

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ALISON CIQUELLA

**A CONTROLADORIA NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS.**

**CRICIÚMA
2013**

ALISON CIQUELLA

A CONTROLADORIA NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS.

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

Orientador (a): Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

**CRICIÚMA
2013**

ALISON CIQUELLA

A CONTROLADORIA NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS.

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

Criciúma, 08 de Julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva - Orientador

Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont - Examinador

Prof. Esp. Rogério da Silva Vicente - Examinador

**Dedico este trabalho aos meus pais, a
minha irmã e a minha noiva, pelo apoio
incondicional.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por todas as conquistas e obstáculos vencidos ao longo desses anos. À meu pai Laurindo e minha mãe Sônia, por sempre estarem presente me incentivando e acreditando no meu potencial.

A minha irmã Carolini e minha noiva Fabiani, por fazerem parte da minha vida, e em todos os momentos me apoiarem nesta longa jornada.

Agradeço ao meu orientador Realdo, que por meio de sua experiência, pode transmitir seus conhecimentos, que foi fundamental para a conclusão deste estudo.

Aos amigos pelo apoio incondicional e compreensão pelos momentos em que estive ausente.

A todos os professores e demais colegas da família contábeis, pelo conhecimento transmitido e as horas de descontração.

Enfim, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista.

“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos”.

Peter Drucker

Ciquella, Alison. **A Controladoria no Processo de Planejamento Estratégico: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Revestimentos Cerâmicos**. 2013. 72 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo uma proposta de planejamento estratégico descrevendo as etapas que a controladoria está inserida neste processo, desde as fases iniciais de diagnóstico estratégico até o monitoramento e execução da estratégia organizacional por meio do *Balanced Scorecard* (BSC). Para alcançar tal objetivo foi necessário demonstrar as etapas de elaboração do planejamento estratégico, apresentando as ferramentas de gestão que competem a tal planejamento com as quais a controladoria esta envolvida. No capítulo 4 é apresentado um estudo de caso, propondo elaborar um modelo de controle estratégico para uma indústria de revestimentos cerâmicos. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com os gestores da empresa, com o apoio do setor de controladoria. A empresa objeto de estudo apresentou em seus resultados preliminares uma necessidade de um processo de gestão mais eficiente. Após desenvolver o planejamento estratégico, pode-se direcionar a empresa para objetivos que minimizassem os pontos negativos destacados internamente, bem como protegê-la das ameaças do mercado de atuação. Adicionalmente, a utilização do BSC contribui para avaliação de desempenho estratégico uma vez que monitora a estratégia sobre quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Tais fatos comprovam que o gerenciamento das informações é fundamental para a continuidade da empresa. Diante destes resultados, o estudo ganha legitimidade e atinge o objetivo proposto.

Palavras-chave: Gestão. Planejamento Estratégico. Controladoria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A Controladoria na Organização	17
Figura 2 – Correspondência entre os processos de gestão e decisório	23
Figura 3 – Os níveis de decisão e os tipos de planejamento	27
Figura 4 – Processo de gestão: visão analítica	30
Figura 5 – Esquema geral do processo de planejamento estratégico.....	32
Figura 6 – Os níveis de objetivos e planos.....	34
Figura 7 – O ambiente externo.....	38
Figura 8 – Medidas essenciais da perspectiva do cliente	47
Figura 9 – A estrutura de medição do aprendizado e do crescimento	50
Figura 10 – Organograma Alpha Revestimentos Cerâmicos LTDA	54
Figura 11 – Etapas de desenvolvimento do estudo de caso	55
Figura 12 – Linha de Visão.....	58
Figura 13 – Matriz <i>SWOT</i> - Alpha Revestimentos Cerâmicos.....	62
Figura 14 – Objetivos Estratégicos.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico de acompanhamento.....	67
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores genéricos de ambiente.....	39
Quadro 2 – As quatro zonas da matriz <i>SWOT</i>	42
Quadro 3 – Pontos fortes da Alpha Revestimentos Cerâmicos.....	59
Quadro 4 – Pontos fracos da Alpha Revestimentos Cerâmicos.....	59
Quadro 5 – Oportunidades para a Alpha Revestimentos Cerâmicos.....	60
Quadro 6 – Ameaças para a Alpha Revestimentos Cerâmicos.....	61
Quadro 7 – Mapa Estratégico.....	65
Quadro 8 – <i>Balanced Scorecard</i> – BSC.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO PROCESSO DE GESTÃO	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO	15
2.2 CONTABILIDADE	16
2.3 CONTROLADORIA	17
2.3.1 O <i>Controller</i>: funções e atribuições	19
2.4 A CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	21
2.5 AS ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO	22
2.5.1 O Planejamento	24
2.5.2 A Execução	25
2.5.3 O Controle	25
2.6 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PLANEJAMENTO.....	26
2.6.1 No Planejamento Estratégico	27
2.6.2 No Planejamento Tático	28
2.6.3 No Planejamento Operacional	28
2.7 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
2.8 ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31
2.8.1 Negócio	32
2.8.2 Missão	33
2.8.3 Visão	34
2.8.4 Valores	35
2.8.5 Cenários	36
2.8.6 Análise <i>SWOT</i>	40
2.8.7 Posicionamento Estratégico	42
2.8.8 Objetivos Estratégicos	43
2.9 PLANOS DE AÇÃO	44

2.9.1 BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	44
2.9.1.1 Perspectiva Financeira	45
2.9.1.2 Perspectiva dos clientes	46
2.9.1.3 Perspectiva dos processos internos da empresa	47
2.9.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento	48
3 METODOLOGIA	51
4 ESTUDO DE CASO	53
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ALPHA REVESTIMENTOS CERÂMICOS LTDA.	53
4.1.1 A Empresa	53
4.1.2 Clientes	54
4.2 ETAPAS DO ESTUDO	54
4.3 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	57
4.3.1 Negócio	57
4.3.2 Missão	57
4.3.3 Visão	57
4.3.4 Valores	58
4.3.5 Matriz <i>SWOT</i>	58
4.3.5.1 Pontos fortes e fracos.....	59
4.3.5.2 Oportunidades e ameaças	60
4.3.6 Posicionamento Estratégico	63
4.3.7 Objetivos Estratégicos	63
4.3.8 <i>Balanced Scorecard</i> – BSC	64
5 CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção serão abordados o tema e problema do presente trabalho, bem como os objetivos e a justificativa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Atualmente, em um contexto em que as organizações buscam informações mais precisas e com um intervalo de tempo cada vez menor, o papel da contabilidade é fornecer estas informações para que os gestores possam indicar o rumo que a empresa deve seguir.

A ciência contábil consiste em controlar todos os aspectos temporais das demonstrações financeiras em uma organização, ou seja, passado, presente e futuro, e, como ciência social, busca estabelecer um canal de comunicação entre os entes envolvidos. Sua relação com a controladoria é preconizada no momento em que há implantação, desenvolvimento, aplicação e coordenação de todos os mecanismos inerentes ao contexto interorganizacional (PADOVEZE, 2003).

Neste contexto, destaca-se a controladoria como um setor que fornece as informações tanto para o âmbito fiscal como gerencial, formando um órgão de observação e controle da empresa, fixando parâmetros de avaliação da eficácia dos vários departamentos da organização.

A controladoria, enquanto ciência com origem em vários ramos do conhecimento, assume que o processo de gestão ideal deve ser estruturado com base na lógica do processo decisório, contemplando as etapas de planejamento, execução e controle. Além disso, como órgão integrante da estrutura organizacional das empresas, a controladoria reserva-se o papel de monitorar os efeitos dos atos da gestão econômica e financeira sobre a empresa.

Tal afirmação mostra-se de fundamental importância para a elaboração do presente trabalho. Desse modo, esta pesquisa busca responder a seguinte questão problema: Qual o papel da controladoria como ferramenta de gestão na elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico em uma empresa de revestimentos cerâmicos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar através de um estudo de caso, uma proposta de planejamento estratégico destacando o acompanhamento e monitoramento por parte do setor de controladoria.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever a metodologia de elaboração do Planejamento Estratégico;
- Caracterizar o setor de controladoria nas organizações;
- Apresentar as ferramentas de gestão competentes ao Planejamento Estratégico com os quais a controladoria trabalha;
- Elaborar um estudo de caso propondo um modelo de planejamento estratégico.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, as organizações necessitam de informações que expressem, com exatidão e com o menor intervalo de tempo possível, sua situação econômica, financeira e patrimonial, o que favorece a tomada de decisões e os processos de gestão.

O presente trabalho pretende demonstrar o funcionamento do setor de controladoria a luz da gestão estratégica, analisando as funções do *controller*, o qual deixa de ser apenas um contador e passa a desempenhar o papel de gestor, desenvolvendo atividades de planejamento, execução, controle. Especialmente as fases de elaboração do planejamento estratégico que serão descritas no decorrer do presente trabalho.

Do ponto de vista prático, o trabalho pretende contribuir para o meio acadêmico, não apenas apresentando conceitos sobre a controladoria estratégica, mas visando uma melhor compreensão das funções da controladoria no controle da estratégia empresarial.

Assim, é de grande importância que se faça o reconhecimento da controladoria como órgão que favorece a manutenção na qualidade de gestão econômica e financeira da empresa, fornecendo informações fidedignas aos gestores para o auxílio à tomada de decisão.

2 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO PROCESSO DE GESTÃO

Antes de definirmos as fases do processo de gestão, é necessário conceituar os princípios que o regem. O atual modelo de gestão foi construído com base no que se aplica às ciências da Administração e da Contabilidade, conforme será demonstrado nos itens a seguir.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A administração trata de um conjunto de atividades ligadas a direcionar uma organização e, visando alcançar seus objetivos com eficácia e responsabilidade socioambiental, utiliza-se de técnicas aprimoradas de gestão. Este conceito é defendido por Maximiano (2007, p. 08) ao afirmar que: “objetivos e recursos são conceitos centrais na definição de organização e também de administração. A administração é um processo dinâmico, que consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos”.

O fundador da Administração Científica, Frederick Taylor, preocupado em aumentar a eficiência nos processos de fabricação, criou, com este propósito, princípios e técnicas utilizadas até hoje. Segundo Taylor (1963, p. 13):

O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. A expressão máxima de prosperidade é usada, em sentido amplo, compreendendo não só grandes dividendos para companhia ou empregador, como também desenvolvimento, no mais alto grau, de todos os ramos do negócio, a fim de que a prosperidade seja permanente.

Observando os princípios de Taylor (1963), nota-se que o conceito de Administração tem um sentido abrangente, pois pode envolver diversas abordagens dentro de um conjunto de processos, chamado de empresa. Seu crescimento depende de seu pleno desenvolvimento, não apenas focado no lucro, mas buscando, também, o desenvolvimento pessoal de todos os envolvidos.

Oliveira (2009, p. 04) apresenta um conceito moderno para a Administração, mantendo como foco o que foi enunciado por Taylor:

Administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais.

Enquanto ciência, a Administração demonstrou grande evolução desde o seu surgimento. Foram criadas várias ramificações, as quais têm seus estudos aprofundados constantemente, além do aprimoramento de suas técnicas. Um bom exemplo desta “especialização” é a administração estratégica, que é fundamental para a gestão dos resultados.

Oliveira (2009) afirma que a Administração pode ser reconhecida como um ativo tecnológico, pois sofre modificações e adaptações frequentemente. Por isso, é de extrema importância o executivo acompanhar as tendências de mercado e abandonar, definitivamente, as práticas definidas como antiquadas nos tempos atuais.

A seção a seguir definirá o que é a Contabilidade, outra ciência que fundamenta as bases que regem o processo de gestão.

2.2 CONTABILIDADE

A contabilidade é a ciência que estuda, interpreta e registra todos os fenômenos que modificam o patrimônio de uma entidade, registrando-os em contas contábeis. É uma ciência social, como no caso da Administração e da Economia, porém, há ainda quem a determine como a arte de organizar livros comerciais ou escriturar contas.

Nesse sentido:

A contabilidade é o ramo do conhecimento que estuda conceitos de identificação e acompanhamento, no tempo, do patrimônio da entidade expresso monetariamente. A contabilidade ocupa-se com fatos relacionados com a atividade econômica do homem, limitada ao âmbito das entidades. Incumbe-lhe estudar o comportamento dos eventos que interferem na riqueza da empresa, em face das ações humanas ou de sua ausência. (MOSIMANN, ALVES & FISCH, 1993, p. 100).

Contudo, a Contabilidade, além de estar voltada ao controle econômico do patrimônio e de suas mutações, possui outra vertente, definida por Hendriksen (1978 apud PADOVEZE, 2007, p. 4): “Contabilidade é um processo de comunicação de informação econômica para propósitos de tomada de decisão tanto pela administração como por aqueles que necessitam fiar-se nos relatórios externos”.

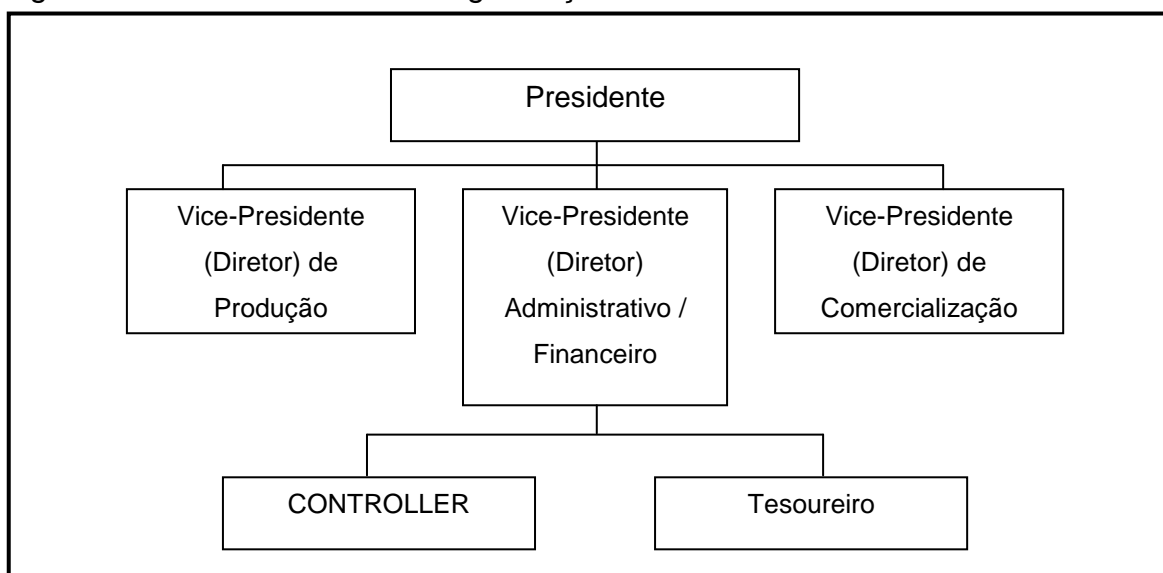
Figueiredo e Caggiano (2008) apresentam uma definição simples e sucinta para a Contabilidade ao afirmar que esta é um sistema de informação e mensuração de eventos que influenciam a tomada de decisão.

Para Figueiredo e Caggiano (2008, p. 22), a Contabilidade:

É comumente analisada como uma série de atividades ligadas por um conjunto progressivo de passos, começando com a observação, a coleta, o registro, a análise e, finalmente, a comunicação da informação aos usuários. É tarefa dos contadores transformar dados em informações, pois os dados são simplesmente um conjunto de fatos expressos como símbolos ou caracteres, incapazes de influenciar decisões, até serem transformados em informação.

Conforme figura 1, a controladoria está voltada diretamente aos executivos da organização, possuindo, assim, um papel fundamental nas decisões que se fazem necessárias para a otimização dos resultados.

Figura 1 – A Controladoria na Organização



Fonte: Adaptado de Padoveze (2007)

Fica clara, nesta definição, uma grande ligação entre a Contabilidade e a Administração, pois elas dependem da existência uma da outra. Se, por um lado, a Contabilidade está inserida na Administração, esta, por sua vez, precisa das informações contábeis, as quais serão analisadas para definir os caminhos a serem seguidos.

2.3 CONTROLADORIA

A Controladoria, segundo Peleias (2002), é definida como parte da Contabilidade, e foi originada para ampliar e propagar a compreensão a respeito do processo de gestão. Esta área assegura a continuidade do negócio, pois identifica

quais fatores estão contribuindo ou não para alcançar a eficiência em suas operações. Conseqüentemente, controla a geração de resultados econômicos favoráveis, que devem ocorrer de forma contínua.

O responsável pelo setor de Controladoria em uma empresa é chamado de *Controller*. Essa área pode ser considerada um órgão independente, tendo a função de assessoria ou consultoria, fora da pirâmide hierárquica.

Peleias (2002, p. 13) apresenta, neste trecho, que a Controladoria:

[...] é definida como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. Essas decisões se referem à definição de formas e critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações e atividades que ocorrem nas diversas áreas nas organizações, para que a eficácia empresarial seja assegurada.

De acordo com o referido autor, a Controladoria precisa conhecer os mais diversos setores da organização, ou seja, ter conhecimento das mais diversas áreas, para, desta forma, analisar e registrar seus resultados, como cita Peleias (2002, p.13) neste outro trecho:

A controladoria se baseia em princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como contabilidade, administração, planejamento estratégico, economia, estatística, psicologia e sistemas. Ao colher subsídios de outras áreas de conhecimento para desempenhar as funções que lhe são atribuídas, a controladoria pode estabelecer as bases teóricas necessárias à sua atuação na organização.

A explicação para esta colocação é encontrada na obra de Figueiredo e Caggiano (2008), os quais citam que, neste processo de interação entre a empresa e demais agentes, surgem vários fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos, ecológicos e regulatórios. Portanto, pode-se compreender que a busca pela eficácia empresarial, faz com que o profissional contábil não se limite apenas a sua área, mas busque novas ferramentas que o auxilie no processo decisório dentro da organização.

Existe outro entendimento para o conceito de Controladoria, pelo qual esta é, na verdade, uma evolução da Contabilidade, já que utiliza fortemente o instrumento contábil. Ela pode ser considerada como um avanço daquela ciência, que tem em sua função um campo de abrangência bastante limitado. Portanto, a Controladoria transforma e amplia esse campo de atuação. Esta definição é defendida por Padoveze (2007, p. 3):

Em nossa opinião, a Controladoria pode ser entendida como a ciência contábil evoluída. Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação; esse alargamento do campo de abrangência da Contabilidade conduziu a que ela seja mais bem representada semanticamente pela denominação de Controladoria. [...] pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Como a Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente, futuro -, e como a Ciência Social exige a comunicação de informação, no caso a econômica, à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades.

No entanto, a literatura demonstra que os autores concordam que a Controladoria tem como foco assegurar a gestão adequada nas organizações, respeitando as diferenças de cada empresa, que, por sua vez, precisa objetivar e detalhar todas as atividades, seguindo o que caracteriza seu modelo de gestão, a fim de possibilitar que as atividades de controladoria sejam executadas.

O trecho que segue expressa a real finalidade da Controladoria, segundo Mosimann *et al* (1993, p.85):

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, através da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Diante de todo o exposto, percebe-se que a Controladoria assume uma função importante, pois dá o suporte necessário à gestão da empresa. Assim como os demais setores da organização, a Controladoria não deve medir esforços para garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar a continuidade do negócio.

2.3.1 O Controller: funções e atribuições

O profissional responsável pela controladoria é chamado de *Controller*. Suas funções e atribuições são de âmbito gerencial, auxiliando os gestores na tomada de decisão. Desse modo, há uma pergunta que precisa ser respondida: Qual será o papel do *Controller* dentro do processo de definição, planejamento e acompanhamento das operações de uma entidade?

Esse papel difere-se entre as organizações dependendo da estrutura organizacional de cada uma, o que faz com que esse profissional tenha distintas

atribuições. Segundo Perez (1997, p.35):

Verifica-se que esse papel difere grandemente de empresa para empresa. Dependendo do porte e estrutura organizacional, a função de Controladoria pode atuar de formas diferentes e dentro dos mais diversos níveis da administração.

O *Controller* é, portanto, neste primeiro enfoque, um gerente de contabilidade que toma decisões de caráter operacional e gerencial, ou seja, tanto na seleção e gestão dos profissionais a ele subordinados, quanto no planejamento estratégico e nos relatórios gerenciais da empresa, dirigindo-se sempre ao diretor financeiro da empresa. O segundo enfoque, e mais correto, conforme Perez (1997, p. 36):

Envolve a compilação, síntese e análise das informações geradas, e não a responsabilidade por sua elaboração. Sua função básica é garantir que tais informações sejam preparadas e distribuídas oportunamente dentro da entidade. Por este enfoque o *Controller* atua como um órgão de staff ligado diretamente à alta administração, selecionando e filtrando as informações oriundas dos diversos departamentos, que serão utilizadas para a tomada de decisões.

Além de possuir uma visão ampla dos negócios da empresa, o *Controller* influencia na tomada de decisão dos gestores. Figueiredo e Caggiano (1997, p. 28) afirmam que:

O *Controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Conforme Morante e Jorge (2008, p.4), um profissional competente deverá conduzir as atividades do setor de controladoria com algumas habilidades necessárias, dentre as quais se destacam: habilidade analítica, em especial de relatórios numéricos; habilidade na formulação de diagnósticos, a partir de informações cruzadas; habilidade na previsão de dificuldades; habilidade na proposição de alternativas para a solução de eventuais dificuldades detectadas para a consecução dos objetivos traçados; habilidade na elaboração de relatórios em linguagem acessível; habilidade na formulação de previsão com base estatística; persistência na superação das dificuldades; habilidade no aconselhamento, com vistas à solução de problemas e, ainda, análise de problema potencial; equilíbrio e

ponderação na tomada de decisão; habilidade na percepção das limitações pessoais dos seus pares e colaboração para a sua superação.

Mosimann e Fisch (1999, p. 91) destacam que “o *Controller* deve ainda, persuadir os gestores e seus respectivos superiores hierárquicos e avalizarem as ações corretivas necessárias em suas áreas”.

Então, o *Controller* passou a ser um profissional mais completo, com atribuições relacionadas a diversos assuntos, os quais, possivelmente, não alcançam a função de contador, fazendo com que o seu processo de gestão seja cada vez mais eficiente e fidedigno.

2.4 A CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Nesta seção se destacam os processos de gestão, nos quais a controladoria tem papel indispensável, sobretudo no processo decisório, por meio de coleta e processamento de dados, bem como controle para garantir a correta execução.

Todas as informações geradas pela empresa exigem controles, por meio de um sistema de informações, onde todos os dados gerados em um determinado período são organizados e analisados para identificar os pontos principais a serem discutidos.

Perez (1997, p. 37) destaca que:

O papel da Controladoria, portanto, é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o *Controller* exerce influencia à organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

Kanitz (1976, p. 67) afirma que as funções da Controladoria podem ser resumidas em: informação, compreendendo os sistemas contábeis, financeiros e gerenciais; motivação, referindo-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento; coordenação, tendo como visão centralizar informações com vistas à aceitação de planos; avaliação, interpretação de fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos ou por atividades; planejamento, que assessorar a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos; e acompanhamento, verificando e controlando a

evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisá-los.

Contudo, Peleias (1993, p.40) destaca que o modelo de gestão apresenta variáveis independentes, que são: clara explicação da sua missão e filosofia empresarial; a disponibilidade e manutenção de um processo de planejamento e controle que viabilize missão e propósitos básicos à empresa; o ajuste da estrutura organizacional da empresa, compatibilizando-a com seu processo decisório e sistema de informações; a minimização dos riscos que a empresa teria que assumir para cumprir sua missão e propósitos básicos, mediante a existência de um sistema de informações capaz de dar suporte e apoio a seus processos decisórios e operacionais.

Portanto, gerir um negócio implica, necessariamente, em trabalhar com pessoas, tendo o foco na liderança e no planejamento estratégico, esperando assim um resultado qualitativo em termos de processo decisório. O gestor é uma pessoa, com suas fraquezas, seus anseios e seu estilo; ele é o ponto de ligação entre o empreendedor e a missão do negócio.

Mosimann (1999, p.55) afirma que,

[...] o modelo de gestão é suportado por variáveis independentes, como as transações em termos de especificação, quantidade e valor de referência; e variáveis dependentes, como o código do produto, o número da fatura, o mês do orçamento.

Portanto, considera-se o modelo de gestão como um composto, basicamente, de processos de gestão, critérios de avaliação e desempenho, facilitando, assim, a ação dos gestores e definindo a estrutura organizacional da empresa.

2.5 AS ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO

Como setor de gerenciamento das informações, a controladoria não está, apenas voltada ao operacional da organização, mas sim, ao gerenciamento das informações geradas em cada setor que compõe toda a estrutura organizacional. Conforme Catelli (2001, p. 344):

A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo de conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual, e o segundo como órgão administrativo

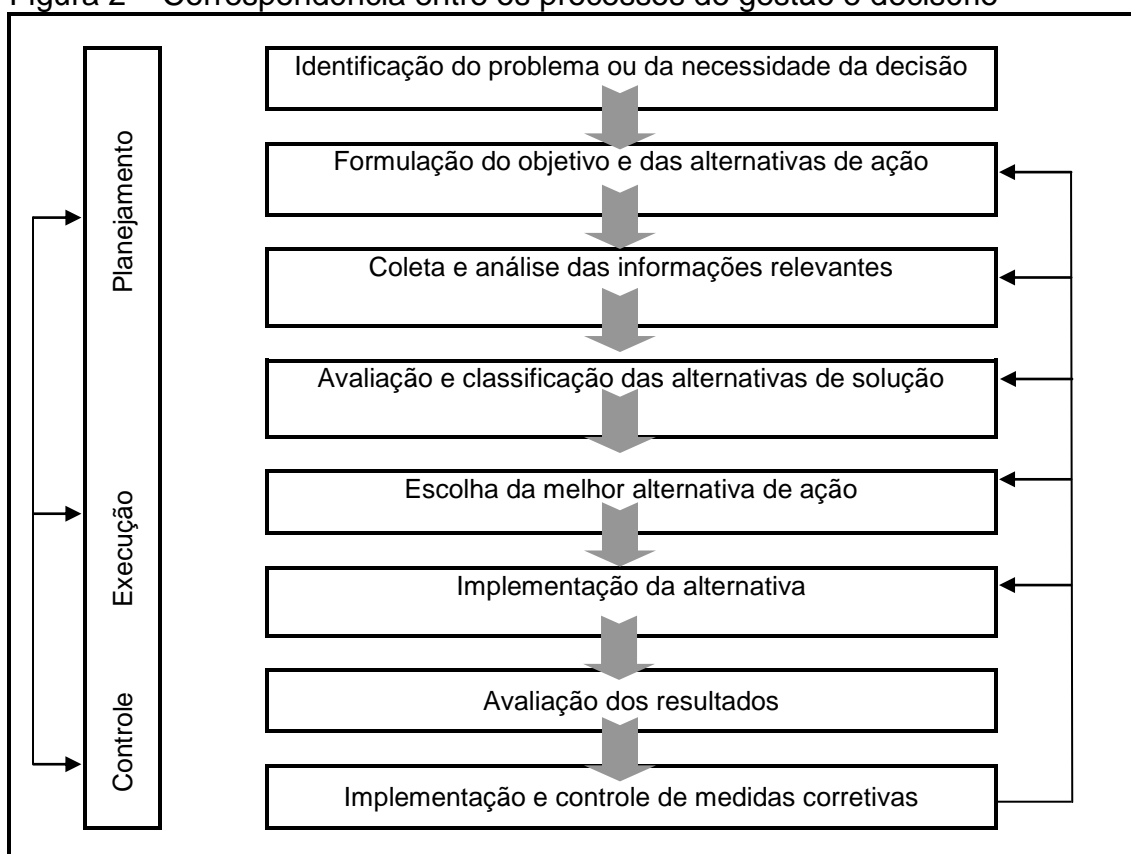
respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

Mosimann (1999, p.53) afirma que “modelo de gestão é o instrumento utilizado pela gestão para predição das consequências que advirão nas alternativas disponíveis e para a escolha da melhor alternativa. Volta-se, portanto, para o futuro”.

É de extrema importância para a organização formular um modelo de gestão, verificando suas necessidades e objetivos a serem alcançados. Um modelo de gestão é constituído de acordo com os interesses dos gestores e, principalmente, dos seus proprietários. Diante disso, compreende-se que cada empresa possui um modelo particular, que está relacionado à sua missão e visão.

Na figura 2, apresentam-se as três etapas do processo de gestão, onde cada etapa tem seu momento de ser executada.

Figura 2 – Correspondência entre os processos de gestão e decisório



Fonte: Peleias (2002)

Diante da figura 2, serão destacadas, na próxima seção, as três etapas que compõem o processo de gestão de uma organização: Planejamento, Execução e Controle.

2.5.1 O Planejamento

As organizações devem elaborar seu planejamento para o seu constante desenvolvimento. Ele é o primeiro passo para uma boa gestão e o primeiro processo fundamental da controladoria, onde são estabelecidas metas que, no decorrer do período, serão convertidas em ações para o alcance da visão e missão da entidade. Segundo Mosimann (1999), “os planejamentos devem estar sempre em perfeita integração para que a missão seja cumprida e a continuidade seja mantida”.

Catelli (2001, p.157), quanto à função do planejamento, afirma que:

[...] é assegurar a eficácia empresarial por meio da consideração cuidadosa de todos os fatores relevantes antes do momento de sua implementação, assim assegurando que as decisões se conformem com uma estratégia racional para o futuro da empresa.

O planejamento é a ferramenta essencial para os gestores alcançarem seus objetivos no âmbito econômico e financeiro; deve ser elaborado e seguido respeitando cada passo nele descrito.

Mosimann (1999) descreve algumas características usadas no planejamento: antecede as operações, que devem ser compatíveis com o que foi estabelecido no planejamento; sempre existe em uma empresa, embora, muitas vezes, não esteja expresso ou difundido; quando informal, estará contido, no mínimo, no cérebro do dirigente; deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente, para poder se adaptar às mudanças ambientais, quando não há planejamento, não pode haver controle; tende a reduzir as incertezas e, conseqüentemente, os riscos envolvidos no processo decisório, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa; deve interagir, permanentemente, com o controle, para que se possa saber se está sendo eficaz, isto é, se está alcançando seus objetivos, pois planejamento sem controle não tem eficácia; quando associado ao controle, o planejamento serve para avaliação de desempenho da empresa e das áreas.

Sendo assim, o planejamento é uma ferramenta essencial para a controladoria. Nele são discriminados os diversos passos a serem seguidos tanto para âmbito operacional quanto gerencial. Em um planejamento exímio são estipuladas estratégias para as mais diversas áreas da organização, atingindo, assim, pontos sintéticos e alcançando a missão da empresa.

2.5.2 A Execução

Na etapa de execução, os processos analisados serão postos em prática, seguindo corretamente o planejamento realizado e serão acompanhado pelo *controller*. Assim, os resultados serão visualizados no decorrer do trabalho.

Catelli (2001, p.146) explica que a execução é:

[...] à fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Nessa fase, ainda podem ser necessárias alterações e ajustes no programa, com conseqüente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes. A fase de execução é exatamente aquela em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas.

Diante disso, em um processo de execução, existem três etapas que serão executadas em cada área. Mosimann (1999) descreve-as como: planejamento, a execução e o controle do planejamento; planejamento, a execução e o controle de execução; e planejamento, a execução e o controle do próprio controle.

De acordo com o que explica Peleias (2002, p. 25), “A execução decorre de uma direção, que envolve tomada de decisão entre diversas alternativas, transmissão de ordens, chefia de subordinados e coordenação das atividades individuais”.

Portanto, os executores poderão modificar e/ou implementar dados que não foram utilizados, concretizando o processo de execução e garantindo o alcance dos objetivos da empresa.

2.5.3 O Controle

No processo de controle, é verificado se todas as etapas do planejamento estão sendo executadas da maneira como foram estrategicamente planejadas. Na

condição de ferramenta importante, o controle deve ocorrer ao longo do processo de gestão. O fato de esse processo ser destacado como último item a ser abordado não o coloca em último lugar em grau de relevância, mas se deve ao fato de depender dos processos anteriores.

Esta afirmação é fundamentada por Peleias (2002, p. 26):

O controle é a etapa do processo de gestão, contínua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam elas internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos.

No processo de gestão, todos os setores da empresa deverão buscar a intensificação dos resultados. No entanto, deverão atentar aos objetivos da organização, seguindo, rigorosamente, os caminhos indicados pelo gestor.

Por ser um processo decisório e de correção, o controle deve ter objetivos para seguir a avaliação, que, de acordo com Fernandez (1989 apud MOSIMANN; FISCH 1999), são: verificar permanentemente os fatos; oferecer segurança à administração, evidenciando se tudo está de acordo com os planos e diretrizes estabelecidos; possibilitar a identificação de erros e ineficiências; permitir pronta atuação do tomador de decisão, visando corrigir os desvios em relação ao plano original; ser uma etapa do processo de planejamento e execução.

Portanto, o controle é um processo que permite verificar todos os acontecimentos que, por consequência, já estariam descritos no planejamento da entidade, possibilitando verificar erros e identificá-los por setor competente, tomando, assim, as providências necessárias ao alcance da missão. Se desejada a obtenção de informações mais precisas e fidedignas, o controle se torna peça essencial para garantir o alcance dos resultados propostos no planejamento, tornando-se item essencial do processo de planejamento e execução.

2.6 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PLANEJAMENTO

A Controladoria é vital para o planejamento de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas. Fatores como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização, a crescente preocupação com o meio ambiente, entre outros, exigem um gerenciamento cada vez mais eficaz das entidades.

Neste caso, Oliveria (2009, p. 21) afirma que:

Para poder contribuir com sucesso na missão da organização, a Controladoria deve exercer um papel preponderante, apoiando e fornecendo subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades operacionais, comerciais, financeiras, administrativas, tributaria etc., por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as varias funções e especialidades.

O Planejamento é dividido em três níveis (figura 3) e a Controladoria atua em cada um deles de maneira diferente. Estas diferentes maneiras serão apontadas na seção a seguir.

Figura 3 – Os níveis de decisão e os tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2009)

Apesar de ocorrer uma divisão entre os níveis Estratégico, Tático e Operacional, os planejamentos e decisões que os resultam estão interligados, onde cada um dependerá do resultado do anterior. Conforme serão apresentados na próxima seção.

2.6.1 No Planejamento Estratégico

No planejamento estratégico são estabelecidas as diretrizes e os objetivos da organização. De acordo com Catelli (2001, p. 138),

A fase do planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa. Essa fase de processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa do planejamento operacional. Evidentemente, o processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo e do ambiente interno da empresa.

Mossimann e Fisch (1999) afirmam que “a controladoria deve ter sensores para captar do ambiente externo informações com intuito de projetar cenários

paralelamente ao estudo dos pontos fortes e fracos da empresa, para que diretrizes estratégicas sejam alcançadas”.

Portanto, o planejamento estratégico define o objetivo, seguindo etapas para o alcance da missão da empresa e procedimentos para cada área da empresa de forma sintética, atuando diretamente em cada setor.

2.6.2 No Planejamento Tático

O planejamento tático oferece a cada área da organização as definições para a continuidade do trabalho planejado, classificando seus objetivos com base no planejamento estratégico.

Assim, Mosimann (1999, p. 77) descreve o planejamento tático da seguinte maneira:

Consiste na verificação das relações de cada área de responsabilidade da empresa com seu ambiente, comparação com o respectivo plano tático e decisões de alteração de objetivos em função de mudanças ambientais e conseqüentes ameaças e oportunidades à empresa e mais diretamente àquela área, má gestão da área ou falsas premissas na elaboração do plano tático (ou estratégico, com reflexos na área).

Desta forma, o planejamento tático consiste em atingir metas de curto prazo e seu objetivo é identificar as funções de cada área e seus planos específicos para a análise do processo estratégico.

2.6.3 No Planejamento Operacional

O planejamento operacional dispõe de identificação e avaliação das alternativas oferecidas pelo planejamento estratégico para a sua formalização.

Mosimann (1999, p. 119) descreve a importância da controladoria nesse processo:

No processo operacional, cabe à controladoria - órgão gerenciador para que os resultados econômicos da empresa sejam otimizados. Há nesse planejamento uma participação mais atuante da controladoria, que desempenha o papel de administradora do planejamento operacional.

Diante disso, Mosimann (1999) ressalta que “cabe à controladoria transformar os planos operacionais não quantitativos em planos orçamentários e, posteriormente, comparar o que foi orçado com o que foi realizado”. Assim, o planejamento operacional transforma as informações obtidas em ações a realizar.

Segundo Catelli (2001):

[...] o planejamento operacional segue um processo que deve acontecer com a participação dos responsáveis pelas diversas áreas funcionais da empresa, para que reflita as condições operacionais adequadas e exista o compromisso com seu cumprimento.

Portanto, todos os setores da organização precisam estipular metas individuais por área de atuação, fazendo com que, juntas, tornem-se metas globais para o alcance da visão organizacional.

2.7 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No decorrer deste estudo, relatou-se o quanto a Controladoria é fundamental no desenvolvimento do planejamento estratégico e está ligada diretamente à tomada de decisão em uma empresa.

Segundo Oliveira (2009, p. 73):

O fato de o planejamento estratégico aparecer como o item inicial no processo estratégico das empresas pode ser abordado de algumas formas. Uma delas – a mais importante – estabelece que o planejamento estratégico deve aparecer no início do processo da administração estratégica, porque o executivo não tem o que organizar, dirigir e controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança planejada, se ele não tiver planejado o assunto anteriormente.

Portanto, o planejamento deve ser o início do processo de gestão, dada a sua essencialidade, e, antes de tomar quaisquer decisões ou colocá-las em prática, o assunto em questão deve ser cuidadosamente estudado e planejado.

Nesse contexto, entra em foco a Controladoria Estratégica. Oliveira (2002) afirma que o responsável pela controladoria participa junto aos gestores da empresa, no trabalho de elaboração do planejamento estratégico. Mesmo que os demais integrantes da controladoria possuam o caráter estratégico, não cabe a todos analisar e direcionar os rumos da empresa, mas apenas auxiliar a alta administração para, assim, terem o suporte necessário para elaboração do planejamento estratégico.

Padoveze (2007, p. 94) define Controladoria Estratégica como:

[...] a atividade de Controladoria que, através do Sistema de Informação Contábil, abastece os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da companhia com informações tanto financeiras quanto não-financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional.

O Planejamento Estratégico, de acordo com a definição acima, torna-se dependente da Controladoria Estratégica para o seu desenvolvimento. O Planejamento Estratégico necessitará das informações que são selecionadas, organizadas e interpretadas pela Controladoria.

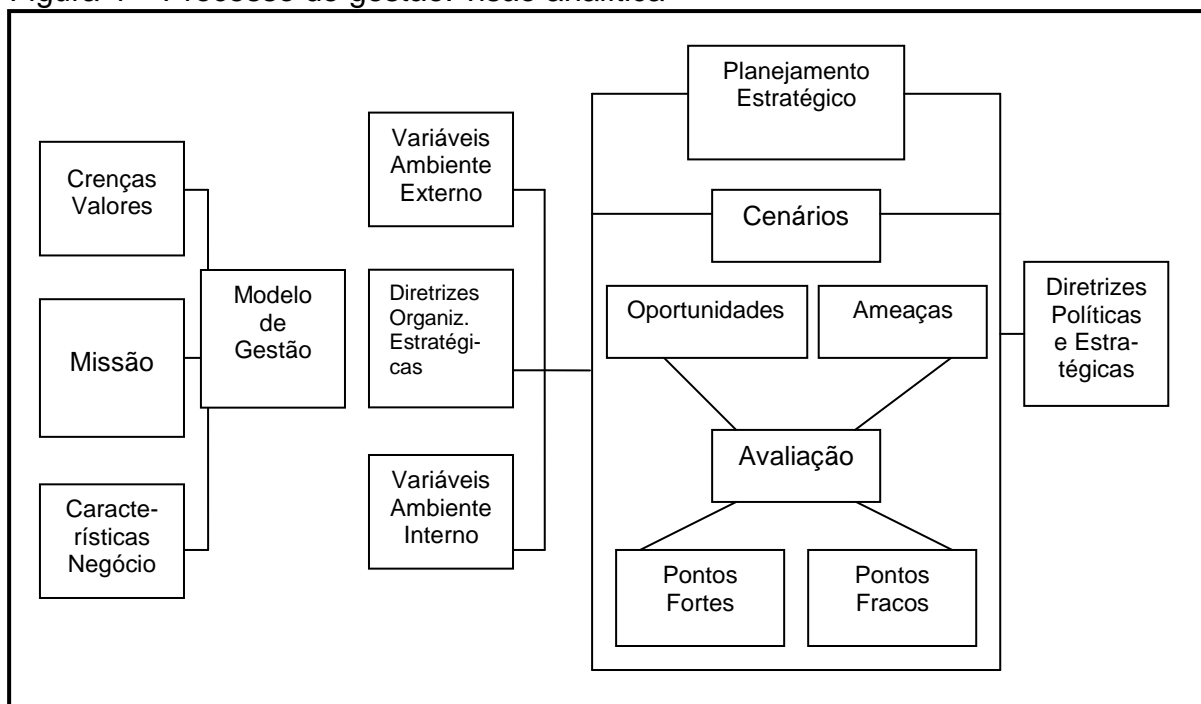
Diante do todo o enunciado citado anteriormente, se faz necessária a participação efetiva do *Controller*, sendo ele o responsável pelo alinhamento das informações, “[...] uma vez que o seu sistema de informação deverá estar alinhado com as estratégias organizacionais e de negócios” (PADOVEZE, 2007, p. 94).

Padoveze (2007, p. 96) afirma que:

O Sistema de Informação Contábil deve ser estruturado para atender as necessidades informacionais de todo o processo de gestão da empresa. Desde a etapa do Planejamento Estratégico até o processo final de controle, passando pela programação, o sistema contábil deve estar apto para municiar e receber informações operacionais e financeiras.

A Controladoria Estratégica apresenta variações em relação ao seu foco de atuação. De acordo com as necessidades organizacionais e o tipo de estratégia adotada é desenvolvido o foco de atuação. Entretanto, a Controladoria atuará dentro de um modelo padrão de gestão, o qual é apresentado na figura 4:

Figura 4 – Processo de gestão: visão analítica



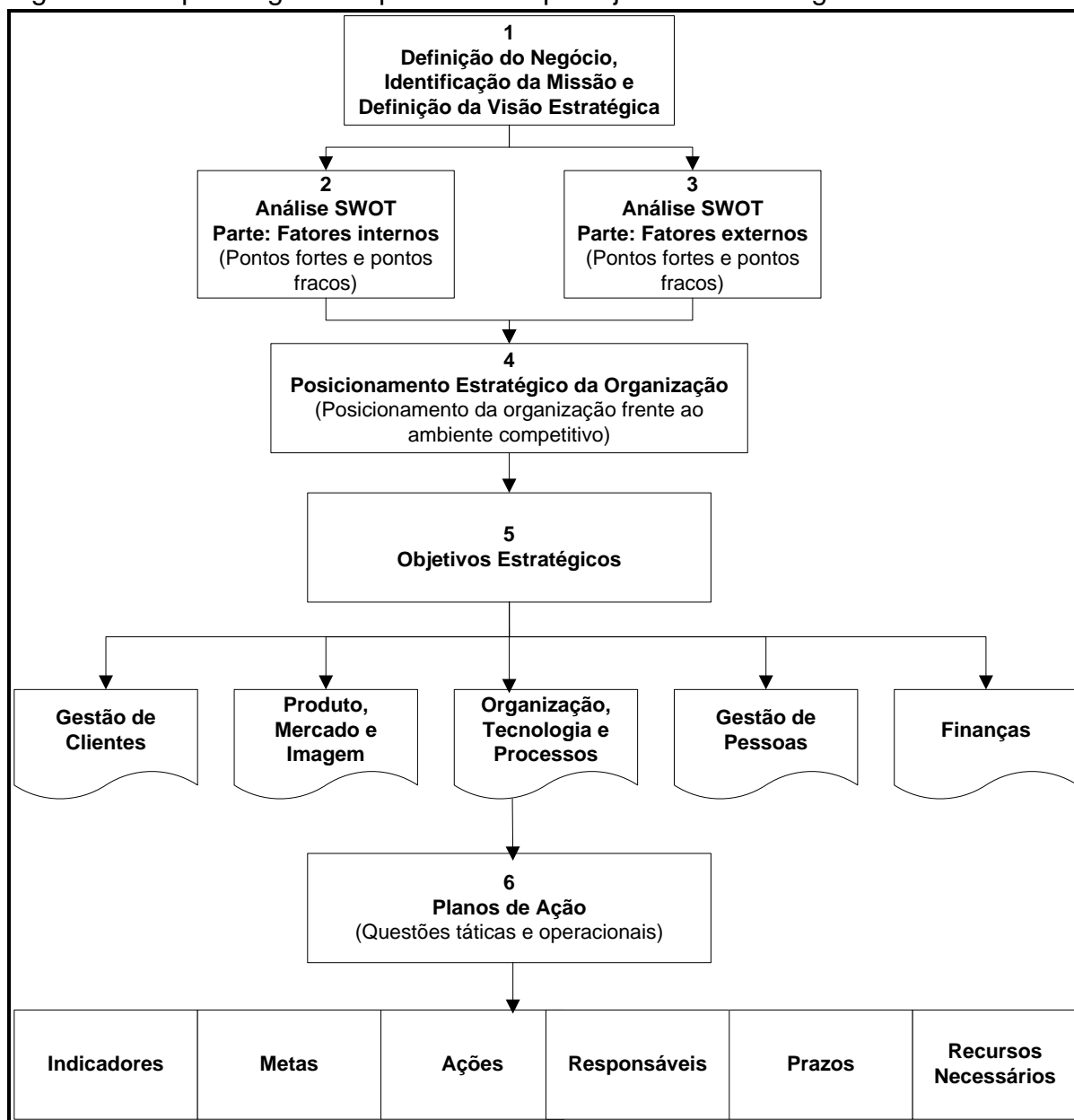
Fonte: Adaptado de Padoveze (2007)

De acordo com as informações citadas acima, cabe à controladoria construir um sistema que originará o planejamento estratégico. Após verificar e apontar os pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças do ambiente externo, torna-se possível a construção de cenários, os quais direcionarão para as diretrizes políticas e estratégicas.

2.8 ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como qualquer processo, há a necessidade de uma metodologia de implantação. No planejamento estratégico não é diferente, e a metodologia utilizada para descrever as etapas de implantação pode ser visualizada na figura 5 a seguir:

Figura 5 - Esquema geral do processo de planejamento estratégico



Fonte: Andrade (2012, p. 20)

Na sequência, descreve-se o processo de elaboração do planejamento estratégico, que inicia com a etapa de diagnóstico estratégico, especificamente a definição de qual será o negócio da empresa.

2.8.1 Negócio

A determinação do negócio consiste em definir o âmbito de atuação da organização no que diz respeito à comercialização de seus produtos e serviços.

Quando definimos o negócio, apontamos qual será o nosso foco quanto aos produtos e serviços oferecidos, mercados e clientes que a empresa pretende atingir. (maximiano, 2005)

Dentro deste contexto, determinar qual o negócio da empresa torna-se o principal elemento para orientar o administrador na escolha da direção a ser seguida. Drucker (2002, p. 132) recomenda que “Para o planejamento estratégico, precisa-se começar separadamente com as três perguntas: “Qual é o nosso ramo”? “Qual será ele”? “Qual deve ser”? Cada uma delas constitui, e deve constituir, caminhos conceituais distintos”.

Na visão de Drucker (2002), estas três perguntas irão permitir aos gestores perceber que, até mesmo as maiores tendências, seguem à curva do ciclo de vida. Além disso, em meio aos grandes avanços da tecnologia, é preciso saber que as necessidades do consumidor de hoje não serão as necessidades do consumidor de amanhã.

Diante disso, os produtos e serviços deverão ser constantemente remodelados. Sendo assim, a empresa não investirá seus recursos e esforços nas tendências em declínio ou ultrapassadas.

2.8.2 Missão

A partir do momento que define o seu negócio, a empresa tem maior facilidade em registrar de forma clara e sucinta sua missão. Esta nada mais é do que a razão de a empresa existir. Segundo Padoveze (2007, p. 25), a missão é “uma declaração do propósito da empresa, definindo o que ela faz e o que não faz”.

Para Chiavenato (2004, p. 220):

A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? No fundo, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demanda da sociedade, do mercado ou do cliente.

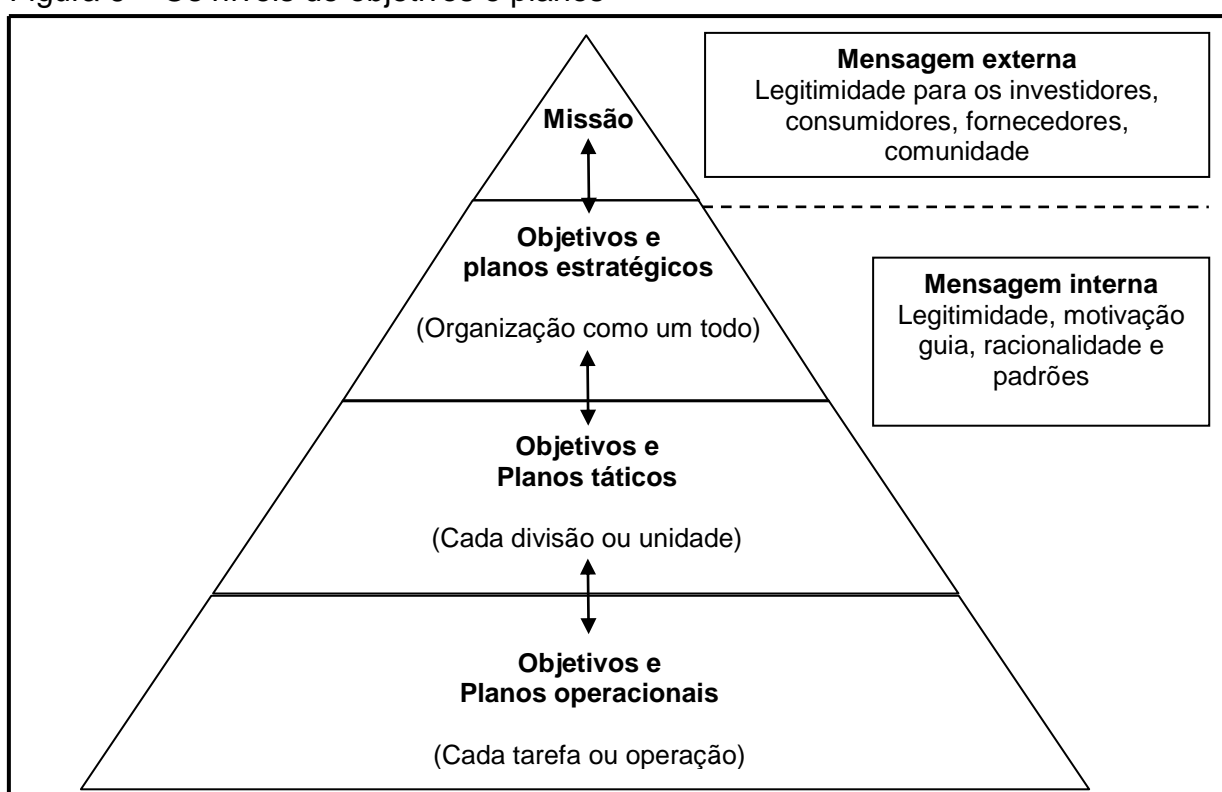
A finalidade de missão é descrita por Padoveze (2007, p. 25) como:

[...] visa comunicar interna e externamente o propósito da organização e do seu negócio. Ela 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

A criação da missão, tarefa aparentemente simples, envolve uma série de questões que devem ser analisadas cuidadosamente. Oliveira *et al* (2002) associa os temas que demandam observação e estudo, uma vez que a missão não pode desviar da realidade organizacional, nem mesmo externar pretensões que não correspondem aos objetivos corporativos.

A figura 6 demonstra a relação existente entre missão e objetivos estratégicos:

Figura 6 – Os níveis de objetivos e planos



Fonte: Chiavenato (2004)

Diante do exposto, a missão reflete externamente a imagem interna da organização. Por isso, é crucial que esta missão seja baseada em valores e crenças, sendo compartilhados por todos os envolvidos. Assim, os consumidores, fornecedores e investidores atribuirão a esta empresa maior grau de confiabilidade.

2.8.3 Visão

A visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais

longo e uma abordagem mais ampla.

Chiavenato (2004, p. 223) reforça:

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que deseja fazer para satisfazer continuamente às necessidades e preferências dos clientes, de como atingirá os objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, quais as forças que a impelem e em que condições ela opera. Em geral a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que como ela realmente é.

De acordo com Ansoff (1993, p. 162), “A visão organizacional afeta a escolha de estratégia; a estratégia determina o ambiente, o ambiente determina os objetivos e metas atingíveis; as metas afetam a estratégia, dadas as limitações de recursos”.

Com base nessa afirmação, conclui-se que a visão organizacional afeta a direção estratégica, determinando os objetivos e metas a serem atingidos. Podem, assim, serem mudados de acordo com a estratégia da organização e suas limitações quanto ao cenário financeiro.

2.8.4 Valores

Quando se fala em valores, para uma empresa, significa dizer quais os princípios que ela tem por ideais para atingir sua missão e, como consequência, alcançar sua visão. Segundo Padoveze (2007, p. 25), “A declaração de valores é um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma empresa, independentemente de seu porte”.

Chiavenato (2004, p. 221) afirma que os valores e crenças representam “[...] os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente”.

Oliveira *et al.* (2002, p. 137) apresenta sua definição a respeito deste tema:

As crenças e os valores pelos quais cada entidade norteia seus negócios refletem os atributos apresentados por seus fundadores e proprietários/responsáveis. No mundo atual, considerações de meio ambiente, de qualidade, de ética no relacionamento com clientes e fornecedores, de respeito aos funcionários, etc., são aspectos que causam impacto em todas as decisões. A forma como a entidade interage com esses fatores espelha as crenças e os valores nos quais seu dirigente acredita.

Portanto, os valores são os métodos que a empresa usará ao longo de sua gestão, os quais serão repassados aos seus colaboradores, que usaram como pilares para atingir a visão estabelecida pelos gestores. Mesmo os valores sendo as crenças do administrador da empresa, deverão estabelecer um vínculo com a visão da organização, caminhando sempre juntos. A empresa, então, ficará responsável por passar esses valores para os usuários internos e externos.

2.8.5 Cenários

Com a difícil tarefa de prever fatos futuros, os gestores têm a árdua tarefa de projetar variáveis que melhor se adaptam ao futuro mais próximo da organização, com base em dados gerados pela controladoria, os quais são projetados com perspectivas de crescimentos viáveis.

Segundo Padoveze (2007, p. 102), a construção de cenários “[...] tem por fim nortear as ações atuais para o futuro próximo, a partir da leitura do ambiente para o aspecto temporal de curto prazo”.

Chiavenato (2004, p. 195) defende o desenvolvimento de premissas inerentes às condições futuras:

Premissas constituem os ambientes esperados dos planos em operação. Como a organização opera em ambientes complexos, quanto mais pessoas estiverem atuando na elaboração e compreensão do planejamento e quanto mais se obter envolvimento para utilizar premissas consistentes, tanto mais coordenado será o planejamento. Trata-se de gerar cenários alternativos para os estados futuros das ações, analisar o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em direção aos objetivos.

Por meio de premissas, os responsáveis por gerenciar o planejamento da organização deverão nortear para a alternativa que mais se adapte ao momento em que a empresa se encontre, analisando os pontos que podem prejudicar ou otimizar os objetivos traçados.

Para Oliveira (2007, p. 82), “Cenários estratégicos representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa perante a situação visualizada para seu setor de atuação”.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 154):

Os cenários devem ser concebidos simultaneamente para desenvolver dois ou três cenários futuros potenciais que estimulem a percepção de diferentes possibilidades e se ensaiem respostas para cada um deles. O número ideal é três, pois elaborar ao mesmo tempo quatro ou mais cenários tende a ser complexo demais, uma vez que não é possível acompanhar todos os seus

desdobramentos com razoável reflexão. [...] A questão é refletir sobre quais as possibilidades que normalmente são descartadas, mas que podem vir a acontecer. Na verdade, a metodologia para trabalhar com cenários propõe estar preparado para responder à pergunta “O que acontecerá se...”

De acordo com o abordado anteriormente, os cenários deverão ser criados em conjunto ao planejado pela organização. Utilizando-se de diversos cenários, o gestor deverá verificar as diferentes possibilidades que o mercado tem em potencial para a sua empresa.

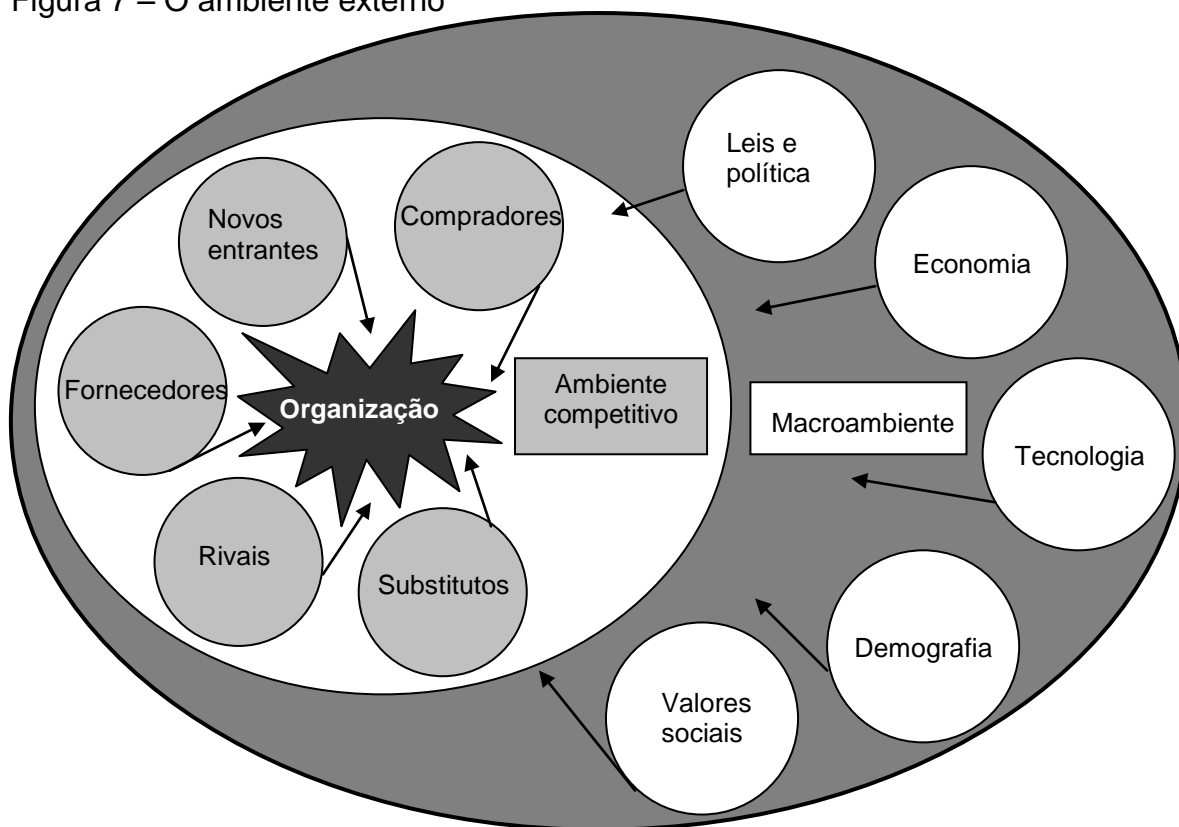
Bateman e Snell (2006, p. 47-48) defendem a seguinte ideia:

Todas as organizações operam num macroambiente, que é definido pelos elementos mais gerais no ambiente externo que potencialmente possam influenciar decisões estratégicas. Apesar de uma equipe de executivos de ponta poder ter forças e ideias internas singulares sobre os seus objetivos, ela deve considerar fatores externos antes de agir.

A análise do macroambiente é de extrema importância para a construção de cenários mais objetivos. Serão avaliados diversos aspectos relativos ao ambiente externo, os quais são alheios ao controle corporativo e podem influenciar de maneira substancial seu planejamento.

Os autores Bateman e Snell (2006) demonstram sua visão sobre o ambiente externo por meio da figura 7:

Figura 7 – O ambiente externo



Fonte: Bateman e Snell (2006).

Além de forças altamente competitivas como fornecedores, compradores e produtos rivais, a organização precisa lidar com impasses à sua programação estratégica, que poderão representar oportunidades e ameaças que venham a surgir de ambientes externos.

Cada aspecto avaliado no macroambiente tem uma relação de indicadores que podem sinalizar as mudanças iminentes, conforme é apresentado no quadro 1:

Quadro 1 – Indicadores genéricos de ambiente

ASPECTOS	INDICADORES
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> - Tamanho e densidade e distribuição geográfica populacional; - Mobilidade da população e processo migratório; - Taxa de crescimento e de envelhecimento da população; - Taxa de casamentos, de natalidade e mortalidade; - Estrutura etária, estrutura familiar e residencial; - Nível de escolaridade; - Composição étnica e religiosa da população.
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Renda real da população; - Taxa de crescimento da renda; - Configuração geográfica; - Padrão de consumo e poupança; - Nível de emprego; - Taxas de juros, câmbio e inflação; - Mercado de capitais; - Distribuição de renda; - Balança de pagamentos; - Nível do Produto Nacional Bruto (PNB); - Reservas cambiais.
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> - Hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições; - Crenças e aspirações pessoais; - Relacionamentos interpessoais e estrutura social; - Mobilidade entre classes; - Origem urbana ou rural e os determinantes de <i>status</i>; - Atitudes com as preocupações individuais <i>versus</i> coletivas; - Situação socioeconômica de cada segmento da população; - Composição da força de trabalho; - Estrutura educacional; - Veículos de comunicação de massa; - Preocupação com o meio ambiente; - Preocupação com a saúde e preparo físico.
Político / Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Política monetária, tributária, fiscal e previdenciária; - Legislação tributária, comercial, trabalhista e criminalista; - Política de relações internacionais; - Legislação sobre proteção ambiental; - Políticas de regulamentação, desregulamentação e privatização; - Legislação federal estadual e municipal; - Estrutura de poder.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Passo tecnológico; - Processo de destruição criativa; - Aplicação em novos campos; - Identificação dos padrões aceitos; - Manifestações reacionárias em relação aos avanços tecnológicos; - Aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia; - Velocidade das mudanças tecnológicas e atualização do país; - Incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de desenvolvimento ecológico; - Índices de poluição e legislação existente.

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003)

Sendo assim, a quantidade de indicadores que precisam ser monitorados torna impraticável observar e utilizar todos simultaneamente. Em meio ao grande número de informações disponíveis se faz necessário classificá-las por grau de relevância, demonstrando qual o impacto desses indicadores sobre a empresa.

2.8.6 Análise *SWOT*

Partindo da idéia de que a empresa deverá ter o pleno conhecimento do ambiente onde atua, será efetuada a análise ambiental. Esta análise tem como objetivo enfatizar a situação que a empresa apresenta tanto no ambiente interno quanto externo. De acordo com Oliveira et al. (2002, p. 42), essa avaliação acontece “mediante a determinação dos fatores-chaves de sucesso para a empresa, os quais orientam a identificação e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas”.

Conforme contexto apresentado, os fatores-chaves para o sucesso da organização são determinados por características que sejam essenciais à empresa, com a finalidade de ser bem sucedida em seu ramo de negócios. Diante disso, Oliveira et al. (2002, p. 43) explica que: “de modo geral, pode-se entender que um fator-chave de sucesso é aquele com relação ao qual a empresa precisa obter um desempenho pelo menos satisfatório para ser bem-sucedida”.

Por isso, essas variáveis precisam ser avaliadas e administradas, uma vez que elas têm influência, diretamente, de forma positiva ou negativa, nos fatores que determinam o sucesso da organização.

Para Padoveze (2003, p. 96), “[...] um Planejamento Estratégico será tanto ou mais eficaz quanto mais eficaz for a interpretação e julgamento de todas as variáveis e entidades desses ambientes”.

O procedimento mais recomendado é a análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, o qual é designado análise *SWOT*.

Segundo Bateman e Snell (2006, p. 130):

Após analisar o ambiente externo e os recursos internos, os tomadores de decisão estratégica possuem a informação de que necessitam para formular estratégias empresariais, de negócios e funcionais da organização. Uma comparação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é normalmente denominada análise *SWOT*.

A sigla *SWOT* refere-se às palavras em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

No ponto de vista interno da organização, de acordo com Padoveze (2003), são identificadas suas forças e fraquezas. Para listar o que será avaliado como ponto forte ou fraco é adotado como critério o grau de competitividade, tal como as expectativas do mercado. É fundamental nesta análise compará-la aos

objetivos traçados pela empresa para corrigir fraquezas que virão a prejudicar seu desempenho e evidenciar os pontos fortes que serão essenciais para alcançar as metas estabelecidas.

Oliveira (2007, p. 77) enfatiza que:

Pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa e que a favorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial, ou seja, que estão fora da empresa e portanto, não são controláveis.

Pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa e que a desfavorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial.

Diante da perspectiva externa, revelam-se as oportunidades e as ameaças, às quais a organização está constantemente exposta, de acordo com que é colocado por Padoveze (2003). Esta análise demonstra os problemas que a organização poderá enfrentar no futuro, além de apontar novas áreas a serem exploradas, que poderão modificar e ampliar o mercado de atuação da empresa.

Para Oliveira (2007, p. 78-79):

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188) destacam que: a função do modelo *SWOT* “é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos”. Este cruzamento resulta em uma matriz de quatro células, onde cada célula corresponde a uma indicação de qual decisão o gestor deverá tomar. O modelo é apresentado no quadro 2:

Quadro 2 – As quatro zonas da matriz SWOT

		Análise Interna		
		Predominância de		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
Análise Externa	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2002)

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que as empresas, em geral, têm suas atividades ou processos posicionados nas quatro áreas. Desta maneira, os gestores e sua equipe deverão direcionar seus esforços a fim de maximizar os pontos fortes, aproveitando as oportunidades geradas pelo mercado, minimizando os pontos fracos e enfrentando as ameaças do ambiente externo.

2.8.7 Posicionamento Estratégico

A competitividade entre as organizações faz com que as empresas adotem posturas estratégicas. Para se destacar no mercado, as empresas precisam se diferenciar umas das outras, buscando aperfeiçoar resultados por meio do aprimoramento de seus produtos e serviços.

Padoveze (2003, p. 94) diz que a estratégia de diferenciação é caracterizada:

[...] quando o valor é adicionado nas áreas de significância real para os clientes que estarão, então, desejando pagar um preço prêmio pela distinção ou diferenciação. Isto é possível através de uma faixa de produtos ou serviços diferenciados, cada qual desenhado para dar um apelo a um segmento diferente, assim como focar apenas num único segmento.

A focalização, ou também chamado enfoque de nicho, é uma estratégia que estabelece que a empresa deva concentrar-se em determinado nicho de mercado, direcionando seu produto ou serviço a um grupo consumidor específico.

Pode ficar entendido que, nesse caso, a empresa tem um ambiente empresarial bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, excetuando-se a situação de uma empresa que se encontra num só segmento. Portanto, aqui, a empresa se dedica a um único produto ou serviço ou único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio e não há interesse em desviar seus recursos para outras oportunidades de mercado (OLIVEIRA, 2007, p. 90).

Por fim, a estratégia baseada em custo remete a eficiência produtiva e preço baixo, buscando volume de produção para fornecer produtos de qualidade aceitável com baixo custo (PORTER, 1999).

Portanto, ao se definir o mercado de atuação da empresa, se faz necessário atentar ao posicionamento estratégico, verificando se o mesmo corresponde à política corporativa. O ponto fundamental desta questão é, principalmente, a avaliação das estratégias, verificando o mercado de atuação, analisando as oportunidades e ameaças que tal mercado poderá oferecer.

2.8.8 Objetivos Estratégicos

Após a definição da missão e visão, a empresa deverá definir sua postura estratégica para, assim, atingir seu objetivo organizacional.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 71) o objetivo organizacional:

[...] é uma situação desejada que a organização deseja e pretende alcançar. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro. Quando um objetivo é atingido, ele deixa de ser a imagem orientadora da organização e é assimilado à organização como algo real e atual. Torna-se realidade e deixa de ser o objetivo desejado. Nesse sentido, um objetivo nunca existe como algo tangível: ele é um estado que se procura e não um estado que se possui.

Portanto, os objetivos estratégicos expressam uma situação que se pretende atingir. Neste momento, a empresa determinará onde direcionará seus esforços. Bateman e Snell (2006, p. 125) afirmam que:

Os objetivos estratégicos envolvem a missão e a visão da organização. O CEO de uma organização, com a opinião e a aprovação do conselho de diretores, estabelece tanto a missão quanto os principais objetivos estratégicos. Os conceitos e as informações contidos na declaração de missão, na declaração de visão e na declaração dos objetivos estratégicos não podem ser identificados como tal, mas eles devem ser comunicados a todo mundo que tenha contato com a organização.

Desta forma, há a necessidade de rever os objetivos estratégicos, periodicamente, pois, à medida que os objetivos são alcançados, precisam-se

analisar e identificar novos objetivos para o constante crescimento da organização.

2.9 PLANOS DE AÇÃO

Após definir as estratégias que a empresa pretende utilizar, ela deverá aplicar planos que englobam todo o planejamento estratégico, tornando-se, assim, uma base para as ações futuras. Figueiredo e Caggiano (2008, p. 65) afirmam que “A partir da seleção da estratégia a ser utilizada, esta será expressa em planos mais detalhados que se tornarão a base para a ação”.

Para Bateman e Snell (2006, p. 118), os planos são “ações ou meios que administradores pretendem utilizar para atingir as metas organizacionais”.

Padoveze (2003, p. 98) defende que “O plano estratégico deve conter claramente as intenções que a empresa tem e o que e como ela deve proceder, com o máximo possível de dados quantitativos das metas incorporadas no plano estratégico”.

Os autores Bateman e Snell (2006, p. 118) apresentam estas definições, respectivamente:

[...] planos de curto prazo, são desenhados para alcançar um conjunto de metas que provavelmente não se repetirão no futuro. [...] planos de longo prazo, se concentram em atividades contínuas voltadas para alcançar um conjunto de metas duradouras. [...] Finalmente, pode-se referir a planos de contingência como planos “e se”. Eles incluem conjuntos de ações a serem tomadas quando os planos iniciais de uma empresa não funcionarem bem ou se eventos no ambiente externo exigirem mudança repentina.

Diante do exposto, entende-se como plano de ação os meios para se atingir as metas estipuladas pelos gestores ao longo do planejamento estratégico, tornando, assim, um ferramenta que pode ser contínua, funcionando em grupo para um fim em comum. A seguir destaca-se o *Balanced Scorecard* como ferramenta de avaliação de desempenho que facilita a construção dos planos de ação.

2.9.1 BSC – *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão que foi criada pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Esta ferramenta traduz a missão e a estratégia da empresa, medindo o desempenho organizacional sob as perspectivas financeiras, de clientes e dos

processos internos da empresa, por meio de indicadores mensuráveis e controláveis.

De acordo com Oliveira (2002, p. 154), o *Balanced Scorecard* “é a tradução de estratégia em ação, ou seja, a razão de ser do BSC é tirar do papel os planos e metas estratégicas das organizações e difundi-los por todos os níveis da organização”.

Diante disso, pode-se perceber que *Balanced Scorecard* é uma ferramenta importante para o sucesso do processo de gestão, alinhando e organizando as informações para maior compreensão dos gestores, tornando o processo decisório fidedigno.

Kaplan e Norton (1997, p.20) defendem que:

O Balanced Scorecard preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do scorecard asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o Balanced Scorecard torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação.

O desempenho organizacional é mensurado mediante as seguintes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. Para melhor compreensão de cada um desses indicadores, suas definições serão abordadas, separadamente, nos tópicos que seguem.

2.9.1.1 Perspectiva Financeira

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Segundo Lobato:

Os objetivos e as medidas financeiras revelam se a implementação das estratégias está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da organização. Tais objetivos e medidas devem fazer parte da relação de causa e efeito, pois desempenham dois papéis: definir o desempenho financeiro esperado e servir de base para os objetivos e medidas das outras perspectivas não-financeiras do BSC (LOBATO *et al*, 2003, p. 110).

Kaplan e Norton (2004, p. 38) resumem os objetivos organizacionais na esfera financeira:

Basicamente, as estratégias financeiras são simples; as empresas ganham mais dinheiro (1) vendendo mais e (2) gastando menos. Todo o resto é música de fundo. Qualquer programa – intimidade com o cliente, seis sigma, gestão do conhecimento, tecnologia disruptiva, *just-in-time* – cria mais valor para a empresa apenas se resultar em vender mais e gastar menos. Assim, o desempenho financeiro da empresa melhora em consequência de duas abordagens básicas – crescimento da receita e aumento da produtividade.

Portanto, o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve ter início com um intenso diálogo entre o executivo de negócios e o diretor financeiro da empresa sobre a categoria financeira e os objetivos específicos da unidade. É preciso, também, que os executivos tenham estratégias específicas para maximizar os resultados, atingindo as metas esperadas.

2.9.1.2 Perspectiva dos clientes

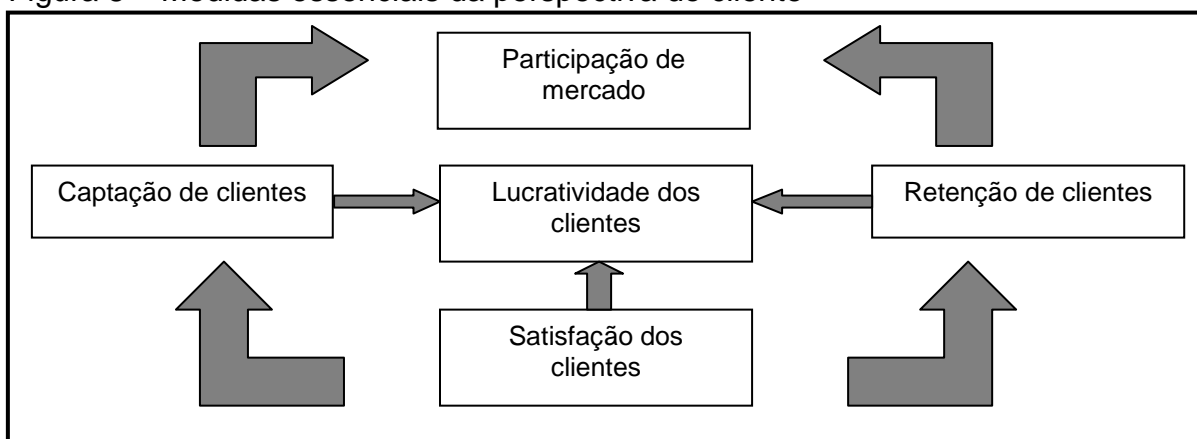
A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes, permitindo a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Segundo Lobato:

Aqui os objetivos e medidas dos clientes identificam o mercado e os segmentos em que a organização deseja atuar para obter maior crescimento e lucratividade. Essa perspectiva mantém a relação de causa e efeito, trazendo consigo componentes da receita relacionados aos objetivos financeiros (LOBATO *et al*, 2003, p. 112).

Kaplan e Norton (1997, p. 26) citam que entre as medidas essenciais de resultado “estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo”. A figura 8 demonstra a afirmação dos autores:

Figura 8 – Medidas essenciais da perspectiva do cliente



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Kaplan e Norton (1997, p. 68) enfatizam que:

Empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém. As empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar. A identificação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes.

Portanto, a empresa precisa traçar seus objetivos de acordo com sua missão, analisando os diversos ramos de atuação, perspectivas de crescimento e a demanda, direcionando-se para um determinado segmento compreendido por toda a organização.

2.9.1.3 Perspectiva dos processos internos da empresa

As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeira e de cliente. Essa sequência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão os objetivos dos clientes e acionistas.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 97):

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeira e do cliente. Essa sequência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

Segundo Chiavenato (2004, p. 245), os indicadores avaliados nesta perspectiva são a “qualidade dos produtos e processos, inovação, criatividade, capacidade de produção, logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces internas”.

Para avaliar tais indicadores, precisam ser desenvolvidos índices que demonstrem o desenvolvimento dos processos, buscando antecipar as necessidades dos clientes. Segundo Lobato *et al* (2003, p. 115), esta abordagem do BSC “costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos, nos quais a organização deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes”.

Diante do exposto, Kaplan e Norton (1997, p. 121) sintetizam o papel do BSC na perspectiva dos processos internos:

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

Assim sendo, a organização precisa estar em constante desenvolvimento, criando novos produtos e serviços para a maior satisfação de seus consumidores. Desta maneira, a organização passa a outorgar maior grau de relevância aos processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento.

2.9.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e crescimento organizacional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas.

De acordo Kaplan e Norton (1997, p. 26):

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no *Balanced Scorecard*, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários no aperfeiçoamento da tecnologia

da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Essa perspectiva visa, portanto, o aprendizado e o crescimento organizacional, aprendizado contínuo que garante um crescimento sólido. Além disso, faz com que a empresa adquira experiência e se torne segura diante das decisões que precisa tomar para garantir seu crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 131):

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard.

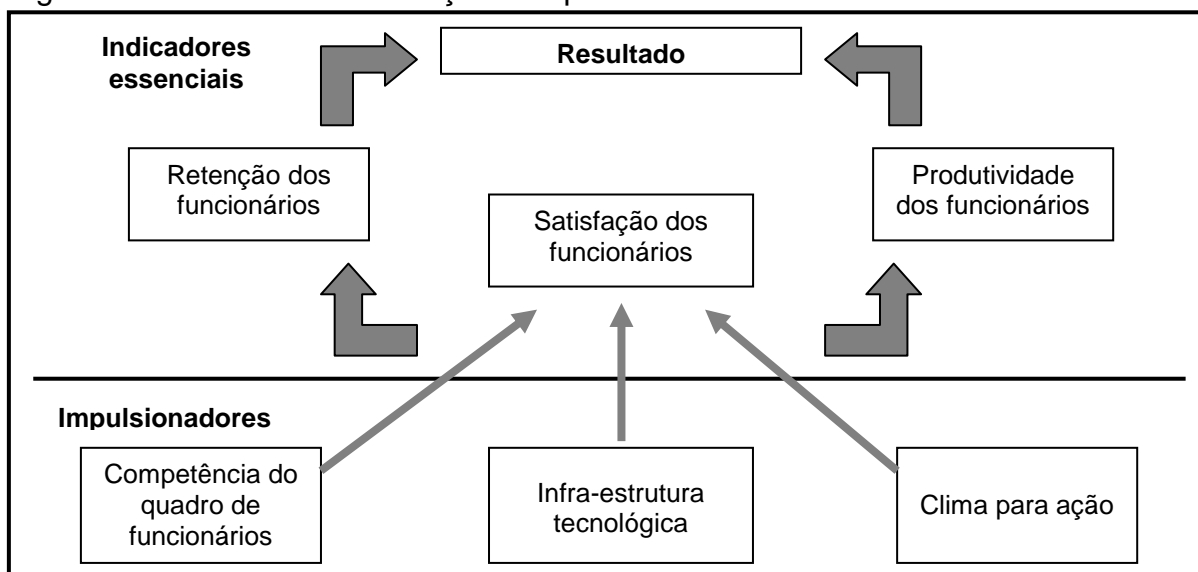
Conforme exposto anteriormente, existem três aspectos nesta perspectiva. Em primeiro lugar, trata-se da capacidade dos profissionais, visto que cabe à empresa desenvolver seus funcionários formando seu capital intelectual, elaborando metas para atendimento dos objetivos organizacionais.

O segundo aspecto é a capacidade dos sistemas de informação. Estes sistemas auxiliarão na tomada de decisões, agilizando os processos decisórios com foco no fator humano.

O último aspecto trata-se da motivação e *empowerment*, que visam à conservação de um bom clima organizacional e à motivação dos funcionários, o que deve ser reconhecido e recompensado pelas metas atingidas.

A figura 9 apresenta a estrutura que mede a perspectiva de aprendizado e crescimento:

Figura 9 – A estrutura de medição do aprendizado e do crescimento



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Portanto por meio da perspectiva do aprendizado e crescimento pode-se analisar e monitorar os índices que controlam a satisfação e produtividade dos colaboradores, tornando-se peça fundamental para o sucesso do *Balanced Scorecard*.

3 METODOLOGIA

A Metodologia é a explicação detalhada de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. Ela explica o tipo de pesquisa, os instrumentos utilizados, as formas de tabulação e tratamento dos dados, e tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

De acordo com Brenner e Jesus (2008, p.13) “a escolha dos métodos e técnicas a ser utilizada em uma pesquisa científica já pode ser dimensionada desde a formulação do problema [...]”, sendo que a escolha dependerá dos fatores relacionados com a pesquisa. E elucida-se que “o objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa.” (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p.37).

Os métodos adotados para a pesquisa caracterizam-se em abordagem bibliográfica que “é o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletado em livros, revistas, artigos, jornais, sites da internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas.” (MARTINS, 2008, p.86)

Adicionalmente a pesquisa adotará o método descritivo, que, segundo Andrade (2005, p.124):

Neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Martins (2008, p.83) reforça que: “uma pesquisa descritiva 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 aclarar situações para idealizar futuros planos e decisões”. Portanto com a análise descritiva busca-se obter informações que visem resolver o problema proposto.

Como complemento para a abordagem do problema será utilizado o método quantitativo que segundo Appolinário (2006), “a pesquisa quantitativa se refere a fornecer uma breve visão geral da proposta, para que o pesquisador iniciante não corra riscos de ser perder em meio ao grande volume de informações freqüentemente disponíveis nos livros examinados”.

Por fim, a realização deste estudo se desenvolverá por meio de estudo de caso caracterizada como “pesquisa empírica sobre um fenômeno em seu contexto real, por meio de uma exploração intensiva de uma única unidade de estudo.” (BRENNER E JESUS, 2008, p.19).

Sendo este segundo Martins (2004, p.89) “[...] uma tentativa de abranger todas as características mais importantes do tema que esta sendo pesquisado”. Caracteriza-se então o estudo de caso como pesquisa com foco na coleta de informações, propondo benefícios para a empresa objeto de estudo por meio das análises realizadas.

4 ESTUDO DE CASO

Esta etapa do estudo tem o objetivo de evidenciar uma proposta de planejamento e acompanhamento estratégico para uma indústria de revestimentos cerâmicos, destacando-se as ferramentas que a controladoria se utiliza para monitoramento da execução da estratégia.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ALPHA REVESTIMENTOS CERÂMICOS LTDA.

Nesta seção será apresentada a empresa escolhida para este estudo de caso: Alpha Revestimentos Cerâmicos LTDA.

4.1.1 A Empresa

A origem da Alpha Revestimentos Cerâmicos remete à década de 1990, na cidade de Maracajá. Os primeiros produtos saíram da linha de produção em 11 de abril de 1991. Desde então, a empresa vem seguindo com seu arrojado programa de expansão, que passou pela reformulação do parque fabril e conquista do mercado da construção civil.

A Alpha Revestimentos Cerâmicos é uma empresa de sociedade por quotas com responsabilidade limitada que produz e comercializa produtos cerâmicos. A sede localiza-se na cidade de Maracajá – SC, se destacando entre as demais da região como uma empresa com preços competitivos e produtos de qualidade. Sua produção anual é de cerca de 5 milhões de metros quadrados de revestimentos de parede, pisos e peças especiais.

A Alpha Revestimentos Cerâmicos possui profissionais responsáveis pelo setor de controladoria que suprem as necessidades dos administradores para otimizar o processo de gestão.

Desta forma, este estudo de caso irá propor a elaboração do planejamento estratégico sob a ótica da controladoria para identificar as oportunidades apresentadas pelo mercado.

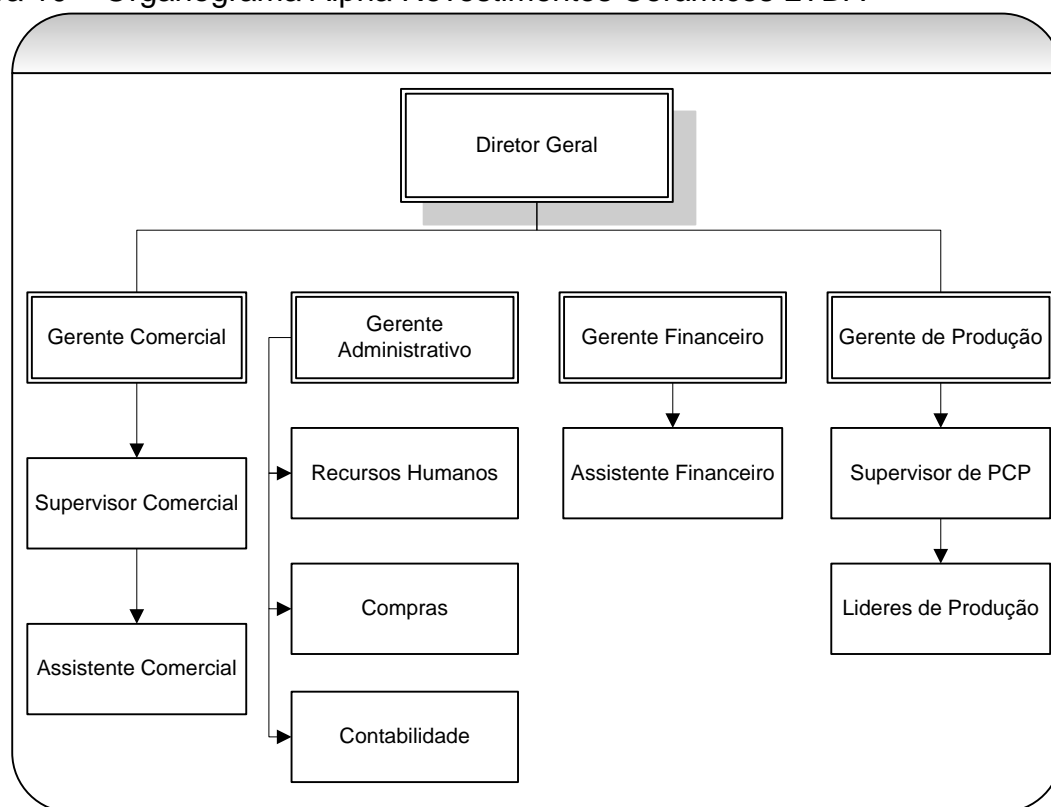
4.1.2 Clientes

A Alpha Revestimentos Cerâmicos fornece a clientes do setor de construção civil localizados por todo o território nacional.

Devido ao grande crescimento do setor da construção civil nos últimos anos, se faz necessário traçar novos caminhos e adequar seus produtos ao mercado, desenvolvendo-os com diferenças que atendam as necessidades de seus clientes.

Antes de iniciar a próxima seção onde serão abordados a etapas do estudo de caso, se faz necessário a apresentação do organograma que é demonstrado por meio da figura 10.

Figura 10 – Organograma Alpha Revestimentos Cerâmicos LTDA



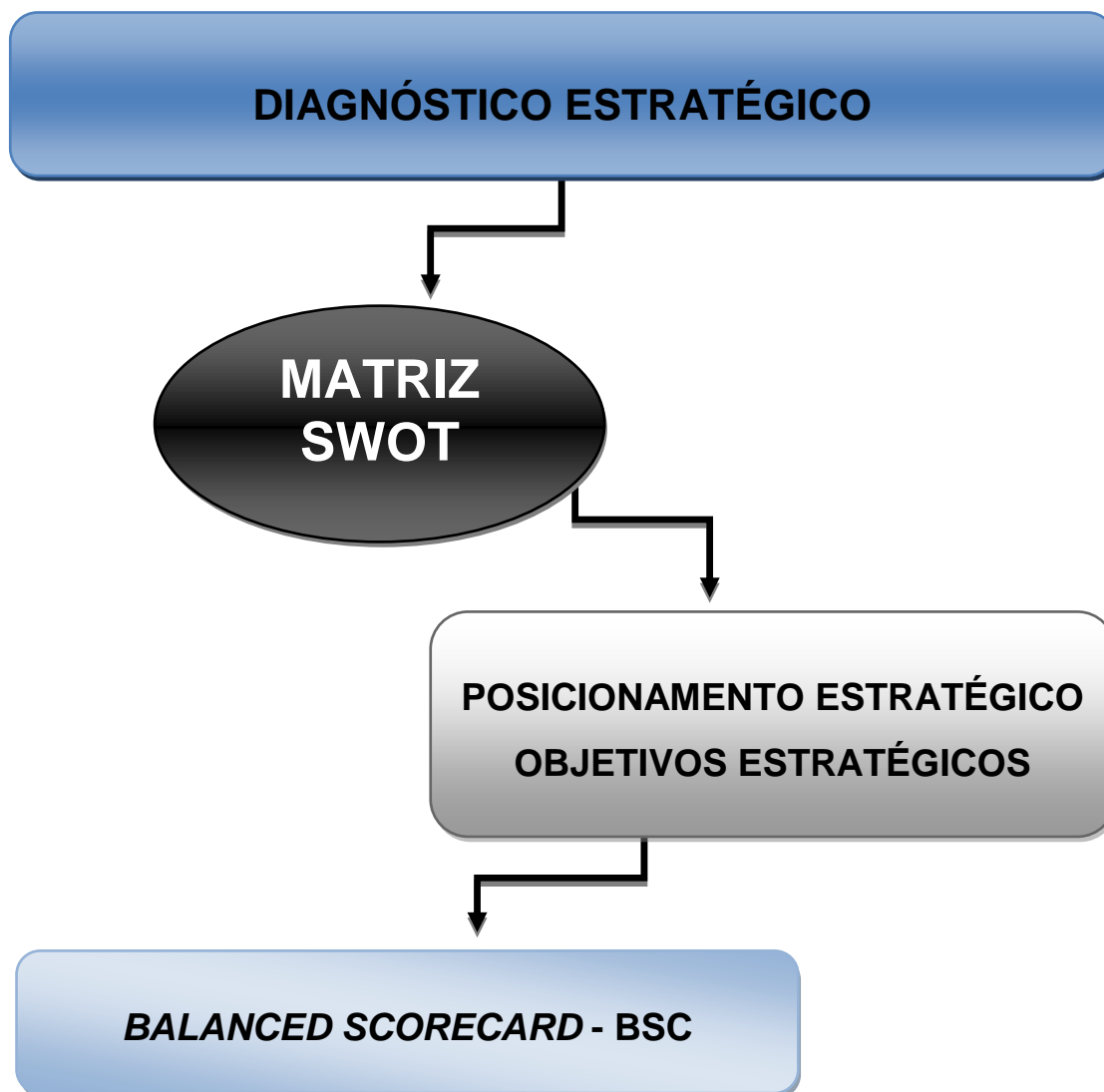
Fonte: Dados da pesquisa

4.2 ETAPAS DO ESTUDO

Depois de caracterizada a empresa, terá início o estudo de caso da empresa Alpha Revestimentos Cerâmicos. Será aplicada a metodologia de

planejamento estratégico que foi desenvolvida ao longo do referencial teórico deste trabalho, a qual será apresentada na figura 11.

Figura 11 – Etapas de desenvolvimento do estudo de caso



Fonte: Dados da pesquisa

A primeira etapa se dá após a determinação de qual o negócio da empresa, que será descrito no intuito de obter a missão e a visão organizacional. Neste instante, também serão determinados quais serão os valores adotados para compor o aspecto corporativo.

Este estágio tem como função estruturar a imagem da empresa perante fornecedores, clientes e colaboradores. Desta forma, devem ser expostas as reais crenças dos proprietários, as quais devem ser conhecidas e compartilhadas por todos os envolvidos.

Por meio de sua missão e visão, é capaz se determinar a razão de existir da empresa e onde ela deseja chegar. Tendo isto como base, é possível avançar para a próxima fase, onde serão estudados os fatores externos que influenciarão na construção de cenários que compõem o planejamento estratégico.

É de grande importância conhecer os fundamentos do macroambiente: leis e política, economia, tecnologia e os valores sociais. Diante de tantos fatores e indicadores, serão analisados, selecionados e monitorados os que possuem informações mais relevantes para as atividades da empresa.

Dessa forma, estando em posse destas informações, será, então, definida a matriz *SWOT*. Nesta segunda etapa é necessário conhecer o ambiente interno da empresa para determinar seus pontos fortes e fracos e conhecer o ambiente externo, onde serão constatadas as oportunidades e as ameaças.

A matriz *SWOT* indicará em qual situação encontra-se a empresa estudada. Para orientar as futuras ações será analisado cada quadrante da matriz, sendo que, para cada um, existe um diagnóstico correspondente.

Estando em posse deste diagnóstico, chega a hora de adotar um posicionamento estratégico. A empresa pode optar pela diferenciação de seu produto, atuar em novos mercados, ou pode ter como foco a diminuição do seu custo total. Cada ramo de negócios tem sua característica e, por isso, é necessário garantir que o produto suporte a estratégia escolhida.

Depois de definir a postura estratégica, será iniciada uma nova etapa. A empresa tem uma nova tarefa a ser cumprida; ela precisará determinar seus objetivos estratégicos, direcionando seus esforços para alcançar situações que foram almejadas para futuros próximos, sempre tendo como base o que expressa a sua missão e visão.

Será adotado como ferramenta de controle o *Balanced Scorecard* -BSC, atualmente considerado uma eficiente ferramenta de controle gerencial para avaliação de desempenho. Ele permite a integração de vários setores organizacionais, fazendo a análise da empresa por meio de quatro perspectivas: cliente, financeira, processos internos e aprendizado e crescimento.

Então, ao se subdividir a organização nestas quatro perspectivas, se torna possível identificar possíveis problemas de cada área e executar planos para corrigi-los. Dessa maneira, a empresa deve manter o alinhamento entre esses quatro elementos, que serão direcionados para a execução da estratégia global.

4.3 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A seguir, inicia-se a apresentação do modelo de planejamento estratégico que foi desenvolvido para a empresa Alpha Revestimentos Cerâmicos LTDA.

4.3.1 Negócio

Embelezamento de ambientes.

4.3.2 Missão


Fornecer soluções em revestimentos cerâmicos com aperfeiçoamento e valor adequado, superando as expectativas dos clientes.

4.3.3 Visão

Estar entre as melhores do mercado através da constante inovação de produtos, usando das mais avançadas tecnologias, mantendo preços competitivos para maior satisfação de nossos clientes, profissionais e acionistas. Até 2017, objetiva aumentar seu faturamento em 60%, chegando à marca de 8 milhões de metros quadrados de revestimentos cerâmicos.

A figura 12 a seguir traduz em números a visão da empresa até 2017, demonstrando a evolução do faturamento nos anos anteriores.

Figura 12 - Linha de Visão

Linha de Visão:					
					
	2013	2014	2015	2016	2017
	METAS	METAS	METAS	METAS	METAS
Fatur. R\$	▼	▼	▼	▼	▼
Fatur. R\$	126.674.625	138.075.341	154.644.382	171.655.264	187.104.238
Ebitda R\$	17.164.412	21.581.176	24.557.528	30.142.664	34.277.496
% Ebtida	13,55%	15,63%	15,88%	17,56%	18,32%
Margem% RB	35,23%	36,41%	36,82%	37,68%	38,33%
Cresc Fat.R\$	7,00%	9,00%	12,00%	11,00%	9,00%
Aumento Custo Estrutural	10,00%	12,00%	13,00%	14,00%	15,00%
Investimentos	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.500.000

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio desta linha de visão a empresa irá criar metas e objetivos a serem cumpridos para que no final de 2017 ela alcance o que foi proposto.

4.3.4 Valores

- Ética;
- Foco nos resultados;
- Criatividade;
- Comprometimento;
- Sustentabilidade;

4.3.5 Matriz SWOT

Após uma análise cuidadosa das informações geradas pela organização, podem-se identificar os elementos que caracterizam o ambiente interno da empresa, ou seja, quais os pontos fortes e fracos que ela precisa verificar e analisar para alcançar sua visão. Já no ambiente externo, serão verificadas as oportunidades e ameaças. Tais elementos foram relacionados por grade de relevância e serão abordados nos itens seguintes classificados na seguinte estrutura: péssima, ruim, razoável, boa e ótima.

4.3.5.1 Pontos fortes e fracos

O quadro 3 mostra os pontos positivos, demonstrando as forças que predominam no ambiente interno da Alpha Revestimentos Cerâmicos e qual a performance da organização nas situações apontadas.

Quadro 3 – Pontos fortes da Alpha Revestimentos Cerâmicos

Forças - vantagens competitivas internas		
	Vantagens	Performance da empresa
1	Produtos de qualidade	Boa
2	Profissionais capacitados	Boa
3	Relacionamento com clientes	Razoável
4	Estrutura industrial	Razoável
6	Agilidade na entrega de seus produtos	Razoável

Fonte: Dados da pesquisa

Os pontos fortes, considerados com alto grau de importância, em que a Alpha Revestimentos Cerâmicos apresenta bom desempenho são: a qualidade dos produtos e os profissionais melhor capacitados do mercado.

Nos demais pontos fortes apontados, a organização apresenta um desempenho razoável, sendo que, para estes itens, ela deverá direcionar sua atenção. São eles: o relacionamento com clientes, melhora de sua estrutura industrial e diminuição do prazo de entrega de seus produtos.

O quadro 4 nos mostra as características negativas, sendo consideradas como fraquezas que predominam no ambiente interno da Alpha Revestimentos Cerâmicos, bem como seu desempenho em cada item.

Quadro 4 – Pontos fracos da Alpha Revestimentos Cerâmicos

Fraquezas - vulnerabilidades da empresa'		
	Fraquezas	Performance da empresa
1	Falta de capital de giro	Péssima
2	Preços elevados	Péssima
3	Grau de endividamento	Ruim
4	Custo operacional elevado	Ruim
6	Desenvolvimento de tecnologias	Ruim

Fonte: Dados da pesquisa

Os pontos fracos considerados de maior relevância são: a falta de capital de giro, os preços elevados de seus produtos, o alto grau de endividamento – que se agravou pela falta de recursos próprios para suprir as despesas geradas pela empresa –, o custo operacional elevado e, por último, a falta de investimento em tecnologia, que é resultante dos demais itens citados acima, pois, com custos elevados e com a falta de capital de giro, não há recursos disponíveis para investimentos.

Portanto, mesmo que os itens acima citados sejam classificados como “Péssimo” ou “Ruim”, os mesmos podem ser revertidos em pontos positivos. Basta a empresa verificar as deficiências do ambiente interno e definir objetivos que enfraqueçam estes pontos negativos e otimizem os positivos.

Desta forma, a Alpha Revestimentos Cerâmicos, tomando medidas para acentuar os pontos fortes e extinguir os pontos fracos, direcionará seus resultados para alcançar sua visão.

4.3.5.2 Oportunidades e ameaças

Após relacionar os itens que compõem o ambiente interno, passa-se para a próxima etapa, que é o estudo do ambiente externo da empresa Alpha Revestimentos Cerâmicos, onde serão demonstradas as oportunidades e ameaças para a organização, começando pelas oportunidades que serão demonstradas a seguir, no quadro 5.

Quadro 5 – Oportunidades para a Alpha Revestimentos Cerâmicos

Oportunidades - forças externas favoráveis		
	Oportunidades	Consequência na empresa
1	Expansão para novos mercados	Enormes vantagens
2	Portfólio diferenciado de produtos	Enormes vantagens
3	Preços competitivos	Grandes vantagens
4	Expansão das unidades industriais	Grandes vantagens
5	Previsão de crescimento no setor	Grandes vantagens

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar de o setor industrial estar atravessando um momento crítico, os administradores já esperavam por resultados desfavoráveis nesse primeiro

semestre. A expectativa para o próximo período é de aumento no resultado financeiro.

A busca por resultados positivos fez com que a Alpha Revestimentos Cerâmicos fosse à busca de novos mercados, identificando as possibilidades de aumentar sua carteira de clientes. A Alpha Revestimentos Cerâmicos, busca obtenção de novos clientes, precisando fortalecer seus produtos, aumentar seu portfólio e, assim, atrair as mais diversas classes sociais.

Outros pontos positivos que a empresa precisa fortalecer são seus preços competitivos e aproveitar a previsão de crescimento no setor, que, por sua vez, somados, vão aumentar seu faturamento, trazendo mais recursos para a Alpha Revestimentos Cerâmicos.

No entanto, nem todos os fatos encontrados no ambiente externo da empresa são identificados como pontos positivos. No quadro 6 estão relacionados os pontos negativos ou ameaças que a Alpha Revestimentos Cerâmicos precisa enfrentar e quais as consequências que cada um deles possui.

Quadro 6 – Ameaças para a Alpha Revestimentos Cerâmicos

Ameaças – obstáculos externos		
	Ameaças	Consequência na empresa
1	Alto grau de inadimplência	Muitos Problemas
2	Concorrentes com preços competitivos	Muitos Problemas
3	Meio ambiente – exigências legais	Problemas
4	Custo elevado da mão de obra	Problemas
5	Juros elevados na captação de recursos de terceiros	Mínimos Problemas

Fonte: Dados da pesquisa

É necessário, nesse momento, não medir esforços para diminuir o impacto que pode ser causado por duas ameaças: o alto grau de inadimplência e os preços competitivos adotados pela concorrência. A busca por novos clientes é uma das estratégias que a Alpha Revestimentos Cerâmicos deve adotar para amenizar os efeitos negativos causados pelos pontos citados acima.

Outras ameaças consideradas são: as exigências legais referentes aos resíduos gerados pelas fábricas, onde o custo para adequação às normas estabelecidas pelos órgãos federais é alto, e o custo elevado da mão de obra que, devido à escassez no mercado, só tende a aumentar.

Mesmo que o risco seja mínimo, os juros elevados adotados pelas entidades financeiras dificultam a captação de recursos para andamento das atividades. No entanto, a Alpha Revestimentos Cerâmicos poderá buscar recursos em fontes mais viáveis, uma delas seria investidores dispostos a inserir recursos que a solidificasse financeiramente.

Para estabelecer qual o posicionamento estratégico que será adotado pela Alpha Revestimentos Cerâmicos, é necessário avaliar o resultado da Matriz *SWOT*, que é apresentada na figura 13:

Figura 13– Matriz *SWOT* - Alpha Revestimentos Cerâmicos

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	Produtos de qualidade Profissionais capacitados Relacionamento com clientes Estrutura industrial Agilidade na entrega de seus produtos	Falta de capital de giro Preços elevados Alto grau de endividamento Custo operacional elevado Investimentos em tecnologia
EXTERNOS	Expansão para novos mercados Portfólio diferenciado de produtos Preços competitivos Expansão das unidades industriais Previsão de crescimento no setor	Alto grau de inadimplência Concorrentes com preços competitivos Meio ambiente - exigências legais Custo elevado da mão de obra Juros elevados na captação de recursos de terceiros

Fonte: Dados da pesquisa

A matriz *SWOT* possibilita verificar quais fatores precisam de mais atenção dentro da empresa, determinando, assim, pontos do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças), ordenando-os por grau de relevância; assim, pode-se fazer uma análise de quais fatores precisam de ações imediatas, obtendo um resultado de curto prazo.

4.3.6 Posicionamento Estratégico

A Alpha Revestimentos Cerâmicos se posicionará no mercado utilizando-se da estratégia baseada em custo. O aumento da carteira de clientes por meio da diversificação e customização dos produtos oferecidos, será peça fundamental na competição com concorrentes que lideram em custo/benefício.

Foi constatado que a empresa possui deficiência de caixa. Portanto, para que a empresa tenha sucesso nesta pretensão de atuação no mercado deve ser dada atenção especial a pulverização da carteira de clientes, visto que esta tende aumentar e as margens de alguns produtos diminuir.

4.3.7 Objetivos Estratégicos

A definição dos objetivos estratégicos é necessária para traçar os rumos que a empresa pretende seguir para alcançar sua visão organizacional.

Na figura 14 serão apresentados os objetivos que a Alpha Revestimentos Cerâmicos traçou para os próximos anos.

Figura 14 – Objetivos Estratégicos

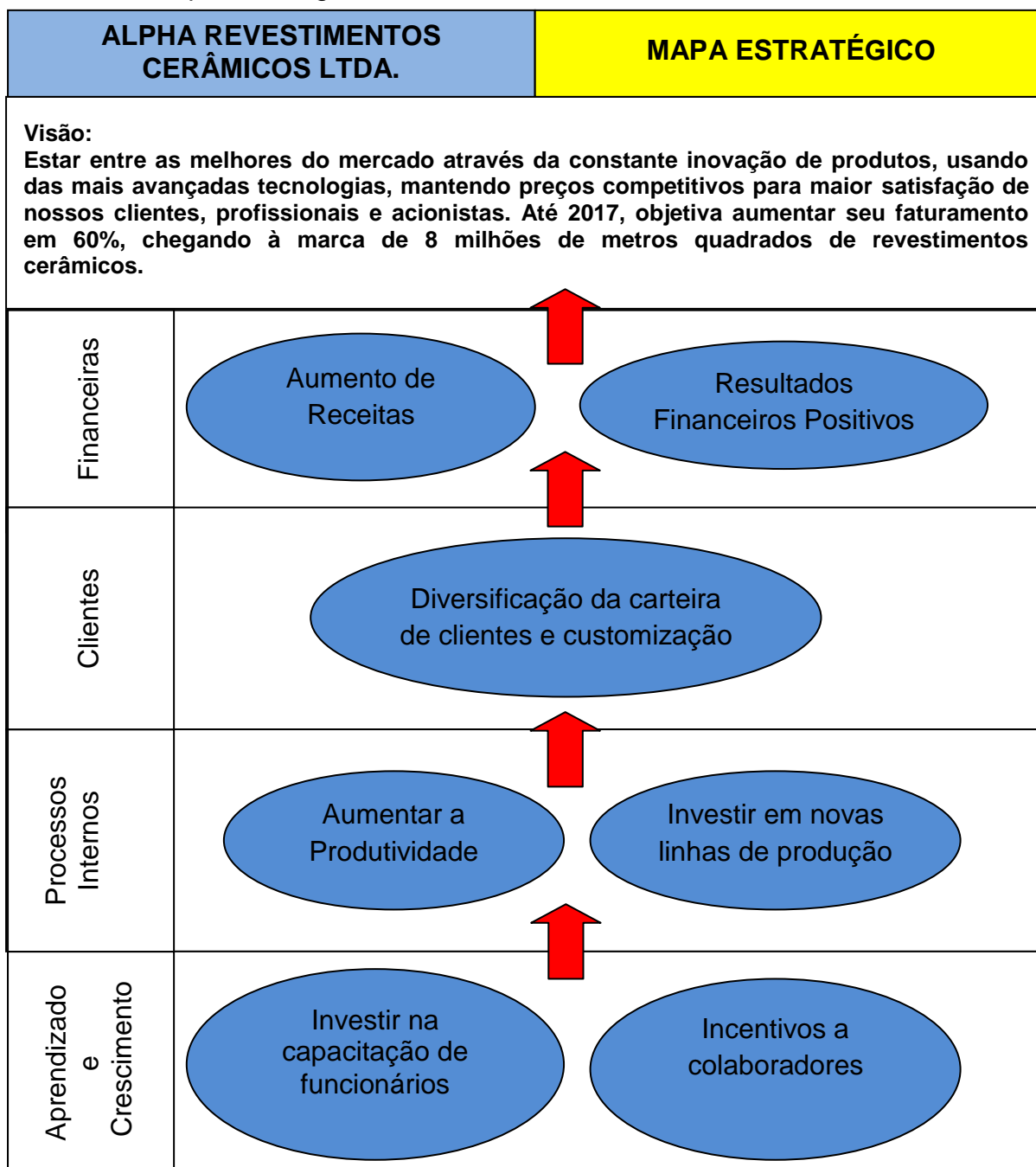
- Aumentar a produtividade;
- Aumento de receitas
- Melhorar o processo da gestão financeira;
- Diversificar a carteira de clientes;
- Diminuir custos operacionais de captação de clientes;
- Produtos customizados;
- Investir na capacitação de seus funcionários;
- Motivar colaboradores através de incentivos e benefícios, buscando atingir as metas estabelecidas em orçamentos elaborados pela administração.

Depois de relacionados, os objetivos estratégicos serão executados conforme as metas estabelecidas pelos gestores, os quais irão fazer o acompanhamento da correta execução desses objetivos.

4.3.8 *Balanced Scorecard* – BSC

A última etapa deste estudo é constituída pela elaboração de um mapa estratégico, o qual se utiliza no *Balanced Scorecard* para analisar de forma integrada a organização, mediante quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e a perspectiva do aprendizado e crescimento, conforme demonstrado no quadro 7.

Quadro 7 – Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor

A principal finalidade do mapa estratégico consiste em simplificar a apresentação da estratégia corporativa, facilitando a interpretação e compreensão dos objetivos estratégicos.

O quadro 8 demonstra as medidas que serão adotadas em cada perspectiva citada acima, qual o prazo para sua realização e como serão avaliados os resultados. Tais medidas serão direcionadas para alcançar um objetivo principal, o qual foi desenvolvido na visão organizacional.

Quadro 8 – *Balanced Scorecard* - BSC

Empresa: ALPHA REVESTIMENTOS CERÂMICOS		BALANCED SCORECARD – BSC			
Visão: Estar entre as melhores do mercado através da constante inovação de produtos, usando das mais avançadas tecnologias, mantendo preços competitivos para maior satisfação de nossos clientes, profissionais e acionistas. Até 2017, objetiva aumentar seu faturamento em 60%, chegando à marca de 8 milhões de metros quadrados de revestimentos cerâmicos.					
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Periodicidade	Indicador/Meta	Responsável	Plano de Ação
FINANCEIRA	Diminuir prazo médio de recebimento	Semestral	NCG (-15%)	João	Sim
	Aumento de faturamento	Trimestre	Faturamento(+5%)	Maria	Sim
CLIENTES	Diminuir custos operacionais na captação de clientes	Trimestre	Custo Comercial (-5%)	Pedro	Sim
	Aumentar e diversificar a carteira de clientes	Trimestre	Relatórios da equipe comercial (+10)	José	Sim
PROCESSOS INTERNOS	Aumentar a produtividade	Trimestre	Quant. Produzida (+7%)	João	Sim
	Nova Linha de produção	Dezembro/2013	Implantação (100%)	Paulo	Sim
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Oferecer programas de treinamento e capacitação	Anual	Avaliação de desempenho (85%)	Henrique	Sim
	Aprimorar o processo de gestão dos colaboradores	Anual	Pesquisa de satisfação	Fátima	Sim

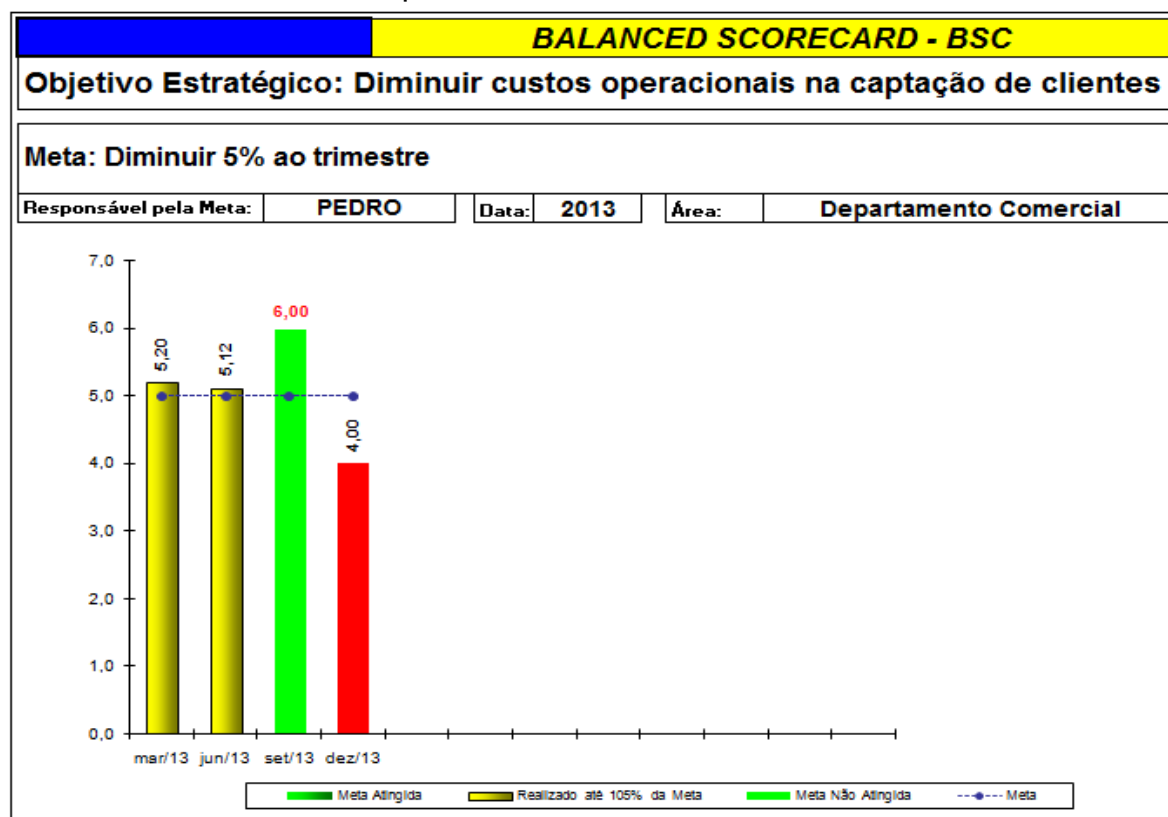
Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 8 enfatiza uma pequena dimensão dos resultados que poderão ser controlados e alcançados por essa ferramenta. O *Balanced Scorecard* permite mapear a empresa em cada setor que a compõe, onde são apresentadas todas as ações cabíveis que precisam ser executadas em curto prazo e qual o processo que será adotado até serem concluídas.

Em posse destas informações, é possível analisar de que forma cada fator contribui para o alcance do que foi proposto na visão organizacional. Além disso, o *Balanced Scorecard* alinha os quatro pontos essenciais dentro da organização. A partir do momento em que cada um alcança seus objetivos, os resultados destes cooperam para o sucesso dos demais.

Diante dos objetivos estratégicos traçados pelos gestores, existe a necessidade de um controle que demonstre o real alcance destes objetivos. O gráfico 1 faz a comparação entre metas e realizados, para o acompanhamento de tais objetivos.

Gráfico 1 - Gráfico de acompanhamento



Fonte: Elaborado pelo autor

Neste exemplo pode-se visualizar o objetivo “Diminuir custos operacionais na captação de clientes”, que deverá ser diminuído em 5% ao trimestre. Com a apresentação gráfica destes indicadores é possível verificar se as metas estão sendo cumpridas comparando-as com o que foi orçado. Vale lembrar que, embora defina-se no BSC o acompanhamento superior a um mês, mesmo assim vale o controle mensal destes indicadores.

5 CONCLUSÃO

Neste estudo, buscou-se evidenciar uma proposta de planejamento estratégico na qual demonstra não somente as fases de elaboração, mas as etapas em que a controladoria estaria inserida como fonte geradora de informação e apoio a alta administração, bem como, no acompanhamento da execução da estratégia por meio da utilização do BSC.

O objetivo geral foi alcançado a partir do momento que os objetivos específicos foram contemplados no capítulo 2, com a definição da Controladoria e as funções e atribuições do *Controller*; o papel da controladoria na elaboração do planejamento estratégico e a demonstração de todas as etapas que englobam o planejamento estratégico.

Na fundamentação teórica, ficou destacado a importância da estrutura corporativa, se tornando um pré-requisito para a inserção do setor de controladoria e todas as suas ferramentas de gestão. Para o *Controller* a comunicação entre todos os setores da organização se faz necessário, pois facilita a gestão dos dados gerados por cada área da organização.

Ao propor este estudo, defende-se a adoção do planejamento estratégico, o qual dispõe de ferramentas que propiciam a visão interna de forma mais detalhada, demonstrando quais caminhos a serem seguidos.

O último objetivo específico foi atingido no capítulo 3, com a formulação do estudo de caso, o qual foi desenvolvido em uma indústria de revestimentos cerâmicos. A empresa objeto de estudo apresentou apenas o setor de controladoria, porém não foi encontrado nenhum tipo de planejamento em seus processos de gestão.

Ao iniciar os estudos na empresa, foi necessário rever alguns conceitos: para os proprietários qual seria o negócio da empresa, qual a missão, visão e valores.

No planejamento estratégico, por meio da determinação de qual negócio da empresa, sua missão, visão e valores, cria-se uma imagem da organização, a qual será repassada a todos os colaboradores, clientes e fornecedores, expondo as reais crenças dos proprietários. Após essa fase buscou-se identificar os fatores que compõem o ambiente externo analisando os fatores de maior relevância para a empresa.

A composição da matriz *SWOT*, por meio da análise dos ambientes interno e externo, apresentou pontos vulneráveis e alto grau de risco respectivamente aos ambientes citados.

A análise aponta uma necessidade de redução dos custos operacionais e investimento em políticas de análise de crédito para minimizar a inadimplência que foi considerada como um dos principais pontos fracos.

Há mais uma questão que precisa de atenção, é o seu posicionamento estratégico. A postura que é adotada atualmente pela empresa, não está gerando os resultados esperados. Um dos motivos pelo baixo desempenho é a falta de investimentos em tecnologia, que reduziriam o custo de produção, aumentando sua margem de lucro e por consequência tornar seu produto mais competitivo.

Ao final deste estudo de caso foram relacionados os objetivos estratégicos, que neste momento representam os pontos fundamentais para esta empresa. Seu planejamento e execução usarão como apoio o *Balanced Scorecard*, essa ferramenta que permite ao gestor obter maior controle sob as informações e avaliar os resultados das estratégias executadas de forma individual.

Fica a sugestão para o desenvolvimento de novos estudos, baseados no controle estratégico, especialmente a execução da estratégia por meio de planos de ações que contemple a remuneração dos gestores.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- 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. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: como se tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2008.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração: Manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timação. **Controladoria: Análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C.; FISCH, Sílvio. **Controladoria: Seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: UFSC, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: Gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

PORTER, Michael E. **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1963.