

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ISABEL DA ROSA VIRTUOSO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO NA GESTÃO EMPRESARIAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE TECNOLOGIA MECÂNICA
DA REGIÃO SUL CATARINENSE**

CRICIÚMA

2013

ISABEL DA ROSA VIRTUOSO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO NA GESTÃO EMPRESARIAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE TECNOLOGIA MECÂNICA
DA REGIÃO SUL CATARINENSE**

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

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin

CRICIÚMA

2013

ISABEL DA ROSA VIRTUOSO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO NA GESTÃO EMPRESARIAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE TECNOLOGIA MECÂNICA
DA REGIÃO SUL CATARINENSE**

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. Everton Perin, Esp., Orientador

Prof. Esp. Rafael dos Santos – Examinador 1

Prof. Esp. Juliano Dal Pont – Examinador 2

Dedico este projeto aos meus pais, que por momentos difíceis nunca me deixaram desistir. Ao meu marido, que compreensivo sempre me apoiou e estimulou a realização de minha graduação, estando ao meu lado em todos os períodos bons ou ruins.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que ao longo de minha jornada sempre está comigo e que muitas vezes esqueço-me de agradecer pelas realizações e conquistas. Meus sinceros agradecimentos pelo caminho percorrido com coragem e determinação a obtenção de meus objetivos.

Ao meu pai Donato, que sempre foi o primeiro apoiar-me em meus estudos, lutas, conquistas, sempre com base sólida, acreditou e lutou pelo meu crescimento. A minha mãe Pedra, sempre compreensiva, estando ao meu lado, compreendendo e torcendo pelo meu sucesso. Ao meu marido Ricardo que sempre está ao meu lado, pelo seu apoio, dedicação, paciência e incentivos para trilhar esta jornada. E a todos os meus familiares que compreensivos de minha ausência neste período, sempre me respondendo com os sinceros votos de sucesso.

As minhas colegas e amigas Amanda, Joice, Katrine, Mariane e Suelen, nas quais me acolheram quando entrei como irregular, sendo compreensivas e grandes amigas, aprendi admirar e respeitar. Amigas que agradeço por estarem do meu lado nos momentos felizes e exaustivos em que passamos por este caminho percorrido.

Ao meu orientador, professor Esp. Everton Perin, por seu apoio, paciência, dedicação e ilustre orientação em toda a caminhada percorrida.

A todos os professores do curso de Ciências Contábeis, que, foram excelentes profissionais, nos guiando neste percurso, com ética, amizade, e alto nível de qualificação profissional.

Agradeço essas pessoas, as quais as admiro e continuarei admirando, o qual todos contribuíram na minha formação acadêmica.

**“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original.”**

Albert Einstein

RESUMO

VIRTUOSO, Isabel da Rosa. **O planejamento estratégico aplicado na gestão empresarial: um estudo de caso em uma organização de tecnologia mecânica da região sul catarinense.** 2013. 77 f. Orientador: Esp. Everton Perin. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A contabilidade gerencial consiste em um dos ramos da ciência contábil, a qual possui o planejamento estratégico como uma útil ferramenta para orientar as atividades das organizações. Foram realizadas pesquisas bibliográficas, com intenção de abrangência dos conhecimentos teóricos sobre o planejamento estratégico, suas divisões e vantagens, juntamente com as etapas necessárias para a sua elaboração. A pesquisa aplicada caracterizou-se como descritiva, utilizando abordagem qualitativa sobre a questão levantada. O estudo visa apresentar o planejamento estratégico já existente em uma empresa de tecnologia em mecânica da região sul catarinense, e implementar planos de ação, a fim de solucionar problemas apresentados através da pesquisa elaborada com os diretores da empresa, aplicados na gestão empresarial, com foco para resolução de problemas identificados nos departamentos operacional e comercial. Sendo que foi apresentado a visão e missão, e efetuado um diagnóstico estratégico da situação atual da organização, para assim elaborar as estratégias e planos de ação conforme os objetivos traçados. Tendo o intuito de apresentar-se como uma vantagem para sua organização, com a finalidade de promover o sucesso da empresa no futuro diante do mercado competitivo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Contabilidade Gerencial. Estratégia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Níveis organizacionais e tipos de planejamento	17
Figura 02: Desenvolvimento de planejamentos táticos.....	19
Figura 03: Etapas para elaboração de cenários	24
Figura 04: Coordenação entre planos de ação da empresa e de suas áreas funcionais – P.A.	34
Figura 05: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	39
Figura 06: Mapa estratégico (modelo <i>Balanced Scorecard</i>).....	40
Figura 07: Passos na elaboração e implementação do planejamento estratégico	43
Figura 08: Imagem do produto	48
Figura 09: Imagem do produto	48
Figura 10: Imagem do produto	49
Figura 11: Imagem do produto	49
Figura 12: Imagem do produto	49
Figura 13: Imagem do produto	50
Figura 14: Organograma da empresa	51
Figura 09: Departamentos para cumprimentos de metas P.P.R.	65
Figura 10: Mapa estratégico Akos Indústria e Tecnologia em Mecânica Ltda.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Tipos de níveis de planejamento nas empresas	21
Quadro 02: Etapas do planejamento estratégico	25
Quadro 03: Equilíbrio proporcionado pelo BSC.....	36
Quadro 04: Relações de causa e efeito das quatro perspectivas do BSC.	36
Quadro 05: Etapas para implantação do BSC.....	37
Quadro 06: Cliente da Akos Indústria de Tecnologia em Mecânica	52
Quadro 07: Fornecedores da Akos Indústria de Tecnologia em Mecânica	53
Quadro 08: Concorrentes da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica.....	54
Quadro 09: Objetivos da Akos Indústria em Tecnologia em Mecânica	60
Quadro 10: Plano de ação 01 – Departamento Comercial.....	61
Quadro 11: Plano de ação 02 – Departamento Operacional/R.H.....	63
Quadro 12: Plano de ação 03 – Departamento Operacional/Logística	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Indicador de Eficácia nas Propostas.....	65
Gráfico 02. Indicador de Projetos Entregues.....	66
Gráfico 03. Indicador Produto Acabado Indústria.....	67
Gráfico 04. Indicador de Faturamento.....	68

LISTA DE SIGLAS

<i>BSC</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
FINAME	Financiamento de Máquinas e Equipamentos
PA	Plano de Ação
PE	Planejamento Estratégico
PPR	Programa Participação nos Resultados
RH	Recursos Humanos
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO	16
2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO	17
2.3 VANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
2.4 CENÁRIOS	23
2.5 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.5.1 Missão	25
2.5.2 Visão	27
2.5.3 Princípios/Valores	28
2.5.4 Análise Interna	29
2.5.5 Análise Externa	30
2.5.6 Objetivos	31
2.5.7 Estratégias	32
2.5.8 Planos de ação	33
2.6 BALANCED SCORECARD	35
2.6.1 Perspectivas do Balanced Scorecard	38
2.6.2 Mapas Estratégicos	39
2.7 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	41
3 METODOLOGIA	45
3.1 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA	45
4 ESTUDO DE CASO	47
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	47
4.1.1 Produtos e Serviços	47
4.1.2 Organograma da Empresa	50

4.1.3 Tecnologia	51
4.1.4 Plano Estratégico	52
4.1.5 Clientes	52
4.1.6 Fornecedores	53
4.1.7 Concorrentes	53
4.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA AKOS INDÚSTRIA EM TECNOLOGIA MECÂNICA	54
4.2.1 Missão da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica	55
4.2.2 Visão da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica	55
4.2.3 Compromisso da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica	55
4.2.4 Análise Interna Akos Indústria em Tecnologia Mecânica	56
4.2.4.1 Pontos Fortes	56
4.2.4.2 Pontos Fracos	57
4.2.5 Análise Externa da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica	59
4.2.6 Objetivos da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica	60
4.2.7 Projetos Estratégicos e Planos de Ação da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica	60
4.2.7.1 Planos de Ação para o Departamento Comercial	60
4.2.7.2 Planos de Ação para o Departamento Operacional/RH	63
4.2.7.3 Planos de Ação para o Departamento Operacional/Logística	68
4.2.8 Mapa Estratégico Akos Indústria de Tecnologia em Mecânica	70
5 CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS	75

1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam desenvolver estratégias organizacionais, com o objetivo de alcançar qualidade de seus produtos e dos serviços. Para que se conheça a empresa e o que se espera em sua atividade, destaca-se uma ferramenta gerencial chamada de planejamento estratégico.

Sabe-se que a utilização de ferramentas na gestão vem de encontro para o desenvolvimento das organizações. O Planejamento Estratégico é um método que facilita a decisão no cotidiano para que a empresa possa atingir seus objetivos pré-estabelecidos.

No capítulo introdutório, determina-se o tema, a seguir se expõe o problema do trabalho. Para após apresentar o objetivo geral e os objetivos específicos, evidenciando a justificativa da realização do estudo. Por fim, a metodologia direcionará os passos para a elaboração da pesquisa e análise de dados.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O ambiente empresarial é altamente competitivo. Deve-se afirmar que a busca constante por mudanças significativas é uma questão fundamental nas organizações para o mercado empresarial.

Para que se possua um conhecimento amplo da empresa é necessário destacar elementos, tais como: histórico da empresa, aspectos internos e externos, sua visão, missão e objetivos.

Como problema da pesquisa, embasado no planejamento estratégico, como contribuir na melhora da eficiência comercial e operacional de uma empresa de tecnologia em mecânica localizada na região sul catarinense?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta etapa, apresentam-se os objetivos pretendidos pelo estudo, onde se delimita um objetivo geral e alguns objetivos específicos na elaboração e aplicação prática do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa consiste na definição de planos de ação, embasado no planejamento estratégico, com vistas a contribuir na melhora da eficiência comercial e operacional de uma empresa de tecnologia em mecânica localizada na região sul catarinense.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos destacam-se:

- Fundamentar teoricamente o conceito de planejamento estratégico, bem como suas etapas de elaboração;
- Apresentar um diagnóstico sobre o planejamento estratégico já existente da empresa objeto da pesquisa, com foco na área comercial e operacional;
- Propor planos de ações conforme o cenário estudado, com vistas ao aperfeiçoamento das estratégias da organização analisada.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Planejamento Estratégico consiste em ser uma ferramenta que adapta a empresa conhecer melhor o mercado, distinguindo seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo. Dessa forma, a organização poderá aprimorar os seus resultados operacionais, visualizando o mercado como um todo e tendo uma percepção do tipo de investimento possível para ter a rentabilidade necessária para seu crescimento.

Há também a importância de ter um planejamento com novas estratégias, onde há a necessidade da participação e comprometimento de todos os envolvidos no grupo, que fazem parte da organização para obtenção de melhores resultados.

O referido tema contribui para as organizações empresariais e conseqüentemente há de oferecer contribuição prática para a empresa Akos tecnologia em Mecânica Ltda, fazendo com que a visão de do grupo, dos colaboradores, dos administradores, enfim, todos os envolvidos, tenham a devida importância para a implantação e execução do planejamento estratégico.

Este estudo justifica-se pelo uso do planejamento estratégico, auxiliando os gestores para a tomada de decisão na empresa, sendo que, o PE compreende uma ferramenta gerencial em que orienta para uma melhor administração, visando garantir a sua vantagem competitiva no mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se um aporte teórico sobre o planejamento estratégico, destacando seu conceito e objetivo, expondo o processo de elaboração e implantação, com intuito de adquirir conhecimento para elaborar planos de ação afim de apresentar soluções para os objetivos traçados.

2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Segundo Robbins (2000), planejamento diz respeito às metas estabelecidas dentro de uma organização, ele pode ser informal ou formal de acordo com a extensão da documentação de cada empresa. Em algumas delas essa informação está somente na mente do proprietário, neste caso o Planejamento Estratégico torna-se informal, já quando as informações são escritas o Planejamento Estratégico torna-se formal.

Para Frezatti (2000), planejar é uma necessidade intrínseca, como o alimento para o ser humano, pois se não se alimentar, para o ser humano, significa enfraquecimento e o mesmo acontece com as empresas, a falta de planejamento poderá não afetar o cotidiano, mas poderá prejudicar a longo prazo.

No relato de Tavares (2005, p. 68), “[...] o planejamento é um processo para transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro.”

Para Oliveira (2002, p. 36),

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

De acordo com o autor acima, o planejamento oferece base para conseguir um melhor entendimento do resultado futuro, através de ações realizadas no presente, obtendo, com isso, maior segurança na tomada de decisões.

Segundo Lopes (1978, p. 3),

[...] o planejamento do ponto de vista empresarial consiste, no seu sentido mais lato, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos.

Na acepção de Peleias (2002), planejamento desenvolve-se em processos e atitudes administrativas, que tornam possível medir as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos da organização. De acordo com Catelli (1999, p. 149),

[...] a função do planejamento 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.

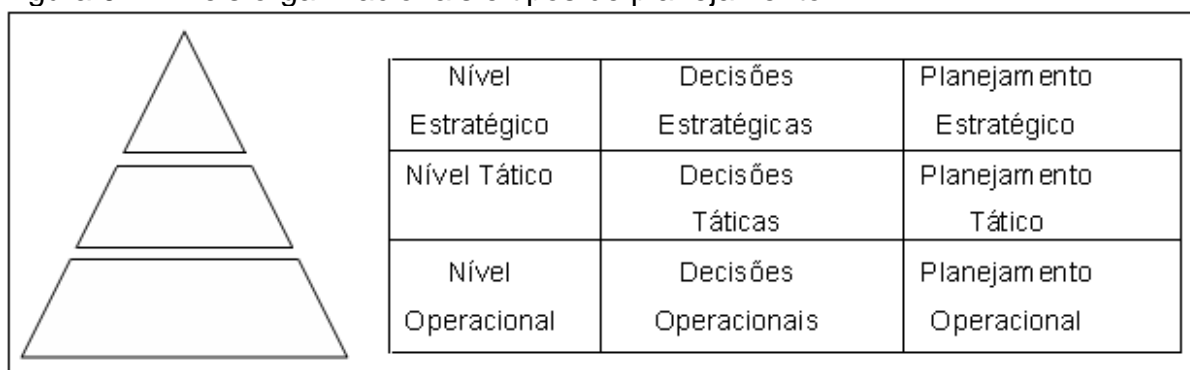
Diante disso, o planejamento consiste em orientar as decisões atuais para executá-las no futuro. Em seguida são apresentados os conceitos dos tipos de planejamento.

2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento configura-se como um processo contínuo que possui grandes níveis hierárquicos dentro de uma empresa. Na visão de Oliveira (2004) podem-se distinguir três tipos de planejamento: operacional, tático e estratégico.

Na figura 01 apresenta-se a pirâmide organizacional que relaciona os tipos de planejamento aos níveis de decisões.

Figura 01: Níveis organizacionais e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2002, p. 45).

Segundo Oliveira (2002), a Figura 01 demonstra em forma de uma pirâmide os tipos de planejamento, as decisões e os níveis estratégicos em uma

sociedade. O nível estratégico está relacionado com ações para alcançar objetivos futuros, que afetam a entidade como um todo. Já o nível tático está correlacionado com ações a curto prazo, que afetam apenas parte da empresa. E o nível operacional interage simplesmente com decisões da operação da empresa, ou seja, as ações e trabalhos do dia a dia da organização.

Os tópicos a seguir apresentam uma breve explicação sobre cada tipo de planejamento.

a) Planejamento Operacional

O planejamento operacional é direcionado para as estratégias do cotidiano da empresa, com o desempenho de formalizar os planos de ação que são estabelecidos dentro do planejamento estratégico. Conforme Oliveira (2004, p. 49),

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

O cumprimento do planejamento operacional é de curto prazo e está focado nas atividades ou tarefas que compreendem o negócio da organização. Para Chiavenato (2003), esse tipo de planejamento é concebido para uma operação ou atividade específica da organização. Trabalhando com recursos, procedimentos, produtos ou resultados finais e prazos.

No relato de Catelli (1999, p. 132), o planejamento operacional abrange as seguintes etapas:

- estabelecimento dos objetivos operacionais;
- definição dos meios e recursos;
- identificação das alternativas de ação;
- simulação das alternativas identificadas;
- escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- estruturação e quantificação do plano; e
- aprovação e exposição do plano.

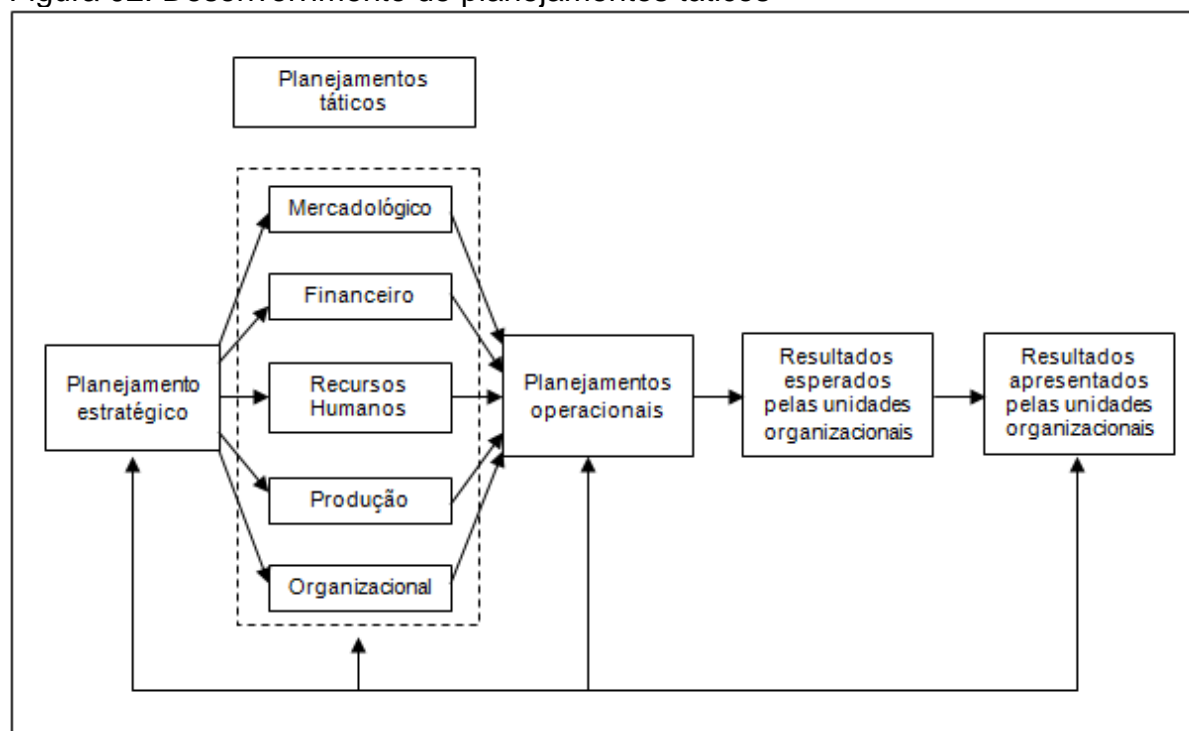
Portanto, o planejamento operacional diz respeito ao planejamento de chão de fábrica, o mesmo oferece suporte aos demais níveis de planejamento dentro da organização.

b) Planejamento Tático

O planejamento tático direciona-se à estratégias de curto e longo prazo para uma definida parte da organização. Segundo Oliveira (2002, p. 48), esse método “tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.”

Apresenta-se abaixo uma sistemática de desenvolvimento dos planejamentos táticos.

Figura 02: Desenvolvimento de planejamentos táticos



Fonte: Oliveira (2002, p. 48)

Conforme Oliveira (2002, p. 49),

[...] o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo

uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Diante disto, averigua-se que o planejamento tático trata do relacionamento e da relação interna da organização, desenvolvendo melhorias em áreas específicas, sendo preparado por supervisores e líderes.

c) Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico define-se como um processo que forma estratégias para uma empresa, com a intenção de delinear um futuro, visando atingir as metas traçadas. Para (SERRA, TORRES, TORRES, 2004, p.04), “a palavra estratégia em grego antigo significa a qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares.”

Oliveira (2002, p. 48) expõe que,

[...] o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Padoveze (2003, p. 28), conceitua que “o planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula e reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro.”

Enquanto que na acepção de Chiavenato (2003), não se pode afirmar que o planejamento ajudou as empresas que o seguiram, porque não é possível saber quais tipos de decisões seriam tomadas sem a implantação do mesmo. Porém, sua adoção tem ajudado a verificar quais os caminhos que a empresa deverá cursar para atingir seu objetivo e que esses caminhos sejam antecipadamente analisados, de forma que a empresa tome as decisões já sabendo quais os reflexos que poderá alcançar.

No Quadro 01 tem-se os tipos de planejamento utilizados nas empresas.

Quadro 01: Tipos de níveis de planejamento nas empresas

Tipo					Nível
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento da Produção	Planejamento de Recursos Humanos	Planejamento Organizacional	Tático
Plano de Preços e Produtos	Plano de Despesas	Plano de Capacidade de Produção	Plano de Recrutamento e Seleção	Plano Diretor de Sistemas	Operacional
Plano de Promoção	Plano de Investimento	Plano de Controle de Qualidade	Plano de Treinamento	Plano de Estrutura Organizacional	
Plano de Vendas	Plano de Compras	Plano de Estoque	Plano de Cargos e Salários	Plano de Rotinas Administrativas	
Plano de Distribuição	Plano de Fluxo de Caixa	Plano de Utilização de Mão de Obra	Plano de Promoções	Plano de Informações Gerenciais	
Plano de Pesquisas de Mercado	Plano Orçamentário	Plano de Expedição de Produtos	Plano de Capacitação Interna	Plano de Comunicações	

Fonte: Oliveira (2002, p. 46).

O planejamento estratégico torna-se um fator predominante para a projeção da organização tanto a curto como a longo prazo. A seguir, apresentam-se as vantagens que a utilização do planejamento estratégico proporciona às empresas.

2.3 VANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), à medida que o ambiente fica mais turbulento, torna-se mais importante para o processo decisório da empresa, a fim de conseguir alguma vantagem competitiva. Conforme os autores acima, o planejamento estratégico é uma ferramenta com crescente utilização nas organizações, seu auge ocorreu na década de 60, mas após se desvalorizou devido não ter sido adaptado para competir em mercados globais e recessivos. Anos depois o planejamento surgiu com força devido a duas razões:

- a) as organizações retomaram crescimento e;
- b) as possibilidades junto a internet fizeram com que as mesmas refletissem sobre o modo de se posicionarem nesse novo ambiente.

“Os benefícios de um planejamento estratégico estão ligados a um tratamento sistemático dos aspectos considerados importantes e da sua utilização como modelo para aquilo que se quer que aconteça.” (SERRA, TORRES E TORRES, 2004, p. 30).

Na visão de Rasmussen (1990), o planejamento estratégico é um instrumento de gestão devido a sua flexibilidade, que promove a rápida mudança diante de um ambiente agitado. Embora essa seja uma das suas principais características, há também outras benfeitorias que o planejamento estratégico traz para a empresa, tais como:

- Facilitação das eventuais mudanças no ambiente externo, e suporte para a administração ao tomar uma medida corretiva;
- Credibilidade no método decisório, devido à delegação de responsabilidades para os níveis hierárquicos;
- Desenvolvimento dos níveis hierárquicos, cada nível pode medir seu desempenho fundamentado nos objetivos estratégicos;
- Facilidade na integração dos bancos de dados, existindo assim uma rápida troca de informação criando uma sistemática de comunicação na empresa.

De acordo com Porter (1989, p. 1), “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência na indústria.”

“O planejamento estratégico, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.” (SERRA, TORRES, TORRES, 2004, p.04).

Para que o planejamento estratégico tenha vigor e a empresa consiga usufruir das vantagens da existência do PE, é necessário que antes da elaboração, se faça uma configuração do cenário da empresa. O objetivo do cenário consiste em analisar onde a empresa está em seu segmento, e analisar as projeções futuras. (SERRA, 2004).

Em seguida, serão abordados os conceitos de cenário e sua importância na elaboração do planejamento estratégico.

2.4 CENÁRIOS

Conforme Serra, Torres e Torres (2004), os cenários constituem uma influente ferramenta de planejamento estratégico. Como o futuro é incerto, os cenários tornam-se essenciais para as tomadas de decisão de uma empresa, o mesmo não é apenas uma pesquisa de mercado, sendo muito mais amplo quanto à uma visão do futuro.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) enfatizam que os cenários precisam examinar as mudanças constantemente, visualizar tendências e elaborar um plano que mostre o mais próximo possível que vai ocorrer, isso possibilita a vantagem de estar preparado para qualquer impacto no ambiente de mercado.

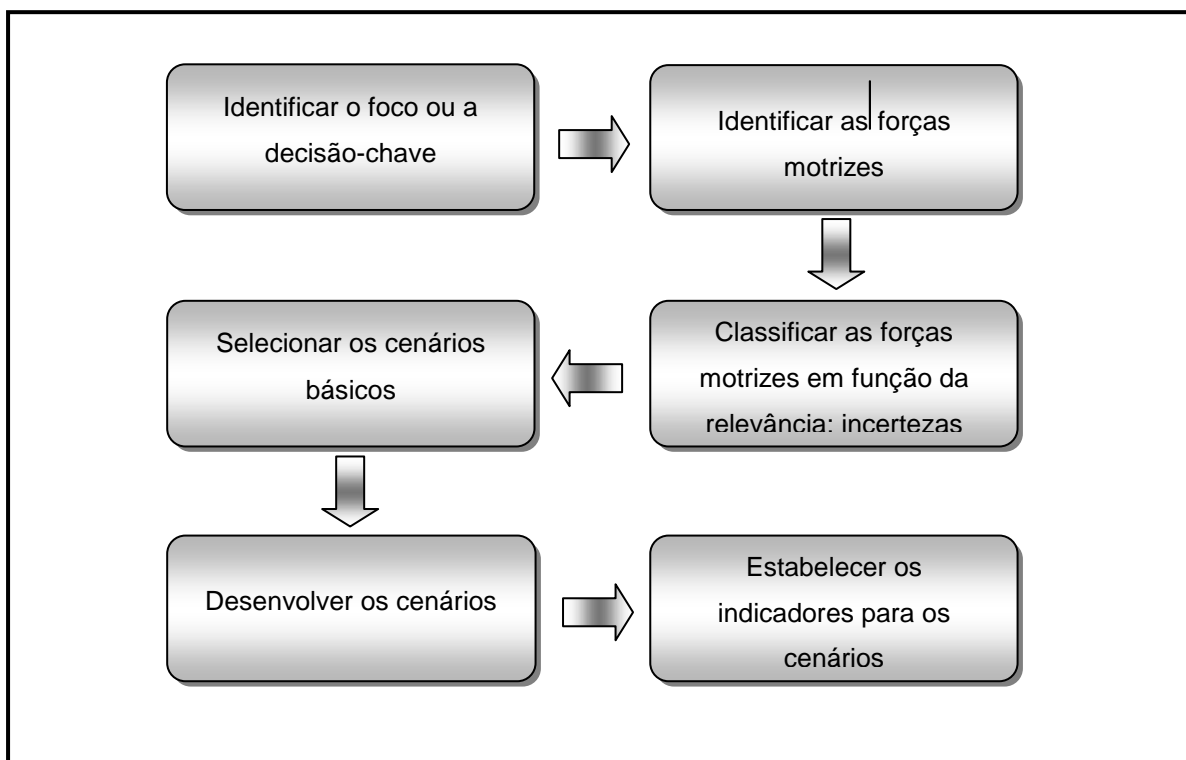
As principais funções dos cenários são:

- Proporcionar meios seguros para reflexões sobre a maior quantidade possível de alternativas de evolução de ambiente;
- Prever o significado que essas opções poderão ter sobre a empresa;
- Auxiliar a organização na tomada de decisões que possam contribuir para conquistar uma vantagem competitiva. (SERRA, TORRES E TORRES, 2004, p. 61).

Já para Tiffany e Rodrigues (1999) o cenário “[...] lhe permite imaginar várias visões completas do futuro e refletir sobre qual delas poderia afetar a sorte de sua empresa.”

Serra, Torres e Torres (2004), salientam que para que o cenário seja eficaz, é necessário abranger a maior quantidade possível de alternativas, garantindo a avaliação de hipóteses as mais divergentes. Segue abaixo processo de formulação de cenários.

Figura 03: Etapas para elaboração de cenários



Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 64).

Percebe-se que os cenários podem auxiliar na elaboração de estratégias e tomadas de decisão, a seguir serão abordados o processo de elaboração de Planejamento Estratégico e suas etapas para implantação.

2.5 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico de acordo com Oliveira (2002) deve respeitar a realidade e a cultura da organização, pois desta forma o PE poderá auxiliar o gestor no processo decisório. É essencial que o processo de planejamento estratégico seja coligado ao dia-a-dia da organização. Com isso, cria uma situação de administração estratégica, sendo que, os aspectos estratégicos são incluídos de maneira sistemática no processo decisório da empresa.

Seguem abaixo as etapas básicas do planejamento estratégico:

Quadro 02: Etapas do planejamento estratégico

Fase I	Diagnóstico estratégico
Fase II	Missão da empresa
Fase III	Instrumentos prescritivos e quantitativos
Fase IV	Controle e avaliação

Fonte: Oliveira (2002)

Segundo Oliveira (2002), a elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, ou seja, o gestor deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, tendo capacidade de extrair as oportunidades percebidas no ambiente. O gestor deve examinar o desenvolvimento dos objetivos e das metas a serem atingidas pela empresa, incluindo o modo que as estratégias estão sendo desenvolvidas e ações necessárias para a realização do processo.

A seguir, será exposto o processo para a elaboração de um planejamento estratégico, deve-se destacar que primeiramente é indispensável realizar um diagnóstico estratégico, que através do mesmo define-se a missão e a visão da empresa e analisa-se a parte interna e externa do seu campo de negócio. A próxima etapa considera elaboração do P.E., que é a preparação dos objetivos estratégicos da empresa, das estratégias e ações que deverão ser tomadas para atingir os objetivos.

Na sequência, define-se o conceito de missão, a primeira etapa a ser elaborada no processo do planejamento estratégico.

2.5.1 Missão

A missão alinha-se ao negócio da organização, que visa atingir os objetivos propostos na sociedade que está inserida. Com relação à definição de missão, Tavares (2005) alega que implica a compreensão do papel da empresa em face da realidade, expressando sua razão de existir.

Oliveira (2002) expõe que missão define-se como a determinação do motivo central do planejamento estratégico. Corresponde a uma determinação de

“onde a empresa quer ir”, a um horizonte dentro da qual a empresa atua ou poderá atuar.

Missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir. A missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço. A missão está associada ao negócio da organização. (Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 55).

Enquanto que segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 41), “o elemento, que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o ‘negócio’, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser [...]”.

Na concepção de Almeida (2001), a missão configura-se como o porquê de ser da existência de uma empresa ou de um profissional, o ponto fundamental que mostra a razão de sua existência.

De acordo com Lopes (1978), a missão estabelece os limites de desempenho da empresa, ou seja, até onde ela pode chegar e o campo dentro do qual ela pretende desenvolver e competir. Deve estar relacionada com as crenças comuns e as causas pelas quais ela existe. “A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.” (OLIVEIRA, 2002, p. 128).

Observa-se que a missão deve ser formulada conforme o desempenho que a entidade aspira em relação às oportunidades e ameaças existentes no seu ambiente de negócios. Sendo assim, Serra, Torres e Torres (2004) explanam que o propósito da missão, é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os participantes da organização, de forma a absorver esforços para alcançar seus objetivos.

A formulação da missão pretende responder a perguntas como: qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz para o mundo externo, se ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu? (COSTA, 2003, p. 36).

O enunciado da missão da empresa afirma sobre seu propósito e suas responsabilidades perante os seus clientes. A missão deve estar de acordo com a visão e com os valores da organização. A seguir define-se o conceito de visão e a

importância de explaná-la na elaboração do planejamento estratégico de uma empresa.

2.5.2 Visão

Um dos passos do planejamento estratégico conceitua-se em determinar a visão, esta deve expressar como a organização deve ser vista, conforme Tavares (2005, p. 97) “uma organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no presente.”

Oliveira (2002), enfatiza que a visão pode ser considerada como os limites que os principais executivos da organização conseguem enxergar num período de tempo mais longo.

A visão organizacional – ou visão do negócio – é o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios. (Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 64).

A visão representa os desejos da organização e descreve o quadro futuro que se quer chegar dentro de um período de tempo. Sendo assim, a visão proporciona o esboço do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização.

Padoveze (2003, p. 25), corrobora que “a declaração de visão é um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que ela deseja ser ou aonde quer chegar.”

Na exemplificação de Oliveira (2002), a visão conceitua como os limites que os administradores vêem a empresa em um determinado período de tempo. A visão compreende no anseio do que a empresa pretende alcançar. Isso deve ser resultado através de um grupo de líderes, e não surgir da vontade de apenas uma pessoa.

Enquanto que Tavares (2005, p. 98) expressa que “a visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca [...]”

No momento em que se observa o mercado, procurando criar opções que mostrem um melhor caminho a percorrer, a visão segundo Serra e Torres e Torres (2004, p. 42), “pode ser definida também como a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-los”.

“A visão estratégica deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional para todos os envolvidos com a organização” (COSTA, 2003, p. 36). Além de expor ao empreendedor os limites e as exigências do mercado, direciona para o aproveitamento das oportunidades que aparecem.

Para o processo de elaboração da visão, Tavares (2005, p.98) define como,

[...] a elaboração da visão deve levar em conta pelo menos cinco fatores: (a) habilidade em acumular e aplicar criativamente o aprendizado sobre o seu ambiente de atuação e o mercado; (b) a participação na mente dos consumidores, por meio da marca; (c) capacidade de criar e administrar alianças, coalizões e parcerias; (d) desenvolvimento e manutenção de competências distintivas; (e) habilidade em desenvolver e explorar o capital humano, como suporte aos fatores anteriores.

Cabe ressaltar então que a visão seja descrita de maneira bastante objetiva, sendo desenvolvida pensando no ambiente externo, mas também trabalhando com o ambiente interno, especialmente no aspecto de criar uma tradição que intere com resultados positivos na empresa.

Após explanar a definição de visão, abrangendo onde se quer chegar com as atividades do campo empresarial, serão conceituados os princípios ou valores da organização, etapa esta que antecede as análises interna e externa.

2.5.3 Princípios/Valores

Os valores de uma empresa para Chiavenato e Sapiro (2003), podem ser definidos como o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a empresa respeita. Princípios e valores de uma empresa não dependem de seu porte econômico, ela pode ser pequena, média ou grande, mas sim da sua responsabilidade perante os seus clientes internos e externos. Podem ser notados como um conjunto princípios, que definem a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e dos próprios valores, facilitam a cooperação

entre os colaboradores e facilitam o comprometimento dos mesmos com o mercado de trabalho.

Na explanação de Oliveira (2004, p. 68),

[...] os princípios da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa, e se estes princípios forem efetivamente verdadeiros, servem de sustentação da vantagem competitiva da organização.

Enquanto que Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que a organização, durante seu tempo de existência e de acordo com a influência de seus líderes, vai criando seus próprios valores internos.

Os valores são colocados da seguinte forma por Harrison (2005, p.118):

- 1-Respeito pelas pessoas, incluindo nossa preocupação com o interesse de todas as pessoas em todo mundo que toquem ou sejam tocadas por nossa empresa: Clientes, funcionários, acionistas, parceiros e comunidades.
- 2-Interinidade que engloba os mais altos padrões de honestidade, comportamento ético e caráter moral exemplar.
- 3-Excelência que seja refletida em nossa busca contínua de novas formas para melhorar o desempenho de nossa empresa a fim de sermos os melhores no que fazemos.

Tavares (2005, p. 248) relata que “os valores consistem na alocação em prática da ética. Os valores possuem sua essência na filosofia organizacional”.

Princípios são conceituados segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31), como “balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua missão.”

Portanto, os princípios jamais devem ser feridos, pois são considerações que a empresa pratica como orientação em sua jornada. Após conceituar os princípios e valores, desenvolvendo que os mesmos servem como equilíbrio de conduta para a empresa, aborda-se as análises interna e externa, etapas integrante do planejamento estratégico.

2.5.4 Análise Interna

Na análise dos ambientes externo e interno, os administradores devem avaliar os fatores que afetam a organização. Deste modo é a capacidade de a empresa analisar seu mercado de trabalho frente a todos públicos que se relacionam com a organização.

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31), a análise do ambiente, “é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa.”

A análise interna trabalha com a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa. Após o complemento da avaliação, norteia a metodologia do planejamento, onde identificam-se as soluções disponíveis, bem como os pontos vulneráveis em que se constituem as estratégias.

Todavia, Oliveira (2002) relata que a análise interna tem por intenção a verificação dos pontos fortes, fracos e neutros de dentro da companhia. Deve mostrar a atual posição do produto oferecido pela empresa em relação ao mercado confrontando com os seus concorrentes.

Ainda conforme o autor acima, o ambiente interno pode ser controlado pelos administradores da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos componentes da organização. Sendo assim, durante a análise, quando for alcançado um ponto forte, ele deve ser potencializado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, deve-se agir para diminuir seu efeito.

Após efetuar a análise da empresa internamente, deve-se analisar as condições externas, verificando as oportunidades e ameaças, dando continuidade na elaboração do planejamento estratégico.

2.5.5 Análise Externa

A análise externa trata-se de uma análise das condições alheias à companhia, que impõem desafios e oportunidades promovendo ou dificultando um propósito futuro implantado no planejamento. Para Serra, Torres e Torres (2004), toda organização é de alguma forma um sistema aberto e com isso suporta influências externas. Por isso, deve estar sempre cauteloso ao que a cerca, analisando o ambiente com frequência e avaliando sua atitude competitiva. Sendo que as oportunidades podem se transformar em ameaças, caso a empresa não saiba aproveitá-las.

Segundo Oliveira (2002, p. 92),

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

Na acepção de Padozeve (2003, p. 98), “os principais fatores do ambiente externo são: concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambientes econômico, social e político, fatores legais e regulatórios, demografia, clima e desenvolvimento tecnológico.”

Após verificar a posição da empresa interna e externamente, a etapa subsequente define os objetivos, que são fundamentais na elaboração do PE. Logo, no próximo item apresenta-se o conceito de objetivos estratégicos.

2.5.6 Objetivos

Delinear objetivos para a organização é conveniente para que as futuras determinações sejam consistentes com a direção a ser adotada. Segundo Serra, Torres e Torres (2004), o planejamento estratégico tem relação direta com o estabelecimento de objetivos estratégicos, também chamados objetivos-chave. Tais objetivos convertem a visão e a missão em desempenho específicos alvo, fixam os marcos pelos quais o desempenho almejado é definido e fazem com que a empresa tenha como foco os resultados.

Conforme exposto por Oliveira (2002), os objetivos devem ser elaborados de acordo com a análise das oportunidades e ameaças, juntamente com os pontos fortes e fracos, para atingir a visão da empresa. Eles devem ser informados a todos os envolvidos direta ou indiretamente na sua efetivação, para que entendam o que se espera deles. Indicam precisamente os grandes projetos a serem desenvolvidos para atingir a visão estratégica da empresa.

Objetivos são sempre estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma situação futura que satisfaça esses anseios. Para atingir os seus objetivos, porém, é preciso, também, que o indivíduo ou o grupo disponha de um conjunto de meios, cuja aplicação o conduza aos objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA, 2002, p. 170).

Os objetivos estratégicos são as metas que a empresa, em um período estimado, deseja atingir. Bethlem (2004) expõe que o primeiro passo do planejamento estratégico é estabelecer os objetivos e estratégias que a empresa ou grupo desejam adotar.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 268), explanam que “os objetivos da organização são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro.”

No relato de Padoveze (2003, p. 25),

“os objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a determinada meta e fornecem detalhes sobre o que deve ser feito. É comum os objetivos serem integrados a números e datas.”

Para consolidar a missão e a visão de uma entidade é necessário determinar os objetivos a serem almejados, e, como consequência, define-se as estratégias com foco em planejamento.

2.5.7 Estratégias

A estratégia é uma etapa fundamental para a elaboração de um planejamento estratégico, pois ela que define o caminho que a organização realizará suas ações a longo prazo para alcançar os resultados planejados. Serra, Torres e Torres (2004, p. 5) definem estratégia empresarial como:

[...] conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Na acepção de Valadares (2002) estratégia refere-se ao caminho que a empresa implanta dentro do planejamento, o mesmo é antecipadamente estabelecido através de um manual criado por ela, o qual está expresso detalhadamente o caminho que se deve utilizar para atingir tanto suas metas quanto seus objetivos.

Ainda conforme Valadares (2002, p.85), “estratégia é o meio empregado, o caminho a seguir, que a empresa escolhe para atingir um objetivo, uma meta.”

Enquanto que para Mintzberg e Quin (2001, p.58), “estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios [...]”

Todavia, no relato de Oliveira (2002, p. 192), “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.”

Quando uma organização define uma devida estratégia, ela precisa fazer um estudo a longo prazo, sobre o objetivo estimado, antes de concluir o planejamento estratégico da mesma.

Ainda conforme Oliveira (2002), as estratégias elaboradas pela organização não são o único fator determinante no sucesso ou fracasso da empresa, a competência de sua equipe administrativa gera tamanha importância tanto quanto as estratégias. Os gestores estabelecem as direções gerais nas quais a posição atual da empresa ampliará e se desenvolverá.

Já para Costa (2003, p. 43), estratégias são providências que devem ser tomadas para que um possível problema não ocorra, ou não volte mais a ocorrer, ou seja, é olhar para o futuro da empresa.

Para que a empresa atinja seus objetivos, na acepção de Oliveira (2002), deve-se amparar uma vantagem competitiva e proceder às mudanças organizacionais. Com a preparação de estratégias terá um destaque no mercado em relação aos concorrentes.

Ainda segundo Oliveira (2002) afirma que geralmente é barrada a implantação da estratégia na empresa, pois envolve novos serviços e tecnologias avançadas, gerando assim gastos não desejados para a empresa. Nesse caso os gestores devem apresentar documentos comprovando que foram feitos testes através de cenários que expõe o que vai ser concretizado; quem vai fazer? Como vai fazer? Qual o investimento será necessário? e quais os resultados finais que a empresa atingirá.

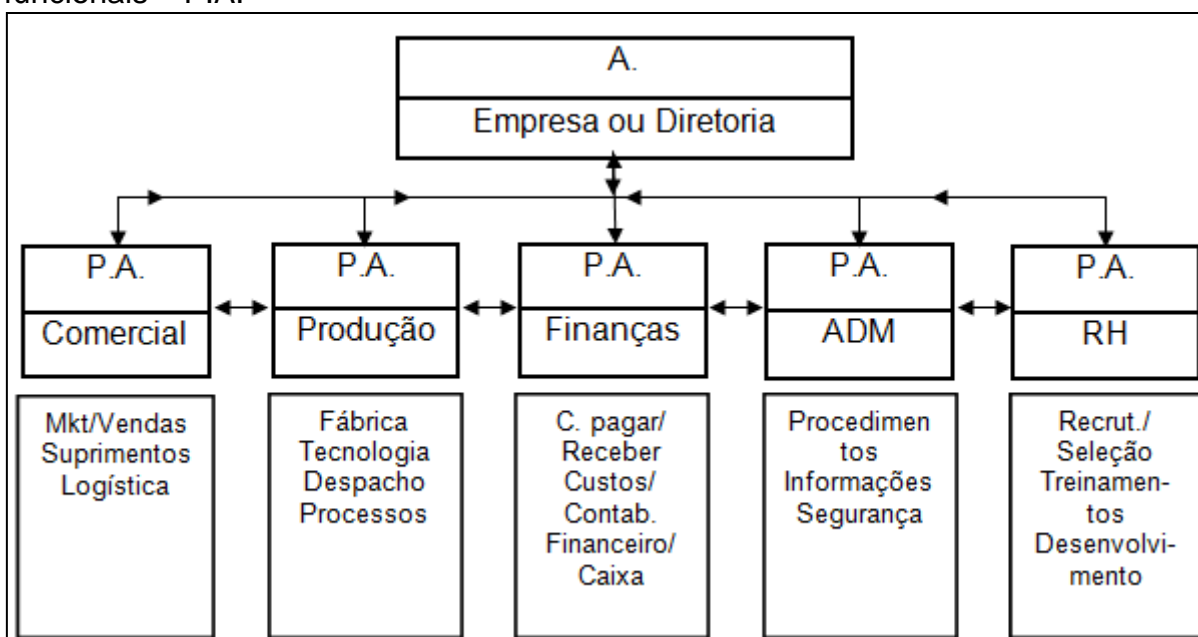
Em seguida aborda-se planos de ação, considerado o último passo na elaboração do planejamento estratégico.

2.5.8 Planos de ação

No decorrer da elaboração do planejamento estratégico existe um objetivo final que consiste em elaborar os planos de ação; definir com clareza como e quando será executada determinada ação, quem será responsável e qual o custo da

estratégia. De acordo com Valadares (2003), o plano de ação é composto por uma série de providências e tarefas a serem seguidas a partir de um planejamento. As providências são priorizadas por ordem cronológica, devendo constar: objetivos empresariais; metas; ações a tomar; responsável por cada meta; prazo para cada meta e ação e o seu custo.

Figura 04: Coordenação entre planos de ação da empresa e de suas áreas funcionais – P.A.



Fonte: Valadares (2002, p. 104)

Ainda conforme Valadares (2002), os planos de ação devem ser organizados para cada área funcional. As estratégias devem ser distribuídas às diretorias, que com seus níveis hierárquicos, formam uma cadeia vertical e horizontal de objetivos, estratégias, procurando impedir conflitos entre os mesmos, no sentido de coerência entre metas e da mesma visão ao longo de toda a organização.

Oliveira (2002, p. 249) explica que o plano de ação “é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc).”

Enquanto que Valadares (2002, p.103) relata que os planos de ação,

[...] devem ser elaborados para cada área funcional. Os objetivos e estratégias empresariais são distribuídos às diretorias competentes, as quais, com seus níveis hierárquicos imediatamente inferiores, formam uma cadeia vertical e horizontal de objetivos, metas, estratégias, ações, prazos e responsáveis buscando evitar conflitos entre os mesmos, no sentido da

coerência e consistência entre metas e da mesma visão ao longo de toda organização.

Já Almeida (2001, p. 38), expõe que “o planejamento em nível operacional é chamado de ações, que devem refletir a real necessidade de pessoas e recursos, servindo para comprometer as pessoas com os planos.”

Nos planos de ação se definem os objetivos e metas da organização de forma setorizada, analisando os resultados e, quando necessário, implantam-se soluções para melhorias.

Após a elaboração do planejamento estratégico, deve-se acompanhar a realização das ações, verificar se estão sendo executadas conforme o cronograma projetado. A seguir aborda-se sobre *Balanced Scorecard* e sua utilização a aplicação do planejamento estratégico.

2.6 BALANCED SCORECARD

Com a crescente procura das empresas em maximizar seus resultados, os gestores estão buscando instrumentos para aperfeiçoar a atuação das organizações perante as outras. Com isso, cada vez mais percebe-se que precisam de uma ferramenta mais eficaz que relatórios de curto prazo, que são predominantes. “*Scorecard* significa em inglês cartão para registro de resultados; *balanced* é equilibrado, balanceado.” (SERRA, TORRES, TORRES, 2004, p. 117). O nome apresenta a característica dessa ferramenta de implementação da estratégia entre os indicadores de desempenho.

Conforme Kaplan e Norton (2004), o sistema permite visualizar a estratégia em andamento, através de indicadores coletados nas transações e atividades rotineiras.

No relato de Serra, Torres, Torres (2004), os aspectos mais relevantes no BSC são a medição de resultado e a utilização de direcionadores que levam a organização a agir conforme suas estratégias. O BSC destaca a existência de relações de causa e efeito nas medições. Assim a organização compreende como os indicadores não-financeiros, como a qualidade do produto ou serviço, direcionam os indicadores financeiros, como a rentabilidade.

Quadro 03: Equilíbrio proporcionado pelo BSC

Equilíbrio Proporcionado pelo BSC	
Objetivos de Curto Prazo	Objetivos de Longo Prazo
Presente	Futuro
Indicadores Financeiros	Indicadores não Financeiros
Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência ou Direcionadores
Desempenho Organizacional Interno	Desempenho Organizacional Externo
Enfoque Estratégico	Enfoque Operacional

Fonte: Serra, Torres, Torres (2004), p. 120

Serra, Torres, Torres (2004), explanam que todo indicador selecionado para um BSC deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros e representa um ponto estratégico para a unidade de negócios. Sendo empregado desta maneira, o BSC não caracteriza-se como um conjunto de objetivos isolados ou conflitantes e exibe a cadeia de relações de causa e efeito.

Quadro 04: Relações de causa e efeito das quatro perspectivas do BSC

Estratégia			
Objetivos Estratégicos			
Financeira	Clientes	Processos Internos	Crescimento e Aprendizado
Receita e Lucro	Quais são os Segmentos de Mercado?	Quais são os Processos Críticos para o Sucesso?	Investimento Capacitação Sistemas Procedimentos

Fonte: Fonte: Serra, Torres, Torres (2004) p.120

SERRA, TORRES E TORRES(2004, p. 121) definem que o BSC possibilita:

- que a estratégia seja desdobrada em objetivos para cada uma das perspectivas;
- que se estabeleçam indicadores de desempenho para cada objetivo, pois a qualquer momento o executivo principal pode verificar se o objetivo está sendo atingido ou não;
- que se crie um sistema de informação para verificar os indicadores para os três níveis de desempenho;
- que o executivo obtenha *feedback* de suas ações;
- que o executivo crie uma equipe que dissemine a cultura de desdobramento da estratégia;
- que existência de uma cultura de aliança dentro da organização;
- que se crie a cultura de retenção de seus funcionários.

Para Kaplan e Norton (1997) o BSC tem o intuito de traduzir a visão e as estratégias da empresa através de ações. Um de seus principais propósitos consiste em dar a solução de problemas de avaliação de desempenho.

Quadro 05: Etapas para implantação do BSC

Etapas/Atividades	
I.	Arquitetura do Programa de Medição I.1 – Escolha da Unidade Organizacional I.2 – Identificação das Relações entre a Unidade e a Corporação.
II.	Definição dos Objetivos Estratégicos II.1 – Entrevistas da Primeira Etapa II.2 – Sessão de Síntese II.3 – Primeiro Workshop Executivo
III.	Escolha dos Indicadores Estratégicos III.1 – Reuniões dos Subgrupos III.2 – Segundo Workshop Executivo
IV.	Elaborar o Plano de Implementação IV.1 – Desenvolvimento do Plano de Implementação IV.2 – Terceiro Workshop Executivo IV.3 – Finalizar o Plano de Implementação

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

O BSC é apresentado como um modelo de desempenho empresarial, porém, a aplicação nas organizações proporcionou seu crescimento para uma metodologia de gestão estratégica. As condições para definição dos indicadores tratam dos processos de um exemplo da administração de serviços e busca a maximização dos resultados fundamentados em quatro aspectos que refletem a visão e estratégia empresarial.

Conforme a visão de Kaplan e Norton (1997, p. 25), o *Balanced Scorecard* “reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho”.

Este conjunto abrange medidas que servem como base para o sistema de avaliação e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma, Kaplan e Norton (1997) complementam que as perspectivas colaboram para que as empresas acompanhem o comportamento financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na obtenção dos ativos intangíveis indispensáveis para o crescimento futuro.

2.6.1 Perspectivas do Balanced Scorecard

O *BSC* procura traduzir o planejamento estratégico da empresa em medidas de desempenho que, segundo Kaplan e Norton (1997), são baseadas em quatro perspectivas que comportam que os gestores visualizem a empresa de uma forma ampla e dando resposta para aos seguintes questionamentos:

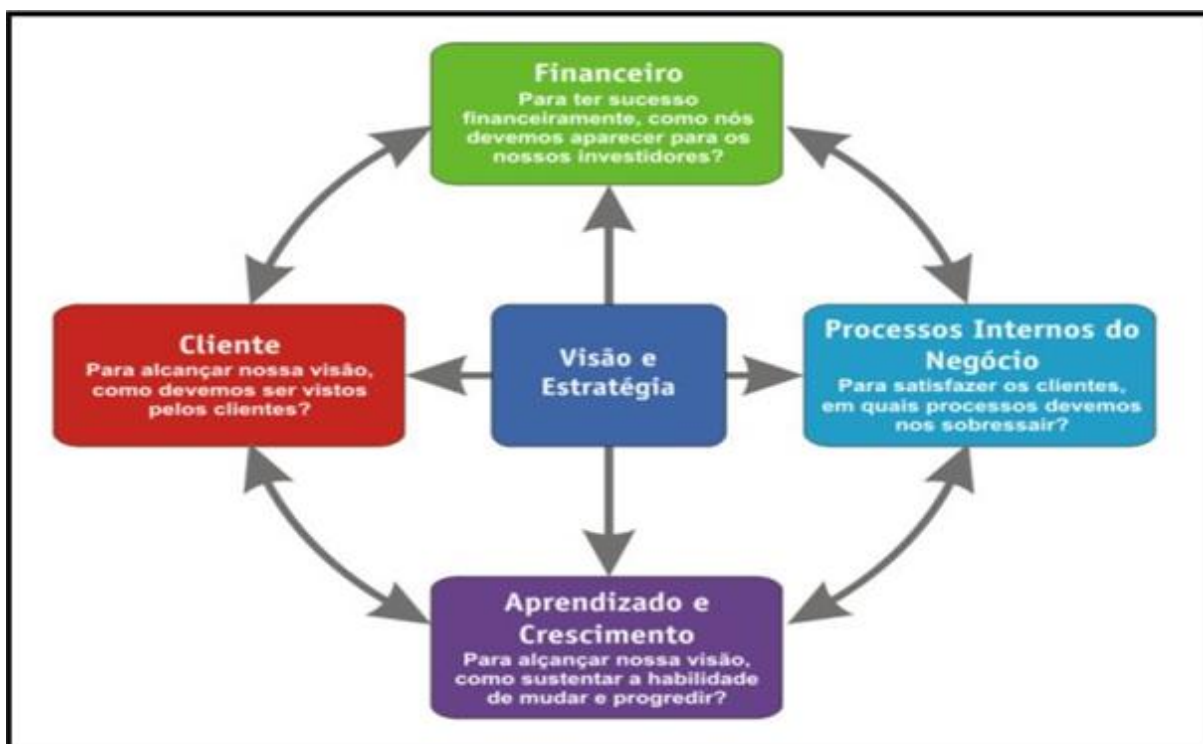
- Para ter sucesso financeiro, como devemos exibir para nossos investidores?
- Para alcançar nossas visões como precisamos ser vistos pelos clientes?
- Para satisfazer clientes, em quais processos devemos nos destacar?
- Para alcançar nossa visão, como sustentar a habilidade de mudar e prosperar?

Ainda conforme o autor acima, o *BSC* é composto por objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nas quatro dimensões de negócio:

- **Financeira:** indica os resultados financeiros, expressos em índices de lucratividade;
- **Clientes:** direciona os empenhos da organização para a identificação da conquista e manutenção de certos segmentos de clientes, como a satisfação do cliente, índice de reclamações, percentual de participação no mercado, imagem e reputação da empresa;
- **Processos internos:** dirige o aperfeiçoamento de processos embaraçosos de acordo com a necessidade de excelência da empresa, a partir de indicadores como a qualidade de serviços, medidas de garantia (consertos e devoluções) e índices de produtividade, entre outros;
- **Aprendizado e crescimento:** atua sobre fatores que a organização deve considerar para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, utilizando medidas como clima organizacional, competência dos funcionários e disponibilidade de sistemas de informação.

Abaixo segue ilustração de uma perspectiva de um *Balanced Scorecard* e as perguntas-chave:

Figura 05: Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992).

Em equilíbrio com o BSC, temos os mapas estratégicos, que, de acordo com Oliveira (2002) os mapas estratégicos que consistem, é a descrição gráfica da estratégia adotada. É uma ferramenta que possibilita uma rápida e fácil visualização das interdependências entre as perspectivas e as atividades que compõem.

2.6.2 Mapas Estratégicos

As ações gerenciais devem ser acompanhadas pelos relatórios financeiros, mas passam a serem orientadas também para o alcance de metas referentes a clientes, processos internos, inovações, funcionários e sistemas.

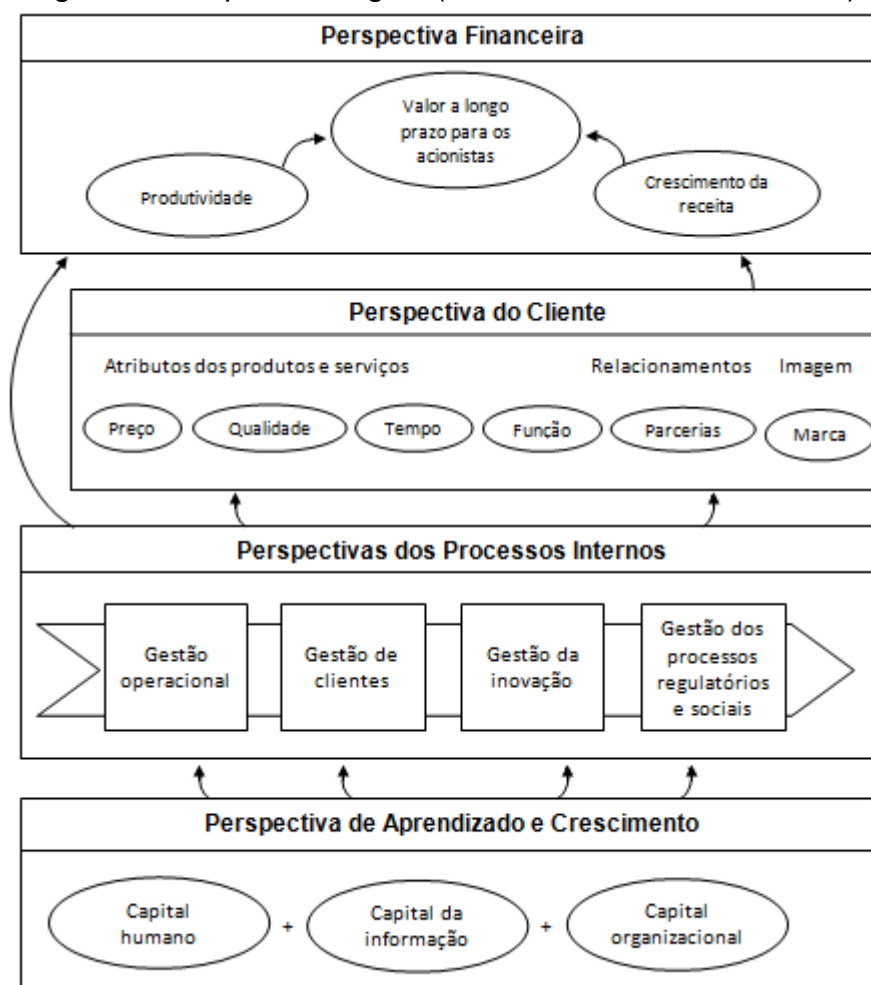
Kaplan e Norton (1997), explicam que o acompanhamento mantém indicadores de desempenho de curto prazo, mas acrescenta medidas de médio e longo prazo, na tentativa de cogitar resultados futuros. E como a estratégia organizacional representa um conjunto de proposições sobre causas e efeitos, os objetivos e indicadores em cada perspectiva de desempenho desempenham influência uns sobre os outros. Kaplan e Norton (2004, p. 57), definem a função do mapa estratégico, como:

[...] a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos.

Os mapas estratégicos devem apresentar a estratégia da organização através de relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos, criando-se, assim, comparações baseadas em hipóteses.

Na Figura abaixo se compreende que o objetivo principal de uma organização é obter lucros, e, para isso, as estratégias das demais perspectivas se correlacionam para alcançar o objetivo desejado, sendo que, as estratégias da perspectiva de aprendizado e crescimento servem de apoio para todo o procedimento da empresa, que podem ser denominadas como estratégias de apoio a todas as demais áreas.

Figura 06: Mapa estratégico (modelo *Balanced Scorecard*)



Fonte: Kaplan e Norton (2004) p. 33

O mapa demonstra a conexão entre os objetivos e os processos organizacionais, expondo assim as causas e efeitos através do processo de aprendizado, melhoria e crescimento do BSC.

Kaplan (2009) ressalta que muitas empresas falharam na implementação do *Balanced Scorecard*, pois não seguiram a metodologia de criar o mapa estratégico. Desta forma, percebe-se que esta etapa é fundamental para elaboração de um BSC com o objetivo de sucesso.

Portanto, ao explanar a estratégia corporativa em objetivos, ações e indicadores, o BSC pode auxiliar a análise de competências, conduzindo a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada atuação de desempenho.

2.7 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

De acordo com Lunkes (2007 p. 24),

A origem da palavra orçamento deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada de *fiscus* para coletar impostos. Posteriormente a palavra foi também utilizada para as bolsas da tesouraria e também para os funcionários que as usavam. No início da idade média, a tesouraria do Reino Unido era conhecida como *fisc*.

Conforme o autor acima, a história do orçamento empresarial e a história do orçamento, assemelham-se. O orçamento empresarial originou-se na administração pública, sendo utilizado como instrumento de planejamento e controle de operações empresariais.

O orçamento é uma das ferramentas que podem ser empregadas no planejamento de uma empresa, através da mesma pode-se analisar resultados e direcionar esforços para alcançar seu objetivo. Padoveze (2003) relata que o orçamento é uma ferramenta de controle do processo operacional, que envolve todos os setores de uma determinada empresa, transforma em números todas as pretensões da administração, definidos no planejamento estratégico, e, com o intuito de antecipar resultados, cobrar metas e minimizar as inseguranças do negócio.

Perez Jr, Pestana e Franco (1997, p. 81), explanam que o orçamento pode ser determinado como:

Instrumento que permite acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente

controlados. [...] pode ser considerado um plano, uma meta ou ainda um objetivo, [...]. Orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos de administração, e é utilizado no sentido de apoiar a coordenação e implementação destes planos.

Na acepção de Padoveze (2003) orçar é analisar os dados de um sistema de informação, inserindo-os em um módulo orçamentário, os dados que deverão ocorrer no futuro, dentro da visão que a empresa tem no momento de sua preparação.

No conceito de Sá e Moraes (2005), o orçamento empresarial é a expressão formal e quantitativa dos planos estratégicos da empresa para um período específico. Fazem parte do orçamento empresarial os orçamentos de receita, de despesas, de caixa e de investimentos.

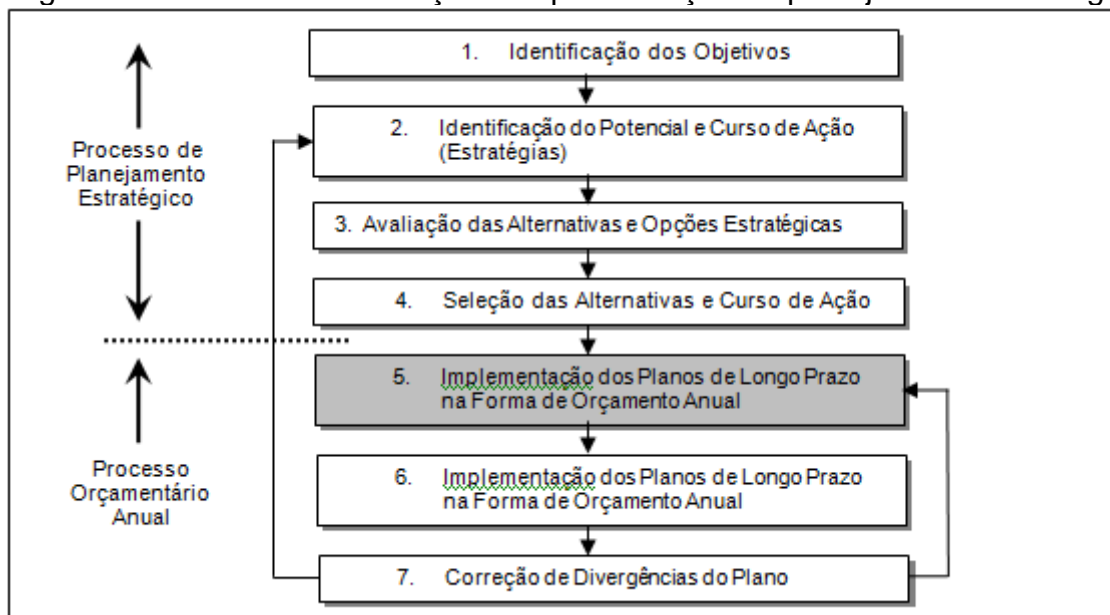
Crepaldi (2004, p. 301) expõe que,

[...] elaborar o orçamento faz parte do processo de planejamento. Entretanto, o orçamento também define normas, estabelecendo parâmetros para controle. É o que costumeiramente se chama papel duplo do orçamento. Um orçamento tem as funções de coordenar as atividades da empresa e servir como base de controle ao comparar números (orçados) estimados e desempenho real.

Padoveze (2003) enfatiza que o fundamental em um orçamento é constituir objetivos para todas as áreas da empresa, de forma com que todos trabalhem se focando em uma meta, a de gerar lucros.

Lunkes (2007) afirma que o método orçamentário abrange a preparação de planos detalhados com finalidade de lucro, previsão das despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões estabelecidos de atuação para indivíduos com responsabilidades de supervisão. Cada área mostra seu papel no futuro da empresa, almejando alcançá-los. A etapa final de um planejamento estratégico é o orçamento, conforme figura a seguir:

Figura 07: Passos na elaboração e implementação do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado DRURY (1996 apud. LUNKES, 2007, p. 15)

Para Lunkes (2007) a elaboração de um orçamento empresarial varia de empresa para empresa, normalmente inicia-se com análise de objetivos e planos estratégicos da empresa. A seguir serão descritas as etapas para a elaboração do orçamento empresarial.

- **Orçamento de Vendas:** é formado através da previsão de vendas de um determinado período. Determina a quantidade de produto e/ou serviço que a empresa deseja vender e/ou prestar, define-se impostos, preços praticados e receita a ser gerada. O orçamento de vendas serve de base para os demais orçamentos empresariais, por isso, sua precisão é fundamental para não desequilibrar o processo num todo.

- **Orçamento de Produção ou Fabricação:** a próxima etapa considera-se o orçamento de produção. Deve-se projetar um nível de produção suficiente para atender a expectativa de vendas prevista anteriormente. Considera-se produto acabado, em elaboração, matéria-prima, material secundário, entre outros. Nessa etapa planeja-se alguns elementos como de vendas (necessidade de estoque para atender o mercado de imediato); fabricação (estoque de matéria-prima para equilibrar a demanda); compra (considera-se maior volume para diminuir o custo e despesas na aquisição); e finanças (estoques menores diminuem investimentos e

considera-se risco menor. A empresa deve encontrar equilíbrio nesse aspecto buscando em uma gestão de qualidade, *just in time*, entre outros.

- **Orçamento das Despesas de Vendas e Administrativas:** nela incluem todos os gastos necessários para o operacional da empresa (marketing, comercial, energia elétrica, telefone, material de escritório, correio, etc.). Para obter um melhor controle o ideal é separar as despesas por departamento, assim pode-se analisar como os gerentes estão controlando os custos e despesas na área de sua responsabilidade.

- **Projeção dos Orçamentos Financeiros:** quando os elementos anteriores já estiverem disponíveis, pode-se elaborar o orçamento geral, determinando o resultado de um período. Todos os orçamentos anteriores são unidos para projetar o resultado. Essa análise permite a avaliação dos resultados alcançados através do planejamento.

O orçamento é uma ferramenta que serve de apoio na fase de acompanhamento do planejamento estratégico, determinando a previsão de receitas e despesas futuras da organização, com finalidade de obtenção dos seus objetivos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, ficam demarcados os artifícios metodológicos empregados na aplicação da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA

A pesquisa aplicada, de acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 20), é: “como o próprio indica, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorram na realidade.”

A pesquisa bibliográfica é feita através da leitura de revistas, livros, jornais entre outros que tenham a ver com o assunto estudado. Segundo Markoni Lakatos (2002, p. 71), trata-se de, “pesquisa de fontes secundárias abrange toda bibliográfica já tornada pública em relação ao tema em estudo [...]”

Segundo Oliveira (1999, p. 117):

[...] as pesquisas que se utilizam a abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuição no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Lakatos e Marconi (1995), relatam que através das informações obtidas de um problema, elabora-se a pesquisa de campo para solucioná-lo.

A pesquisa descritiva visa à definição dos resultados. Cervo e Bervian (2002, p. 66) dizem que, “a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação com outros, sua natureza e características.”

Conforme relato de Gil (1996) a pesquisa descritiva trata-se do estudo detalhado de tudo que possa ser aproveitado em questão, cujo objeto principal é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou até mesmo o estabelecimento de relações entre variáveis.

Com relação a estudo de caso, Gil (1996), ainda ressalta que é um profundo estudo de um ou mais objetos que consiste em dados detalhados. O

referido trabalho apresenta-se com coletas de dados e análises de informações sobre a empresa Akos Indústria de Tecnologia em Mecânica.

Na pesquisa qualitativa, os dados são abordados um a um de maneira qualitativa, usadas em marketing e nas ciências sociais. De acordo com Creswell (2007, p. 35), ela é feita: “[...] com base principalmente ou em perspectivas construtivas (ou seja, significados múltiplos das experiências individuais, significados social e historicamente construídos, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão) [...].”

Os procedimentos metodológicos são imprescindíveis para que a pesquisa tenha sucesso obtendo seus objetivos.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso desta pesquisa. Para a sua realização foi efetuada entrevistas como instrumento de coleta de dados junto ao diretor, coordenador e projetistas da empresa do ramo de tecnologia em mecânica, localizada ao sul do estado de Santa Catarina.

Inicialmente, apresenta-se a caracterização da empresa objeto do estudo de caso.

Na sequência, apresentam-se a reformulação do planejamento estratégico já existente na empresa, apresentando planos de ação com ênfase para os obstáculos apresentados no diagnóstico da organização.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa AKOS, Indústria de Tecnologia em Mecânica, pertencente a A5Group, foi criada em 2010, tendo como sua missão fornecer ao mercado equipamentos de tecnologia de ponta. Durante seu percurso de existência, a empresa fomentou um setor de engenharia, com profissionais qualificados para o desenvolvimento de produtos. Este investimento teve como objetivo o aumento da produtividade e qualidade. A empresa Akos conta com uma equipe de colaboradores especializada, sendo:

- 9,09% Com superior completo (Engenheiros ou Especialistas);
- 36,37% Com curso superior em andamento; (Engenheiros ou Tecnólogos);
- 45,45% Com curso técnico completo;
- 9,09% Com ensino médio completo.

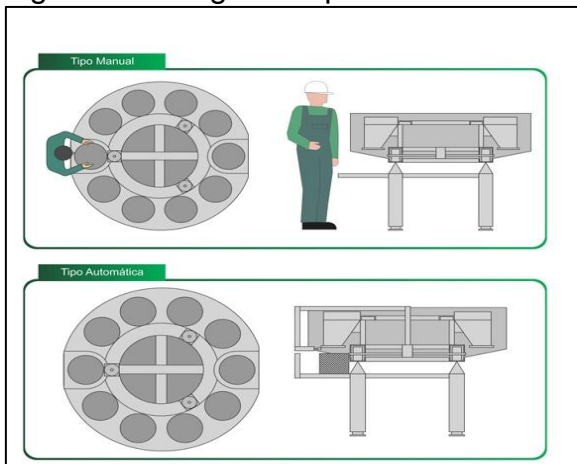
4.1.1 Produtos e Serviços

A empresa Akos oferece a seus clientes uma série de produtos e serviços envolvendo a automação de processos de empresas do setor de agronegócios brasileiro.

Seus produtos são:

- Dosagem Assistida Tipo Carrossel;

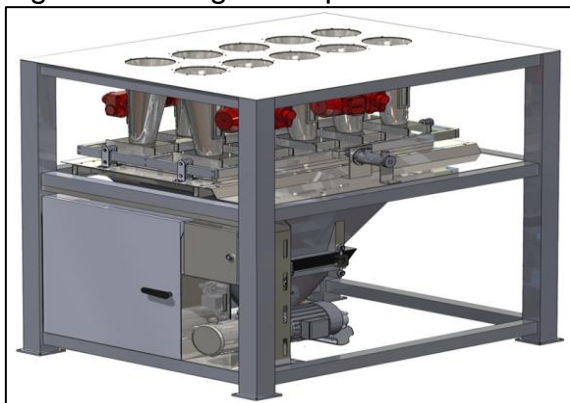
Figura 08: Imagem do produto



Fonte: Dados da empresa (2013)

- Microdosagem de PREMIX – MIX10;

Figura 09: Imagem do produto



Fonte: Dados da empresa (2013)

- Triturador de Cama de Aviário ATF;

Figura 10: Imagem do produto



Fonte: Dados da empresa (2013)

- Espalhador de Cal ATF;

Figura 11: Imagem do produto



Fonte: Dados da empresa (2013)

- Silo Graneleiro Standard (Transporte);

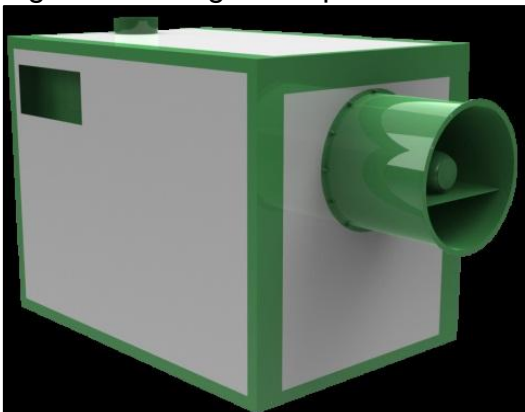
Figura 12: Imagem do produto



Fonte: Dados da empresa (2013)

- Forno.

Figura 13: Imagem do produto



Fonte: Dados da empresa (2013)

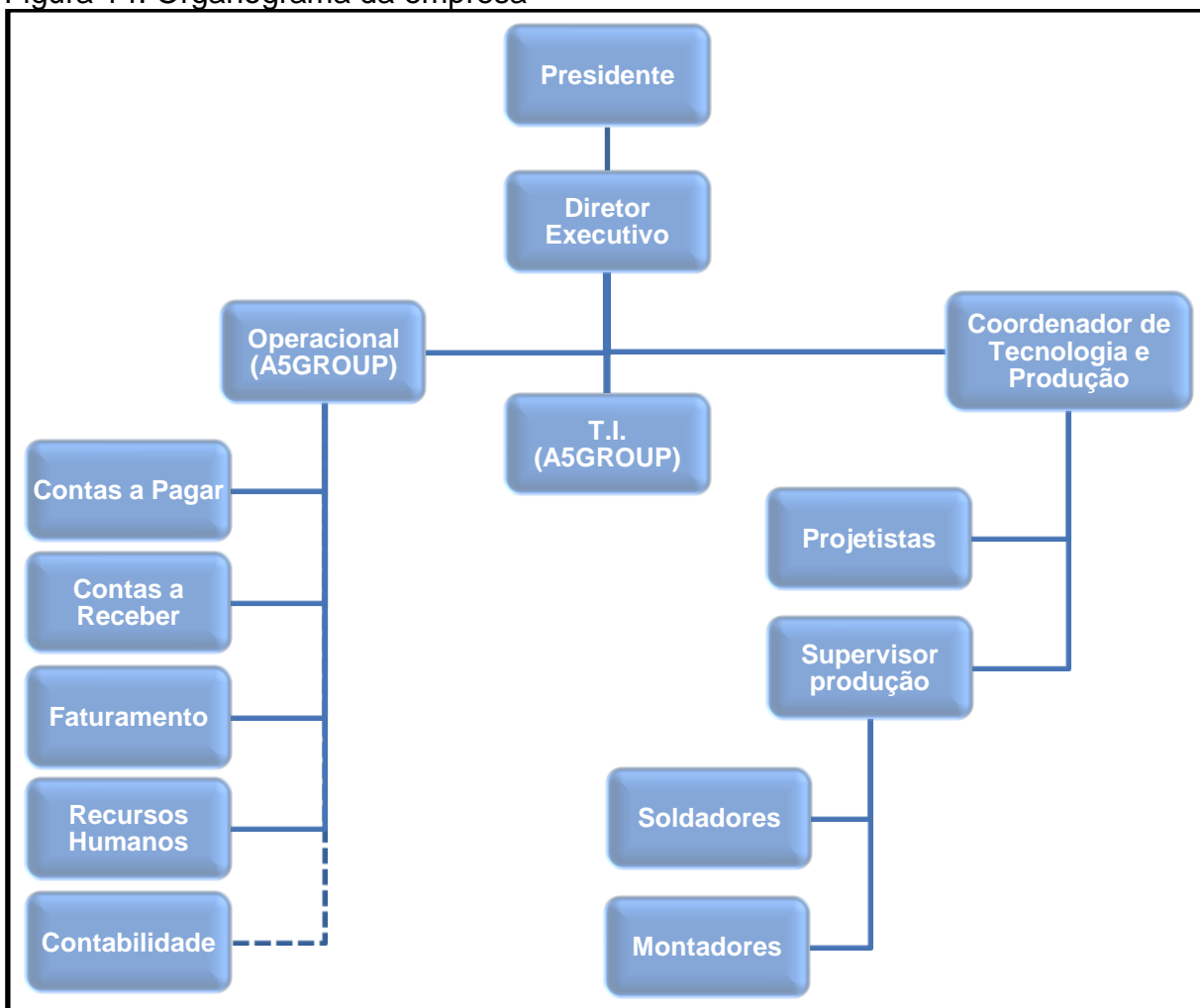
A empresa trabalha também em projetos específicos para empresas ligadas ao setor de agronegócios brasileiro, desenvolvendo soluções personalizadas para atender às necessidades dos clientes. O foco da empresa encontra-se na venda dos seus processos de microdosagem, sendo detalhadamente personalizado para cada cliente.

Sua linha de produtos oferece soluções para fábrica de ração, abatedouro e transporte de nutrição animal.

4.1.2 Organograma da empresa

Na figura 14 apresenta-se o organograma funcional da empresa destacando os cargos por nível hierárquico:

Figura 14: Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2013)

4.1.3 Tecnologia

A tecnologia utilizada no desenvolvimento dos sistemas e soluções que levam a marca Akos consiste no uso de componentes elétricos e mecânicos encontrados no mercado nacional. Porém, o verdadeiro diferencial empregado pela empresa no desenvolvimento de seus produtos é a forma como esses componentes são alocados e dispostos no projeto para que o resultado final seja uma melhoria na eficiência, controle e produtividade dos processos industriais.

O grande diferencial competitivo da empresa reside no fato da empresa possuir o completo domínio da tecnologia de processos. Esse conhecimento foi adquirido através da experiência prática de seus empreendedores, que desde o

início de suas carreiras profissionais, estiveram em contato com projetos de automação industrial.






4.1.4 Plano Estratégico

Nesta etapa analisa-se o mercado de atuação com o objetivo de verificar a potencialidade do negócio e dimensionar o tamanho deste mercado. A estratégia adotada pela empresa é advinda dos dados analisados neste momento.

4.1.5 Clientes

O público-alvo de todos os produtos e serviços desenvolvidos e comercializados pela Akos são empresas interessadas em inovar ou automatizar seus processos. No quadro 06 apresentam-se alguns de seus clientes:

Quadro 06: Cliente da Akos Indústria de Tecnologia em Mecânica

Cliente	Cidade/Estado	Logo
Agrogen S/A Agroindustrial	Itapejara D'oeste/PR	
BRF Brasil Foods	Videira/SC	
Cooperativa Central Aurora Alimentos	Palmeiras de Goiás/GO	
Polinutri Alimentos S/A	Treze Tílias/SC	
Salus Comércio de Produção e Nutrição Animal Ltda	Jaguariúna/SP	

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Após apresentação os principais clientes, seguem abaixo a relação dos principais fornecedores.

4.1.6 Fornecedores

A empresa Akos conta com uma rede de fornecedores de componentes mecânicos, das quais recebe constantemente insumos e matérias-primas para a montagem de seus sistemas de automação industrial. Abaixo alguns de seus fornecedores:

Quadro 07: Fornecedores da Akos Indústria de Tecnologia em Mecânica

Fornecedores	Cidade	Estado	Logo
Jati Serviços Com. e Importação de Aços Ltda	Araucária	PR	
Comercial Gerdau S/A	Criciúma	SC	
ArcelorMittal Brasil S/A	Içara	SC	
Sidersul Produtos Siderúrgicos Ltda	Cachoeirinha	RS	
Fiedler Automação Industrial Ltda	Blumenau	SC	
Sideraço S/A	Canoas	RS	

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

4.1.7 Concorrentes

Neste mercado altamente competitivo, mencionam-se as principais empresas concorrentes da Akos, apontando a cidade onde estão localizadas, o estado e o segmento de atuação.

Quadro 08: Concorrentes da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica

Empresa	Cidade	Estado	Segmento de Atuação
Equipar Tecnologia	Campinas	SP	Industrial/Microdosagem
Triel Transformadores	Ibaté	SP	Industrial/Silos
Krabbe Metalúrgica	Westfália	RS	Industrial/Microdosagem
Imoto Indústria de Motores e Máquinas	Xanxerê	SC	Industrial/Silos
Kral Equipamentos para Indústria de Alimentação	Erechim	RS	Industrial/Silos

Fonte: Elaborado pelo autora (2013)

Analisando o quadro se observa que das empresas concorrentes, algumas se localizam no estado de São Paulo, decorrente com proximidades a regiões industriais desenvolvidas. Outras importam os componentes prontos e apenas realizam a montagem do produto nas suas indústrias. Contrariando esta lógica, a Akos, adquire o material bruto (metalúrgico) e industrializa-o em produto final. Outro diferencial, esta em relação a substituição de peças, não ofertadas no país, a Akos adapta por peças nacionais não afetando a qualidade do projeto final do cliente.

4.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA AKOS INDÚSTRIA EM TECNOLOGIA MECÂNICA

Nesta etapa será apresentado o processo de planejamento estratégico da empresa, primeiramente será visto a missão e visão, bem como seus princípios, já existentes na empresa.

A seguir foram analisados os pontos fracos e fortes a partir de entrevistas com os gestores, para após a aplicação de planos de ação, bem como dando ênfase nos maiores obstáculos apresentados na gestão empresarial.

4.2.1 Missão da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica

A missão da Akos (A5GROUP) foi elaborada pela empresa conforme o ramo de atividade do grupo, e motivos pela qual está atuando no mercado de agronegócios, abatedouro, nutrição animal. Sendo assim, apresenta-se a seguinte Missão: “Buscar e transformar conhecimentos em soluções com resultados nas áreas que nos comprometemos a atuar.”

Apresentada a missão da empresa, na sequência aborda-se a visão estratégica da empresa, que tem que estar em sintonia com a missão.

4.2.2 Visão da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica

A visão da Akos (A5GROUP) foi elaborada pela empresa de acordo com os objetivos que a organização almeja alcançar, como quer estar no futuro e como quer ser vista diante da sociedade. Diante disso, apresenta-se a seguinte Visão: “Ser reconhecido até 2018 como referência mundial em soluções com resultados na área onde atuamos.”

Após a apresentação da missão e da visão da empresa, a próxima etapa considera-se em estabelecer os compromissos que influenciarão nas reações da empresa e dos funcionários.

4.2.3 Compromisso da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica

O compromisso da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica se traduz em “cresceremos”:

- **C**ompromisso
- **R**esponsabilidade
- **É**tica
- **S**atisfação do Cliente
- **C**ompetência
- **E**quipe
- **R**esultado
- **E**ficiência

- **M**eio Ambiente
- **O**rganização
- **S**egurança

4.2.4 Análise Interna Akos Indústria em Tecnologia Mecânica

A análise interna representa um estudo da empresa em meio ao mercado, no qual demonstra seus pontos fortes e pontos fracos. A empresa Akos possui os seguintes pontos fortes e pontos fracos.

4.2.4.1 Pontos Fortes

Algumas características desenvolvidas pela Akos em seus três anos de atuação no mercado, mostram-se como vantagens competitivas para a exploração de seu mercado consumidor. São elas os pontos fortes:

- **Desenvolvimento tecnológico de soluções de agronegócios personalizados (Projetos):**

Os produtos da empresa são projetos personalizados para cada cliente e sua necessidade. Porém, o principal diferencial empregado pela empresa no desenvolvimento de seus processos é a forma como os componentes são alocados e dispostos no projeto para que o resultado final seja uma melhoria na eficiência, controle e produtividade dos processos industriais.

- **Menor preço de mercado (Comercial):**

Em função dos equipamentos serem todos elaborados pela empresa, o preço de venda ao cliente é reduzido se comparado a importação dos equipamentos prontos. As peças que compõe o produto, em sua grande maioria, são produzidas pela própria Akos. A empresa procura usar somente matéria prima nacional adquirida nas proximidades regionais, o que também consegue reduzir o preço.

As horas dos projetistas dedicadas a processos ainda não conhecidos ou não desenvolvidos anteriormente pelos mesmos, representam uma modalidade de formação de preço de venda. Nesses casos os valores cobrados são maiores em

relação aos projetos que utilizam uma tecnologia já dominada pela empresa. Nesses tipos de projetos, os técnicos buscam e desenvolvem juntamente com seus clientes, tecnologias inovadoras para a solução específica de suas necessidades, resultando em um produto único e inovador no mercado, desenvolvido exclusivamente para aquele determinado cliente.

Em relação aos concorrentes, a Akos se destaca pelo menor preço do mercado, as principais características que garantem esta competitividade são: principais produtos fabricados pela empresa, fornecedores de insumo em regiões próximas, uso da matéria prima nacional e desenvolvimento de peças e componentes.

- **Assistência técnica eficiente (Operacional):**

Todo equipamento vendido é acompanhado de treinamento específico aos operadores de máquina, procedimento de utilização do equipamento e contrato de assistência técnica, por tempo determinado (dois anos) não alterando preço final ao consumidor.

Caso o cliente veja a necessidade de estender o prazo de assistência é elaborado um novo contrato, este sim será cobrado. Uma vantagem é que a assistência não atende somente problema do equipamento, mas também a produção em si, haja vista que em 2012, 70% das solicitações de assistências supostamente por problemas do equipamento vendido, foram geradas por imprudência operacional, isso é um ponto positivo, pois mesmo não sendo problema da Akos, a assistência solucionou. Esse tipo de parceria cria uma fidelização com o cliente.

4.2.4.2 Pontos Fracos

Alguns aspectos considerados pontos fracos apresentam-se como empecilhos para o completo desenvolvimento da Akos frente ao seu mercado consumidor. São eles:

- **Falta de gestão de Recursos Humanos (RH)**

A empresa não possui plano de cargos e salários, essa falta prejudica tanto um equilíbrio interno como externo. Internamente avalia-se o empregado e seu cargo aos demais cargos da empresa, e externamente o avalia diante do mercado competitivo de trabalho.

Hoje a mesma não possui P.P.R. (Programa de Participação nos Resultados), conhecida como uma forte ferramenta de gestão, é considerada também como um diferencial durante o recrutamento e seleção de novos colaboradores.

Outro grande problema é a questão de rotatividade de funcionários, apesar de serem poucos colaboradores, há este problema devido a não adaptação do funcionário à empresa.

- **Cadeia de suprimentos (logística):**

A empresa encontra uma grande dificuldade em transportar seus insumos básicos (aço) dos mercados fornecedores (SP, RS, PR). Em função desses materiais serem de difícil manuseio e em pouca quantidade, tal situação não se apresenta viável para as transportadoras de cargas. Por esta situação, o tempo para uma contratação torna-se extenso para finalizá-la, acarretando em atraso nas etapas subsequentes.

- **Necessidade de constante aporte de capital (operação negativa):**

A atividade operacional da Akos em virtude de seu recente início, ainda não possui estrutura financeira auto sustentável, dependendo de aportes do A5GROUP. Um agravante desta dependência financeira está relacionado com o ciclo financeiro negativo, pois o prazo médio de compras é de 28 dias. O recebimento de suas vendas são efetuados em prazo médio de 120 dias após a confirmação do pedido por parte do cliente.

- **Falta de profissionais da área de vendas com conhecimento técnico (Vendas):**

O departamento comercial necessita de profissionais qualificados com perfil de conhecimento técnico específico bem como comerciais. Em função disso o contato obrigatoriamente deve ser efetuado *in loco*. Isso se faz necessário para

verificar a necessidade real do cliente e dimensionar o equipamento que será projetado, tais como microdosagem, silos, entre outros, e também como fato comercial. A Akos oferta não somente um maquinário, mas um processo em si, sempre conciliando com constantes visitas ao cliente analisando as necessidades e melhorias para aviário e nutrição animal.

Pelos motivos citados acima, este profissional deve ter conhecimentos industriais na área de agronegócios e também ser bastante flexível na comunicação, pois terá contato direto com a produção bem como com os diretores e/ou proprietário.

- **Canal de comunicação com o cliente ineficiente (Comercial/Pós Vendas):**

Atualmente a Akos não possui um canal de relacionamento com seus clientes que satisfaça as exigências dos mesmos. Não havendo uma organização interna que defina claramente quem são os responsáveis, quais procedimentos que devem ser seguidos pela organização para solucionar as demandas dos clientes de forma ágil e organizada.

4.2.5 Análise Externa da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica

Oportunidades:

- Mercado de leite: ampliação das atividades atendidas, abrangendo o recebimento do leite para análise, rede de armazenagem de distribuição. Projeto de utilidade de tubulação;
- Feiras e eventos: Prospecção de Novos Negócios;
- Importar matéria-prima da China (menor custo).

Ameaças:

- Crises econômicas e políticas;
- Atraso na entrega dos fornecedores;
- Carga tributária nacional.

4.2.6 Objetivos da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica

Após a realização do diagnóstico da empresa, para a próxima etapa do P.E., definem-se os objetivos estratégicos. Na empresa em estudo serão abordados os objetivos em separado para algumas áreas da empresa onde possuem a maior deficiência, cujo são: comercial, recursos humanos e operacional.

Quadro 09: Objetivos da Akos Indústria em Tecnologia em Mecânica

Setor	Objetivos Estratégicos
Comercial	Eficiência Pós-vendas
Recursos Humanos	Melhoria para Funcionários
Operacional	Minimizar Problemas Logísticos

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

4.2.7 Projetos Estratégicos e Planos de Ação da Akos Indústria em Tecnologia Mecânica

O estabelecimento das estratégias de atuação da empresa passa pela análise dos pontos fortes e fracos inerentes ao ambiente interno da organização e pela análise das oportunidades e ameaças advindas do mercado.

Nesta etapa, discute-se uma análise em que a empresa opera com o objetivo de verificar a viabilidade do negócio e dimensionar o tamanho deste mercado para a execução de uma projeção positiva adiante. A estratégia adotada pela empresa também é advinda dos dados analisados neste momento.

Tendo as metas e objetivos estratégicos pré-estabelecidos, partiu-se para a elaboração dos planos de ações.

4.2.7.1 Plano de Ação para o Departamento Comercial

Analisando os pontos fracos do departamento comercial, observam-se deficiências da empresa no qual exige-se planos de ação estratégicos, com vistas na sua redução ou eliminação. Abaixo relacionam-se as situações encontradas:

1. De acordo com informações coligidas junto a diretoria, a falta de um profissional com o perfil desejado acarreta diversas situações que comprometem a qualidade no atendimento aos clientes, tanto os já existentes como os potenciais, inclusive em relação ao tratamento dispendido no pós vendas pelo atual responsável.

2. A empresa hoje não concentra esforços a uma excelência pós-vendas, acarretando em descaso com o cliente, na resolução de problemas operacionais.

Abaixo seguem os planos de ação para o departamento comercial:

Quadro 10: Plano de ação 01 – Departamento Comercial

Área		COMERCIAL		
Objetivo		Eficiência Pós-vendas		
Início Previsto		Término Previsto		
Dezembro/2013		Junho/2014		
Ação	Responsável	Até	O que?	Custo
Vendas	Comercial	jun/14	Implantar procedimento de vendas, projetar uma série de etapas para se comunicar com o cliente, padronizando o atendimento na venda do equipamento	Sem custo
Contratar Vendas	Comercial	jun/14	Contratar profissionais sem experiência em vendas, capacitá-los e treiná-los	Comissão
Pós Vendas	Comercial	dez/13	Acompanhar satisfação e soluções para os clientes	R\$ 2.500,00/ano
Implementar a participação das divisões dentro dos grupos para atingir o Objetivo	Comercial	dez/13	Reuniões trimestrais – Sobre o mercado – Direcionamentos – Acompanhamentos	Sem custo
Excelência em Pós Vendas	Comercial	dez/13	Implantar S.A.C. - Serviço de Atendimento ao Cliente. Prazo de 72hs para a resposta <i>on line</i> .	R\$ 1.000,00
Departamento Pós Vendas	Pós Vendas	Dez/14	Contratação de 01 profissional para Pós Vendas	Salário mensal

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Em função das deficiências foi sugerido o plano de ação acima, com intuito de trazer benefícios para a empresa. Visando aumentar suas vendas, amplia suas chances de contratação de profissionais sem experiência, perdendo pouco tempo em treinamentos.

- Com relação ao tópico 1 acima, a aplicação das duas ações citadas no quadro, visa não concentrar esforços a somente uma pessoa, mas estudar a possibilidade de capacitar o máximo número de pessoas em um menor tempo possível, sugerindo assim procedimentos padrões pré-estabelecidos de acordo com cada necessidade do cliente. Os procedimentos comerciais surgiram a partir da necessidade de um melhor atendimento e qualidade no cliente.

- Referente ao tópico 2, o serviço de pós vendas pode ser uma forma de diferenciação da empresa, e de conquistar a fidelidade do cliente, percebe-se que a empresa não está dando ênfase a este serviço. O objetivo maior do pós-venda é manter o cliente satisfeito através da confiança e segurança transmitida pela organização, edificando relacionamentos duradouros que cooperem para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis. Para isso, sugere-se quatro ações, incluindo a internet como uma aliada ao pós-vendas, acompanhando via S.A.C a satisfação de clientes. O S.A.C. deve ser implantado pela empresa como uma ferramenta para atrair novos clientes, usando problemas que acontecem com o produto final, mostrando a capacidade da empresa em reconhecer os erros para com o cliente e resolver os problemas do mesmo. Quando se oferece a oportunidade de o cliente transmitir sua reclamação, e o problema ser solucionado, há uma grande chance de o cliente voltar a negociar com a organização. A internet cria várias oportunidades para um eficiente serviço através do gerenciamento da informação.

Outro método utilizando através do S.A.C, sugere-se também a pesquisa de satisfação com o produto final, se o mesmo está atingindo as expectativas esperadas, e se satisfaz as necessidades esperadas da fábrica.

Para pós-vendas saber trabalhar com o Serviço de Atendimento ao Cliente *on line* é uma perspectiva de resultados positivos, economizando tempo, padronizando e oferecendo soluções e respostas em um curto período e através deste mesmo sistema possibilita verificar a satisfação do cliente. O diferencial de uma estratégia consiste na sua capacidade de execução. Levar uma estratégia de serviço pós-venda com eficácia é algo que requer o mesmo grau de comprometimento e atenção que o planejamento.

Sugere-se também a contratação de um profissional pós-vendas, a empresa deve realizar treinamentos constantes tanto com a equipe de vendas, do

comercial, e também para o pós-vendas. O profissional de pós-vendas deve ser treinado para conhecer todos os departamentos da empresa, o mesmo ficaria responsável, pelo S.A.C., tendo como objetivo exigir dos demais departamentos a resposta ao cliente no prazo determinado.

A implantação de reuniões trimestrais entre o comercial sugere-se para averiguar se os objetivos estão sendo alcançados na satisfação do cliente, inclusive discussões sobre o direcionamento no mercado.

4.2.7.2 Plano de Ação para o Departamento Operacional/RH

Analisando os pontos fracos do departamento de recursos humanos, apontam-se as seguintes dificuldades:

1. A competitividade do mercado esta exigindo cada vez mais melhorias no departamento de RH, que hoje há uma rotatividade indesejada de colaboradores. Esta rotatividade causa transtornos, pois a todo novo colaborador há de realizar treinamentos por falta de experiência do contratado, ocasionando desperdício de tempo e exigindo esforços desnecessários.

2. Outro inconveniente a qual a Akos possui, está relacionado em manter funcionários experientes por um longo período, que acompanham o crescimento da empresa, visto que o mercado externo é muito competitivo.

3. Falta de artefatos motivacionais (não existência de P.P.R.).

Quadro 11: Plano de ação 02 – Departamento Operacional/R.H

Área		OPERACIONAL/RH		
Objetivo		Melhoria para Funcionários		
Início Previsto		Término Previsto		
Março/2014		Dezembro/2015		
Ação	Responsável	Até	O que?	Custo
Implantação de Plano de cargos e salários	R.H.	mar/14	Avaliação Interna, comparar o cargos com os demais cargos da empresa	Sem custo
			Avaliação externa, comprar o cargo com o mercado competitivo	
			Fazer entrevistas internas com os colaboradores	
			Separar auxiliar / assistente / analista / supervisor / gerente	
			Separar especificação do cargo: título / departamento / área / categoria	

Continua...

Conclusão

Implantação de Plano de cargos e salários	R.H.	mar/14	Escalonamento: separar de acordo com as dificuldades do cargo (importância para a empresa)	Sem custo
			definir salários de acordo com avaliação mercado externo e infra estrutura interna	
Atrair e desenvolver pessoas da equipe	R.H.	dez/15	Plano de Carreira	Sem custo
Implantação PPR	R.H.	dez/14	Elaborar Indicadores para acompanhamento de metas pré-estabelecidas para o PPR	5% sobre o lucro anual
			Elaborar minuta do PPR com proposição das metas estabelecidas	
			Aprovação do PPR: Diretoria	
			Encaminhar o instrumento do PPR ao Sindicato dos Trabalhadores	
			Após aprovação do sindicato, informar em reunião para todos os empregados, sobre o PPR	

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

- Existem ferramentas de melhorias para o setor de R.H, como forma de melhoria, sugestivo para o tópico 1, foi proposto a implantação de planos de cargos e salários, conforme citado no plano de ação. A empresa busca perfeição e qualificação profissional, procurando valorizar a aperfeiçoar seus profissionais constantemente. A implantação de benefícios significa que a empresa valoriza e deseja que seu funcionário seja motivado constantemente para que o mesmo sintasse satisfeito em seu ambiente de trabalho, seja em remuneração, treinamentos, e ética profissional. A partir deste plano de ação sugerido para o R.H, busca-se a melhoria constante para seus colaboradores, sempre com dedicação profissional e responsabilidade ética e social do grupo.

- Referente ao tópico 2, indica-se como forma de manter os funcionários, o plano de carreira proposto dentro do plano de ação.

- Para o tópico 3, sugere-se a implantação do P.P.R., que somente tem a agregar valor como uma ferramenta de gestão que irá colocar à prova capacidade da empresa em prosperar e ao mesmo tempo a qualidade e competência do seu “time” em compartilhar com ela desta realização benéfica. Em 2013 infelizmente a

empresa não tem condições de implantar o projeto da mesma, pois ainda depende financeiramente do A5GROUP.

Para um melhor controle no cumprimento das metas pré estabelecidas para a obtenção do P.P.R., recomenda-se gráficos onde visualiza-se o empenho trimestral de cada setor, podendo ver se cada departamento cumpriu suas metas ou não. Sugere-se dividir a empresa em quatro departamentos conforme figura abaixo.

Figura 09: Departamentos para cumprimentos de metas P.P.R.

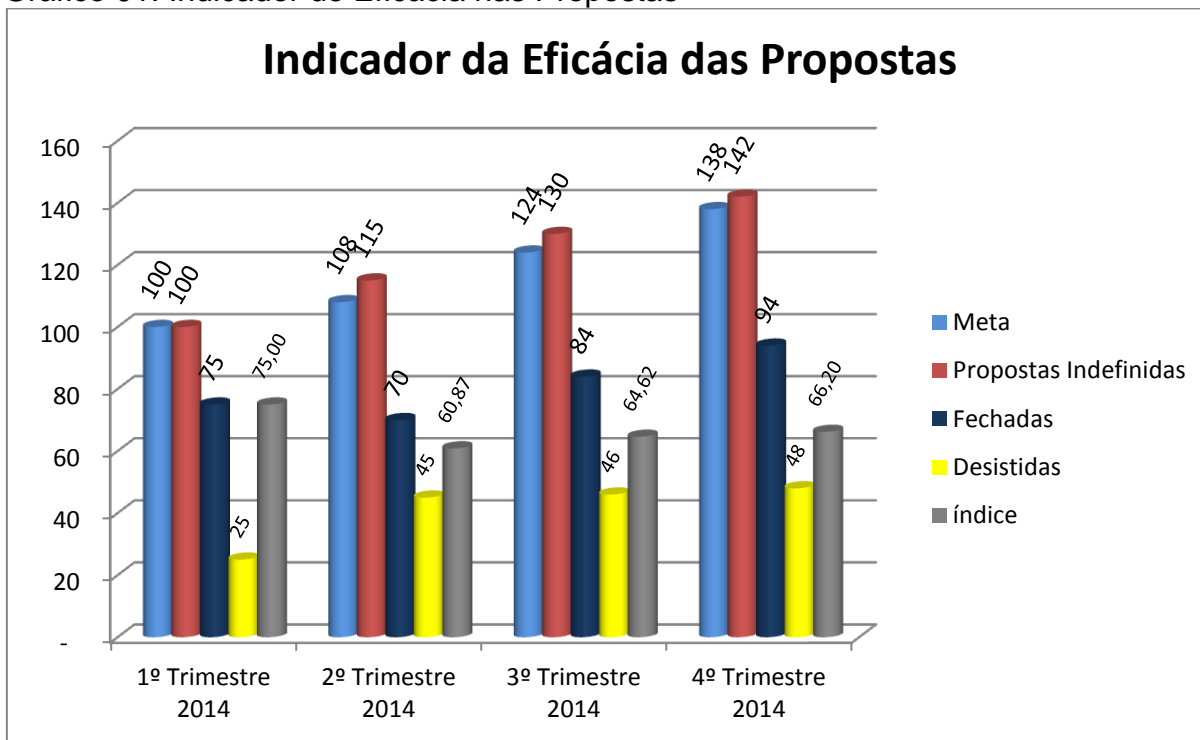


Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Para cada departamento apresentam-se indicadores em forma de gráficos, para assim visualizar o desempenho trimestral do setor.

✓ Setor Comercial:

Gráfico 01. Indicador de Eficácia nas Propostas



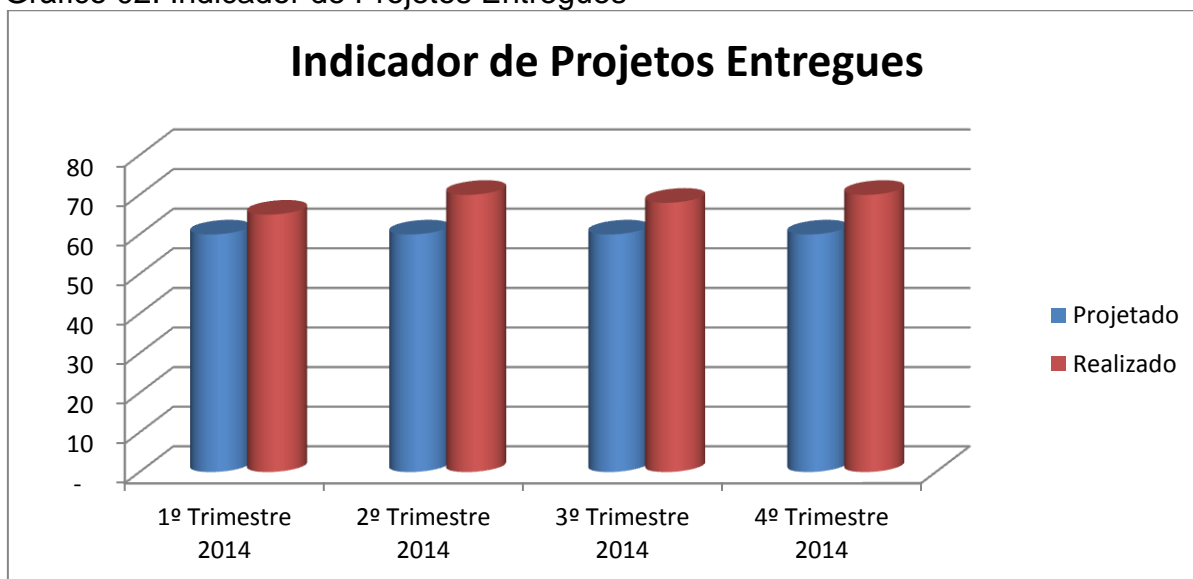
Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Para o departamento comercial, apresenta-se como exemplo, o índice de eficácia nas propostas que devem ser apresentadas pelo comercial, definindo entre propostas indefinidas, fechadas e desistidas, analisando o índice de cada trimestre. Para a meta inicial sugere-se 100 propostas trimestrais, sendo que para os próximos trimestres seja sempre igual ou maior a 7,5% das propostas indefinidas do trimestre anterior.

A partir do gráfico proposto pode-se analisar o desempenho trimestral do departamento comercial, para o cumprimento das metas.

✓ **Setor de Projetos:**

Gráfico 02. Indicador de Projetos Entregues

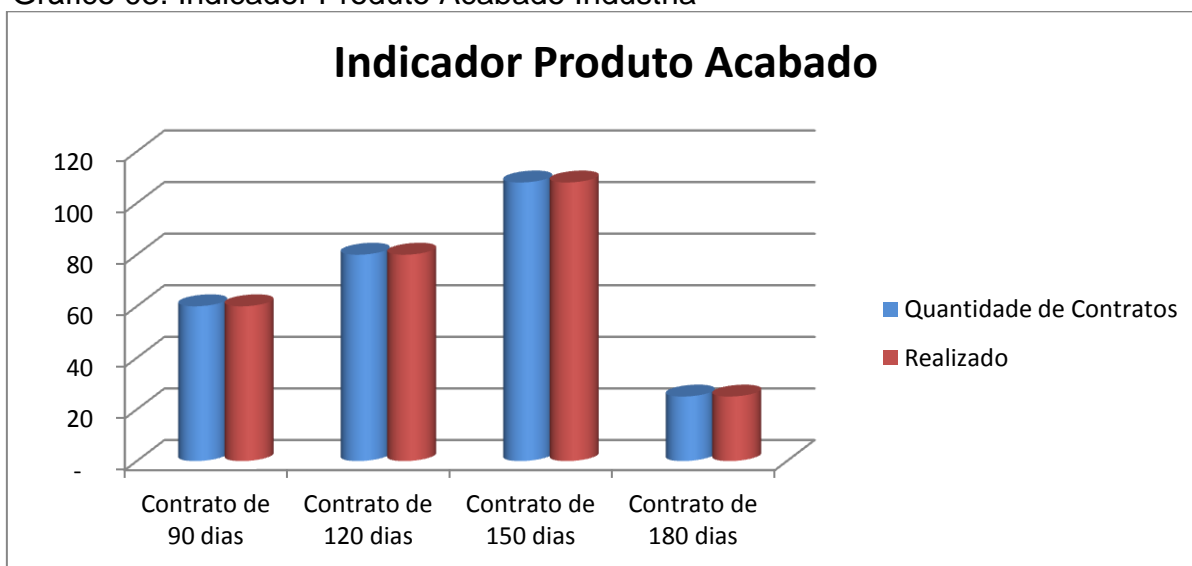


Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Para o setor de Projetos, analisa-se seus cumprimentos de metas através da quantidade propostas entregues, como meta foi estipulado pela direção da empresa, 60 projetos entregues trimestrais, sendo este 60% da meta das propostas fechadas.

✓ **Setor Indústria**

Gráfico 03. Indicador Produto Acabado Indústria



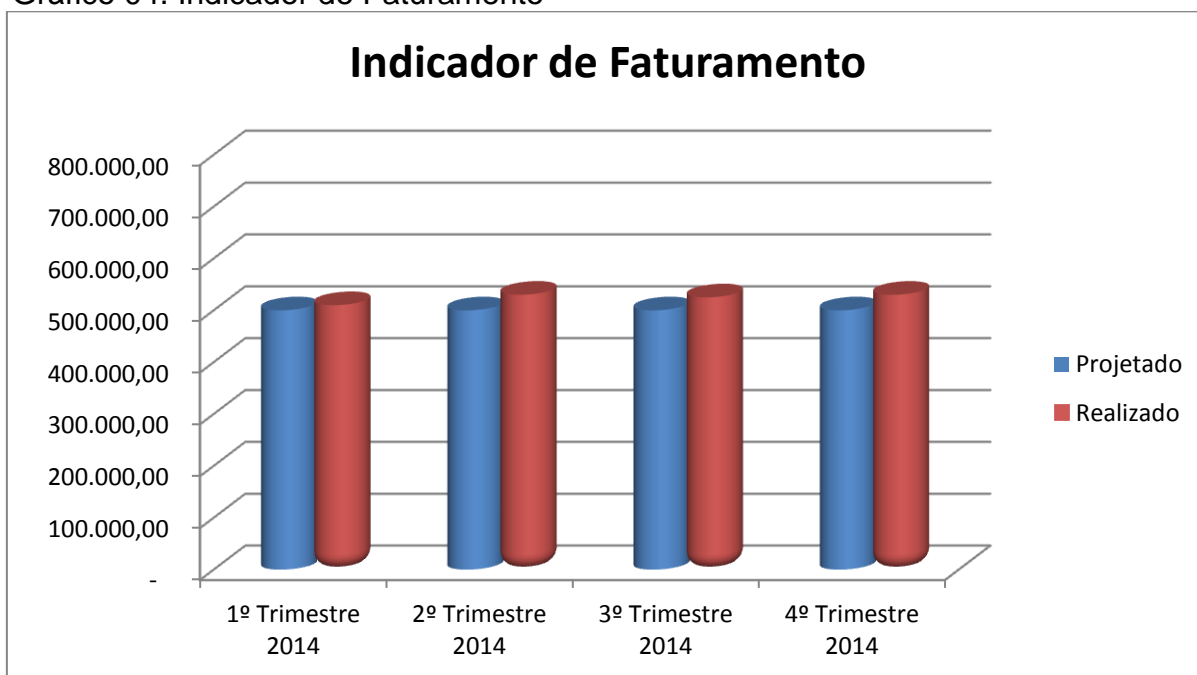
Fonte: Elaborado pela autora (2013)

A indústria possui seu prazo estipulado para entrega, conforme contrato, podendo variar de 90 a 180 dias. Para o setor atingir a meta para o P.P.R, foi estipulado 80% das entregas do ano conforme prazo de contrato.

A partir dos projetos realizados pelo departamento de projetos, estipula-se a quantidade de projetos para o produto final.

✓ Setor Logística/Expedição

Gráfico 04. Indicador de Faturamento



Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Para o departamento de logística/expedição, sugere-se o índice de faturamento, sendo que a meta de faturamento trimestral estipulada pela empresa é de R\$ 500.000,00 para cada trimestre.

Conforme o gráfico sugerido, analisa-se o desempenho trimestral do departamento de logística/expedição, para o cumprimento das metas.

Quanto ao plano de carreira, o objetivo em elaborar o mesmo é de reter talentos. Uma forma de incentivo ao funcionário diminuir rotatividade, aumenta a produtividade e qualidade dos serviços.

4.2.7.3 Planos de Ação para o Departamento Operacional/Logística

Considerando os pontos fracos do setor operacional, apontam-se as seguintes explicações para o plano de ação:

1. Falta de comunicação melhor com fornecedores. Interação entre fornecedor x empresa.
2. Falta de controle de estoque físico.
3. Problemas no transporte de material bruto fracionado.

Quadro 12: Plano de ação 03 – Departamento Operacional/Logística

Área	OPERACIONAL/LOGÍSTICA			
Objetivo	Minimizar Problemas Logísticos			
Início Previsto			Término Previsto	
Agosto/2013			Março/2014	
Ação	Responsável	Até	O que?	Custo
Fazer a análise Crítica em cima dos dados obtidos na Avaliação dos Fornecedores	Logística	ago/13	Pesquisa junto aos fornecedores – Verificar indicadores de satisfação	Sem custo
		ago/13	Classificar os fornecedores por grupos: Pontualidade – Volume – Preço – Qualidade – outros.	Sem custo
dez/13		Visitando fornecedores para estreitar relacionamento	R\$ 2.000,00/ano	
dez/13		Balanço do estoque	Sem custo	
		Analisar e verificar controle de estoque de materiais (Físico x Lógico)	Sem custo	
		Controle no recebimento e armazenamento de materiais	Sem custo	
Entregar materiais de forma Integral e não parcial				
Aquisição de 01 caminhão – FINAME	Administrativo	mar/14	Para facilitar transporte material bruto, fazendo parceria com transportadora terceira para carga de retorno	R\$ 200.000,00

Fonte: Elaborado Pelo autora (2013)

- Para o tópico 01, em discussão com os gestores da empresa foi apontado a necessidade de avaliação de fornecedores os classificando-os por notas de 0 a 10 para pontualidade, volume, preço e qualidade. Filtrando assim no momento de uma nova compra de materiais. Visitas serão marcadas a fornecedores também para estreitar a relação de cliente – fornecedor.

Com a constante busca pelo curto prazo de entrega dos fornecedores, precisa-se ter um contato maior com os mesmos a fim de que possam atender mais precisamente, alcançando as expectativas e respeitando prazo de entrega pré-estabelecidos e qualidade no fornecimento da matéria prima. Os indicadores de satisfação servem para filtrar os mesmos podendo-os classificar no momento da aquisição de materiais.

- Com relação ao tópico 2, para um melhor controle físico x sistema, sugere-se a contagem anual do estoque seja efetuada ao final de cada ano, a elaboração de inventario, a fim de, após a contagem, se mantenha o controle ao

longo do ano. Com a pré-análise do físico x lógico, pretende-se que diminua a falta de estoque, e que se planeje com antecedência a compra de todo projeto no início do mesmo.

- No tópico 3, sugere-se a aquisição de um caminhão via FINAME para a empresa, pois o mesmo será de grande utilidade tanto para o transporte de matéria prima vinda do fornecedor como também para o transporte do produto acabado para o cliente. Para facilitar a rota sugere-se parceria com transportadoras terceiras, a fim de que o caminhão nunca faça uma viagem vazio, o aproveitando para transportar material terceiro, quando não estiver a uso de material da Akos.

Os planos de ação apontados terão suas primeiras revisões em março de 2014, definido em comum acordo conforme reunião estratégica, para que todos tenham o tempo suficiente de estudá-los, analisá-los e preparar campo para aplicação dos mesmos. Após sua revisão, seguiremos para o próximo período corrigindo ações, que forem necessárias.

4.2.8 Mapa Estratégico Akos Indústria de Tecnologia em Mecânica

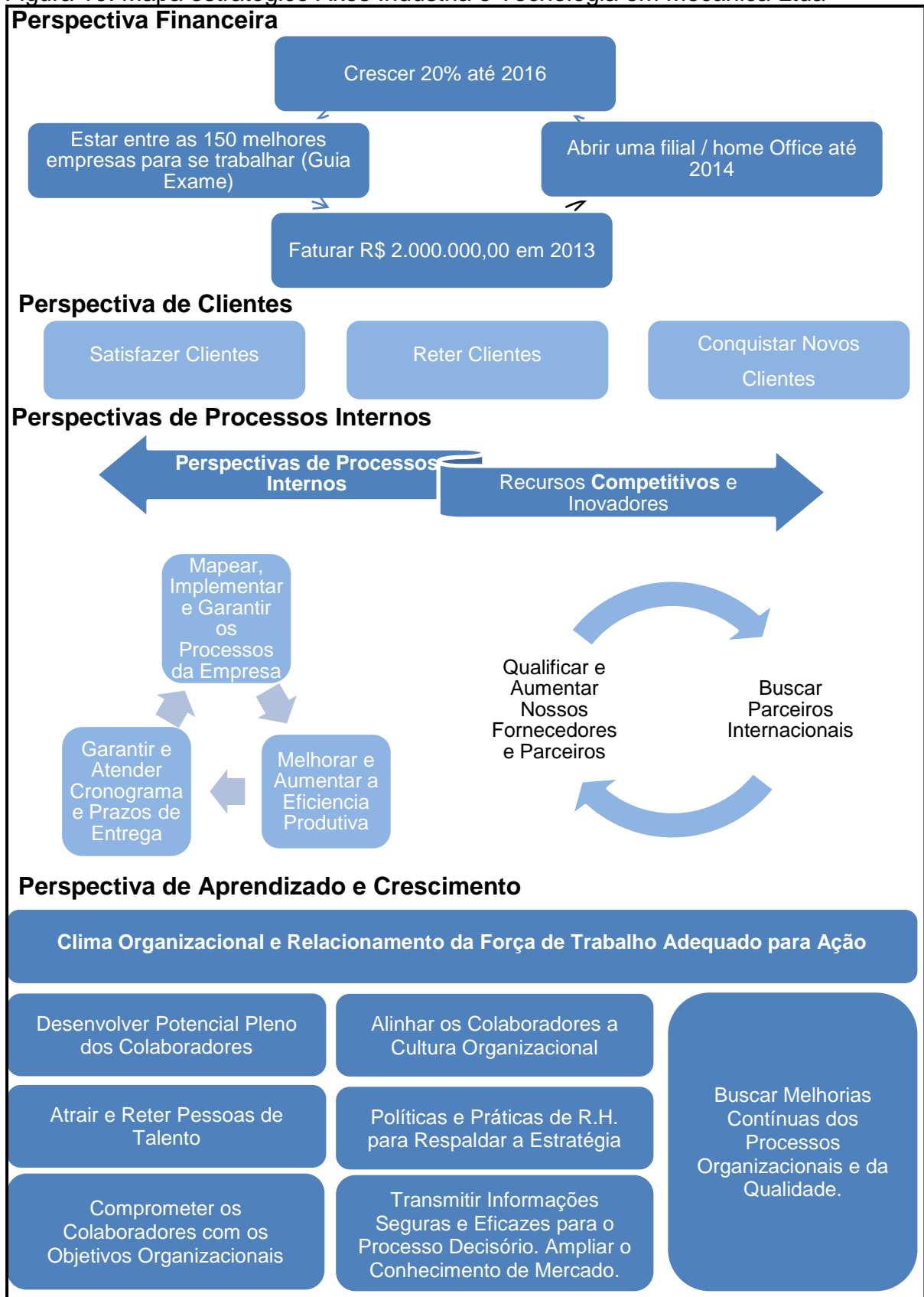
A elaboração do mapa estratégico tem como principal desempenho demonstrar de forma objetiva as estratégias de acordo com as perspectivas fundamentais do *Balanced Scorecard*, facilitando o entendimento para a execução da mesma.

A ferramenta desenvolvida para auxiliar na tarefa de gerenciamento da estratégia contém quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e do aprendizado e crescimento, representando assim a formulação e a execução da estratégia.

O mapa descreve a forma que ocorrem os processos da Akos e sua forma de gestão, orientando quais ações devem ser colocadas em práticas para a consecução dos objetivos.

A seguir apresenta-se o mapa estratégico proposto para a empresa Akos:

Figura 10: Mapa estratégico Akos Indústria e Tecnologia em Mecânica Ltda



Fonte: Dados da empresa adaptado pela autora (2013)

Após explanação do mapa, salienta a todos os envolvidos a busca pelo resultado, que conforme mostra o Mapa Estratégico o foco é de crescer 20% até 2016. Sendo assim é extremamente necessário que cada diretor comprometa sua equipe, principalmente no controle de suas despesas, é de fundamental importância que todos os participantes estejam engajados nessa causa/foco.

Diante do estudo de caso, através dos problemas apresentados no diagnóstico, detectou-se a necessidade de elaboração de planos de ação para os departamentos comercial, operacional, e recursos humanos devido as deficiências apresentadas na entrevista.

Sugeriu-se os planos de ação como forma de amenizar os riscos presentes e evitar os riscos futuros dos gargalos descritos hoje pela empresa. Com a elaboração dos planos de ação para estes departamentos o objetivo do presente estudo consistiu em minimizar os problemas encontrados implementando estratégias dentro do planejamento a fim de reestruturar a organização operacional dentro do limite que a empresa pode oferecer.

A empresa demonstrou grande precariedade nos quesitos eficiência pós vendas, melhoria para funcionários e problemas logísticos. A partir destes três citados foram demonstrados planos de ação de melhorias a fim de minimizar e solucionar as devidas carências.

Os problemas apresentados são analisados como baixo nível de gravidade, mas quando abrange-se caso a caso torna-se mais complexo o que precisa de um estudo para minimizá-lo. Os planos de ação apresentados visam um resultado de médio a longo prazo, contando com a colaboração dos colaboradores como também de seus superiores.

Para que a organização obtenha vantagem competitiva diante do mercado, os gestores deverão tomar decisões ágeis e oportunas, analisando os pontos positivos e negativos da empresa, aproveitando as oportunidades, para que estas não se tornem ameaças.

5 CONCLUSÃO

No decorrer deste estudo verificaram-se as etapas que abrangem a implantação de um planejamento estratégico, bem como ferramentas de gestão que visam o alcance dos objetivos vinculados a visão estratégica. A presente pesquisa buscou a obtenção de conhecimento teórico através da fundamentação abordada, para ter embasamento à aplicação de resolução através de planos de ação, mediante o diagnóstico efetuado da empresa objeto da pesquisa.

Com base no referencial teórico, foi apresentado o planejamento estratégico, o mapa e controle das estratégias em uma indústria de tecnologia em mecânica da região sul catarinense, visando na resolução dos obstáculos apresentados através de entrevistas com os superiores da empresa.

Através das fases para implantação, observou-se a necessidade da elaboração de um diagnóstico da situação da empresa, para que fossem definidas as análises internas e análises externas, para após a explanação dos planos de ação, através dos objetivos que foram traçados para melhoria na empresa.

Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para que a empresa obtenha resultados positivos, o planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard* são exemplos que foram explanados nesse estudo.

O *BSC* estabelece as estratégias de acordo com perspectivas, que norteiam para o alcance dos resultados financeiros, satisfação dos clientes, melhora nos processos internos e crescimento e aprendizado, definindo os indicadores e metas para alcançar os objetivos estratégicos demarcados.

A Contabilidade fornece um fluxo sucessivo de informações sobre aspectos da gestão financeira e econômica das empresas. O planejamento estratégico permite efetuar uma análise dos ambientes internos e externos, identificando os elementos para gestão da empresa, estabelecendo assim princípios de atuação.

O contador é o responsável por exercer a ação de registrar todas as transações financeiras. O mesmo é um profissional preparado para projetar os custos e auxiliar o gestor no estudo da viabilidade dos projetos da organização, onde através das informações fornecidas pelo contador, fornecem subsídio para um planejamento consistente e por consequência com maiores possibilidades de êxito.

Portanto, as ferramentas gerenciais aplicadas nesse estudo, não são a solução dos problemas da organização, mas sim um norte planejado, com uma visão do futuro da empresa delineada, com o intuito de antecipar os acontecimentos e preparar suas ações para gerar melhores resultados.

Este estudo limita-se aos departamentos apresentados, mas em oportunidades futuras, abre alternativas para maiores abrangências de planos de ação, visando ampliação nas demais áreas de uma organização, sendo possível identificar restrições em outros departamentos com a finalidade de aumento de ganho.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida. **Manual do planejamento estratégico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de, **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gestão estratégica de empresas brasileiras**. São Paulo:Atlas, 2005.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed São Paulo: Atlas, 2004. 403 p.
- CATELLI, Armando. et al. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** GECON. São Paulo: Atlas, 1999.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.
- CRUZ, Alberto Fernandes Rodrigues da. **Implantação do planejamento estratégico em uma microempresa de serviços alimentícios na Cidade de Torres-RS**. 2010. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração de Empresas) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 194 p.
- FISCHMAN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria operacional e de gestão** qualidade da auditoria. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 131 p.
- HARRISON, Jeffrey.S. **Administração estratégia de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1978. 206 p.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**: São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002. 282 p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. . **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

MINTZBERG, Henry. . **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.

NOGUEIRA, José Francisco. **Gestão estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografia e dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999. 320 p.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003. 483 p.

PELEIAS, Ivan 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**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed Rio de Janeiro: Campus, c1989. 512 p.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

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

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** 1. ed Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

TIFFANY, Paul; RODRIGUES, Ana Beatriz. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. 386 p. (Dummies)

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas : técnicas para a sua elaboração passo a passo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 118 p.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001. 370 p.