N° 1/3	Ampliar as regiões de vendas nos próprios estados onde atua	
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Paulo	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
1/1/2013		1/12/2013

Plano de Ação				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Buscar representantes com experiência em vendas.	Paulo	1/2/2013	Pesquisar entre os representantes ou por meio de redes sociais pessoas com experiência na área de vendas.	Sem custo
Preparar campanhas publicitárias do produto nas novas regiões.	Leivison	1/10/2013	Demonstrar por meio de internet, outdoor ou panfletos a qualidade do produto.	R\$ 5.000,00
Iniciar as vendas nas novas regiões.	Representantes	1/7/2013	Visitar os clientes das novas regiões escolhidas e apresentar o produto.	Sem custo
Apresentar os produtos para os clientes.	Selvino	1/10/2013	Disponibilizar amostrar para os novos clientes.	Sem custo
Programar visitas com os futuros clientes.	Selvino	1/12/2013	Marcar reuniões com os clientes, para obter conhecimento direto da opinião em relação a qualidade do produto.	R\$ 4.000,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Ao ampliar as mesmas regiões de vendas, a empresa economiza na distribuição, pois já apresenta filiais e o conhecimento do mercado adquirido torna-se um ponto forte para a empresa. Desta forma, é necessário buscar representantes qualificados, investir em campanhas publicitárias, disponibilizar produtos para os clientes e visitá-los com o objetivo de coletar informações sobre a aceitação do produto.

Quadro 28 – Plano de Ação: 3º Objetivo, Estratégia 2/3

ÁREA	COMERCIAL E MARKETING	
3º OBJETIVO	Aumentar o faturamento em 50%	
ESTRATÉGIA N° 2/3	Exportar arroz para países da Europa.	
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	André	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
1/7/2013		1/6/2014

Plano de Ação				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Pesquisar no estado do RS sindicatos que efetuem exportação.	Robson	1/10/2013	buscar por meio de sistema eletrônico sindicatos do RS que efetuem exportação.	Sem custo
Discutir as propostas com os representantes dos sindicatos.	Robson	1/2/2014	Marcar reuniões para analisar as propostas dos sindicatos.	Sem custo
Firmar as propostas entre empresa e sindicato.	Robson	1/6/2014	Firmar compromissos entre os sindicato e a empresa após as reuniões.	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Como a empresa já exporta arroz para a África do Sul, outra estratégia para aumentar o faturamento é buscar outros sindicatos no estado do Rio Grande do Sul (já que a empresa pretende produzir arroz neste estado) e que importam para a Europa.

Quadro 29 – Plano de Ação: 3º Objetivo, Estratégia 3/3

ÁREA	COMERCIAL E MARKETING	
3º OBJETIVO	Aumentar o faturamento em 50%	
ESTRATÉGIA N° 3/3	Ampliar as vendas no estado de Santa Catarina	
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Paulo	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
1/7/2012		2/1/2013

Plano de Ação				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Fazer uma pesquisa de mercado para obter informações das possíveis regiões de venda.	Paulo	1/9/2012	Estudar as regiões do sul de Santa Catarina.	Sem custo
Buscar um representante de qualidade.	Paulo	1/10/2012	Selecionar por meio de entrevista e pesquisas o melhor representante.	Sem custo
Abrir parceria com uma rede de supermercado.	Selvino	1/12/2012	Entrar em contato com os maiores mercados de atuação da região e marca encontros para discutir propostas.	Bonificação de 50% da venda
Investir em propaganda publicitária.	Leivison	2/1/2013	Contratar emissora de rádio e televisão.	R\$ 2.000,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Vender arroz no estado de Santa Catarina não é um objetivo fácil para a empresa, pois há muitos anos a entidade vem buscando meios para comercializar o produto. Desta forma, investir em propaganda publicitária e abrir parcerias com uma rede de supermercado seriam as estratégias principais para alcançar este objetivo, além do que efetuar pesquisas nas regiões com maior venda de arroz beneficiado e buscar um representante qualificado.

3.2.7.3 Setor industrial e tecnológico

Foi elaborado um objetivo em relação ao setor de Industrial e Tecnológico da empresa em estudo, com suas respectivas estratégias e plano de ação, sendo que para este objetivo elaborou-se duas estratégias.

- a) **1º Objetivo:** construir um novo parque fabril no RS:
 - ✓ **Estratégia 1:** investir em um terreno para a fabricação do pavilhão.
 - ✓ **Estratégia 2:** investir no parque fabril.

Quadro 30 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 1/2

ÁREA	INDUSTRIAL E TECNOLÓGICO	
1º OBJETIVO	Construir um novo parque fabril no RS	
ESTRATÉGIA N° 1/2	Investir em um terreno para a fabricação do pavilhão	
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Selvino	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
1/7/2012		1/6/2013

Plano de Ação				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Escolher a melhor região para adaptar o parque fabril.	Selvino	1/9/2012	Pesquisar região de maiores concentrações de agricultores.	Sem custo
Procurar e definir as melhores propostas de vendas dos terrenos.	Selvino	1/11/2012	Buscar por meio de corretores de imóveis terrenos à venda, sucessivamente, marca reuniões para discutir a melhor proposta.	Sem custo
Definir a empresa especializada para a construção do pavilhão.	Romeu	2/1/2013	Buscar uma empresa que seja de confiança e qualidade. Marcar encontros para analisar propostas.	Sem custo
Discutir por meio de reuniões internas o valor disponível para o investimento.	Selvino	1/4/2013	Marcar reuniões entre os responsáveis do setor financeiro e os gerentes.	Sem custo
Buscar financiamentos para a compra do terreno e do pavilhão	Eloir	1/5/2013	Buscar uma instituição que financie o imóvel com juros menores e prazos prolongados.	Sem custo
Efetivar a compra do terreno e do pavilhão, e posteriormente iniciar a construção.	Selvino	1/6/2013	Entrar em contato com os vendedores e efetivar a compra.	R\$ 150.000,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Ao construir um parque fabril no Rio Grande do Sul, a empresa terá oportunidade de armazenar arroz durante o ano, economizando com os custos de transportes e pagamento dos impostos em momentos desnecessários e, ainda, poderá produzir em maior demanda. Desta forma, a primeira ação é buscar um terreno na região que concentre agricultores com produtos de qualidade e, posteriormente, analisar as propostas de financiamentos em longo prazo com juros menores para compra.

Quadro 31 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 2/2

ÁREA	INDUSTRIAL E TECNOLÓGICO	
1º OBJETIVO	Construir um novo parque fabril no RS	
ESTRATÉGIA N° 2/2	Investir no parque fabril	
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Selvino	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
1/7/2012		1/3/2014

Plano de Ação				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Definir os equipamentos necessários à compra.	Romeu	1/9/2012	Discutir entre os colaboradores quais os equipamentos necessários para o melhor desempenho da fábrica.	Sem custo
Procurar os fornecedores de tecnologias sofisticada	Selvino	1/10/2012	Busca por meio de contato direto com os fornecedores da região.	Sem custo
Buscar financiamento para o investimento adequado do parque fabril	Eloir	1/2/2013	Entrar em contato com as instituições e discutir o empréstimo.	Sem custo
Efetivar a compra dos equipamento	Selvino	1/4/2013	Entrar em contato com o fornecedor que ofereceu o preço e condições melhores e efetivar a compra.	R\$ 200.000,00
Pesquisar empresas especializadas na construção de silos para o armazenamento do arroz	Romeu	1/5/2013	Entrar em contato com as empresas da região discutir as propostas	Sem custo
Buscar financiamento adequado para o investimento dos silos.	Eloir	1/6/2013	Entrar em contato com as instituições e discutir o empréstimo.	Sem custo
Efetivar a compra dos dois silos.	Selvino	1/7/2013	Efetivar a compra com o fornecedor que ofereceu a melhor proposta.	R\$ 1.000.000,00
Transferir os equipamento do beneficiamento de arroz branco existentes na Matriz para a filial no RS.	Jose Luiz	1/12/2013	utilizar caminhões da empresa para transportar os equipamentos ate a filial do RS.	R\$ 5.000,00
Efetuar as montagens dos novos equipamentos e dos que foram transferidos.	Romeu	1/3/2014	Buscar pessoas especializada na empresa contratada para a compra dos equipamentos para efetuar a montagem.	R\$ 7.500,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

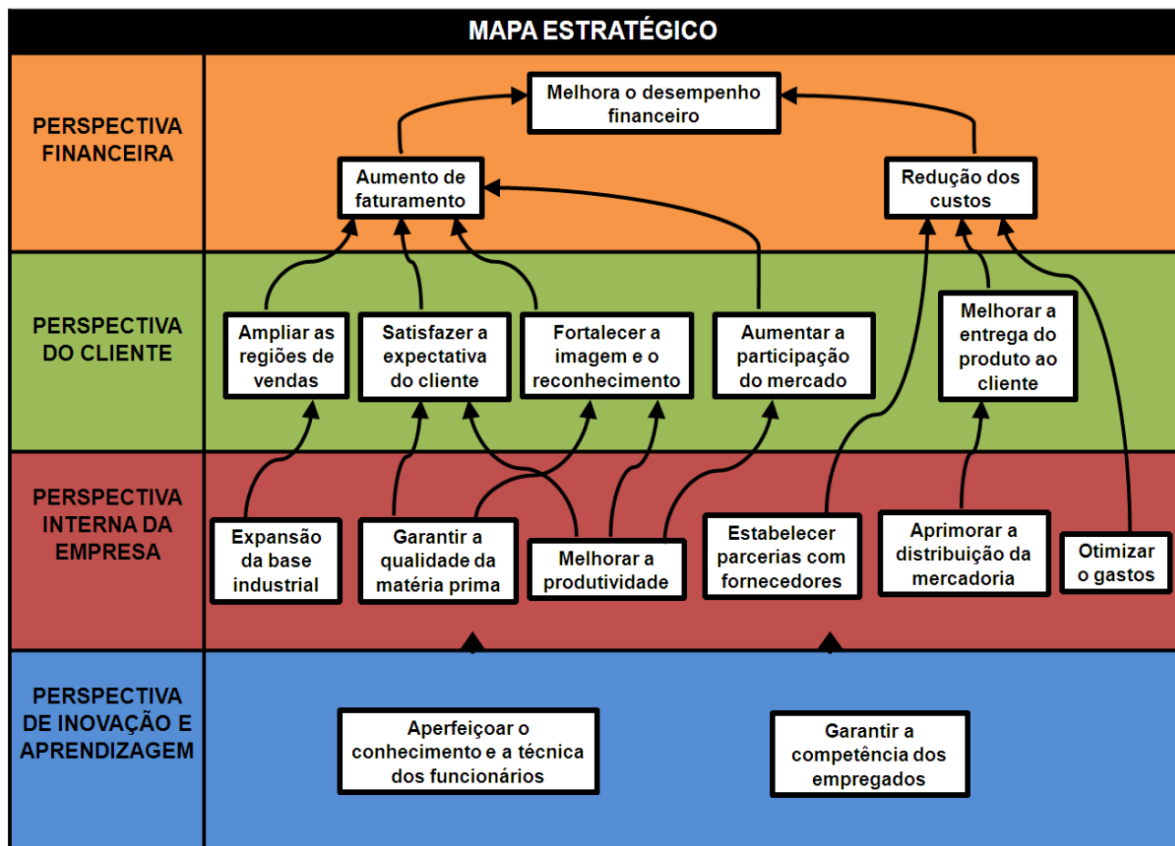
Após a construção do pavilhão, a próxima estratégia é investir nos equipamentos necessários para a produção e armazenamento. Primeiro se transfere

os equipamentos existentes na matriz e, posteriormente, faz-se a aquisição dos maquinários pertinentes. Por fim, investe-se nos silos para o armazenamento do arroz, sendo que todos estes investimentos devem ser buscados através de financiamentos de logo prazo e baixo juro, e com o objetivo de encerrar antes da safra de 2014.

3.2.8 Mapa estratégico da empresa

O mapa estratégico da empresa em estudo tem como objetivo apresentar as perspectivas fundamentais do *Balanced Scorecard* em relação as estratégias elaboradas. O mapa estratégico apresenta-se na figura a seguir.

Figura 15 – Mapa estratégico



Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Depois de demonstrado o mapa estratégico da empresa, apresenta-se o controle e execução da estratégia da empresa, como segue no próximo item.

3.2.9 Controle e execução das estratégias

Nesta etapa, apresenta-se a proposta de planilha de controle e execução das estratégias da empresa em relação aos objetivos traçados, de acordo com cada perspectiva do *Balanced Scorecard*, com os respectivos indicadores e metas.

Quadro 32 – Controle das estratégias

Controle das Estratégias				
	Objetivos estratégicos	Estratégias	Indicador	Meta
Perspectiva Financeira	Controle Financeiro.	Buscar o equilíbrio financeiro entre prazos de pagamento e recebimento.	Por meio do ciclo operacional e financeiro	Até maio/2013
Perspectiva dos Clientes	Diminuir as despesas com transportes.	melhorar a distribuição da mercadoria.	Percentual em relação a despesas da distribuição.	8% até jul/2013
	Aumentar o Faturamento.	Ampliar as regiões de venda nos próprios estados onde atua.	Percentual em relação as receitas por região.	Bahia 15% Sergipe 10% Paraná 10% Ate dez/2013
		Ampliar as vendas no estado de Santa Catarina.	Percentual em relação as receitas no estado de SC.	10% até jan/2013
		Exportar arroz para os países da Europa.	Percentual em relação as receitas por exportacao	5% até jun/2013
Perspectiva dos Processos Internos	Diminuir o custo em 4%.	Reduzir as compra de uso e consumo.	Custo médio de compras e níveis de estoque	25% até jul/2013
		Formar Parceria com fornecedores de uso e consumo para obter melhor custo aquisitivo.	Custo médio de compras.	30% dos fornecedores até fev/2013
	Formar Parceria com Agricultores.	Formar Parceria com agricultores que cultivam produto de qualidade.	Percentual em relacao aos relatorios de controle de qualidade por agricultor	50% agricultores até jul/2013
	Controle de qualidade.	Buscar Certificação de gestão da qualidade ISO 9001.	Por meio da auditoria interna	100% até jul/2013
	Construir um Novo parque fabril no RS.	Investir em um terreno para a fabricação do Pavilhão.	Aprovação do financiamento.	Até jun/2013
		Investir no parque fabril.	Aprovação do financiamento.	Até mar//2014
Perspectiva do aprendizado	Capacitar os Funcionários.	Disponibilizar cursos de capacitação aos profissionais.	Numero de funcionários capacitados.	90% dos funcionários até jan/2014
	Capacitar os Funcionários.	Aprimorar os requisitos de contratação.	Número de funcionários contratados com especialização.	100% até jan/2013

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Este quadro está dividido de acordo com a perspectiva do *Balanced Scorecard*, e tem o objetivo de demonstrar o prazo para o cumprimento das estratégias e quais os seus indicadores.

Portanto, tem-se a elaboração do planejamento estratégico da empresa de beneficiamento de arroz. No entanto, é indispensável que a empresa elabore um sistema orçamentário com base neste Planejamento Estratégico.

Desta forma, a próxima etapa, deste estudo, é o desenvolvimento do orçamento empresarial, que como intuito demonstrar a situação econômica e financeira da empresa no decorrer do desenvolvimento do planejamento estratégico.

3.3 SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

O sistema orçamentário é a etapa posterior ao planejamento estratégico e tem a função de auxiliar a empresa, por meio das projeções financeiras, baseando-se no planejamento estratégico. A entidade coleta todas as informações desenvolvidas no planejamento estratégico e elabora o orçamento financeiro referente aos anos seguintes, podendo, desta forma, observar e analisar quais as vantagens e desvantagens do planejamento.

Diante disso, o orçamento elaborado baseia-se no planejamento desenvolvido pela autora na empresa de beneficiamento de arroz do sul de Santa Catarina, e tem como objetivo demonstrar aos gerentes as informações necessárias e das vantagens após o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Desta forma, o primeiro estudo foi para elaborar as premissas com objetivo de coletar todas as informações necessárias para, então, iniciar a projeção orçamentária, conforme será apresentado a seguir.

3.3.1 Premissas

A elaboração do orçamento iniciou-se por meio da análise do Balanço Patrimonial, da Demonstração do Resultado do Exercício e do Fluxo de Caixa do ano de 2011. Posteriormente foram coletadas as informações sobre as premissas em relação ao faturamento, impostos sobre as vendas, a margem de contribuição, imposto sobre compra, juros em relação aos financiamentos, depreciação e as

despesas de venda administrativa e de transportes, para a elaboração dos dados sobre o futuro da empresa, como se pode observar na tabela a seguir.

Tabela 1 – Dados orçamentários da empresa

PREMISSAS	2011 REAL	2012 PROJ.	2013 PROJ.	2014 PROJ.
<u>DA EMPRESA</u>				
Vendas (% Cresc.)	10,0%	12,0%	13,0%	19,0%
Impostos (% Rec. Br)	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%
Margem (% Rec.Líq.)	30,3%	31,0%	32,0%	34,0%
Impostos (% Compras)	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%
Juros s/Dív.Banc.	11,0%	9,0%	8,5%	8,0%
Depreciação (% s/Imb.ano ant)	8,2%	8,0%	8,0%	8,0%
Desp.Vendas(% Rec.Br)	12,8%	12,5%	12,5%	12,5%
Desp.Administrativa(% Rec.Br)	2,1%	2,1%	2,1%	2,1%
Desp.de Transporte (% Rec.Br)	6,4%	5,5%	5,2%	5,0%
<u>1 - PLANO DE VENDAS</u>				
FATURAMENTO	38.380.425	42.986.076	48.574.266	57.803.376
% Crescimento	10,0%	12,0%	13,0%	19,0%
IMPOSTOS S/VENDAS	3.471.371	3.868.747	4.371.684	5.202.304
% Impostos	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%
<u>2 - COMPRAS</u>				
CUSTO DAS VENDAS	24.315.216	26.990.957	30.057.756	34.716.708
% Margem (LOB/ROL)	30,3%	31,0%	32,0%	34,0%
COMPRAS S/IMPOSTOS	24.315.216	26.800.343	29.886.203	34.562.311
CRÉDITO DE IMPOSTOS	2.404.802	2.650.583	2.955.778	3.418.251
% Impostos	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%
COMPRAS COM IMPOSTOS	26.720.018	29.450.927	32.841.982	37.980.561
<u>3 - PROJ.DE DESPESAS</u>				
COM VENDAS	4.910.826	5.373.260	6.071.783	7.225.422
% Rec. Bruta	12,8%	12,5%	12,5%	12,5%
ADMINISTRATIVA	822.860	902.708	1.020.060	1.213.871
% Rec. Bruta	2,1%	2,1%	2,1%	2,1%
TRANSPORTES	2.445.165	2.579.649	2.713.791	2.849.480
% Crescimento	6,4%	5,5%	5,2%	5,0%
DEPRECIÇÃO	649.263	635.217	584.400	645.648
% s/imobilizado ano anterior	8,2%	8,0%	8,0%	8,0%
FINANCEIRAS	1.043.179	853.510	780.891	597.427
Dívida Bancária	1.043.179	853.510	780.891	597.427
<u>4 - PROJ.INVESTIMENTOS</u>				
Imobilizado	7.940.216		1.350.000	
<u>5 - CONTROLE DÍVIDAS</u>				
FINANCIAMENTO (Investimentos)				
Saldo Inicial		9.483.442	7.836.952	7.467.843
Entradas			1.350.000	
Juros		853.510	780.891	597.427
Amortização		2.500.000	2.500.000	2.800.000
Saldo Final	9.483.442	7.836.952	7.467.843	5.265.270

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Os dados, representados na tabela 1, dão ênfase as projeções do planejamento estratégico, e desta forma, pode-se observar que as premissas relatam que:

- as vendas cresceram 50% em dois anos e meio, dando destaque ao ano de 2014, devido a ampliação das regiões de venda e da instalação da nova indústria em Rio Grande do Sul

- o valor do tributo representado, tanto na venda quanto no crédito de compra, baseia-se no percentual calculado na demonstração contábil do ano anterior, sendo aplicado para os demais anos.

- a margem de contribuição cresceu pois esta relacionada ao aumento das vendas e a redução dos custos e das despesas, desenvolvidas no planejamento estratégico.

- os juros bancários reduziram, pois, a empresa buscou negociar com as instituições de financiamentos de menores juros e pagamentos de longo prazo.

- a depreciação ficou percentualmente estável.

- as despesas com vendas e administrativas mantiveram estáveis.

- as despesas com transportes reduziram, pois, a entidade, controlou os gastos e as perdas obtidas, ocasionados pela falta de informação entre os setores de representação, faturamento e transporte.

Com as premissas determinadas têm-se as informações necessárias para elaborar as demais projeções, iniciando pelo Fluxo de Caixa Projetado.

3.3.2 Fluxo de caixa projetado

O fluxo de caixa tem a função de demonstrar as entradas e saídas do caixa, logo o fluxo de caixa projetado demonstra os resultados futuros que a entidade obterá em relação ao controle desenvolvido no planejamento estratégico.

Portanto, ao elaborar a projeção da empresa em estudo, observou-se que em 2014, o fluxo de caixa poderá obter valores positivos quando relacionados com o ano de 2011, conforme apresenta a tabela a seguir.

Tabela 2 – Fluxo de caixa projetado

FLUXO DE CAIXA	2.011	2.012	2.013	2.014
ENTRADAS	37.839.891	42.064.946	47.456.628	55.957.554
SAÍDAS	35.177.890	39.222.222	43.908.636	51.064.044
Impostos	4.506.237	1.734.952	2.278.337	3.336.283
Compras (Fornecedores)	22.492.802	28.631.654	31.824.665	36.438.987
Despesas Operacionais	8.178.851	8.855.616	9.805.634	11.288.773
GERAÇÃO OPERAC.	2.662.001	2.842.724	3.547.992	4.893.511
INVESTIMENTOS			1.350.000	
FINANCIAMENTOS			1.350.000	
AMORTIZAÇÕES	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.800.000
Div.Bancária	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.800.000
FLUXO LÍQUIDO	162.001	342.724	1.047.992	2.093.511
SALDO INICIAL	468.377	630.378	973.102	2.021.093
SALDO FINAL	630.378	973.102	2.021.093	4.114.604

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

De acordo com a tabela 2, o fluxo de caixa projetado apresenta um crescimento tanto nas saídas quanto nas entradas, no entanto alguns fatores ocasionaram resultados finais positivos, como:

- redução do imposto.
- redução das despesas operacionais.
- as compras apresentaram aumento, no entanto é consequência do crescimento das vendas.
- projeção de caixa se baseio nos procedimentos para o recebimento das vendas na ordem de 20% do ano anterior e 80% do ano atual, quanto aos pagamentos de fornecedores foram de 30% do ano anterior e 70% do ano atual.

Portanto, o resultado apresentando está relacionado com o controle das saídas desnecessárias, com a ampliação das vendas e, principalmente, busca do equilíbrio financeiro elaborado no planejamento estratégico em 2012, no qual em 2014 a empresa terá um saldo de caixa de R\$ 4.114.604,00 (quatro milhões, cento e quatorze mil, seiscentos e quatro reais).

Após a projeção do fluxo de caixa projetado tem-se a necessidade de elaborar a Demonstração do Resultado do Exercício Projetado.

3.3.3 Demonstração do Resultado do Exercício Projetado

Com o fluxo de caixa projetado elaborado, o próximo passo é a Demonstração do Resultado do Exercício projetado, a qual apresenta os fatores de lucro ou prejuízo na empresa nos anos decorrentes ao exercício. Logo, tem-se a tabela 3, que apresenta a projeção da Demonstração do Resultado do Exercício da empresa de beneficiamento de arroz.

Tabela 3 – Demonstração do Resultado do Exercício Projetado

D R E	<u>2.011</u>	<u>2.012</u>	<u>2.013</u>	<u>2.014</u>
REC.BRUTA DE VENDAS	38.380.425	42.986.076	48.574.266	57.803.376
DEDUÇÕES	(3.471.371)	(3.868.747)	(4.371.684)	(5.202.304)
RECEITA LÍQUIDA	34.909.054	39.117.329	44.202.582	52.601.073
CUSTO DAS VENDAS	(24.315.216)	(26.208.611)	(28.731.678)	(33.138.676)
LUCRO BRUTO	10.593.838	12.908.719	15.470.904	19.462.397
% s/Rec. Líquida	30,3%	33,0%	35,0%	37,0%
DESP. OPERACIONAIS	(10.148.353)	(10.344.343)	(11.073.174)	(12.432.029)
Vendas	(4.910.826)	(5.373.260)	(6.071.783)	(7.225.422)
Administrativas	(822.860)	(902.708)	(1.020.060)	(1.213.871)
Despesa de transporte	(2.445.165)	(2.579.649)	(2.713.791)	(2.849.480)
Depreciação	(649.263)	(635.217)	(584.400)	(553.648)
Financeiras	(1.893.493)	(853.510)	(683.141)	(589.607)
Outras Despesas e Receitas	573.254	-	-	-
LUCRO ANTES IR	445.485	2.564.375	4.397.729	7.030.368
IRPJ E CS	(127.464)	(743.669)	(1.275.341)	(2.038.807)
RESULT. DO EXERCÍCIO	318.021	1.820.707	3.122.388	4.991.561

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Entendeu-se, neste estudo, que a demonstração do resultado do exercício projetada apresentou um crescimento relacionado ao resultado do exercício em relação a receita líquida de 7% em 2014. Este fator está relacionado a:

- redução do custo em 4%;
- crescimento de 50% da receita bruta;
- aumento da margem líquida de venda;
- redução de 8% das despesas com transportes;
- redução dos empréstimos de juros altos.

Deste modo, pode-se observar que mesmo com o crescimento das vendas, as despesas foram controladas ou reduziram, trazendo um resultado, em 2014, positivo para a empresa.

Diante destes dados elaborados, o último passo é a preparação do balanço patrimonial projetado, para finalizar os resultados para análise futura.

3.3.4 Balanço patrimonial projetado

O Balanço patrimonial projetado demonstra o futuro das contas do ativo e do passivo para uma análise dos resultados, em relação ao patrimônio da empresa. Desta forma, a tabela 4 demonstra o balanço final de 2012, 2013 e 2014.

Tabela 4 – Balanço Patrimonial Projetado

A T I V O	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
CIRCULANTE	12.123.258	13.196.498	15.190.576	18.975.511
Disponibilidades	630.378	973.102	2.021.093	4.114.604
Contas a Receber	3.567.304	4.488.434	5.606.072	7.451.894
Adto a Fornecedores	1.558.460	1.558.460	1.558.460	1.558.460
Estoques	1.906.137	1.715.523	1.543.971	1.389.574
Cheques a Receber	1.234.920	1.234.920	1.234.920	1.234.920
Imposto e Contrib. a Recupera	3.226.059	3.226.059	3.226.059	3.226.059
NÃO CIRCULANTE	8.212.918	7.577.701	8.343.301	7.697.653
Investimentos	258.348	258.348	258.348	258.348
Imobilizados	7.940.216	7.304.999	8.070.599	7.424.951
Intangível	14.354	14.354	14.354	14.354
TOTAL ATIVO	20.336.176	20.774.199	23.533.877	26.673.164
P A S S I V O	<u>2.011</u>	<u>2.012</u>	<u>2.013</u>	<u>2.014</u>
CIRCULANTE	7.237.864	8.000.456	9.017.772	10.859.346
Fornecedores	4.288.346	5.107.619	6.124.936	7.666.509
Impostos Operacionais	72.785	72.785	72.785	72.785
Salários	139.433	139.433	139.433	139.433
Instituições Financeiras	2.556.681	2.500.000	2.500.000	2.800.000
Out. Obrig.	180.619	180.619	180.619	180.619
EXIG. A LONGO PRAZO	6.926.761	5.336.952	4.967.843	2.465.270
Instituições Financeiras	6.926.761	5.336.952	4.967.843	2.465.270
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	6.171.551	7.436.791	9.548.262	13.348.548
Capital e Reservas	500.000	500.000	500.000	500.000
Resultados Acumulados	5.353.530	5.671.551	6.936.791	9.048.262
Result. do Exercício	318.021	1.265.240	2.111.470	3.800.286
TOTAL PASSIVO	20.336.176	20.774.199	23.533.877	26.673.164

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

No Balanço patrimonial projetado, da Tabela 4, são apresentadas as principais contas como disponibilidades, contas a receber, estoque, imobilizado, fornecedores, instituição financeira e o resultado do exercício, o qual tiveram suas devidas alterações, conforme a projeção elaborada no fluxo de caixa e na demonstração do resultado do exercício projetada, como se pode observar a seguir:

Ativo Circulante:

- disponibilidade: apresenta um aumento de caixa, conforme apresentado no fluxo de caixa.
- contas a receber: aumentou devido à ampliação das regiões de vendas.
- estoque: reduziu, pois a empresa implantou uma filial no Rio Grande do Sul no qual estoca matéria prima na quantidade necessária para a produção do mês, diminuindo o desembolso e a estocagem desnecessária.
- o imobilizado: apresenta diferença de valores mesmo com a compra de novos materiais, este fator ocorreu, pois a depreciação esta incluída na mesma conta do balanço.

Passivo Circulante:

- fornecedores: apesar do controle dos fornecedores, o aumento esta relacionado ao crescimento das vendas que consequentemente faz com que a empresa compre mais matéria prima para produzir o produto.
- instituição financeira: reduziu pelo fato de cada ano a empresa pagar R\$ 2.500.000,00 reais e a busca por financiamentos de menores juros e maiores prazos.
- resultado do exercício: aumento conforme apresentado na DRE projetada.

Assim sendo, o orçamento desenvolvido demonstrou que as informações elaboradas no planejamento estratégico, para os dois anos e meio, trarão resultados positivos para entidade.

4 CONSIDERAÇÃO FINAL

A utilização do planejamento estratégico constitui uma ampla gestão empresarial, pois, tem suporte suficiente para organizar e controlar todos os objetivos esperados pelos administradores, além disso, o planejamento fornece subsídios para a tomada de decisão do futuro da entidade, aliado ao sistema orçamentário, que identifica quais os resultados financeiros diante das ações projetadas no planejamento estratégico. Perante isso, é possível entender que as organizações que utilizam tais ferramentas possuem maior facilidade em manter-se no mercado competitivo, pois têm as informações necessárias sobre os seus ambientes e como controlar as dificuldades para conseguir atingir os objetivos desejados.

Perante isto então como objetivo para esta pesquisa definiu-se com a busca em demonstrar a importância do sistema orçamentário no processo de planejamento estratégico para uma empresa de beneficiamento de arroz do sul de Santa Catarina. Este objetivo foi conquistado por meio de pesquisas com os funcionários e gerentes da referida empresa objeto desse estudo.

O primeiro objetivo elencado para este trabalho foi de conceituar por meio da literatura específica sobre o planejamento estratégico e o orçamento empresarial, com o intuito de obter informações necessárias sobre procedimentos aplicáveis dentro das entidades. Com isso, pode-se entender que os sistemas possuem a função de trazer os objetivos dos gestores para a realidade empresarial e organiza os setores de forma que as mudanças em prol dos objetivos não afetam a estrutura negativamente.

Tendo como segundo objetivo a busca de informações sobre a caracterização da empresa em estudo, onde se pode entender que a empresa é familiar, onde tem a finalidade de armazenar, produzir e comercializar o arroz dos agricultores, apesar de ser uma empresa do sul, suas vendas se concentra na região da Bahia e Sergipe, onde a empresa tem suas duas filiais, ainda pode-se compreender que no decorrer destes vinte e três anos de existência a entidade se desenvolveu e está buscando seu lugar no mercado, e no entanto, apresenta alguns problemas de ordem gerencial.

Como terceiro objetivo buscou-se por meio de uma pesquisa direta com os colaboradores e gestores, conforme o anexo I, diagnosticar situação atual da empresa. Com isso, verificou-se que a entidade apresenta um ambiente interno e externo favorável, pelo fato de apresentar pontos fortes e oportunidade, porém, os pontos fracos e as ameaças estão atrapalhando o desenvolvimento da empresa, por isso, viu-se a necessidade de mudar os métodos administrativos e dar ênfase nos recursos que a entidade disponibiliza, muito embora seja difícil passar por transformações e necessário para que a visão seja conquistada e a missão permaneça.

O quarto objetivo era coletar informações sobre os objetivos da entidade e propor a utilização dos procedimentos que o planejamento estratégico dispõe. Após a utilização dos planos de ação, pode-se verificar, que os oito objetivos levantados são possível de serem alcançados em dois anos e meio e as estratégias são de fácil desenvolvimento e estão sem gastos desnecessários, no entanto, este procedimento só será alcançado se os gerentes se empenharem e desenvolverem todos os procedimentos, e os funcionários estarem dispostos a preparar as ações conforme o planejamento estratégico explanou.

Por fim, tem-se o quinto objetivo, que era de utilizar o sistema orçamentário para elaborar a projeção financeira relacionada com o planejamento estratégico, onde pode-se averiguar que as estratégias desenvolvidas apresentarão após os dois anos e meio tanto o caixa quanto o resultado do exercício terão resultados positivos, o que disponibilizara para a entidade a possibilidade de crescer e competir com a demais empresas da AMESC e conquistar o terceiro lugar.

Conclui-se que toda informação de hoje é necessária para um bom desenvolvimento da entidade no futuro, no entanto, não depende apenas que os administradores tenham ideias, é indispensável que todos os dados sejam planejados da melhor forma possível para que nenhuma decisão tomada, hoje, prejudique o futuro da entidade,

Deste modo, foi possível demonstrar, para a entidade em estudo, as vantagens que o planejamento estratégico e o orçamento proporcionam para o desenvolvimento que a empresa vem apresentando e para suas pretensões para o futuro. Neste sentido, pretende-se, portanto, que este estudo continue dentro da organização, que seja elaborado, de fato, de forma mais detalhada, servindo para

que a empresa possa alcançar seus objetivos e, conseqüentemente, cresça ainda mais. Pois lucro e crescimento são pretensões para toda e qualquer entidade.

BIBLIOGRAFIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 195 p.

CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e pratica**. São Paulo: Atlas, 1992. 255 p.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1995. 595 p.

_____. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.

CAVALCANTI, Marlu. **Gestão estratégica de negócios: Evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 499 p.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003. 291 p.

_____. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424 p.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, Rogério Mario. **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitua e metodológica com prática através de simulador**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

FISCHMANN, Adalberto A. ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na pratica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1997. 276 p.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 180p.

_____. **Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.

GARCIA, Alexandre Sanches, **Introdução a controladoria: Instrumentos básicos de controle de gestão das empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada as novas tecnologias, Produtos e Processo**. Rio de Janeiro: Excel Books do Brasil, 2004. 312 p.

JUNIOR, José Hernandez, PESTANA, Armando Oliveira, FRANCO, Sergio Paulo. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 190 p.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócio**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 406 p.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. **Planejamento estratégico: para o gerenciamento total da inovação**. 9. ed. São Leopoldo: Rotermond S.A, 2005. 296 p.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 140 p.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 179 p.

_____. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 176 p.

MARANGONI, Josiele. **Proposta de um sistema orçamentário para a execução do planejamento estratégico** : um estudo de caso em uma indústria de confecção da cidade de Criciúma - SC. 2010. 110 f. TCC (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEOPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009, 247 p.

MARTINS, Joaquim Junior. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**, 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008. 222 p.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1999. 137 p.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas. 1993. 102 p.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas. 2007. 370 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**, 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estruturas e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

_____. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estruturas e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009. 629 p.

PASSARELLI, João, BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: IOB – Thomson, 2004. 262 p.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002. 202 p.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2004. 166 p.

SANTOS, Luiz Alberto A. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 282 p.

SANVICENTE, Antonio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2º ed. São Paulo: Atlas S.A. 2005. 439 p.

VALADARES, Mauricio Castela Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003. 118 p.

WARREN, Carl S, REEVE, James M, FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2001. 463 p.

ANEXOS

5 ANEXO I - PESQUISA

Venho, por meio desta pesquisa, solicitar a vocês que apresentem a opinião sobre Visão, Missão, Pontos Fortes, Fracos, Oportunidade, Ameaças e os princípios, conforme o seu setor.

Visão:

É a expressão de onde a empresa quer chegar, o que pretende ser, como pretende estar em determinado período de tempo.

Exemplo:

→ ser líderes na criação, vendas e suporte de produtos extraordinários que recriem os mercados.

→ ser reconhecida pela beleza, conforto e praticidade de seus tecidos e estar presente em todos os lares de famílias que buscam qualidade com baixo custo, ou,

→ atingir, até 2017, desempenho das melhores refinarias da América Latina.

Sua Opinião em relação à visão da empresa:

Missão:

A definição da missão não é algo que se deseja ser alcançado mas a identificação da empresa. Portanto, a missão é a razão do ser da empresa, qual o negócio da empresa e porque ela existe.

Exemplo:

→ proporcionar cada vez mais valor para todas as partes interessada - acionistas, clientes, funcionários e fornecedores -, além das comunidades em que atuam;

→ melhorar continuamente nossos produtos e serviços para satisfazer às necessidades de nossos clientes, permitindo-se prosperar como negocio e proporcionar retorno razoável para nossos acionistas, que são proprietários de nossos negócios;

→ proporcionar lazer individual e coletivo por meio de hospedagens, eventos e atividades que gerem alegria e descontração a pessoas que viajem com objetivos turísticos.

Sua Opinião em relação à missão da empresa:

Pontos Fortes:

São variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Exemplo:

- preço, margem por produto
- níveis de qualidade do produto em relação ao da concorrência.
- índice de rotatividade
- controle de custo.
- sistema de informação
- sistemas de cargos e salários
- níveis de devolução do produto.
- diversidade dos produtos.
- agilidade na entrega dos produtos.
- espírito cooperativo da equipe.

→ conhecimento do mercado

PONTOS FORTES	

Pontos Fracos:

São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Exemplo:

- falta de capital de giro;
- ausência de um programa de treinamento;
- falta de um controle de qualidade;
- pessoal pouco qualificado;
- insatisfação dos clientes atuais;
- ausência de local adequado para estacionamento dos clientes;
- falta de integração entre as pessoas dos departamentos, filiais ou das unidades operacionais;
- sucateamento dos equipamentos.

PONTOS FRACOS	

Ameaças:

São as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Exemplo:

- produtos importados;
- concorrência interna e externa;
- possibilidade de aumento da carga tributária;
- falta de mão-de-obra especializada;
- aumento do preço de compra da matéria-prima;
- concentração dos compradores x concentração de empresa.

AMEAÇA	

Princípios:

Princípios são pontos e tópicos que a organização não esta disposta a mudar, aconteça o que acontecer. Portanto, são compromissos pelo qual a empresa deve zelar e de maneira alguma desobedecer, pois estarão desrespeitando tudo que a empresa considera de mais valioso.

Exemplo:

- honestidade;
- sinceridade nos negócios;
- fidelidade a compromissos assumidos;
- ética e transparência;

