

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GIULIA VALENTINA MARTINELLI DE SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DETERMINAÇÃO E ANÁLISE DE
VIABILIDADE DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS – ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO METAL-MECÂNICO**

CRICIÚMA

2013

GIULIA VALENTINA MARTINELLI DE SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DETERMINAÇÃO E ANÁLISE DE
VIABILIDADE DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS – ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO METAL-MECÂNICO**

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

Orientador: Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont

CRICIÚMA

2013

GIULIA VALENTINA MARTINELLI DE SOUZA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DETERMINAÇÃO E ANÁLISE DE VIABILIDADE DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS – ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO METAL-MECÂNICO

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, Dezembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Juliano Vitto Dal Pont – Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Valcir Mantovani – Especialista – (UNESC) – Examinador 1

Prof. Rogério Vicente. – Especialista – (UNESC) – Examinador 2

**Dedico este trabalho à minha mãe Maristela,
que nunca mediu esforços para me apoiar.
À minha tia, colega, e segunda mãe Rosa.
Ao meu pai, meus familiares e amigos.**

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me possibilitar mais uma, de muitas vitórias. Pela força que me concedeu e pela proteção que tem me dedicado em todos esses anos.

À minha mãe Maristela, pelo exemplo de determinação e superação, e pelos conselhos, e ensinamentos que me fizeram quem sou.

Ao meu pai, meus irmãos e meus familiares, pela força e motivação.

Aos meus amigos e colegas de trabalho pelo apoio, compreensão, paciência, e pelas risadas.

Às minhas colegas de faculdade, por todo companheirismo e pelos bons momentos durante esta jornada difícil.

A todos que de alguma forma contribuíram para esta conquista, e em especial ao meu orientador Juliano, que com muita paciência, responsabilidade, sagacidade e humildade, não mediu esforços para me auxiliar na elaboração deste trabalho, compartilhando seu conhecimento, e colaborando para a conclusão desta etapa de crescimento da minha vida.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.

Charles Chaplin

RESUMO

SOUZA, Giulia V. Martinelli de. **Planejamento Estratégico: Determinação e Análise de Viabilidade das Diretrizes Estratégicas Corporativas – Estudo de Caso em uma Empresa do Segmento Metal-Mecânico**. 2013. Orientador: Juliano Vitto Dal Pont. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Cada vez mais as organizações precisam estar preparadas para enfrentar um mercado altamente competitivo, onde que para se manter e conseguir atingir os objetivos é essencial a otimização dos resultados. Com o desenvolvimento econômico mundial influenciando diretamente nas organizações, houve a necessidade de se obter novos procedimentos, e ferramentas administrativas mais eficazes. Tantas mudanças aumentaram ainda mais a responsabilidade da administração das instituições, tornando o trabalho de projetar o futuro da mesma, em uma missão. Neste contexto, a contabilidade fornece várias ferramentas de auxílio ao processo decisório, onde é possível, não somente fazer uma avaliação dos exercícios passados, mas também avaliar o presente e projetar o futuro, onde os gestores por meio do planejamento traçam suas metas e objetivos a alcançar, visando sempre o melhor aproveitamento dos recursos e esforços utilizados em prol da continuidade empresarial. O objetivo primordial destes instrumentos consiste em elevar o retorno esperado pelos investidores.

Palavras-chave: controladoria, planejamento estratégico, projeção financeira.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Tipos de Estratégia	23
Figura 2 - Níveis de Decisão	26
Figura 3 - Processo do Planejamento Estratégico	28
Figura 4 - Os 9 componentes para elaboração de um Modelo de Negócio	30
Figura 5 - Níveis de análise do ambiente	33
Figura 6 - Modelo Swot	34
Figura 7 - Cinco Forças de Porter	37
Figura 8 - Perspectivas do Balanced Scorecard	43
Figura 9 - Planejamento Tático	46
Figura 10 - Matriz Swot	65
Figura 11 - Estratégia para aumento de produtividade dos funcionários	67
Figura 12 - Estratégia para aumento dos lucros.....	69
Figura 13 - Mapa Estratégico FGH.....	85
Figura 14 - Controle Estratégico – BSC FGH.....	86
Figura 15 - BSC Designer FGH Metalúrgica	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ferramenta 5W2H.....	41
Quadro 2 – PDA – Planejamento de Cargos e Salários.....	71
Quadro 3 – PDA – Programa de Participação nos Lucros e Resultados	71
Quadro 5 – PDA – Cursos e Treinamentos aos Funcionários.....	73
Quadro 6 – PDA – Implantação do Sistema de Apuração de Custos	75
Quadro 7 – PDA – Elaboração e implantação do plano e controle orçamentário	75
Quadro 8 – PDA – Investimentos em software e ampliação do banco de dados	76
Quadro 9 – PDA – Sistema de gestão de qualidade	77
Quadro 10 – PDA – Ampliação de fornecedores nacionais e internacionais	78
Quadro 11 – PDA – Revisão do leiaute fabril e processo produtivo	79
Quadro 12 – PDA – Projetos de Inovação Tecnológica em Máquinas.....	79
Quadro 13 – PDA – Análise e ampliação de mercado de atuação de vendas: plano de marketing.....	81
Quadro 14 – PDA – Ampliação comercial	82
Quadro 15 – PDA – Desenvolvimento de novos produtos	83
Quadro 16 – PDA – Ampliação dos serviços oferecidos	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Premissas FGH Metalúrgica	89
Tabela 2 - DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício FGH Metalúrgica	90
Tabela 3 - DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa FGH Metalúrgica.....	92
Tabela 4 - BP - Balanço Patrimonial FGH Metalúrgica	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Projeção PIB.....	56
Gráfico 2 - Crescimento da Receita	96
Gráfico 3 - Crescimento Bruto	97
Gráfico 4 - Crescimento Operacional	97
Gráfico 5 - Crescimento Líquido.....	98
Gráfico 6 - Evolução de Custo / Despesa / Lucro.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BP	Balanço Patrimonial
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
PDA	Plano de Ação
PE	Planejamento Estratégico
PIB	Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	TEMA E PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	GESTÃO EMPRESARIAL	17
2.1.1	Modelo e Processo de Gestão	18
2.1.2	Processo de Tomada de Decisão	18
2.2	CONTROLADORIA	19
2.2.1	Missão da Controladoria	20
2.2.2	Função da Controladoria	20
2.2.3	Controladoria Estratégica	21
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA	22
2.4	PLANEJAMENTO.....	25
2.4.1	Planejamento Estratégico	27
2.4.2	Definição do Negócio	28
2.4.3	Visão	30
2.4.4	Missão	31
2.4.5	Objetivos e Metas	31
2.4.6	Análise Ambiental	32
2.4.7	Análise Externa	35
2.4.8	Análise Interna	39
2.4.9	Definição de Estratégias	40
2.4.10	Projetos e Planos de ações	40
2.4.11	Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico	41
2.4.12	Planejamento Tático	46
2.4.13	Planejamento Operacional	47
2.5	ORÇAMENTO	48
2.5.1	Planejamento Financeiro	49
2.5.2	Planos Operacionais	50
2.5.3	Demonstrativos Projetados	51
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	53

3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	54
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	54
3.2.1	Premissas.....	55
3.2.2	Perspectivas Econômicas e Projeções	55
3.2.3	Definição do Negócio	57
3.2.4	Visão	58
3.2.5	Missão	58
3.2.6	Análise Externa.....	58
3.2.7	Oportunidades	59
3.2.8	Ameaças.....	60
3.2.9	Análise Interna.....	61
3.2.10	Pontos Fortes.....	62
3.2.11	Pontos Fracos.....	63
3.2.12	Matriz SWOT	65
3.2.13	Objetivos Estratégicos.....	65
3.2.14	Estratégias	66
3.2.15	Plano de Ação	70
3.2.16	Mapa Estratégico	84
3.2.17	BSC	85
3.3	PROJEÇÃO FINANCEIRA	88
3.3.1	Premissas.....	88
3.3.2	Projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício	90
3.3.3	Projeção do Demonstrativo de Fluxo de Caixa.....	91
3.3.4	Projeção do Balanço Patrimonial.....	93
3.3.5	Indicador de Receita.....	96
3.3.6	Indicadores de Lucratividade	96
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
	REFERÊNCIAS.....	102
	APÊNDICE.....	107

1 INTRODUÇÃO

A temática deste trabalho está inserida na linha de pesquisa de gestão estratégica, tendo como enfoque principal a atividade da controladoria na estruturação e análise do processo de planejamento estratégico. A etapa inicial desta pesquisa aborda a apresentação de tema e problema, seguidos pelo objetivo geral e objetivos específicos, justificativa e metodologia.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O cenário mercadológico incrementa continuamente seu nível de competitividade, e assim, constata-se a necessidade crescente de ferramentas que proporcionem informações rápidas e confiáveis aos administradores para auxílio ao controle e gestão das estratégias, visando atingir a sustentabilidade corporativa.

Diante da afirmação anterior, a criação de cenários econômicos para planejar e visualizar o futuro da empresa é altamente relevante no processo de tomada de decisão. Várias são as ferramentas que a contabilidade dispõe para proporcionar orientação aos empreendedores neste processo, dentre elas destaca-se a gestão estratégica, foco do estudo deste trabalho, que aborda a elaboração, acompanhamento e controle das diretrizes, metas e estratégias organizacionais.

A orientação das empresas baseada na gestão estratégica proporciona uma maior chance de sucesso ao longo de sua jornada. Essa ferramenta baseia-se na análise interna e externa à empresa, criando cenários, proporcionando assim uma melhor análise para elaboração e aplicação das estratégias delineadas. O alinhamento dessas estratégias proporciona a comprovação da viabilidade das metas e estratégias estabelecidas e assim projeções financeiras e operacionais necessárias para acompanhamento e controle das ações estabelecidas no planejamento estratégico.

Planejamento é um assunto de grande abrangência, e que contempla tipos e modelos distintos, o qual podem envolver toda a empresa ou apenas uma tarefa, além de ser genérico ou detalhado. As ferramentas gerenciais, se elaboradas e analisadas de maneira correta podem proporcionar informações ajustadas à necessidade de cada empresa.

O profissional responsável para coordenar a elaboração do planejamento estratégico, deve ter pleno conhecimento das atividades e informações gerenciais da organização, podendo dessa forma organizar, planejar e executar as atividades acrescentando-lhes melhorias.

Com base nesses comentários, constata-se a essencialidade da gestão estratégica e diante do exposto surge o seguinte questionamento: Como instituir o processo de planejamento estratégico e analisar o impacto econômico e financeiro das diretrizes corporativas a longo prazo?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo é instituir um processo de gestão estratégica visando determinar e analisar a viabilidade das diretrizes estratégicas corporativas. Para atingir o objetivo geral deste estudo, torna-se indispensável alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Fundamentar os aspectos inerentes a gestão estratégica, suas particularidades e características no âmbito empresarial;
- Formular as diretrizes organizacionais e desenvolver o plano estratégico corporativo;
- Estruturar a projeção econômica e financeira para análise e verificação do impacto originado nos resultados da organizacionais.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância deste assunto evidencia-se pela demonstração da evolução e sustentabilidade econômica que o planejamento estratégico pode conceder às organizações, demonstrando também a necessidade de elaboração de estudos, análises e projeções para viabilização do plano e implementação das diretrizes estratégicas.

A visão dos critérios de implantação do plano estratégico contribui amplamente para o processo decisório, seja no presente, ou no futuro. Dessa forma, ressalta-se a importância do desenvolvimento de um planejamento estratégico pautada pela confiabilidade e profundidade das informações sobre o cenário interno

e externo da organização.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 143) afirmam que “a criação de cenários é usada no processo decisório das grandes e pequenas empresas ajudando as pessoas a formular decisões difíceis, que de outra maneira, elas não tomariam, ou até rejeitariam”.

De forma prática, a relevância deste trabalho está em apresentar aos gestores, demonstrativos financeiros e econômicos que colaboram na avaliação do planejamento estratégico, demonstrando resultados atrativos ou a necessidade de repensar as diretrizes organizacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados conceitos e aspectos relacionados à área de gestão empresarial, com foco na elaboração do planejamento estratégico e sua análise de viabilidade a longo prazo, mediante a estruturação de uma modelagem financeira. Desta forma serão evidenciados seus fundamentos bibliográficos, instrumentos de controle e gerenciamento dos dados à administração.

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

Administrar e tomar decisões podem ser consideradas algumas das principais características da gestão empresarial. Segundo Nakagawa (1993), o termo gestão significa o ato de gerir, gerência, administração, e ampliando seu significado define que gerir é o ato de conduzir. Percebe-se a ligação entre o significado da palavra gestão e sua relação ao meio empresarial, pois este necessita de tais características para atingir seus objetivos.

Para Catelli (2001, p. 26),

gestão é na realidade, um grande processo de controle, que tem por objetivo assegurar a eficácia empresarial, atividade esta que tem sido caracterizada pelos teóricos da administração como um contínuo processo de tomada de decisões.

De forma a complementar o assunto, Lunkes e Schnorrenberger (2009) entendem que “gestão é definida como uma atividade que tem como objeto o comando e a composição das ações de outras pessoas”. Compreende-se que as decisões de cada empresa são determinadas de acordo com a sua cultura e pressupostos organizacionais. Para os autores as ações que partem dos gestores são reflexos dos anseios da empresa.

Após uma breve explanação referente ao tema, evidencia-se que processo de gestão relaciona-se diretamente com o tripé formado por planejamento, execução e controle das atividades visando à sustentabilidade do órgão institucional.

2.1.1 Modelo e Processo de Gestão

Os modelos de gestão possuem suas particularidades, contudo, em termos gerais possuem macro objetivos semelhantes. Para Küpper (2005), o processo de gestão se inicia com a formulação dos objetivos. Para permitir o controle e gerenciamento dos objetivos, e conseqüentemente seu alcance, é necessário que ações estejam amparadas por um processo adequado, balizado por informações confiáveis, oportunas e pertinentes. As informações, consolidadas por um sistema de informação, auxiliam na compreensão das alternativas possíveis no processo de tomada de decisão. Dessa forma, o processo de coletar e analisar as informações disponíveis reduz as chances de decisões equivocadas, ou ainda aumentar os efeitos desta.

De acordo com Padoveze (2011, p. 26) “o modelo de gestão é traduzido dentro da empresa pelo processo de gestão, que tem por finalidade permitir à empresa alcançar os seus resultados, dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir as metas e objetivos explicitados na visão empresarial”. Diante do exposto anteriormente constata-se que o processo decisório se inicia a partir do planejamento, e acompanha todas as etapas da execução e controle das atividades organizacionais.

2.1.2 Processo de Tomada de Decisão

O processo de tomada de decisão é fator fundamental e decisivo na administração de uma empresa, podendo ser sintetizado como o que se espera da administração, pois é a “escolha de um curso determinado de ação entre vários cursos de ação alternativos. O curso de ação escolhido pode compreender um conjunto de vários cursos de ação.” (Padoveze, 2011 p. 30). O autor demonstra claramente a dependência existente entre a continuidade organizacional e as implicações que a tomada de decisão pode gerar em todo ambiente.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008, p. 18), o processo de tomada de decisão é uma seqüência lógica de etapas, pela qual os gestores buscam soluções para os problemas detectados nas empresas. Em resumo é composto pelas seguintes fases:

- ✓ Definição do problema;
- ✓ Obtenção dos fatos;
- ✓ Formulação das alternativas;
- ✓ Ponderação e decisão.

Maximiano (2007) afirma que tomar decisões é o fundamento do trabalho do administrador, tendo por objetivo resolver problemas ou aproveitar oportunidades. Neste sentido, cada escolha realizada está baseada no julgamento das alternativas previamente analisadas.

2.2 CONTROLADORIA

Tradicionalmente, a controladoria era retratada por uma conceituação pura e restritamente contábil, e diretamente vinculada a controles financeiros. Com o passar do tempo, essa visão foi substancialmente ampliada, e diante disso a controladoria incorporou conhecimentos relacionados a uma infinidade de outras ciências. Kanitz (1977) destaca que o surgimento da controladoria se deu no século XX nos Estados Unidos, e foi apresentado ao Brasil pelas Multinacionais que aqui se instalaram.

De acordo com Morante e Jorge (2008, p. 10), “a controladoria é um órgão de suma importância para a sobrevivência das empresas, sendo um departamento de assessoria à alta administração exercida sob forte influencia da contabilidade, e diretamente ligada à geração de informações para a tomada de decisão”. Esta ótica é compactuada por Oliveira, Perez Jr e Silva (2002), os quais conceituam a controladoria como:

[...] o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade [...], sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da contabilidade.

Mosimann (1993) citado por Padoveze, (2011, p. 3), define controladoria como:

[...] um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Podendo ser visualizados sob dois enfoques:

- a) como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteados definidos no modelo de gestão e sistema da empresa e,
- b) como uma área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Percebe-se assim, que a controladoria de acordo com a ótica de vários autores é considerada como a evolução da ciência contábil, visto que ela se utiliza de vários princípios e conceitos, para gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

2.2.1 Missão da Controladoria

A controladoria, instituída na forma de órgão administrativo empresarial, é responsável pelo fornecimento e controle de informações originadas da contabilidade e pela coordenação da gestão econômica da empresa. Conforme Catelli (2001) a missão da controladoria é assegurar a eficácia da empresa através da otimização dos resultados obtidos.

Lunkes e Schnorrenberger (2009) salientam que a missão da controladoria consiste em auxiliar na identificação, coordenação e acompanhamento dos esforços de uma organização e planos da organização. Dessa forma, evidencia-se que a missão da controladoria de dar suporte à gestão dos negócios, assegurando que ela atinja seus objetivos.

2.2.2 Função da Controladoria

De acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009), a controladoria tem como função a coordenação do negócio, trabalhando de modo destacado e imparcial. Ela possui a responsabilidade de planejar, controlar e zelar pela realização dos lucros. Logo, constata-se que possui função investigativa, analítica, sugestiva e aconselhadora, analisando o negócio de inúmeras formas e óticas, com a finalidade de formular os planos que devem ser executados na prática. Estes planos, que quando aceitos, passam a se tornar referência para a avaliação de desempenho da organização.

As atividades desenvolvidas pela controladoria nas empresas são

realizadas de acordo com a missão, objetivos e políticas de gestão adotada em cada organização, ou seja, está diretamente relacionada com a cultura organizacional. As funções da controladoria estão intrinsecamente ligadas à missão, pois surgem para alcançar esta razão. De acordo com Kanitz (1977), as funções de controladoria compreendem:

- a) informação: compreendendo os sistemas contábeis financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamentos.
- b) motivação: referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
- c) coordenação: visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções.
- d) avaliação: com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.
- e) planejamento: de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.
- f) acompanhamento: relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados pra fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Diante das evidenciações anteriores verifica-se que o foco principal do trabalho da controladoria consiste no apoio à decisão, implantação e gerenciamento do sistema de informações e o atendimento de público externo à organização, podendo essas funções serem acrescentadas ou descartadas de acordo com a empresa, suas políticas, particularidades e profissionais envolvidos.

2.2.3 Controladoria Estratégica

A palavra estratégia possui origem militar, e deriva do grego “*strategos*”, que se refere à arte militar de organizar e planejar o uso das forças num combate, vista como grande tática a aplicação da força. Com a evolução do conceito e aplicabilidade, a estratégia deixou de significar somente força, e elevou seu significado a seleção de meios e objetivos que privilegiam os fatores envolvidos.

Andrews (1971), citado por Oliveira (2007, p. 27) “traz como estratégia o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, colocados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. Em síntese, a estratégia permeia todo o contexto organizacional.

Esta visão é compactuada por Cavalcanti (2007, p. 41), o qual destaca que “estratégia é a composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade predeterminada, visando ao alcance dos objetivos definidos na competitividade e dinamismo do ambiente, ao qual se compreende promover impacto e surpresa”. Compreende-se dessa forma que estratégia empresarial é o reflexo dos caminhos, alternativas e escolhas, os quais o definem posicionamento da empresa de mercado, e norteiam os propósitos organizacionais. Ampliando essa percepção, é a escolha do que fazer, mas principalmente do que não fazer, enfatizando assim o foco.

Com intuito de definir a controladoria estratégica, Padoveze (2003, p. 94) dispõe a mesma como uma:

atividade de controladoria que, através do sistema de informação contábil, abastece os responsáveis pelo planejamento estratégico da companhia com informações tanto financeiras, quanto não-financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional.

Entende-se que a controladoria estratégica deve buscar informações no ambiente externo da organização a fim de nivelá-los ao sistema informacional interno. Deste modo, conseguirá subsidiar a gestão quanto aos pontos fracos e fortes da presente instituição, e relatará suas possíveis oportunidades e ameaças. Assim, repassará a gestão informações que poderão resultar em maior segurança e confiabilidade no momento de planejar projeções que viabilizarão a sobrevivência da empresa.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Considerando-se as visões mencionadas em tópicos anteriores a estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que pode-se considerar uma decisão “mais estratégica” à medida que seja mais difícil voltar atrás, e ocasione uma interferência maior em toda entidade” (Almeida, 2005).

Ainda sobre estratégia, Ansoff (1993) afirma esta corresponde basicamente, a um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, com a idéia de mapear as futuras direções da organização a partir dos recursos que possui. Fernandes e Berton (2012)

complementam o pensamento anterior, definindo estratégia empresarial como o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

Oliveira (2002) ainda subdivide estratégia em quatro partes: Estratégia de Sobrevivência, Estratégia de Manutenção, Estratégia de Crescimento e Estratégia de Desenvolvimento. O autor descreve ainda, os tipos de estratégia: estratégia de sobrevivência, caracterizada pela prevalência de ameaças e pontos fracos na organização, somente deve ser adotadas quando não houver alternativa.

A estratégia de manutenção tem sua adoção aconselhada em casos onde a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades e, diante dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva frente às ameaças. A estratégia seguinte é a de crescimento, onde apesar de haver muitos pontos fracos na empresa, há, ao mesmo tempo, chances de transformá-los em oportunidades. Por sua vez a estratégia de desenvolvimento, caracteriza-se pela predominância de pontos fortes e de oportunidades, e neste, caso nada melhor que desenvolver a empresa.

Figura 1 - Tipos de Estratégia



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002)

Diante das exposições anteriores, visualize-se o contorno efetivo da estratégia que em síntese remete a articulação de todos os recursos que a organização possui, para composição de planos e objetivos que propiciem o alcance de sua visão de futuro e o cumprimento de sua missão.

Neste contexto, a gestão estratégica possui a incumbência de fazer a estratégia funcionar, e a missão de avaliar, acompanhar e implementar a estratégia, procurando reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Cabe a gestão estratégica assegurar as mudanças necessárias para implantação e a participação de todos envolvidos no processo decisório.

Tavares (2005) define gestão estratégica o conjunto de atividades intencionais e planejadas estratégicas, operacionais e organizacionais, que visam adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo. Bulgacov (2007) amplia este horizonte ao conceituar gestão estratégica como o processo de determinação e manutenção dos relacionamentos da organização e o ambiente, compreendido pelo uso seletivo de objetivos e da iniciativa de alcançar o estado desejado de relacionamentos, através da alocação de recursos que permitem alcançar eficiência e eficácia em programas de ação desenvolvidos pela organização e suas subdivisões.

De acordo com Tavares (2005), a gestão estratégica tem as seguintes características principais:

- Proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente, a partir de uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca mais intencional do futuro;
- Estabelecer um foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências, cultivo e prática de valores;
- Determinar etapas para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente;
- Definir o propósito competitivo, delineamento de estratégias e estabelecimento de objetivos, metas, permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados;
- Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e

recursos;

- Coordenar e otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos;
- Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

Como o próprio nome diz, gestão estratégica é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas sistêmicas e holísticas. Tavares (2005) afirma também que as etapas do processo de gestão estratégica podem ser definidas da seguinte forma: delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e da divisão das competências. Após esse processo é realizada uma análise ambiental interna e externa à organização. Sendo definidos em seguida os valores e políticas da instituição. A etapa seguinte é a formulação e implementação das estratégias, seguidas pela definição de objetivos e elaboração do orçamento, finalizando com a definição de parâmetros de avaliação e controle, e a formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades.

2.4 PLANEJAMENTO

O planejamento é um instrumento que tem como função delimitar o rumo empresarial e assegurar o cumprimento da missão estabelecida pela empresa, sendo este altamente relevante para o processo de gestão. Ele permite compreender a realidade organizacional e a visualização de cenários e projeções futuras de determinada empresa.

Neste contexto, Maximiano (2007, p. 121) define o planejamento “como um processo de tomada de decisões sobre o futuro.” Logo, as decisões de planejamento procuram de alguma forma influenciar o futuro, visto que serão efetivadas em práticas de curto, médio ou longo prazo.

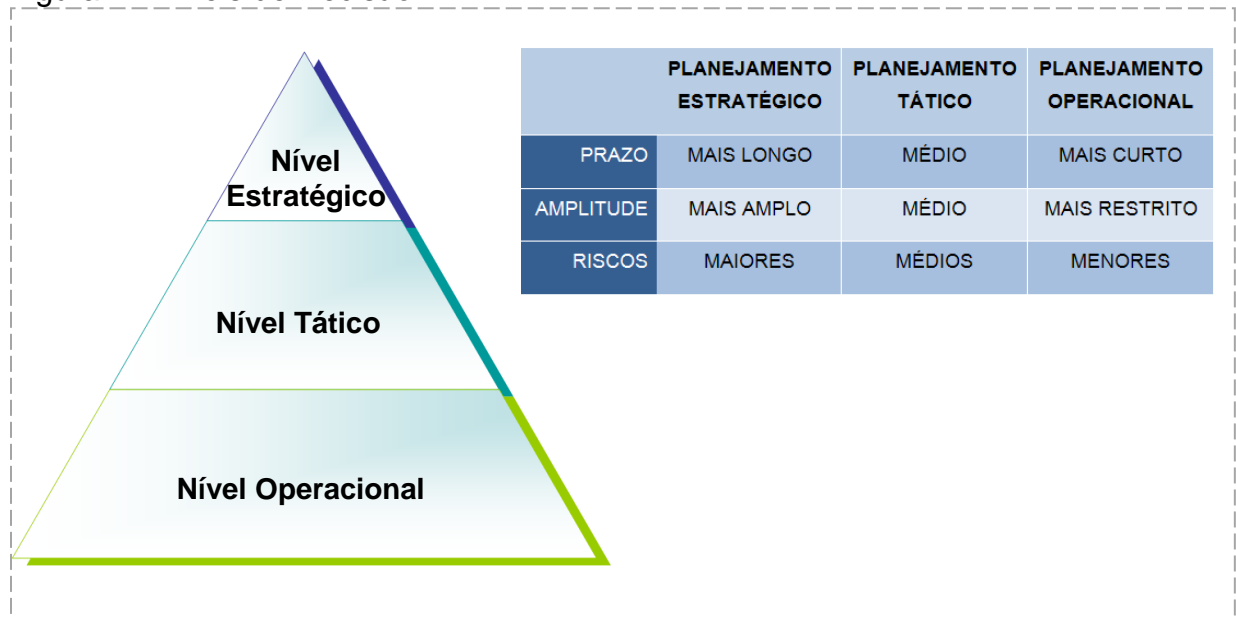
Segundo Figueiredo e Caggiano (2008, p. 16),

planejamento estratégico é uma definição, em termos de futuro, do que a entidade vai fazer e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos; envolvem-se com a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como com o desenvolvimento de padrões, políticas e estratégias, por meio das quais eles serão alcançados, e fundamenta-se em informações a respeito do meio ambiente.

Padoveze (2009) identifica ainda, o planejamento como “a definição de um plano para ligar uma situação desejada com a situação atual”. Essa fase do processo de gestão contempla análises das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (identificação dos pontos fortes e fracos), para que possa utilizar as oportunidades e pontos fortes, superar as deficiências dos pontos fracos e evitar as ameaças. Justifica-se, assim, que a controladoria seja o fornecedor de informações na estruturação do plano estratégico e auxilie na formatação dos pontos que podem facilitar ou obstruir os caminhos da organização em busca de sua missão.

O planejamento pode ser dividido em três tipos: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional. Oliveira (2004) conforme demonstrado na figura 2, relaciona os três tipos de planejamento aos níveis de decisão de uma pirâmide organizacional:

Figura 2 - Níveis de Decisão



Fonte: Oliveira, 2004

O Planejamento Estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo, com as políticas e ações que influenciam toda a empresa. O Planejamento Tático relaciona-se com objetivos de médio e curto prazo e com políticas e ações que, geralmente afetam somente parte da empresa. Já o Planejamento Operacional relaciona-se com as rotinas operacionais da empresa e afetam somente as unidades

setoriais (OLIVEIRA, 2006).

Pode-se observar então, que o planejamento é a mais básica das ferramentas gerenciais, porém de substancial relevância, visto que a aplicação das diretrizes corporativas visa assegurar o sucesso e continuidade do negócio, promovendo alterações consideráveis nos resultados e conseqüentemente no patrimônio, o qual a controladoria trabalha para salvaguardar.

2.4.1 Planejamento Estratégico

O processo do planejamento estratégico é a fase onde são definidas as políticas, objetivos e diretrizes estratégicas da empresa. Para Almeida (2003), o planejamento estratégico é uma técnica que busca ordenar idéias, de forma que se possa criar uma visão do caminho a ser seguido.

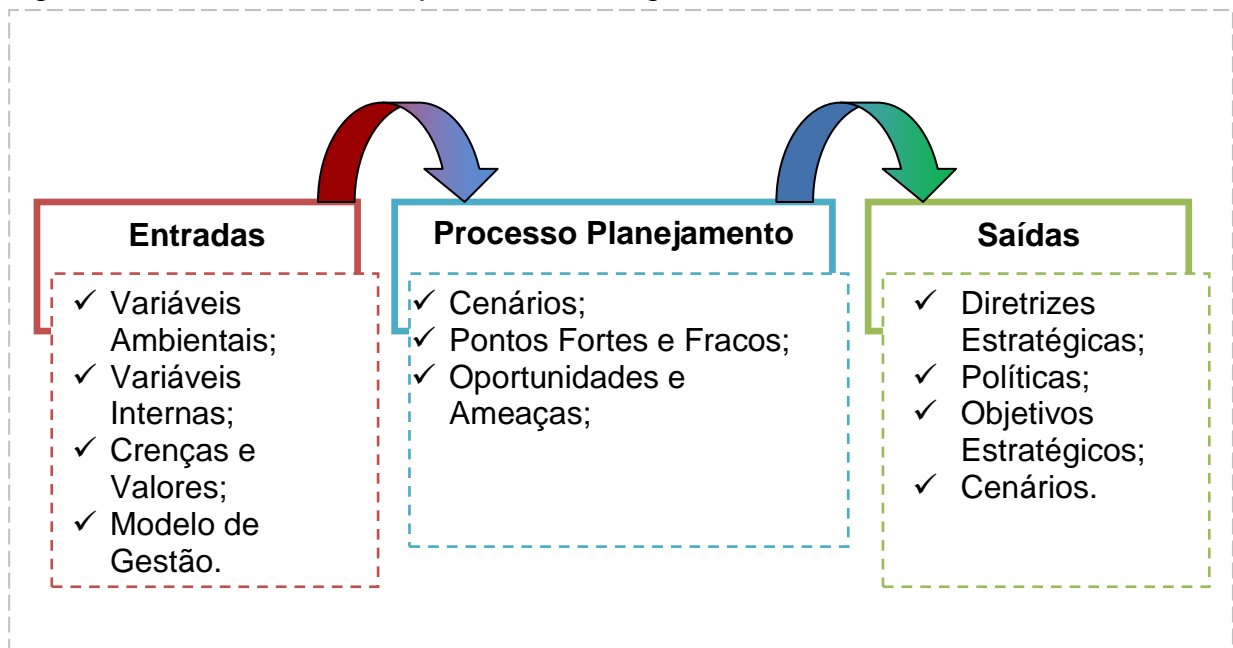
Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) afirmam que:

o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. [...] Está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

O planejamento estratégico procura definir o comportamento da organização em relação ao meio ambiente, tendo como finalidade garantir sua continuidade. É um processo decisório que ao analisar o comportamento das variáveis ambientais externas, em termos de ameaças e oportunidades, e internas, pontos fortes e fracos, tem por produto as diretrizes e políticas estratégicas (Santos, 2005). Entende-se, assim, que plano estratégico não se caracteriza como garantia de sucesso, ele apenas direciona e prepara a empresa para o que está por vir.

Na sequência é apresentada a figura elaborada por Catelli (2001), que demonstra de forma clara, coerente e objetiva como efetivamente funciona o processo do Planejamento Estratégico em uma organização:

Figura 3 - Processo do Planejamento Estratégico



Fonte: Catelli, 2001, p. 162

Desta forma, por meio do planejamento estratégico, a empresa realiza o processo de seleção dos objetivos, e a determinação dos programas estratégicos para que possa alcançar os objetivos específicos, atingir suas metas e assegurar os métodos necessários para sua execução.

De acordo com Padoveze (2003), o planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, fase em que a empresa formula ou reformula as estratégias empresariais, definindo políticas, diretrizes e objetivos estratégicos. Após a definição do escopo estratégico, inicia a etapa de elaboração do mesmo, onde a empresa define sua visão e missão, analisa seus ambientes: interno e externo e delimita os planos de ação.

2.4.2 Definição do Negócio

Sendo considerado o início de toda a caminhada da organização, a definição do negócio segundo Harrison (2005, p.114), é “o ponto de partida para todo planejamento e administração estratégica”. Caracterizado, este, pela definição de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes (MAXIMIANO, 2007).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), no momento da definição do negócio, a empresa deve conhecer a verdadeira missão que ela representa no

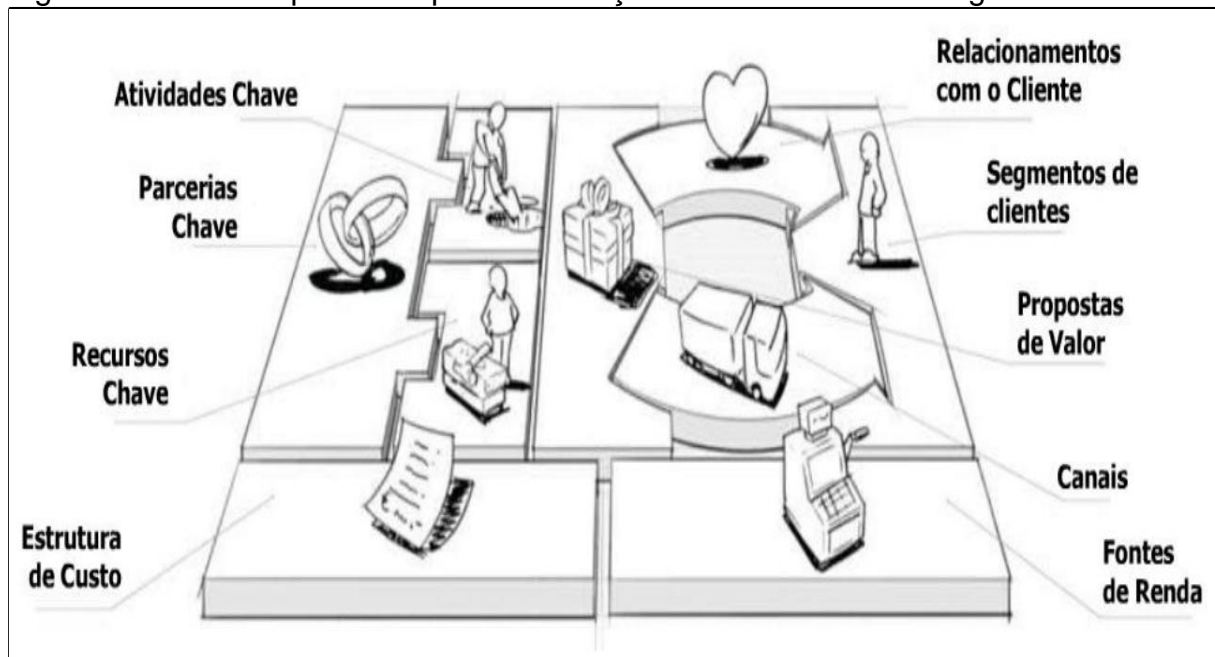
ambiente econômico em que está inserida. Significa conhecer-se para então aprender a sentir as necessidades existentes, criar um conjunto de alternativas que consolide o seu espaço e o de seus produtos junto aos seus públicos alvos. Dessa forma, é necessário considerar duas dimensões para esta definição: os desejos ou necessidades que a organização pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-los (TAVARES, 2005).

Segundo Osterwalder e Pigneur, (2010, p.14), “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.” Os autores citam nove componentes para a elaboração de um modelo de negócios que podem ser observado na figura a seguir, são eles:

- **Segmento de Clientes** – Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar ou servir;
- **Proposta de Valor** – Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico;
- **Canais** – Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes, para entregar a proposta de valor;
- **Relacionamento com Clientes** – Descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos;
- **Fontes de Receita** – Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes;
- **Recursos Principais** – Descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar;
- **Atividades-Chave** – Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar;
- **Parcerias Principais** – Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põe o modelo de negocio em funcionamento.

Os componentes citados pelos autores podem ser observados na figura abaixo:

Figura 4 - Os 9 componentes para elaboração de um Modelo de Negócio



Fonte: Osterwalder e Pigneur, (2010, p.18-19)

Neste entendimento, observa-se que a definição do negócio aponta a área de atuação que a empresa quer atingir, focando nos benefícios que a organização proporciona, e não quando apenas citando os produtos e serviços oferecidos.

2.4.3 Visão

A visão organizacional é o sonho acalentado pela organização (Chiavenato e Sapiro, 2003). Refere-se àquilo que organização deseja ser no futuro. A visão é o motivo de todos se dedicarem àquela empresa, investirem ou fazerem negócios. Padoveze (2003) complementa ao afirmar que a visão é um conjunto preciso e bem elaborado de palavras, que enunciam onde a empresa está, que caminho ela percorre, o que ela deseja ser, ou aonde quer chegar.

“A visão estratégica deve ser definida de maneira simples, objetiva e compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional para todos os envolvidos com a organização” (Costa, 2003, p. 36). Além disso, possui o objetivo de demonstrar os limites e as necessidades do mercado e colaborar no direcionamento para o aproveitamento das oportunidades que surgem. Cabe ressaltar que a visão deve possuir um caráter desafiador, visando eleva os patamares da organização.

Dessa forma, percebe-se que a visão é a indicação de para onde a

empresa irá, aonde ela quer chegar ou o que ela almeja ser. “Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente” (COLLINS e PORRAS, 1995).

2.4.4 Missão

A missão, na ótica de Figueiredo e Caggiano (2008) significa a finalidade, objetivo ou propósito básico da existência de uma organização. Estando diretamente ligada ao oferecimento de produtos e serviços satisfatórios às necessidades do consumidor, a missão é considerada um dos objetivos fundamentais do sistema da empresa.

Guerreiro (1989) enfatiza que a missão deve constituir a verdadeira razão da existência, que caracteriza e direciona seu modo de atuação no mercado, independente das condições do ambiente, e das condições internas, assumindo caráter permanente.

Missão é corresponde ao que a empresa é capaz de fazer, e à quem. Para Almeida (2003) ela delimita seu campo de atuação, e indica as possibilidades de expansão de suas ações, crescendo-se dentro deste conceito os valores da organização, que também norteiam toda a estratégia da empresa.

"Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa" (DRUCKER, 2003).

2.4.5 Objetivos e Metas

Os objetivos são os resultados quantificáveis, almejados pela entidade, e que possuem um prazo determinado de realização. De acordo com Ansoff (1993), objetivos são regras de decisão que habilitam a administração a orientar e medir o desempenho da empresa, e as metas empresariais derivam desses objetivos, estabelecendo linhas específicas para a organização. Padoveze (2003) também enfatiza a definição dos objetivos como declarações específicas que se relacionam

diretamente a determinada meta e fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando.

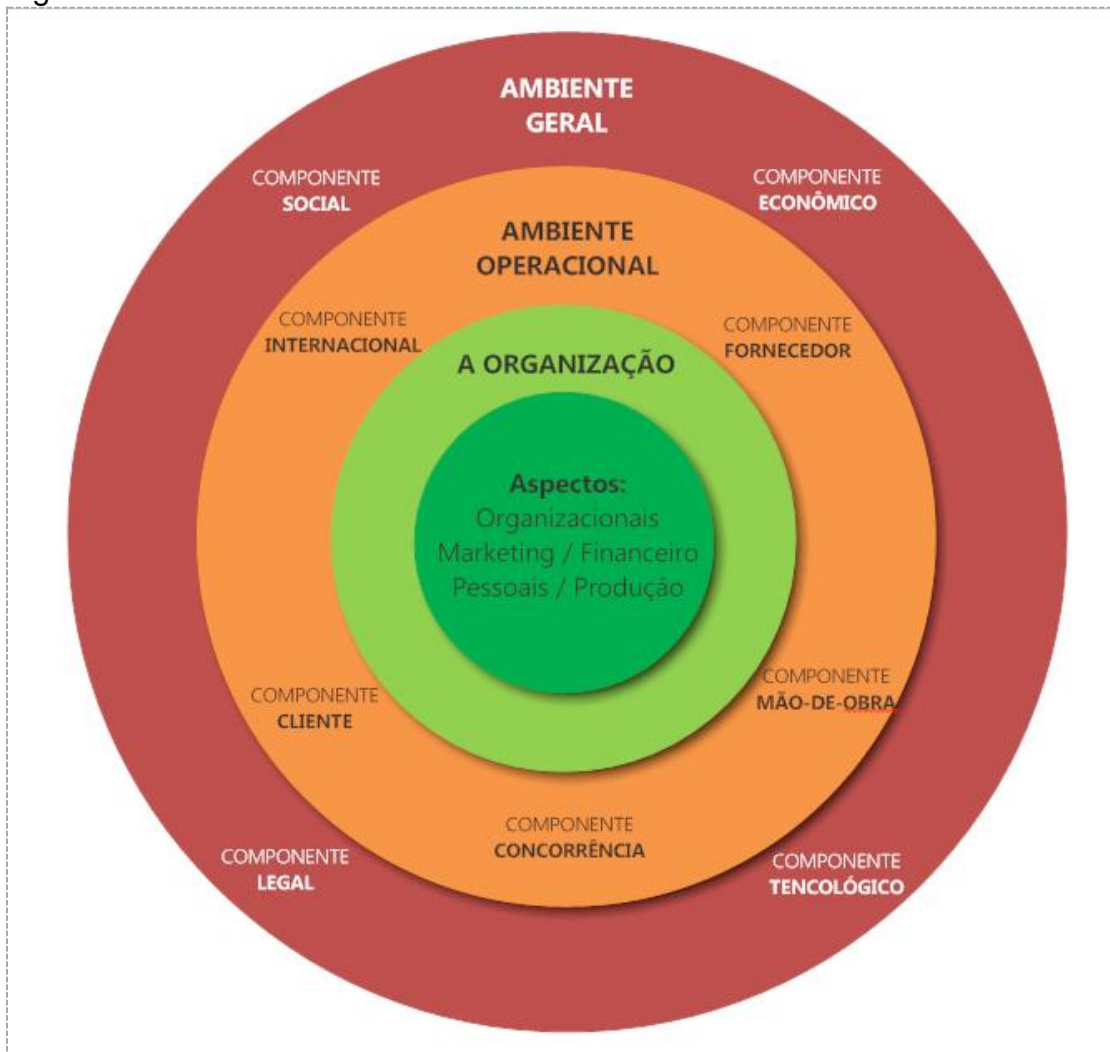
Almeida (2003, p. 30), por sua vez, afirma que “o objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas”, ou seja, representa em números as expectativas dos gestores da empresa, com a determinação de prazos para a realização destes. Catelli (2001) cita ainda que metas são objetivos quantificados para os quais foram determinados os alvos e esforços serão direcionados.

Em síntese, os objetivos são a expressão qualitativa e quantitativa em um prazo específico, dos resultados a serem obtidos. As metas podem ser definidas como a posição pretendida em determinado objetivo, constituindo-se em uma decomposição do objetivo ao longo do tempo.

2.4.6 Análise Ambiental

Após a definição do negócio, visão, missão e objetivos da empresa, são elencadas as variáveis que interferem na análise ambiental da organização. Este processo visa identificar aspectos que influenciam na estruturação estratégica e possam ser identificados como fatores críticos de sucesso. Na ótica Almeida (2003), é fundamental, para realização do planejamento estratégico, que o ambiente seja dividido em dois níveis: o macroambiente, também denominado ambiente geral, relativo às grandes forças externas que influenciam a organização; e o microambiente, conhecido também como ambiente operacional, mais próximo à organização, constituído por seus clientes, fornecedores, concorrentes imediatos, entre outros. Pode ser observado na figura a seguir a representação destes ambientes:

Figura 5 - Níveis de análise do ambiente



Fonte: Fernandes e Berton (2012)

Na análise dos ambientes externo e interno, os administradores devem avaliar os fatores que, de alguma maneira, afetam a organização, seja como uma ameaça ou oportunidade, ou ainda internamente como uma força ou fraqueza. Fundamentado nesta análise, é possível realizar as mudanças necessárias para adequação ao ambiente.

A base de todo processo do planejamento estratégico, de acordo com Padoveze (2011), está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar informações para os processos decisórios subsequentes. Para atingir estes objetivos a análise ambiental é o processo mais indicado.

A importância da análise ambiental remete ao fato de que o planejamento será mais eficaz, quanto mais eficaz for a interpretação das variáveis existentes no

seu ambiente. Neste sentido, a análise ambiental, mediante aplicabilidade de seu conjunto de técnicas permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa (Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001).

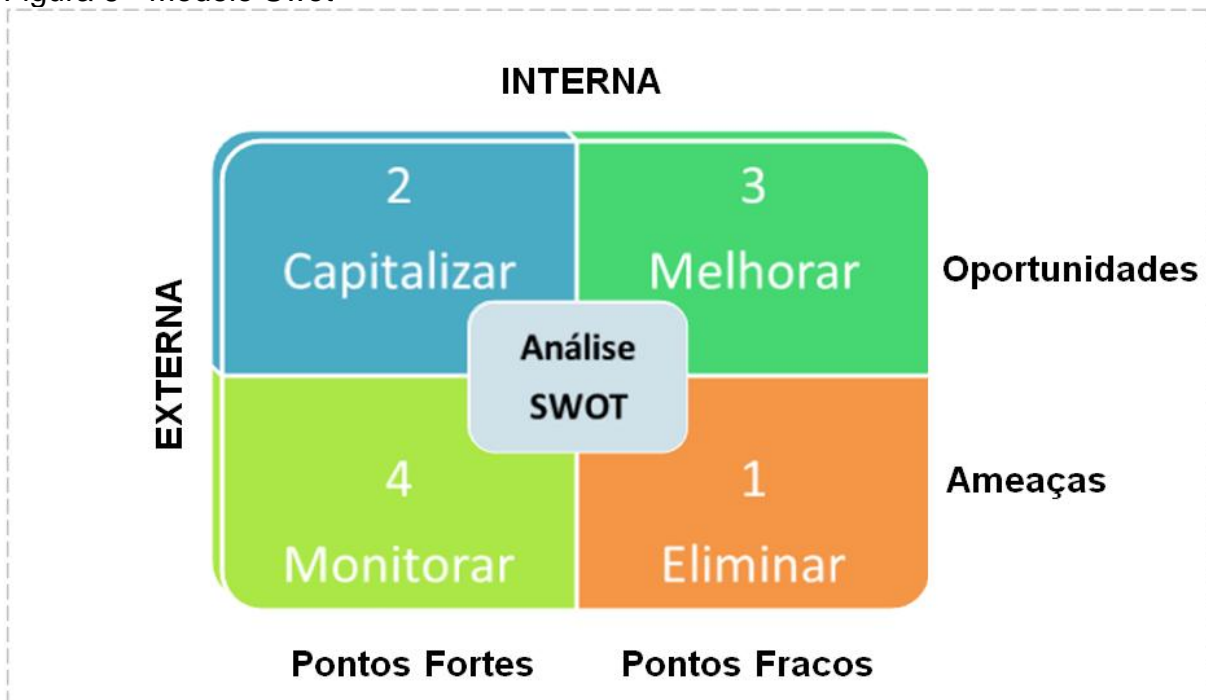
Dentre as metodologias mais adotadas, destaca-se o modelo de análise de ambiente *SWOT*, que é amplamente utilizado no processo de planejamento estratégico, sendo que este relaciona matricialmente o confronto de oportunidades e ameaças (ambiente externo) com as forças e fraquezas da empresa (ambiente interno) (Lobato et al, 2003).

Padoveze (2003) apresenta esta análise da seguinte forma:

- **S** - *Strenghts* - Forças - Pontos Fortes.
- **W** - *Weaknesses* - Fraquezas - Pontos Fracos.
- **O** - *Opportunities* – Oportunidades.
- **T** - *Threats* – Ameaças.

A figura a seguir apresenta a metodologia de análise, e suas vertentes, citado pelos autores anteriormente:

Figura 6 - Modelo Swot



Fonte: Padoveze e Taranto (2009)

Conforme demonstrado anteriormente, verifica-se que oportunidades e ameaças são variáveis não controláveis, pois ocorrem no ambiente externo à empresa, e os pontos fortes e fracos são variáveis internas ao ambiente em que está situada a organização, e, portanto, são fatores passíveis de controle. (Oliveira, 2002)

Catelli (2001) enfatiza que o processo de planejamento estratégico, em sua fase de análise das variáveis ambientais, direciona o conjunto de estratégias, tendo por objetivo evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

2.4.7 Análise Externa

O plano estratégico deve considerar as variáveis que afetam o ambiente em que a empresa está inserida. As variáveis externas são caracterizadas por não dependerem de ações tomadas pela organização para ocorrerem. Estas ocorrem no ambiente externo, mas impactam diretamente no atingimentos dos objetivos organizacionais.

Figueiredo e Caggiano (2008) definem análise externa como a previsão das mudanças no cenário econômico, político, social, tecnológico, de concorrentes, fornecedores, clientes, mercado e de clima. Almeida (2003) entende que esta, é a análise do ambiente que visualiza o futuro, onde pouco, ou nada se pode fazer para mudá-lo, cabendo à empresa tomar medidas apenas para se preparar.

Através desta análise é possível identificar potenciais problemas na organização, além de indicar novas tendências de mercado que podem influenciar nos objetivos corporativos (Padoveze, 2003). A análise do ambiente externo tende a um melhor conhecimento do mercado, e de acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p.57), “toda organização é um sistema aberto e, por isso, sofre influências externas.” Quando ocorrem mudanças positivas no ambiente externo a empresa pode aproveitar essas oportunidades para crescer e lançar novos produtos, quando o ambiente institui dificuldades a empresa deve já estar preparada para as ameaças que vai enfrentar.

Oliveira (2002) ao explanar a respeito da definição de análise externa promove que as oportunidades são variáveis não controláveis, que podem sugerir condições favoráveis a empresa, desde que a organização se interesse e tenha possibilidade em usufruir as mesmas. Por sua vez, as ameaças também são

variáveis não controláveis, porém podem causar condições desfavoráveis à organização.

Composto por elementos de amplo escopo e pouca aplicação imediata, no ambiente geral existem alguns exemplos de variáveis: “as mudanças sociais, onde as organizações desenvolvem produtos e serviços voltados à satisfação das necessidades de algum cliente” (Fernandes e Berton, 2012, p. 32). Motta (2008), afirma que os movimentos na sociedade que acontecem em termos de crenças, valores, normas e costumes dos indivíduos devem ser o foco das atenções no processo de análise ambiental.

As mudanças demográficas envolvem elementos relacionados à população. Assim, essas variáveis podem estar relacionadas ao tamanho, a classificação de diferentes faixas etárias, a distribuição geográfica da população, à subdivisão e o nível de miscigenação entres as diferentes raças que a compõem, assim como a distribuição da renda pelos diferentes extratos populacionais (Motta, 2008).

Verifica-se no ambiente externo, a concorrência, o mercado, a qualificação profissional, os produtos, enfim, uma variabilidade de pontos e aspectos que depois de avaliados poderão auxiliar para o desenvolvimento das estratégias da organização. Estes fatores são caracterizados por Valadares (2002, p. 23), como “um conjunto de fatores externos denominados fatores do ambiente de negócio, os quais compõem o ambiente ou o domínio da concorrência onde o negócio da empresa se acha inserido. Dizem respeito a clientes, empresas concorrentes [...]”. Esses pontos influenciam diretamente a empresa e seus concorrentes, a partir dos seus movimentos de avanço ou recuo. Os aspectos são bastante conhecidos pelo modelo das cinco forças de Porter (1986):

Figura 7 - Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (1986)

A figura acima ilustra a teoria de Porter sobre as cinco forças adotadas por ele. O modelo de Porter é uma ferramenta cunhada para análise de indústrias, com enfoque no desenvolvimento de estratégias competitivas genéricas. Foi desenvolvido para analisar o ambiente externo partindo do princípio de que as indústrias estão cercadas de forças competitivas que determinarão os seus lucros. (Andrade, 2012)

O modelo das cinco forças possibilita avaliar o grau de atratividade do setor, segundo Serra, Torres e Torres (2009, p. 106):

este modelo identifica cinco conjuntos de forças competitivas que afetam a concorrência, dos quais um (rivalidade entre os concorrentes) está dentro do próprio setor e os demais são externos. A força ou o poder conjunto de tais forças determinará o potencial de lucro do setor.

Sobre as forças competitivas abordadas neste modelo Serra, Torres e Torres (2009) consideram a rivalidade entre concorrentes a mais significativa das cinco forças, pois, destacam-se aspectos como atividade, agressividade dos

concorrentes e as ferramentas de competição para conquistar mais mercados ou maiores números de pedidos dos atuais clientes, pontos considerados expressivos na avaliação da competitividade.

A ameaça de novos entrantes no setor depende das barreiras existentes contra sua entrada, para tal foram identificadas as seis principais fontes de barreiras à entrada de novos concorrentes: economia de escala de produção; diferenciação do produto com uma marca forte; capital necessário; desvantagem de custo, sabendo identificar as oportunidades de redução de custo; acesso aos canais de distribuição e venda; política governamental (SERRA, TORRES E TORRES, 2009).

Serra, Torres e Torres (2009) definem também que os fornecedores têm poder se o setor for dominado por poucas empresas, se os produtos forem diferenciados e se existe custo na troca do mesmo, bem como, se o setor de negócios não for um cliente importante para os fornecedores.

O poder de barganha dos compradores pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força tem a ver com a capacidade de negociação dos compradores dos clientes, e seus atributos com relação ao produto, principalmente ao preço e qualidade (SERRA, TORRES E TORRES, 2009).

O sucesso da empresa relaciona-se ao lucro, o qual possui relação direta com a satisfação dos clientes, e dessa forma é importante acompanhar as variáveis econômicas e suas tendências. Oliveira (2002) afirma que ao identificar as mudanças econômicas, a empresa pode se fortalecer internamente até o mercado voltar a uma estabilidade aceitável, partindo posteriormente para um novo ciclo de crescimento da organizacional.

As mudanças tecnológicas permitem, por exemplo, as microempresas diminuir seus custos por meio do aumento nos volumes de produção, essas mudanças referem-se ao desenvolvimento de produtos, de processos ou de avanços nas ciências que possam afetar suas atividades. Fernandes e Berton (2012) consideram a tecnologia como o motor da globalização, onde as transformações que acontecem neste ambiente exercem impacto profundo sobre as empresas. Deve existir assim, uma análise constante do ambiente externo, para que a empresa reconheça as novas oportunidades que seus produtos possam ter no ambiente (OLIVEIRA, 2002).

2.4.8 Análise Interna

Na visão de Oliveira (2007, p. 102), a análise interna coloca em evidência as deficiências e competências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização deverão ser determinados diante de sua atual posição de produtos *versus* mercados. Almeida (2003) afirma que a análise dos aspectos internos concede ênfase ao presente e medidas que só dependem da entidade.

Oliveira (2011) afirma que “pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente”.

Almeida (2003), afirma que devem ser escolhidos os fatores mais críticos que impedem a organização de alcançar o sucesso. Consideram-se ainda os fatores produtivos, onde se inclui a tecnologia do maquinário, bem como a qualidade da mão-de-obra, a administração de capital de giro, a qualidade e agilidade. Esses fatores são chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), e são considerados como chave e responsáveis para que a entidade se sobressaia em relação às outras.

Serra, Torres e Torres (2004), complementam que fatores críticos de sucesso podem ser definidos como as variáveis de uma empresa, que são decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento do negócio.

Para que a empresa consiga atingir seus objetivos, é importante definir as atividades mais importantes do negócio, elaborar estratégias específicas e desenvolver métodos eficazes para minimizar os pontos fracos e capitalizar os pontos fortes. “Assim, pode-se dizer que o determinante de sucesso é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços.” Chiavenato e Sapiro (2003, p. 186). Neste sentido, constata-se que os fatores críticos representam aspectos decisivos para o sucesso da organização.

A necessidade da análise interna é demonstrada mediante a avaliação das forças e fraquezas da entidade. Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que avaliados itens que sejam relevantes para análise da organização, pode-se interpretar a correlação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Logo, permite a empresa elevar sua compreensibilidade do negócio e correlacionar os

seus pontos fortes e fracos, transformando-os em resultados.

2.4.9 Definição de Estratégias

A análise ambiental visa ordenar os fatores que devem ser considerados na formulação da estratégia para que sejam atingidos os objetivos e metas da organização. O papel da estratégia, entretanto, é selecionar a melhor maneira de, a partir da posição atual, e atingir as metas que decorreram dos objetivos organizacionais. Catelli (2001) define este processo como o estabelecimento de políticas, estratégias e objetivos decorrentes da alavancagem dos pontos fortes e eliminação dos pontos fracos.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008) o processo de formulação de estratégia é uma análise do intervalo de onde se está, e aonde se quer chegar. Nessa linha de raciocínio, Oliveira (2007), salienta que o desenvolvimento de uma estratégia deve remontar ao processo de uma análise do objetivo empresarial.

Depois de escolhidas às estratégias que mais se adaptam e integram a missão, visão e objetivos da empresa, são elaborados os projetos ou planos de ação os quais contém o detalhamento e desdobramento das estratégias.

2.4.10 Projetos e Planos de ações

As estratégias selecionadas serão expressas de modo detalhado, constituindo uma base para ação. A responsabilidade da implementação deste plano, é da gerência de cada uma das divisões da empresa. O plano de ação descreve como pôr em prática o planejamento estratégico, definindo com clareza como e quando será executada determinada ação, quem será o responsável e qual o custo incorrente na atividade.

De acordo com Valadares (2002), o plano de ação é composto por uma série de providências a serem tomadas e tarefas a serem seguidas a partir de um planejamento, sendo devidamente priorizadas e listadas por ordem cronológica, devendo constar: objetivos empresariais; metas funcionais; ações a tomar; responsável por cada meta; responsável por cada ação; prazo para cada meta e ação e o seu devido custo.

Lobato (2006) estrutura o plano de ação com a ferramenta 5W2H,

representada na tabela abaixo:

Quadro 1 - Ferramenta 5W2H

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

Fonte: Lobato (2006)

Dessa forma, pode-se afirmar que o plano de ação é basicamente o delineamento dos objetivos da empresa com detalhamento de responsabilidades, limite de prazo para o início e conclusão, delimitação de local para a execução, motivo pelo qual será executado, o modo como será feito e quanto custará tal projeto.

2.4.11 Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico

Dentro do próprio Planejamento Estratégico, há a função de controle e avaliação implícita, identificando e priorizando as variáveis, em relação aos objetivos maiores. Segundo Padoveze (2011 p.325) o controle busca auferir os resultados alcançados diante das metas estabelecidas, funcionando como uma avaliação de desempenho dos gestores e da organização.

Oliveira (2002, p. 267) afirma que:

o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desenvolvimento do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, a avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, as funções de controle e avaliação são destinadas a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Catelli (2001, p.146) sintetiza quatro etapas para que o controle seja

implementado com sucesso:

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

Segundo Tavares (2005), a avaliação é uma estrutura que visa medir a efetividade das ações. Consiste em identificar o impacto das decisões tomadas no processo. Cabe esclarecer que o distanciamento ocasional entre as metas estipuladas pode ser resultado de ocorrências externas e internas à organização, que não estavam previstos.

A fase de controle e avaliação corresponde à fase onde são feitas as ações corretivas, quando os resultados realizados são diferentes dos planejados e impossibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos. E ainda, proporciona informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Para que a empresa possa medir seu desempenho, uma ferramenta comumente apresentada é o *Balanced Scorecard* ou BSC composto por indicadores financeiros e não financeiros (Oliveira; Perez Junior e Silva, 2002). Compreendido como um sistema de avaliação de desempenho, Lunkes (2007, p. 09) destaca que o principal diferencial do *balanced scorecard* é “reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo”.

Conforme os autores supracitados, o BSC refere-se a uma ferramenta estratégica voltada a mensuração do desempenho organizacional. No acompanhamento do controle estratégico devem ser levadas em consideração fatores financeiros e não-financeiros possibilitando a otimização da execução da estratégia.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 117) definem que “o *balanced scorecard*

baseia-se na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais segundo quatro perspectivas: financeira, dos clientes externos, dos processos internos e do aprendizado e crescimento”.

Figura 8 - Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003)

Conforme apresentado na figura 6, é perceptível que a ferramenta procura traduzir e vincular algumas de suas dimensões em aspectos operacionais e práticos, tornando-se muito útil ao processo de implementação da gestão estratégica.

Lunkes afirma sobre as perspectivas do BSC (2007, p. 10):

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizagem e o crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades.

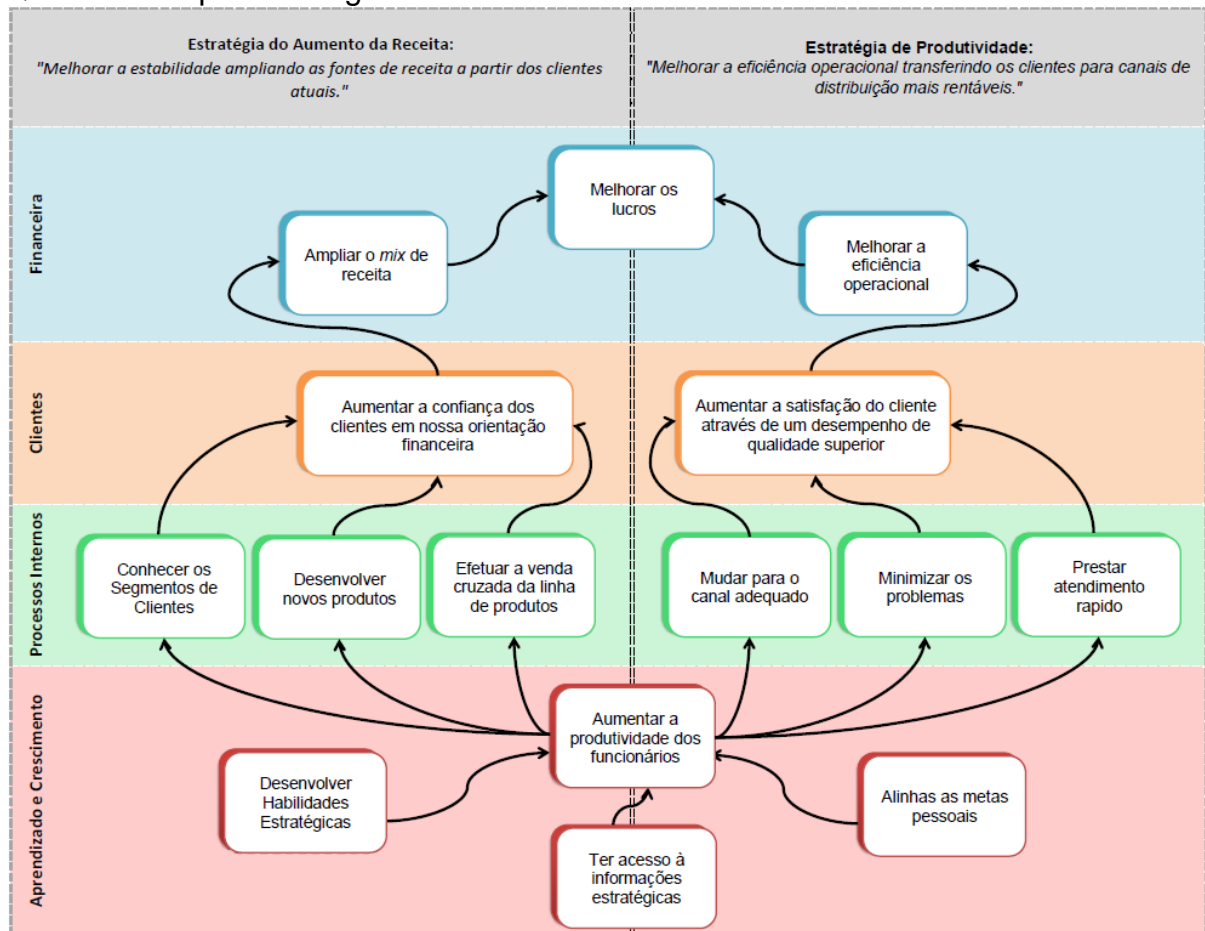
Kaplan e Norton (2003) deixam claro que os objetivos e medidas do BSC relacionam-se diretamente com a visão e estratégia da empresa, ou seja, com a expectativa de longo prazo. Sendo assim, para alcançar tais metas, os objetivos e medidas devem focar os aspectos: financeiros, de clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento dos funcionários. Desta forma há uma orientação que pode levar a consecução eficaz daquilo que se planejou.

Para representação da integração dos objetivos da empresa nas quatro perspectivas do BSC temos o mapa estratégico. Tavares (2005) conceitua o mapa estratégico como ferramenta desenvolvida para permitir que os colaboradores da empresa tenham uma percepção clara de como as funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização e esta, por sua vez, à visão. Ele demonstra que com o uso do mapa estratégico, é possível realizar o trabalho de maneira coordenada e colaborativa para o atingimento das estratégias almejadas pela empresa.

Os Mapas Estratégicos devem descrever a estratégia da organização através de relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos, criando-se, assim, relações baseadas em hipóteses. De acordo com Kaplan e Norton (2003), um bom mapa estratégico deve descrever o processo de transformar ativos intangíveis em resultados financeiros tangíveis.

No quadro 2 percebe-se que o objetivo principal de uma organização é obter lucros, e, para isso, as estratégias das demais perspectivas se são elaboradas para chegar neste objetivo, sendo que, as estratégias da perspectiva de aprendizado e crescimento servem de base para todo o processo da empresa, que podem ser chamadas de estratégias de apoio a todas as demais áreas (TAVARES, 2005).

Quadro 2: Mapa Estratégico – Metro Bank



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003, p.159)

Como pode ser observado acima, os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática. Kaplan e Norton (2003) destacam que além da simples compreensão, os mapas estratégicos constroem os alicerces do sistema gerencial para a implementação da estratégia com eficácia e rapidez.

Segundo Kaplan e Norton (2003), o acompanhamento, então, mantém indicadores de desempenho de curto prazo, mas agrega medidas de médio e longo prazo, na tentativa de projetar resultados futuros. E como a estratégia organizacional representa um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos³, os objetivos e indicadores em cada perspectiva de desempenho exercem influência uns sobre os outros. Kaplan e Norton (2003, 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.

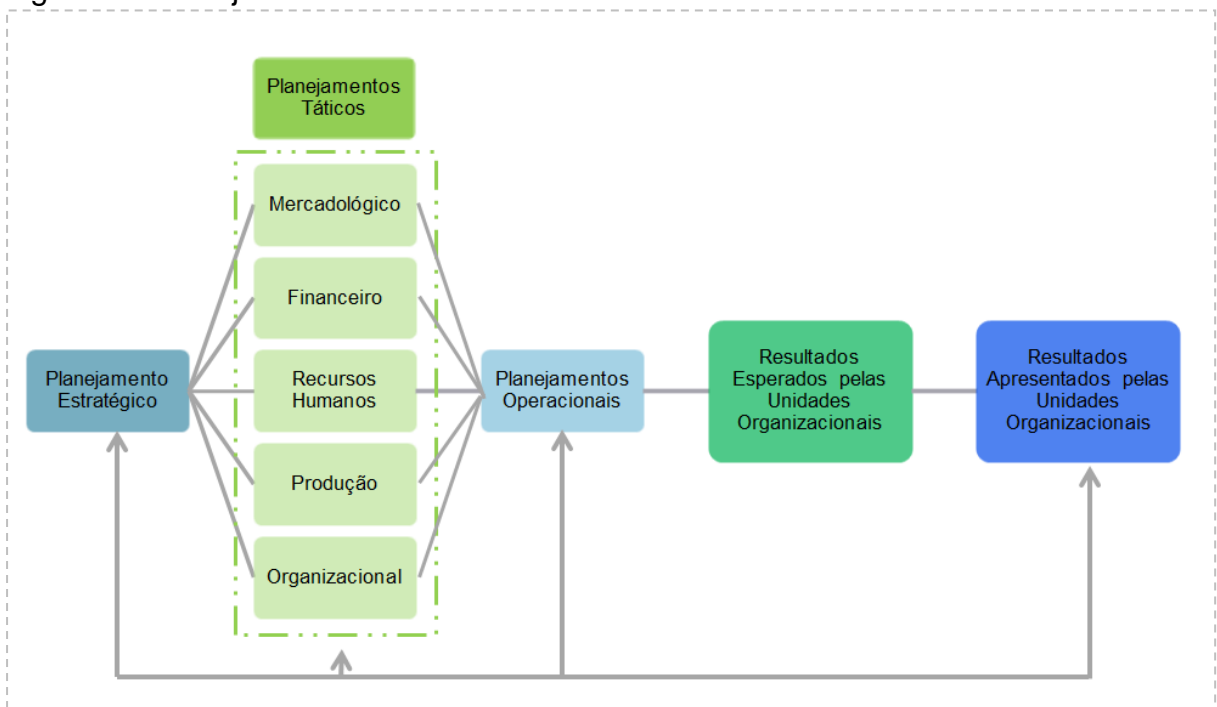
Kaplan (2003) alerta que muitas empresas falharam na implementação do Balanced Scorecard, pois não seguiram a filosofia de criar o mapa estratégico. Desta forma, percebe-se que esta etapa é crucial para elaboração de um BSC de sucesso.

A elaboração do *BSC* e o mapa estratégico devem ser mais do que apenas indicadores e medidas, essas ferramentas devem contar a história da estratégia da unidade de negócios, isso acontece mediante a integração de medidas de resultados com os vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito. As medidas de resultado são indicadores de ocorrência. Elas indicam os objetivos maiores da estratégia e se as iniciativas de curto prazo geraram os resultados desejáveis. (KAPLAN E NORTON, 2003)

2.4.12 Planejamento Tático

Definido o planejamento estratégico, chega-se o momento de aplicar os objetivos traçados em determinadas área da empresa, por meio do planejamento tático. Beuren, Schindwein e Pasqual (2007), o definem como um plano de médio prazo desenvolvido por níveis hierárquicos inferiores. Buscando atender as estratégias fixadas estabelecidas pelo plano estratégico.

Figura 9 - Planejamento Tático



Fonte: SERPA, Joseane. Apostila de Planejamento Estratégico, UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP, 2011 p. 9.

A figura acima demonstra como o planejamento tático funciona, trabalhando com subdivisões da empresa com o intuito de aperfeiçoá-las, através do desmembramento do planejamento estratégico, dessa forma é possível atingir as metas globais de forma mais eficiente.

Segundo Oliveira (2004) o planejamento tático tem por finalidade aperfeiçoar determinada área da empresa e não a empresa como um todo, trabalhando com a segregação dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

2.4.13 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é a fase onde os planos táticos dentro da empresa são colocados em prática. Ele é projetado no curto e médio prazo e envolve cada uma das tarefas e metas da empresa.

O planejamento operacional apresenta uma formulação por meio de documentos escritos, metodologias e implantação. Ele é formulado pela união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de acontecimento (Oliveira, 2001).

Conforme Chiavenato (2004), planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Segundo Oliveira (2003, p. 49), cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos; e
- Os responsáveis por sua execução e implantação.

Conclui-se, dessa forma, que o planejamento operacional deve conter os prazos, metas e recursos para a implantação de um projeto ou tarefa dentro da

empresa. Por ser a última etapa de planejamento, o operacional deve ser um plano mais detalhado que os outros dois, tentando explicar cada tarefa isoladamente.

2.5 ORÇAMENTO

O orçamento é uma das ferramentas mais utilizadas no planejamento de uma empresa, através deste pode-se analisar os resultados antecipados e direcionar esforços para atingir seu objetivo. Conforme Padoveze (2003), consiste em transformar em números todos os anseios da administração, definidos no planejamento estratégico, e, com isso antecipar os resultados, cobrar metas e minimizar as incertezas do negócio.

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

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

Padoveze (2003, p.189) instrui que “o orçamento é ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia”. Entende-se, portanto, que orçar significa projetar, buscar o que vai acontecer no futuro.

Neste contexto, para que uma empresa possa iniciar o processo de orçamento é necessário o envolvimento de toda organização. Tavares (2005) contextualiza que o orçamento é a etapa do processo de gestão onde se estima a melhor relação entre resultados e despesas na busca por atingir as necessidades e objetivos organizacionais, ou seja, a função de controle é intrínseca.

Conforme Schueroff (2008), as etapas na elaboração do orçamento têm como princípio a atividade de cenário, onde se reúnem os envolvidos no processo para projetar uma realidade futura e são estudados temas como política, economia, mercado, concorrência e tendências mercadológicas.

Diante disso, verifica-se que o orçamento empresarial é a ferramenta de suporte utilizada no processo para se planejar valores financeiros de curto e longo

prazo, tendo como objetivo o auxílio aos gestores uma projeção financeira para que, dessa forma, sejam cumpridas as metas com eficiência, resultando em lucros.

2.5.1 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro é a forma pela qual se estabelece, antecipadamente, as ações necessárias e o modo de agir para alcançar seus objetivos e metas estratégicas.

Conforme Zdanowicz (2000), o sistema de planejamento financeiro e de orçamento, utilizam técnicas de projeções para orientar a empresa no processo de tomada de decisão e destaca que as decisões têm tendência a serem eficazes, quando fundamentadas nos planejamentos e controles financeiros. Já, de acordo com Gitman (2004), o bom planejamento se inicia com planos financeiros ou estratégicos de longo prazo, que servirão de base para planos operacionais e orçamentos de curto prazo. Os planejamentos de longo prazo incorporam as ações financeiras e o impacto destas ações no intervalo entre dois a dez anos.

Para Lunkes (2007, p. 51), a projeção financeira de longo prazo determina o resultado do período. Todas as receitas e despesas geradas em cada peça orçamentária são reunidas para projetar o resultado. Essa projeção permite a análise e a avaliação dos resultados que foram alcançados através do planejamento.

O processo de planejamento financeiro inicia-se com a elaboração dos planos financeiros a longo prazo que ditam os parâmetros gerais refletidos nos planos e orçamentos a curto prazo. Em geral, os planos e orçamentos a curto prazo são guias operacionais para atingir os objetivos a longo prazo da empresa.

Os planos financeiros de longo prazo em geral refletem o impacto antecipado da implementação de ações planejadas sobre a situação financeira da empresa, tendendo a cobrir períodos que vão de dois e dez anos. Geralmente empresas sujeitas a elevados graus de incerteza operacional ou ciclos de produção relativamente curtos, ou ambos, tendem a empregar horizontes de planejamento mais curtos. Segundo Wammes (2010, p. 01), os planos financeiros de longo prazo são:

Ações planejadas nos períodos de 2 até 10 anos e seus reflexos financeiros são acompanhados com revisões periódicas. As projeções de longo prazo são parte de um planejamento integrado, em conjunto com os planos de produção, marketing e outros, utilizando uma série de premissas e objetivos para orientar a empresa. Deve-se fazer parte a conclusão de projetos

existentes, de linhas de produtos, ou ramos de negócios. Estes planos tendem a ser subsidiados por inúmeros orçamentos e planos de lucros anuais.

O processo de planejamento financeiro de curto prazo reflete os resultados esperados de ações a curto prazo. Para Gitman (2004, p. 93), os planos financeiros de curto prazo (operacionais) “determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências. Esses planos quase sempre abrangem um período de um a dois anos. Os dados básicos incluem a previsão de vendas e diversas espécies de dados operacionais e financeiros.”

Usando a previsão de vendas como insumo básico, desenvolve-se um plano de produção que leva em conta o tempo necessário para converter matéria prima em produto acabado. Os tipos e quantidades de matéria prima necessárias durante o período de previsão podem ser estimados a partir do plano de produção. Com base nestas estimativas de consumo de matéria prima, pode-se programar quando e quanto comprar de matéria prima. Pode-se estimar o montante de mão de obra necessária, seja em homens-horas ou em dinheiro. Os custos indiretos de fabricação podem ser estimados, e finalmente as despesas operacionais, especificamente as despesas com vendas e administrativas, podem ser estimadas com base no nível de operações necessário para sustentar as vendas previstas (GITMAN, 2004).

De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 515), as atividades relacionadas à elaboração do planejamento financeiro de curto prazo têm como objetivo “preparar as projeções do fluxo de caixa, também denominada orçamento de caixa, e das projeções das demonstrações financeiras, a Demonstração de Resultados e o Balanço Patrimonial.”

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

2.5.2 Planos Operacionais

Orçamento operacional contém a maior parte das peças orçamentárias, englobando as áreas: administrativa, comercial e de produção. De acordo com

Sobanski (1994) o orçamento operacional de uma empresa é composto por vários sub-orçamentos: de vendas, de despesas comerciais, de matérias primas, etc. Em outras palavras, para a realização do orçamento da empresa é necessário sua divisão em orçamentos menores, para que dessa forma possam ser unidos em um orçamento mestre, que dará origem às demonstrações contábeis projetadas.

Para Lunkes (2007), na elaboração do orçamento, deve ser observada uma estrutura básica que é formada pelas projeções dos orçamentos individuais, ou seja, a projeção de cada peça orçamentária correspondente a cada unidade dentro da empresa.

2.5.3 Demonstrativos Projetados

A projeção dos demonstrativos contábeis é o segmento que consolida todos os orçamentos, tornando-se o resultado do orçamento, ou seja, através dele são mensurados os números esperados pela empresa. Estes números são agrupados para a confecção do demonstrativo de resultados projetado, do demonstrativo de fluxo de caixa projetado e o balanço patrimonial projetado.

Padoveze (2009, p. 559), a projeção dos demonstrativos contábeis “é a conclusão do processo orçamentário, onde todas as peças orçamentárias são reunidas dentro do formato dos demonstrativos contábeis básicos.” Ele afirma também que os demonstrativos a serem projetados são:

- ⇒ Demonstrativo de Resultado (DRE);
- ⇒ Balanço Patrimonial (BP);
- ⇒ Fluxo de Caixa (DFC);

Ressalta-se que após a realização das projeções dos demonstrativos contábeis efetua-se análise financeira dos mesmos. Padoveze (2000, p. 392) ensina que se realiza “o processo tradicional de análise de balanço ou análise financeira, dentro dos padrões pelos quais a empresa faz mensalmente essa análise, com os dados passados e correntes”. Marion (2007), destaca que somente se conhece a situação econômico-financeira de uma empresa através de três pontos fundamentais de análise, sendo eles liquidez (endividamento), rentabilidade (situação econômica) e endividamento (estrutura de capital), acompanhados da

análise vertical e horizontal das demonstrações.

A análise horizontal é a comparação entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios. Caracteriza-se basicamente, por um exercício de análise temporal (NETO, 2002). Este tipo de análise possibilita a percepção da evolução das contas dos demonstrativos, comparados aos mesmos em períodos diferentes. Já a análise vertical, segundo o autor, é a análise da estrutura das demonstrações, que busca evidenciar a participação dos elementos patrimoniais e de resultados, dentro o total que está inserido.

Os índices de liquidez demonstram a capacidade da empresa de pagar seus compromissos, a partir da comparação entre direitos a realizar e as exigibilidades (SILVA, 2001). Com a análise dos índices de endividamento, para Ludícibus (2008), é possível avaliar a participação do capital de terceiros dentro do capital da organização. O autor afirma também que a análise de rentabilidade seja provavelmente a mais importante ferramenta de análise das demonstrações contábeis, que se caracteriza pela análise da margem de lucro da empresa, e o retorno sobre o investimento.

Nota-se que as demonstrações exercem um papel fundamental, pois apresentam comparativos entre dados históricos, reais e orçados, ou seja, são as ferramentas de controle do orçamento.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta etapa apresenta os procedimentos a serem utilizados para a elaboração da presente pesquisa, que tem como foco identificar as principais vantagens e desvantagens da elaboração de projeções financeiras.

Após a definição do tema, problema, objetivos e justificativa da pesquisa “é necessário definir as estratégias que viabilizarão o processo de coleta e análise do material coletado” (Lima, 2004, p. 19-20).

Portanto, para a realização deste trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica na elaboração do referencial teórico, objetivando a contextualização do tema abordado. Segundo Medeiros (2007), a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento da bibliografia referente ao assunto que se deseja estudar, sendo este um procedimento formal de aquisição de conhecimento sobre a realidade.

A presente pesquisa tem caráter descritivo no que se refere à caracterização da empresa, bem como na apresentação dos dados que servirão de base para o estudo. De acordo com Furasté (2007) na pesquisa descritiva observase, descreve-se, analisa-se, classifica-se e registram-se fatos sem qualquer tipo de interferência.

Após a contextualização feita no referencial teórico, serão realizados estudos em uma organização, aplicando de forma prática e testando a viabilidade ou não dos conceitos obtidos. Dmitruk, et. al. (2004) define estudo de caso como um estudo intensivo de um caso particular ou de vários casos para avaliar e tomar decisões ou propor ações. Com relação à natureza da pesquisa utilizou-se tanto o método qualitativo quanto o quantitativo. Qualitativo em relação às análises realizadas e quantitativa em relação aos números que serão objeto da análise. De acordo com Beuren (2001) os estudos qualitativos visam abordar os assuntos não observados no método quantitativo, que consiste na análise dos dados pelo emprego de métodos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados.

Na presente pesquisa, a fonte dos dados será primária, uma vez que os dados a serem analisados serão construídos pela própria autora, em conjunto com a empresa objeto do estudo. Medeiros (2007) define como pesquisa de fonte primária, aquelas constituídas por documentos adquiridos pelo próprio autor da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Para fins desta pesquisa, utiliza-se o nome fictício para a empresa em estudo de “FGH Indústria Metalúrgica Ltda.”. A empresa objeto de estudo, que optou por não se identificar, está inserida no setor metal mecânico com sede na cidade de Criciúma - Santa Catarina. Enquadrada como sociedade limitada, administrada por pais e filhos, a organização atua no mercado há mais de 20 anos.

Composta por uma matriz e três filiais na região, a FGH possui uma significativa participação nos setores de mineração, siderurgia, papel e celulose, fertilizantes, portuário, cimenteiro e agricultura. Sua inserção no mercado de fabricantes se dá por meio de representantes em 10 estados Brasileiros.

O desenvolvimento e captação de clientes ocorrem com o trabalho de equipes de representantes operando “*in loco*”. As equipes realizam estudos técnicos a fim de orientar com base nas condições de cada cliente qual a melhor opção de equipamento. Cada segmento de mercado possui particularidades e necessidades distintas de produtos em consequência disto todos os departamentos devem estar hábeis a mudanças repentinas.

Classificada como média empresa, o faturamento anual desta mantém-se na média de 40 milhões, com uma margem de lucro de 10%. Os maiores investimentos desde sua fundação foram aplicados no desenvolvimento e ampliação de espaço físico e maquinário. Financeiramente, a empresa apresenta-se em boas condições e todos os investimentos são provindos do capital próprio.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A organização optou pela implantação da controladoria estratégica recentemente, a decisão partiu da diretoria da empresa juntamente com consultores externos. O setor foi instituído em junho de 2011, sendo possível perceber o diferencial causado pela gestão estratégica por meio da controladoria.

O planejamento estratégico, conforme visto anteriormente, abrange as perspectivas da empresa no ambiente em que ela está inserida, utilizando-se da análise dos cenários existentes e almejados. Estão dispostos na estrutura do planejamento as metas e objetivos de curto e longo prazo, bem como as estratégias traçadas para alcançá-los de acordo com a visão da organização.

Tendo demonstrado anteriormente o planejamento estratégico como ponto de partida para a gestão estratégica, este caso iniciará de um plano resumido de estratégias, pois se presume que estas sejam a base direcional de qualquer gestão. Para a elaboração deste e da projeção financeira a longo prazo, fez-se necessário pesquisar a situação do mercado de atuação da empresa e seu público-alvo, analisando as tendências econômicas, para assim projetar o futuro da organização.

3.2.1 Premissas

Para a elaboração do planejamento estratégico, da projeção financeira a longo prazo, fez-se necessário pesquisar a situação do mercado de atuação da empresa e seu público-alvo, analisando as tendências econômicas, para assim projetar o futuro da organização

3.2.2 Perspectivas Econômicas e Projeções

Tanto nos países emergentes, que têm mostrado mais fôlego diante do quadro de crise internacional – quanto nos desenvolvidos, alguns deles abalados por indicadores recessivos, o ano de 2012 registrou condições de atividade industrial relativamente fraca. No caso brasileiro, diversas ações governamentais implementadas com o objetivo de estimular a produção industrial não surtiram os efeitos esperados. O PIB do país cresceu apenas 0,9% em relação a 2011, sendo que das atividades que o compõem, a indústria apresentaram uma queda de -0,8%.

Analisados os dados, e com o objetivo de acelerar o crescimento do PIB o governo brasileiro adotou algumas medidas como, por exemplo, diminuição da taxa de Selic e redução de impostos como, por exemplo, o IPI (Produto sobre Produtos Industrializados) para alguns setores da economia.

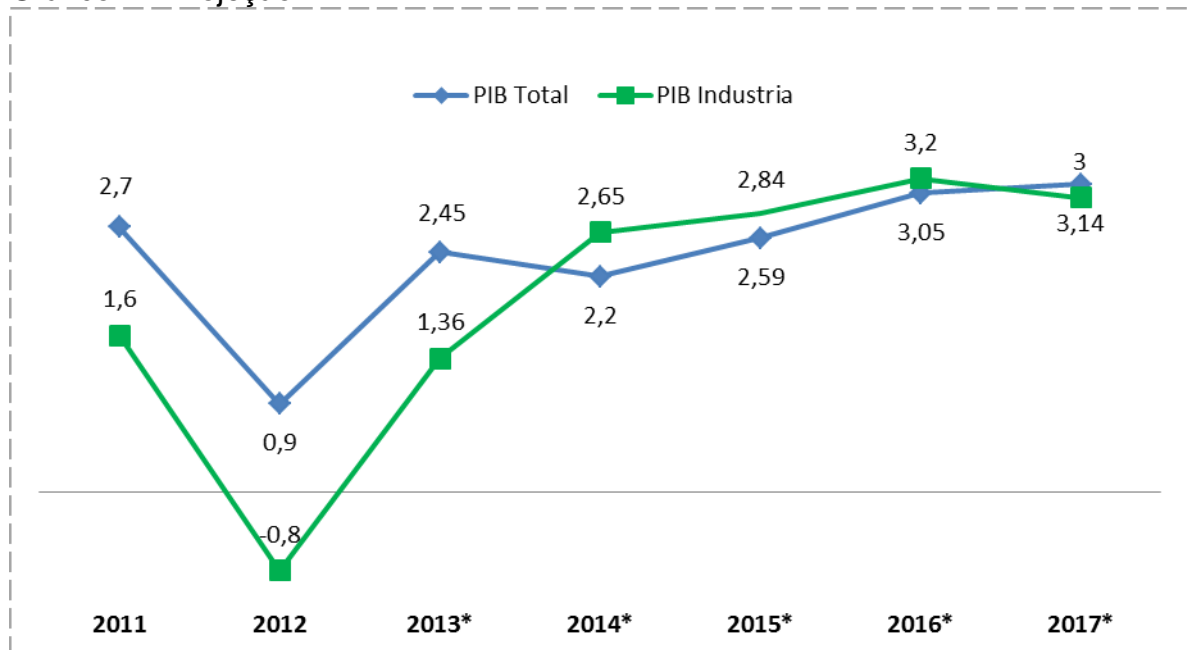
Os principais fatores que causaram o fraco crescimento do PIB em 2013 foram a crise econômica na Europa, o desaquecimento, embora moderado, da economia chinesa, a queda no consumo interno, a queda no setor industrial, entre outros. Neste contexto, para Santa Catarina não foi diferente. Embora vários indicadores tenham apresentado crescimento, o desempenho da indústria estadual ficou abaixo do esperado, principalmente em termos de produção e comércio

internacional. O Índice de Atividade, medido pelo Banco Central do Brasil e que engloba os setores: agropecuário, indústria, comércio e serviços, registrou crescimento de 1,0% para Santa Catarina em 2012, contra 1,4% no ano anterior. E segundo o IBGE, a indústria de transformação estadual registrou queda de produção de 2,9 % no ano.

Para os anos de 2013 e 2014 as perspectivas são boas, levando em conta o cenário econômico internacional. Grande parte dos economistas projeta um crescimento puxado pela retomada do setor industrial, aumento dos investimentos e pelo crescimento significativo da safra agrícola (principalmente de grãos). A estimativa para a taxa Selic ao fim de 2013 é de uma projeção em 9,75%. E a estimativa de câmbio médio para dezembro de 2013, passou de R\$ 2,18 para R\$ 2,23.

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) estimou para o crescimento da economia em 2013 de 2,4% e 2,2% em 2014. A entidade também previu um melhor desempenho do setor industrial em 2013, com uma expansão do PIB Industrial estimada em 1,4% em 2013 e 2,65% em 2014. Porém, pesquisas afirmam que a melhora do quadro econômico não asseguram forte ritmo de crescimento, pois apesar de a taxa de crescimento ser maior que os anos anteriores ainda são consideradas insatisfatórias.

Gráfico 1 - Projeção PIB



Fonte: Sistema de Expectativas de Mercado - Banco Central do Brasil

Embora o clima seja de otimismo, a percepção do empresariado industrial é de que ainda há um amplo espectro de questões a se resolver em prol da competitividade da indústria nacional. A lista dos itens mais citados como fatores preocupantes e que merecem atenção em 2014 é encabeçada pela inflação. Depois vêm carga tributária, juros, burocracia, inadimplência, crise internacional, importados, custos trabalhistas e de logística e normas regulamentadoras de transporte elevando custos. As pesquisas enumeram ainda como itens preocupantes o baixo crescimento e volatilidade do mercado, o câmbio, o custo das matérias-primas e a infraestrutura inadequada, inclusive na área de energia. A escassez de trabalhadores qualificados é outro ponto citado como preocupante, assim como mudanças tributárias, baixa produtividade, elevada concorrência, endividamento da população, além de falta de uma política econômica nacional consistente.

3.2.3 Definição do Negócio

Conforme abordado na fundamentação teórica, a definição do negócio é o ponto de partida para elaboração do planejamento estratégico e tem como função explicar o âmbito de atuação da empresa.

Neste momento a tendência natural é que a resposta seja centrada no produto ou serviço da empresa, limitando a capacidade de enxergar oportunidades e ameaças à organização.

Para definição do negócio da FGH Metalúrgica foram utilizadas outras definições de negócio como modelo, para que se pudesse definir, não somente o produto, mas que se conseguisse centrar a análise no benefício deste como uma visão mais voltada para estratégia. Assim a FGH traz como sua definição de negócio:

“Soluções em componentes para transportadores contínuos.”

Definido o negócio, chega-se o momento de saber em que ambiente de mercado a empresa está situada, para que possa definir sua visão de futuro.

3.2.4 Visão

Caracteriza-se a visão organizacional como sendo a visualização do futuro, os objetivos que a empresa espera alcançar, o que ela quer ser e aonde quer chegar.

Idealizando os conceitos estudados onde a visão é o sonho acalentado pela organização, a visão da FGH se deu de forma clara e objetiva:

“Ser uma empresa inovadora e lucrativa.”

Estabelecido o dimensionamento da visão, o passo seguinte é a definição da missão empresarial.

3.2.5 Missão

A missão se dá pela razão da existência da empresa, é o papel desempenhado pela empresa em seu negócio, podendo ser definido como seu propósito básico.

A missão direciona todo o modo de atuação da empresa no mercado, com base nessas premissas a FGH Metalúrgica define sua missão:

“Gerar lucro de maneira sustentável para sócios, clientes e colaboradores.”

Estruturadas missão e visão da FGH, cabe diagnosticar os aspectos que influenciarão no resultado da organização futuramente.

3.2.6 Análise Externa

Neste ponto, apresenta-se o relacionamento da empresa com o ambiente,

buscando dessa forma, identificar quais as ameaças e oportunidades a organização está possui em seu radar. Essa análise de ambiente pode ser realizada de várias formas, e para o desenvolvimento deste estudo foi utilizada a análise *swot*.

Conforme evidenciado na literatura disposta no referencial teórico, circunstâncias externas não estão sobre o controle da organização. As ameaças estão referenciadas a pontos que dificultam o processo de alcance dos objetivos, e as oportunidades são facilitadores e auxiliam no desenvolvimento da visão estabelecida.

3.2.7 Oportunidades

➤ **Novos Mercados e Incentivos para Exportação:** Países que possuem maior parte de sua economia voltada à mineração e agricultura são oportunidades de abertura de novos negócios e projetos de exportação, atrelado ao fato de que as exportações são imunes de ICMS, isentas de IPI, e não incidentes de PIS e COFINS. Dessa forma possibilitam abertura de novos mercados com preços competitivos;

➤ **Brasil Maior, Prodec, Lei do bem:** São leis e decretos que de acordo com análises já efetuadas proporcionarão benefícios fiscais pela desoneração da folha de pagamento, financiamento de capital de giro em longo prazo com baixo custo, e dedução de IRPJ e CSLL pelos gastos com pesquisa e desenvolvimento, respectivamente;

➤ **Mão de obra internacional:** A Análise de custos realizada pela da empresa identificou que serviços terceirizados nacionalmente terão melhor custo se industrializados fora do país, pois a mão de obra e o consumo de materiais internacionais se mostraram mais atrativos;

➤ **Importações:** Pelo fato de a matéria prima consumida pela FGH ser predominantemente aço, constatou-se que o preço deste é consideravelmente mais atrativo fora do país do que no mercado interno;

➤ **Expansão de fornecedores:** A FGH trabalha atualmente com fornecedores pré-aprovados, de modo que a atualização e pesquisa de mercado de destes não foi mais realizada, assim, uma das oportunidades em relação ao ambiente externo da empresa é a ampliação pela pesquisa de novos fornecedores;

➤ **Inovação Tecnológica:** O desenvolvimento acelerado da tecnologia

mundial possibilita melhorias contínuas nos processos e produtos, agregando qualidade e produtividade às empresas, gerando maior desenvolvimento das companhias.

➤ **Inovação em linhas de produto:** A maior necessidade dos clientes quanto aos produtos oferecidos pela FGH é em relação à vida útil dos mesmos. Por estar inserida em vários segmentos do mercado, a ação dos agentes que danificam os produtos muda para cada um destes. Dessa forma, torna-se necessário o desenvolvimento de novas características aos produtos destinados a cada setor.

3.2.8 Ameaças

➤ **Carga Tributária:** A alta carga tributária brasileira é uma barreira encontrada por diversas empresas atualmente, existindo poucos métodos para amenizá-la, tornando-se para muitas empresas um obstáculo de crescimento;

➤ **Falta de mão de obra qualificada:** As empresas buscam reduzir custos, e funcionários qualificados tornam-se mais caros, e mais raros. A mão de obra qualificada tem se tornado cada vez mais escassa no mercado, tornando-se uma barreira para muitas organizações.

➤ **Variação cambial:** A instabilidade do dólar e do euro causam impacto na economia mundial e geram empecilhos nas importações e exportações, ocasionando aumento do custo dos produtos, e por consequência do preço de venda, ou redução na margem de lucro;

➤ **Entradas de novos concorrentes:** A entrada de novos concorrentes no setor da FGH é uma ameaça preocupante, pois qualidade e preço são os fatores mais relevantes do segmento independente da marca. Dessa forma, uma pequena empresa, com diferencial de produtos e boa qualidade, acaba se tornando uma grande concorrente;

➤ **Posição Geográfica:** Apesar de localizada em um pólo de mineração, os maiores clientes da FGH se encontram no centro e ao norte do país, dificultando a logística e o relacionamento com o cliente;

➤ **Concorrência acética:** Problemas com a concorrência são enfrentados em qualquer empresa, sendo assim, as táticas e estratégias dos concorrentes para conquista de mercado apresentam ameaça à FGH;

➤ **Crise no cenário econômico:** O Brasil se manteve estável no último

ano de crise internacional, porém, atualmente os impactos se mostraram maiores, afetando a economia do país e de grandes clientes da FGH;

➤ **Novas regras quanto à legislação ambiental;** o país passa por inúmeras transformações no que tange a legislação ambiental, sendo estas leis, cada vez mais rígidas, dessa forma as mudanças previstas em relação à deprecação do meio ambiente afeta os clientes da FGH, pela maioria destes está diretamente ligada à extração de recursos minerais.

➤ **Concorrentes do Exterior e Materiais Importados:** No mesmo momento em que importação de materiais e exportação são uma oportunidade para a FGH, esses aspectos também tornam-se uma ameaça, pois a facilidade de importação de materiais, e os incentivos à exportação tem levado cada vez mais os concorrentes e clientes a desfrutarem também destes recursos;

➤ **Falta de Fornecedores no Mercado:** Os produtos da FGH devem ser fabricados de acordo com normas técnicas da ABNT, devendo cumprir requisitos imprescindíveis à fabricação e utilização, por este motivo seus fornecedores tornam-se limitados, pois estes devem atender à especificações de fabricação e características conforme normas e regimentos;

➤ **Não cumprimento de previsão de entrega:** Grande parcela das vendas da FGH são por contrato com data de entrega prévia, porém os pedidos não são enviados com antecedência e os clientes não cumprem os prazos pré-estabelecidos em contrato, ocasionando pouco tempo para fabricação dos produtos, gerando problemas de planejamento de produção e venda;

➤ **Clientes não capacitados:** A falta de capacitação dos clientes para armazenamento, manuseio e instalação dos produtos oferecidos pela FGH ocasiona o mau funcionamento dos mesmos, e acelerada redução da vida útil, tendo por consequência a perda da credibilidade dos clientes.

3.2.9 Análise Interna

Análise interna dispõe de informações que buscam demonstrar as forças e fraquezas da empresa em meio ao mercado. Os pontos fortes representam a força competitiva frente aos concorrentes, suas competências profissionais que convergem de forma a obter maior sucesso frente seus objetivos. Por conseguinte os pontos fracos, são os opostos, demonstram as fragilidades da organização, as

necessidades e as dificuldades que limitam o alcance dos objetivos.

3.2.10 Pontos Fortes

➤ **Estrutura própria:** Por possuir pavilhões próprios e terrenos, a empresa se exime de altos custos com alugueis. Além deste, a empresa possui uma grande estrutura, abrangendo todo o setor administrativo e comercial junto à produção, proporcionando melhor gestão.

➤ **Comprometimento profissional:** Em todo seu tempo de mercado a FGH instituiu a cultura familiar e de valorização profissional e pessoal, desenvolvendo assim funcionários comprometidos com o crescimento da organização;

➤ **Direção participativa e aberta a novas ideias:** A direção participa ativamente do cotidiano da empresa, e das decisões tomadas, estando sempre disposta a discutir novas ideias dos funcionários e gestores, fator pouco comum em empresas de médio porte.

➤ **Qualidade e Inovação tecnológica (processo e produto):** A FGH possui produtos com alto padrão de qualidade, estando acima de muitos concorrentes devido às suas tecnologias próprias de vedação.

➤ **Certificação ISO;** A FGH possui um sistema de gestão da qualidade que proporciona aumento na produtividade, melhorias contínuas nos processos e melhor gestão de recursos.

➤ **Importações:** A facilidade de acesso ao mercado exterior pode proporcionar melhor gestão de compras. Aliada à preços mais baixos, a importação de matérias-primas auxilia na redução dos custos da produção da empresa.

➤ **Flexibilidade em atender os projetos de vendas;** Flexibilidade de adequação da produção à necessidade do cliente, possibilitando vendas estratégicas.

➤ **Pós venda e Consultoria Técnica:** Pela especificidade na instalação e manuseio dos produtos FGH, os serviços oferecidos de pós-vendas e assistência técnica tornam-se um diferencial oferecido pela empresa, agregando valor ao produto, e maior confiança dos clientes.

➤ **Reconhecimento da Marca e Preço Competitivo:** No mercado em que a empresa está inserida o reconhecimento da marca está atrelado a preços

baixos. Novos concorrentes com qualidade similar e preço competitivo tornam-se uma ameaça constante. Porém a marca FGH está voltada a produtos de alta durabilidade e alta qualidade, com preços competitivos de mercado.

➤ **Preço competitivo:** Itens vendidos para alguns segmentos, apesar do baixo valor agregado, e baixa margem de lucro, apresentam preço competitivo possibilitando maiores vendas.

➤ **Centro de Distribuição:** 55% dos clientes da FGH estão situados no sudeste do país. A construção de um centro de distribuição age de modo a amenizar os problemas com logística e agilizar a entrega dos produtos.

➤ **Projeto RFID:** A conclusão do sistema de controle dos estoques dos clientes, o projeto trabalha de forma a controlar a durabilidade dos produtos vendidos, e proporcionar agilidade nos pedidos de compras dos clientes, com um melhor controle dos estoques.

3.2.11 Pontos Fracos

➤ **Localização para determinados segmentos:** Conforme citado nos pontos fortes, mais da metade do faturamento da empresa se encontra concentrado no sudeste do país, fator que gera dificuldade no acompanhamento e vendas aos clientes.

➤ **Não existência de laboratório de análise de produtos:** O aprimoramento constante dos produtos e do processo produtivo torna-se um diferencial no mercado. Dessa forma a ausência de um laboratório de análise para criação de novos produtos e análise dos existentes torna-se uma barreira na empresa.

➤ **Falta de mão de obra qualificada:** A ausência de mão de obra qualificada no mercado externo à empresa é um problema encontrado por muitos. A contratação da mão de obra não qualificada acaba se tornando um empecilho, cabendo às empresas tomar medidas para qualificar a mão de obra já existente;

➤ **Ausência do Plano de Cargos e Salários e PPR:** A gestão do capital humano na empresa é uma das maiores dificuldade encontradas pelos gestores. Funcionários motivados são essenciais para uma empresa com alta produtividade, assim, a falta de um plano de cargos e salários, e do programa de participação nos resultados é considerada um ponto fraco na FGH.

➤ **Deficiência de Informações:** A qualidade e disponibilidade de informações são essenciais para a gestão e análise dos dados da empresa. O software hoje utilizado pela FGH não atende às suas necessidades, gerando barreiras na gestão de informações, análise e controle gerencial.

➤ **Prazos de Entrega:** Devido à falta de cumprimento do planejamento de produção e o curto prazo exigido pelos clientes, os orçamentos enviados pela empresa ficam conseqüentemente acima do que é absorvido pelo mercado, e as entregas atrasadas. Este fator gera transtornos tanto na venda dos produtos, quanto na compra de matéria prima.

➤ **Concentração de vendas em poucos clientes:** A concentração da carteira de clientes em poucas empresas é um risco que a FGH vêm correndo, fato que pode, e já gerou dificuldades no progresso da empresa.

➤ **Déficit em cobertura de atendimento de clientes:** O foco da do atendimento dos clientes acompanha o crescimento das vendas por região, estando dessa forma concentrado onde já existe a conquista do mercado, havendo dessa forma deficiência no alcance de novos clientes.

➤ **Perda de competitividade em linha de produto:** Alguns itens vendidos pela empresa apresentam alto custo, causando por conseqüência preços não competitivos, fora do que o mercado consegue absorver. Esse problema acontece também devido à ausência de informações para análise, e formação estratégica do preço de venda.

➤ **Capacitação Profissional:** Devido a um considerável índice de rotatividade de pessoal, a empresa possui relativas dificuldades em manter as devidas competências técnicas em seu quadro funcional.

➤ **Ausência de Plano de marketing:** Observa-se, baseado em suas fraquezas, a necessidade da empresa de analisar o mercado, identificar suas tendências, adaptar-se às mudanças. Havendo dessa forma necessidade de desenvolver objetivos estratégicos de marketing por meio do plano de marketing.

3.2.12 Matriz SWOT

Figura 10 - Matriz Swot

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrutura própria Comprometimento profissional Direção participativa e aberta a novas ideias Qualidade e inovação técn. do produto e processo Certificação ISO Importações Flexibilidade em atender os projetos de vendas Pós venda e consultoria técnica Reconhecimento da marca Preço competitivo Centro de distribuição Projeto RFID 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Localização para determinados segmentos Laboratório de análise de produtos Falta de mão de obra qualificada Plano de cargos e salários e PPR Disponibilidade de informações Prazos de Entrega Deficiência em informações e projetos gerenciais Concentração de vendas em poucos clientes Déficit em cobertura de atendimento de clientes Perda de competitividade em linha de produto Capacitação Profissional Ausência de Plano de marketing
EXTERNOS	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Novos mercados e incentivos para exportação Brasil Maior, Prodec, Lei do bem Mão de obra internacional Importações Expansão de fornecedores Inovação tecnológica Linha de produto Inovadora 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> Carga Tributária Falta de mão de obra qualificada Variação cambial Entradas de novos concorrentes Posição deográfica Concorrência aética Crise no cenário econômico Novas regras quanto a legislação ambiental Concorrentes do exterior e materiais importados Falta de fornecedores no mercado Ausência de previsão de entrega Clientes não capacitados

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.13 Objetivos Estratégicos

Após raciocinar sobre as principais características da organização e seu diagnóstico, abordando desde sua justificativa de existência até as influências do meio ambiente que a circunda, chega o momento de traçar os objetivos que se buscará em um futuro próximo. Desta forma, apresentam-se os desejos da organização, no entendimento dos gestores, como as melhores alternativas para garantir a sustentabilidade e alcançar a visão estratégica.

A metodologia adotada pela FGH para melhor gerenciamento e aplicação de sua estratégia, se deu por meio da fragmentação dos objetivos e metas traçados em biênios.

Biênio 2014-2015

→ **Objetivo para Perspectiva de Aprendizado e Crescimento** –

Aumentar a produtividade dos funcionários e desenvolver a excelência da gestão visando uma estratégia motivacional e de comprometimento dos colaboradores.

Biênio 2016-2017

→ **Objetivo para Perspectiva de Processos Internos** – Adequação dos produtos à necessidade dos clientes e otimização do processo operacional, com foco em um melhor aproveitamento de produtividade e de mercado.

Biênio 2018-2019

→ **Objetivo para Perspectiva de Clientes** – Aumentar o *market share*, promovendo o desenvolvimento econômico da empresa.

Biênio 2020-2021

→ **Objetivos para Perspectiva de Financeira** - Melhorar o lucro líquido da organização, de forma a prover a sustentabilidade do negócio.

Os objetivos foram definidos, com base em premissas básicas para sobrevivência de qualquer organização. Parte-se agora para instituição das estratégias, que irão delimitar o caminho na busca por atingir tais intuitos já elencados.

3.2.14 Estratégias

As estratégias são os meios para alcançar os fins, ou seja, são métodos pré-determinados nos quais se entende como a melhor alternativa para atingir um objetivo. Neste sentido, a FGH apresenta suas estratégias da seguinte forma:

Estratégias - Biênio 2014-2015

⇒ **Objetivo 1 - Aumentar a produtividade dos funcionários;**

Estratégia 1 - Assegurar funcionários competentes, comprometidos e motivados.

Estratégia 2 - Promover o desenvolvimento profissional.

⇒ **Objetivo 2 - Desenvolver excelência de gestão;**

Estratégia 1 - Assegurar a qualidade e disponibilidade das informações gerenciais.

Estratégia 2 - Promover a valorização profissional.

As estratégias de aprendizado e crescimento da FGH estão focadas no crescimento pessoal e profissional de seus funcionários, no intuito de desenvolver mão de obra qualificada dentro da organização. Este crescimento atrelado ao fato da retenção dos funcionários comprometidos e motivados com o desenvolvimento da empresa possibilitarão um aumento da produtividade e o crescimento sadio da empresa em coexistência com o crescimento dos colaboradores. Por consequência, os objetivos de aprendizado e crescimento tornaram se o foco do primeiro biênio do planejamento estratégico, sendo considerado base estrutural para alcance dos demais objetivos.

Figura 11 - Estratégia para aumento de produtividade dos funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor.

A estratégia de qualidade e disponibilidade das informações gerenciais é vislumbrada, pela controladoria estar em fase de implantação. Um dos objetivos elencados para o próximo ano é a implantação completa das ferramentas mais utilizadas pela contabilidade gerencial. Dessa forma será possível uma melhor gestão dos recursos e avaliação dos aspectos pertinentes a empresa.

Estratégias - Biênio 2016-2017

⇒ **Objetivo 3 - Adequar produto à necessidade do cliente;**

Estratégia 1 - Desenvolver plano de marketing.

Estratégia 2 - Investir em inovação tecnológica.

⇒ **Objetivo 4 - Aprimorar eficiência operacional;**

Estratégia 1 - Garantir o cumprimento dos prazos de entrega.

Estratégia 2 - Garantir a qualidade dos produtos.

No segundo biênio, o foco estratégico será o de processos internos, caracterizado pelo desenvolvimento de novas tecnologias que permitam à empresa vantagem sobre os concorrentes. Além deste, o desenvolvimento e implantação de um plano de marketing, que baseado na análise de inserção do mercado permita elevar a participação da empresa em seu segmento de atuação.

Tendo como a estratégia principal assegurar a produtividade da empresa, alinhada ao cumprimento das estratégias que também possuem este objetivo, a FGH planeja garantir o cumprimento dos prazos de entrega e elevar a qualidade dos produtos. Estes são aspectos cruciais tanto para captação e garantir a satisfação de novos clientes, quanto para cultivar os clientes que a empresa já está inserida.

Estratégias - Biênio 2018-2019

⇒ **Objetivo 5 - Aumento da Receita;**

Estratégia 1 - Garantir a satisfação dos clientes.

Estratégia 2 – Ampliar o Mix de Produtos.

Estratégia 3 - Captação de clientes no mercado interno e externo.

Com a realização das estratégias citadas no biênio anterior dá-se por consequência a realização dos objetivos e estratégias elaborados na perspectiva de clientes, foco do terceiro biênio. Ampliando o mix de produtos, garantindo de satisfação dos clientes, e captação de novos clientes no mercado interno e externo, como pode ser observado no mapa estratégico da FGH Metalúrgica, todavia, torna-

se necessária ainda a realização de ações que permitam expandir e aprimorar os resultados almejados pelas estratégias.

Estratégias - Biênio 2020-2021

⇒ Objetivo 6 - Melhorar os Lucros;

Estratégia 1 - Maximizar a captação de recursos.

Estratégia 2 - Otimizar a gestão dos ativos e recursos.

Para alcançar o objetivo de melhorar o lucro líquido a FGH adotou uma estratégia que foca não só no aumento da receita, mas também em redução de custos e despesas, melhorando a gestão dos recursos e ativos já existentes na empresa. Estratégias estas deixadas, para o último biênio por acontecerem também por consequência da realização das estratégias definidas nas perspectivas de aprendizado e crescimento, processos internos e clientes.

Figura 12 - Estratégia para aumento dos lucros



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com as estratégias definidas, será elaborado um plano de ação, onde serão estabelecidas as atividades necessárias, os responsáveis para cada uma delas, com prazos para execução.

3.2.15 Plano de Ação

O plano de ação é caracterizado pela definição do tempo de realização das estratégias e, conseqüentemente, alcance dos objetivos. Neste momento alocam-se os responsáveis pela execução das estratégias traçadas com os respectivos prazos para conclusão e apresentação dos resultados, ou seja, organização e cumprimento dos prazos tornam-se indispensáveis ao sucesso do planejamento. Salientando que o plano de ação da FGH está disposto em biênios, com início das ações em 2014 e previsão para término em 2021.

Objetivo Estratégico: Assegurar funcionários competentes, comprometidos, e motivados

Um dos grandes problemas de muitas organizações caracteriza-se por motivar seus empregados para consecução dos objetivos elencados pela empresa. A FGH é composta por muitos funcionários jovens, e essa geração, chamada de geração Y, ao contrário das anteriores, demonstra menos vínculos com a empresa, mudando com facilidade de emprego e colecionando diferentes experiências em seu currículo.

Ciente desta dificuldade de motivação e comprometimento dos funcionários foram elaboradas 2 estratégias para atenuar o problema:

- ✓ Elaboração do planejamento de cargos e salários; e
- ✓ Implantação do Programa de participação nos lucros e resultados.

Será apresentado a seguir um plano de ação para execução de cada estratégia, definindo os prazos para realização, o responsável e as tarefas a serem realizadas.

→ **Planejamento de cargos e salários**

Para que possa existir ambiente motivador em uma organização com pessoas integradas e produtivas, é essencial que existam planos adequados de gestão de pessoas. O plano de cargos e salários é considerado por muitos como um plano básico para esta gestão. Quando a remuneração acontece corretamente, os

colaboradores têm mais probabilidade de estar satisfeitos e motivados para com os objetivos organizacionais.

O plano de ação a seguir foi elaborado no intuito de motivar seus funcionários, garantindo o comprometimento dos objetivos da FGH.

Quadro 2 – PDA – Planejamento de Cargos e Salários

	AÇÃO:		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:				DATA REVISÃO:		
	PLANEJAMENTO DE CARGOS E SALÁRIOS		→Assegurar funcionários competentes, comprometidos e motivados				DATA		PRAZO
	PATROCINADOR(A):		Fernando G.	GESTOR (A):		Heitor D.	Início:	Fim:	SEMANAS:
							01/04/2012	30/11/2015	5560
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:						AÇÕES			
Desenvolvimento e implantação do plano de cargos e salários visando valorização e motivação profissional.						CONCLUÍDAS	PLANEJADAS	% CONCLUÍDO	
						1	3,00	0,3333333	
						CUSTO TOTAL PA			
						PLANEJADO	REALIZADO	GAP	
TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		S/N	RECURSOS FINANCEIROS (R\$)		SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e Informações Importantes
			INÍCIO	TÉRMINO		PLANEJADO	REALIZADO		
Estrutura de Cargos	↑ Produtividade ↑ Motivação	Carlos C.	01/04/2012	30/11/2015	N	R\$ -	R\$ -	Concluída	
Estrutura de Salários		Carlos C.	01/01/2015	30/11/2015	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada	
Aumentos Promoções e Ajustes		Carlos C.	01/01/2015	30/11/2015	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada	

Fonte: Elaborado pelo autor.

→ Programa de participação nos lucros e resultados

Com objetivo de instituir políticas e práticas reunidas para possibilitar a harmonização de expectativas, objetivos e interesses entre a FGH e seus funcionários, foi instituído um plano de ação com escopo de implantar o programa de participação nos lucros e resultados da empresa. Programa este, de distribuição nos lucros que visa o alinhamento das estratégias da empresa condicionado ao cumprimento de metas estratégicas.

Quadro 3 – PDA – Programa de Participação nos Lucros e Resultados

	AÇÃO:		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:				DATA REVISÃO:		
	PLANEJAMENTO DE CARGOS E SALÁRIOS		→Assegurar funcionários competentes, comprometidos e motivados				DATA		PRAZO
	PATROCINADOR(A):		Fernando G.	GESTOR (A):		Heitor D.	Início:	Fim:	SEMANAS:
							01/04/2012	30/11/2015	5560
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:						AÇÕES			
Desenvolvimento e implantação do plano de cargos e salários visando valorização e motivação profissional.						CONCLUÍDAS	PLANEJADAS	% CONCLUÍDO	
						1	3,00	0,3333333	
						CUSTO TOTAL PA			
						PLANEJADO	REALIZADO	GAP	
TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		S/N	RECURSOS FINANCEIROS (R\$)		SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e Informações Importantes
			INÍCIO	TÉRMINO		PLANEJADO	REALIZADO		
Estrutura de Cargos	↑ Produtividade ↑ Motivação	Carlos C.	01/04/2012	30/11/2015	N	R\$ -	R\$ -	Concluída	
Estrutura de Salários		Carlos C.	01/01/2015	30/11/2015	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada	
Aumentos Promoções e Ajustes		Carlos C.	01/01/2015	30/11/2015	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo Estratégico: Promover o desenvolvimento e valorização profissional

Para que uma organização se desenvolva e conquiste espaço no mundo corporativo, a participação de seus funcionários no processo de crescimento é fundamental, afinal, o grupo de colaboradores que compõe uma empresa é a “alma” do negócio, e é a partir deles que devem surgir ideias, sugestões, melhorias e críticas para um trabalho de qualidade.

Visando maiores resultados para a empresa através da maximização do desempenho humano, o desenvolvimento e valorização dos funcionários, a FGH elaborou duas estratégias focadas na evolução e qualificação dos funcionários:

- ✓ Desenvolvimento de Lideranças; e
- ✓ Cursos e Treinamentos aos Funcionários.

Diante das dificuldades de encontrar mão de obra qualificada no mercado, essas estratégias foram elaboradas de maneira a adequar a FGH a uma nova realidade na relação com seus empregados, para não só atrair, mas manter bons profissionais.

→ Desenvolvimento de lideranças

Com a controladoria recém-implantada, a FGH Metalúrgica está em fase de desenvolvimento de um perfil de gestão estratégica. A equipe de gerentes é formada por profissionais jovens e com pouca experiência de mercado, fazendo-se necessário o programa de desenvolvimento destes gerentes, para prover o sucesso de longo prazo da FGH.

Quadro 4 – PDA – Desenvolvimento de Lideranças

	AÇÃO:		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:				DATA REVISÃO:		
	DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS		→Assegurar funcionários competentes, comprometidos e motivados →Promover o desenvolvimento e valorização profissional				DATA		PRAZO SEMANAS:
	PATROCINADOR(A):		Fernando G.	GESTOR (A):		Heitor D.	Início:	Fim:	-
							01/06/2014	-	-
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:							AÇÕES		
Desenvolvimento de lideranças visando motivação, qualificação profissional e cumprimento das metas e estratégias da empresa.							CONCLUÍDAS	PLANEJADAS	% CONCLUÍDO
							0	3,00	0
							CUSTO TOTAL PA		
							PLANEJADO	REALIZADO	GAP
							70.000	-	(1,00)
TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA			RECURSOS FINANCEIROS (R\$)		SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e Informações Importantes
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO		
Auxílio Especialização	↑ Motivação	Carlos C.	01/08/2014	-	S	R\$ 15.000,00	R\$ -	Não Iniciada	
Consultorias		Carlos C.	01/08/2014	-	S	R\$ 40.000,00	R\$ -	Não Iniciada	
Cursos de desenvolvimento profissional		Carlos C.	01/08/2014	-	S	R\$ 15.000,00	R\$ -	Não Iniciada	

Fonte: Elaborado pelo autor.

→ Cursos e treinamentos aos funcionários

O momento de crescimento econômico aqueceu o mercado, gerando uma ampla oferta de trabalho em muitas áreas. Esse cenário proporciona uma maior segurança aos profissionais, levando-os em busca de novas e melhores oportunidades e resultando em falta de mão de obra acessível e qualificada no mercado.

Com a finalidade de resolver esta dificuldade a FGH desenvolveu o plano de ação abaixo para gerenciar o desenvolvimento do seu quadro de funcionários optando por qualificar e reter os funcionários que possui.

Quadro 5 – PDA – Cursos e Treinamentos aos Funcionários

	AÇÃO:		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:				DATA REVISÃO:		
	OFERECER CURSOS E TREINAMENTOS AOS FUNCIONÁRIOS		→Assegurar funcionários competentes, comprometidos e motivados →Promover o desenvolvimento e valorização profissional				DATA		PRAZO SEMANAS:
	PATROCINADOR(A):		Fernando G.	GESTOR (A):		Heitor D.	Início:	Fim:	-
							01/01/2009	-	-
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:							AÇÕES		
Pela dificuldade de captação de mão de obra qualificada fora da empresa, torna-se necessário o desenvolvimento de mão de obra qualificada internamente.							CONCLUÍDAS	PLANEJADAS	% CONCLUÍDO
							0	3,00	0
							CUSTO TOTAL PA		
							PLANEJADO	REALIZADO	GAP
							40.000	5.000	(0,88)
TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA			RECURSOS FINANCEIROS (R\$)		SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e Informações Importantes
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO		
Auxílio Graduação e Pós Graduação	↑ Qualidade Mão de Obra	Carlos C.	01/01/2009	-	S	R\$ 20.000,00	R\$ 5.000,00	Em Andamento	
Cursos Especializantes		Carlos C.	01/01/2012	-	S	R\$ 20.000,00	R\$ -	Não Iniciada	
Treinamentos Internos		Carlos C.	01/01/2014	-	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo Estratégico: Assegurar a qualidade e a disponibilidade das informações gerenciais

Ciente da importância e necessidade da informação para melhorar o funcionamento de suas atividades, a FGH trabalha para prover a disponibilidade destas informações, de forma a melhorar sua gestão e controle. Para que possa suprir sua necessidade foram elaboradas 3 estratégias, são elas:

- ✓ Implantação do sistema de apuração de custos;
- ✓ Elaboração e implantação do plano e controle orçamentário;
- ✓ Investimentos em software e ampliação do banco de dados.

Essas estratégias foram desenvolvidas com objetivo principal de prover informação de qualidade para gerenciamento da empresa, ocasionando por consequência a otimização dos recursos e ativos existentes, sendo este objetivo estratégico projetado para o biênio 2020-2021.


→ Implantação do sistema de apuração de custos

Ferramenta almejada por várias empresas dos mais diversos segmentos e portes, a apuração e controle correto dos custos tornou-se a chave para uma gestão estratégica e de sustentabilidade no mercado. Com uma visão de contabilidade gerencial implantada há dois anos, o foco principal da controladoria da empresa é desde então, a apuração dos custos de produção.

Contribuindo com resultados positivos, os preços de venda calculados por estimativas e baseados em análises de preço da concorrência nunca foram vistos como problema. Afetada pela crise econômica e entrada de novos concorrentes com preços mais competitivos, observou-se a necessidade de apuração, redução e controle nos custos, para que se permitisse realizar projeções, vendas estratégicas, eficientizar a gestão dos recursos e principalmente quantificar o resultado da empresa.

Iniciada a implantação em 2012, o plano de ação abaixo visa demonstrar os tópicos pendentes para conclusão do projeto.

Quadro 6 – PDA – Implantação do Sistema de Apuração de Custos

	AÇÃO: IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE APURAÇÃO DE CUSTOS		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO: →Otimizar a gestão dos ativos e recursos →Assegurar a qualidade e disponibilidade das informações gerenciais		DATA REVISÃO:		
	PATROCINADOR(A): Fernando G.		GESTOR (A): Denise R.		DATA Início: 01/01/2012 Fim: 30/01/2013		PRAZO SEMANAS: 5424
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO: Implantação do sistema de apuração de custo industrial integrado ao ERP. Desenvolvimento do sistema e cálculo do custo industrial para melhor gestão empresarial.					AÇÕES		
					CONCLUÍDAS: 2	PLANEJADAS: 4,00	% CONCLUÍDO: 0,5
					CUSTO TOTAL PA		
					PLANEJADO: 50.000	REALIZADO: 90.000	GAP: 0,80


TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA			RECURSOS FINANCEIROS (R\$)		SITUAÇÃO ATUAL Status
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO	
Apuração de Gastos, Serviços, Mão de Obra e Tempos de Produção	↑ Resultado ↓ Custos	Daniela F.	01/01/2012	31/12/2012	N	R\$ -	R\$ -	Concluída
Classificação de Centros de Custos		Daniela F.	01/01/2012	01/03/2012	N	R\$ -	R\$ -	Concluída
Desenvolvimento do Software		Sistema	01/03/2012	31/12/2013	S	R\$ 50.000,00	R\$ 90.000,00	Em Andamento
Validação de Cálculo		Daniela F.	31/12/2013	30/01/2013	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada

Fonte: Elaborado pelo autor.

→ Elaboração e implantação do plano e controle orçamentário

Devido ao nível de informação e ferramentas de análise e controle almeçadas pela FGH, observou-se a indispensabilidade da elaboração e implantação do planejamento e controle orçamentário, projetando através deste, o resultado de períodos futuros para compará-los posteriormente ao resultado realizado. O plano de ação abaixo foi elaborado para implantação desta ferramenta, útil não apenas para o planejamento, como para o acompanhamento e avaliação dos resultados.

Quadro 7 – PDA – Elaboração e implantação do plano e controle orçamentário

	AÇÃO: ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PLANO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO: →Otimizar a gestão dos ativos e recursos →Assegurar a qualidade e disponibilidade das informações gerenciais		DATA REVISÃO:		
	PATROCINADOR(A): Fernando G.		GESTOR (A): Denise R.		DATA Início: 01/01/2014 Fim: 30/11/2014		PRAZO SEMANAS: 5512
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO: Desenvolvimento e implantação do planejamento financeiro estratégico visando projetar o resultado da empresa, e controlar suas ações proporcionando melhor qualidade da gestão empresarial.					AÇÕES		
					CONCLUÍDAS: 0	PLANEJADAS: 4,00	% CONCLUÍDO: 0
					CUSTO TOTAL PA		
					PLANEJADO:	REALIZADO:	GAP:


TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA			RECURSOS FINANCEIROS (R\$)		SITUAÇÃO ATUAL Status
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO	
Levantamento de informações	↑ Resultado ↓ Despesas	Daniela F.	01/01/2014	30/11/2014	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada
Planejamento Financeiro		Daniela F.	01/01/2014	30/11/2014	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada
Planos Operacionais		Daniela F.	01/01/2014	30/11/2014	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada
Planos de Investimentos e Financiamento		Daniela F.	01/01/2014	30/11/2014	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada
Demonstrativos Projetados		Daniela F.	01/01/2014	30/11/2014	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada

Fonte: Elaborado pelo autor.

→ Investimentos em software e ampliação do banco de dados

O software utilizado atualmente pela FGH não suporta as informações que se fazem necessárias para gerenciamento da empresa. Deste modo, faz-se necessária a alteração deste para um sistema que suporte e gere as informações necessárias à gestão da organização. Acompanhado dessa mudança, deve estar a ampliação da capacidade dos servidores, para que este possa suportar a nova gama de informações e o novo software. Neste âmbito, o plano de ação abaixo foi realizado no intuito de solucionar este problema:

Quadro 8 – PDA – Investimentos em software e ampliação do banco de dados

	AÇÃO: INVESTIMENTOS EM SOFTWARE E AMPLIAÇÃO DO BANCO DE DADOS		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO: →Assegurar a qualidade e disponibilidade das informações gerenciais		DATA REVISÃO:		
	PATROCINADOR(A): Fernando G.		GESTOR (A): Rafael P.		DATA Início: 01/01/2014 Fim: 31/12/2015		PRAZO SEMANAS: 5564
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO: Investimento em novo software de gestão empresarial e ampliação do banco de dados atual.					AÇÕES CONCLUÍDAS: 0 PLANEJADAS: 6,00 % CONCLUÍDO: 0		
					CUSTO TOTAL PA PLANEJADO: 600.000 REALIZADO: - GAP: (1,00)		

TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status	
			INÍCIO	TÉRMINO	SN	PLANEJADO	REALIZADO		
Pesquisa softwares	Melhoria Informação	Diego S.	01/01/2014	28/02/2014	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada	Troca de software de gestão
Análise de sistema		Diego S.	28/02/2014	30/03/2014	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada	
Proposta implantação		Diego S.	30/03/2014	31/12/2015	S	R\$ 400.000,00	R\$ -	Não Iniciada	
Ampliação e atualização da base de dados		Diego S.	01/01/2014	31/12/2014				Não Iniciada	Ampliação do banco de dados e servidores
Ampliação e atualização da estrutura funcional do banco de dados		Diego S.	01/01/2014	31/12/2014	S	R\$ 200.000,00	R\$ -	Não Iniciada	
Aumento da capacidade de servidores		Diego S.	01/01/2014	31/12/2014				Não Iniciada	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo Estratégico: Garantir a qualidade dos produtos

As empresas incessantemente buscam a qualidade tanto como forma de diferenciação perante a concorrência, como também um pré-requisito para continuar de suas atividades. A capacidade de uma empresa ter um produto ou serviço de qualidade está diretamente ligada à qualidade dos seus processos operacionais. Para garantir a qualidade dos produtos oferecidos pela empresa, a FGH elaborou as estratégias abaixo:


- ✓ Sistema de Gestão de Qualidade;
- ✓ Projetos de Inovação Tecnológica em Máquinas.

Para que a FGH seja reconhecida como sinônimo de qualidade é fundamental que todos os funcionários se sintam responsáveis e comprometidos com o resultado final, e tenham conhecimento, ao longo do processo de produção, exatamente o que é exigido como satisfatório para cada atividade.

→ Sistema de gestão de qualidade

A FGH possui certificação ISO 9001, que reconhece o esforço da organização em assegurar a conformidade dos seus produtos e serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua. Fazendo jus à certificação que possui, o plano de ação abaixo tem o desígnio de rever os procedimentos do sistema de gestão de qualidade realizando melhorias contínuas nos processos e produtos.

Quadro 9 – PDA – Sistema de gestão de qualidade

	AÇÃO:		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:		DATA REVISÃO:			
	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE		→ Garantir a qualidade dos produtos		DATA		PRAZO	
	PATROCINADOR(A):		Fernando G.	GESTOR (A):		Dexter D.	Início:	Fim:
							01/01/2013	08/07/1905
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:					SEMANAS:			
Implantação de sistema de gestão da qualidade orientada a garantir a qualidade nos processos organizacionais, proporcionando aumento na produtividade, melhorias contínuas nos processos e melhor gestão de recursos.					264			
					AÇÕES			
					CONCLUÍDAS	PLANEJADAS	% CONCLUÍDO	
					0	3,00	0	
					CUSTO TOTAL PA			
					PLANEJADO	REALIZADO	GAP	
					70.000	20.000	(1,00)	

TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)		SITUAÇÃO ATUAL Status	
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO		REALIZADO
Implantação de procedimentos		Carlos C.	01/01/2013	31/12/2014			Em Andamento	
Medição e análise	↑ Qualidade ↓ Tempo	Carlos C.	01/01/2015	-	S	R\$ 70.000,00	R\$ 20.000,00	Não Iniciada
Acompanhamento de ações		Carlos C.	01/01/2015	-				Não Iniciada

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo Estratégico: Garantir o cumprimento dos prazos de entrega

Objetivo secundário de várias das estratégias elaboradas, o cumprimento dos prazos de entrega é um fator preocupante. Ocasionalmente devido a vários fatores como: problemas em programação e planejamento de produção, leiaute de máquinas, recebimento de pedidos, entrega de fornecedores, etc.

A revisão do leiaute de máquinas e dos processos produtivos, e a ampliação dos fornecedores nacionais e internacionais são as estratégias básicas para amenizar o problema existente na FGH.

→ Ampliação de fornecedores nacionais e internacionais

Uma das maiores dificuldades no cumprimento dos prazos de entrega é consequência da dependência da matéria prima nas mãos de poucos fornecedores.

Aliado ao fato do recebimento dos pedidos de clientes com curto prazo de entrega, o produto oferecido pela FGH é específico para cada cliente, e para cada segmento, sendo fabricado apenas sob encomenda. Essa característica impossibilita a organização de manter grande quantidade de estoques de materiais específicos.

Além deste fator, outra dificuldade encontrada é em relação ao prazo de recebimento da matéria prima dos fornecedores. Possuindo poucos fornecedores qualificados no mercado, a empresa fica na mão destes, para garantir a entrega de sua matéria prima, e esses fornecedores possuem um período delimitado do mês para produzir um material específico. Este fator ocasiona um prazo de entrega diretamente dependente da produção do fornecedor.

O plano de ação abaixo foi desenvolvido para amenizar o problema, buscando novas opções de fornecedores podendo fornecer à empresa a possibilidade de compras estratégicas colaborando para execução do objetivo de otimizar a gestão dos ativos e recursos.

Quadro 10 – PDA – Ampliação de fornecedores nacionais e internacionais

	AÇÃO:		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:				DATA REVISÃO:		
	AMPLIAÇÃO DE FORNECEDORES NACIONAIS E INTERNACIONAIS		→Otimizar a gestão dos ativos e recursos →Garantir a qualidade dos produtos e cumprimento nos prazos de entrega				DATA		PRAZO SEMANAS:
PATROCINADOR(A):		Fernando G.	GESTOR (A):		Marcos H.		Início:	Fim:	5480
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:							AÇÕES		
As matérias primas adquiridas estão concentradas nas mãos de poucos fornecedores, gerando baixo poder de barganha e problemas em prazo de entrega, tornando-se necessário ampliação da gama de fornecedores e fortalecimento de parcerias nacionais e internacionais de forma a negociar preços, prazos e custos.							CONCLUÍDAS	PLANEJADAS	% CONCLUÍDO
							0	2,00	0
							CUSTO TOTAL PA		
							PLANEJADO	REALIZADO	GAP
									-
TAREFAS	FINALIDADE	RESPONSÁVEL	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL	NOTAS
Táticas e Operacionais	R&P/ Fatores Impactados	Pessoa / Área	INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO	Status	Pendências e Informações Importantes
Pesquisa de Fornecedores Nacionais e Internacionais	↓ Custo	Thomas M.	01/11/2013	01/03/2014	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada	
Amostra e Seleção de Fornecedores		Thomas M.	01/11/2013	01/03/2014	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada	

Fonte: Elaborado pelo autor.

→ Revisão do leiaute fabril e processo produtivo

Com falhas em logística, leiaute desfavorável à produtividade, e falhas no processo produtivo devido ao mau gerenciamento da produção, este plano de ação

tem a finalidade de melhorar o sequenciamento de produção e aumentar a produtividade.

Quadro 11 – PDA – Revisão do leiaute fabril e processo produtivo

	AÇÃO:		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:		DATA REVISÃO:		
	REVISÃO DO LEIAUTE FABRIL E PROCESSO PRODUTIVO		→Garantir a qualidade dos produtos e cumprimento nos prazos de entrega		DATA		PRAZO SEMANAS:
					Início:	Fim:	5480
					01/11/2013	01/03/2014	
PATROCINADOR(A):		Fernando G.		GESTOR (A):		Marcos H.	
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:					AÇÕES		
Revisão de leiaute e processos fabris, ocasionando o aumento da produtividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos por meio da melhora de logística.					CONCLUÍDAS	PLANEJADAS	% CONCLUÍDO
					0	3,00	0
					CUSTO TOTAL PA		
					PLANEJADO	REALIZADO	GAP
					800.000	300.000	(0,63)

TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)		SITUAÇÃO ATUAL Status	
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO		REALIZADO
Ampliação de Pavilhão	↑ Qualidade ↓ Tempo	Thomas M.	01/01/2013	01/03/2014	S	R\$ 800.000,00	R\$ 300.000,00	Paralisada
Alteração do leiaute de máquinas		Thomas M.	01/11/2013	01/03/2014	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada
Revisão do sequenciamento de produção		Thomas M.	01/11/2013	01/03/2014	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada
Revisão dos Roteiros de Produção		Thomas M.	01/11/2013	01/03/2014	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo Estratégico: Investir em inovação tecnológica

→ Projetos de inovação tecnológica em máquinas

Constituindo seu parque fabril por grande parte de máquinas e equipamento semi-automáticos, de grande dependência do operador, os problemas gerados com manutenção e regulagem de maquinário, geram dificuldades no processo produtivo e comprometimento da qualidade oferecida ao cliente. O plano de ação abaixo está destinado à providenciar melhorias em equipamentos, e busca de novas máquinas com baixo custo, para garantia da qualidade oferecida ao cliente, aliada à redução dos custos e tempos de produção.

Quadro 12 – PDA – Projetos de Inovação Tecnológica em Máquinas

	AÇÃO: PROJETOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA EM MÁQUINAS		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO: →Garantir a qualidade dos produtos e cumprimento nos prazos de entrega				DATA REVISÃO:		
	PATROCINADOR(A): Fernando G.		GESTOR (A): Marcos H.		DATA Início: 01/01/2013 Fim: 31/12/2017		PRAZO SEMANAS: 5660		
	AÇÕES								
	OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO: Aquisição e desenvolvimento de máquinas e componentes de modo a prover o aperfeiçoamento dos tempos de processo e qualidade dos produtos e serviços oferecidos.			CONCLUÍDAS 0		PLANEJADAS 3,00		% CONCLUÍDO 0	
	CUSTO TOTAL PA								
			PLANEJADO 1.000.000		REALIZADO 300.000		GAP (0,70)		

TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)		SITUAÇÃO ATUAL Status	
			INÍCIO	TÉRMINO	SIN	PLANEJADO		REALIZADO
Projetos de melhorias em equipamentos	↑ Qualidade ↓ Tempo	Thomas M.	01/01/2013	31/12/2017			Em Andamento	
Desenvolvimento de novas máquinas		Thomas M.	01/01/2013	31/12/2017	S	R\$ 1.000.000,00	R\$ 300.000,00	Em Andamento
Aquisição de novas máquinas e componentes		Thomas M.	01/01/2013	31/12/2017				Em Andamento

Fonte: Elaborado pelo autor.


Objetivo Estratégico: Desenvolver plano de marketing

As mudanças, evoluções e as variações do mercado acontecem constantemente. Para que seja possível a sobrevivência de uma organização e conseqüentemente atingir o sucesso, torna-se necessário desenvolver um Plano de Marketing bem elaborado e definido para se obter vantagem competitiva frente ao mercado concorrente. O planejamento conduz, informa e determina o rumo a seguir, estando relacionado ao cumprimento da estratégia de captação de clientes, e adequando o produto às necessidades deste..

→ Análise e ampliação de mercado de atuação de vendas: plano de marketing

Ferramenta estratégica gerencial que estimula o estabelecimento de metas, objetivos, e busca constantemente conhecer as necessidades e desejos dos clientes. Através desta, é possível superar os concorrentes planejando cuidadosamente produtos e serviços mais adequados aos desejos e necessidades dos clientes, o que reduz os problemas da comercialização e planejamento dos produtos.

Quadro 13 – PDA – Análise e ampliação de mercado de atuação de vendas: plano de marketing

	AÇÃO: ANÁLISE E AMPLIAÇÃO DE MERCADO DE ATUAÇÃO DE VENDAS : PLANO DE MARKETING		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO: → Desenvolvimento do Plano de Marketing → Captação de clientes no mercado interno e externo		DATA REVISÃO:		
	PATROCINADOR(A): Fernando G.		GESTOR (A): Daiane P.		DATA Início: 01/01/2015 Fim: 01/12/2017		PRAZO SEMANAS: 5680
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO: Desenvolvimento do Plano de Marketing visando, por meio de análise de mercado, identificar tendências, adaptar-se à mudanças, desenvolver e alcançar objetivos estratégicos de marketing.					AÇÕES		
					CONCLUÍDAS: 0	PLANEJADAS: 3,00	% CONCLUÍDO: 0
					CUSTO TOTAL PA		
					PLANEJADO	REALIZADO	GAP

TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO	
Análise Ambiental	↑ Captação de Clientes	Aline S.	01/01/2015	01/12/2017	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada
Estabelecimento objetivos e estratégias		Aline S.	01/01/2015	01/12/2017	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada
Planos de Ação		Aline S.	01/01/2015	01/12/2017	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo Estratégico: Captação de clientes no mercado interno e externo


A captação ativa de clientes é uma prática quase obrigatória para uma empresa que deseja prosperar no mercado, devido à grande competitividade, porém, nem sempre é fácil implementá-la. A estratégia da FGH para captação de clientes surge com desígnio de ampliação do setor comercial tanto interno, quanto externo.

Por possuir pouca mão de obra interna de vendas, os pedidos e orçamentos são focados em vendas de clientes de maior proporção, ignorando os demais. Da mesma forma acontece com os representantes, que estão concentrados onde já existe conquista de mercado, provendo foco na fidelização dos clientes e não na captação de novos mercados.

→ **Ampliação comercial**

O plano de ação abaixo apresenta uma proposta de ampliação comercial como solução para os problemas citados:

Quadro 14 – PDA – Ampliação comercial

	AÇÃO:		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:		DATA REVISÃO:			
	AMPLIAÇÃO COMERCIAL		→Maximizar a captação de recursos		DATA		PRAZO SEMANAS:	
	Início:	31/03/2014	Fim:	5480	AÇÕES			
	PATROCINADOR(A):		Fernando G.	GESTOR (A):		Daiane P.	CONCLUÍDAS	PLANEJADAS
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:					0	4,00	0	
Contratação de vendedores de forma a possibilitar agilidade no envio de propostas e orçamentos ampliando o grupo atual de clientes, amenizando o foco atual de concentração nos principais clientes já atendidos pela empresa.					CUSTO TOTAL PA			
					PLANEJADO	REALIZADO	GAP	
					70.000	-	(1,00)	

TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO	
Contratação de vendedores	↑ Captação de Clientes	Aline S.	01/01/2014	31/03/2014	S	R\$ 15.000,00	R\$ -	Não Iniciada
Contratação de orçamentistas		Aline S.	01/01/2014	31/03/2014	S	R\$ 5.000,00	R\$ -	Não Iniciada
Reformulação de áreas atendidas por representantes		Ricardo T.	01/01/2014	01/06/2014	N	R\$ -	R\$ -	Não Iniciada
Contratação de novos representantes		Ricardo T.	01/06/2014	31/12/2019	S	R\$ 50.000,00	R\$ -	Não Iniciada

* Contratação de novos vendedores e orçamentistas com foco de envio de orçamentos a clientes em potencial, aumentando também por consequência a agilidade de vendas.

* Realizar nova distribuição geográfica atendida pelos representantes. Sudeste representa 55% das vendas, sendo possível explorar o potencial das demais regiões.

*Foco em Sudeste e Sul RJ, MG, ES, RS.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo Estratégico: Ampliar o mix de produtos

As estratégias que as empresas têm adotado para promover constante renovação e sustentação da imagem de inovadora, como a ampliação do mix de produtos, podem constituir a força vital de uma organização e têm a função de mantê-la em um ritmo de crescimento se esta estiver disposta a correr riscos financeiros devido ao alto investimento sem retorno garantido.

Elaborou-se a estratégia de desenvolvimento de novos produtos, para ampliação do mix da FGH, visando também a captação de novos clientes com a ampliação deste, e provendo a garantia de satisfação dos clientes.

→ Desenvolvimento de novos produtos

A exigência elevada dos clientes cria a necessidade de desenvolvimento de novos produtos e/ou reformulação dos já existentes. Diante dessa problemática o plano de ação abaixo propõe as intervenções para o desenvolvimento dos produtos.

Quadro 15 – PDA – Desenvolvimento de novos produtos

	AÇÃO:		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:				DATA REVISÃO:																																																						
	DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS		→Aumentar o Mix de produtos →Garantir a Satisfação dos Clientes				DATA		PRAZO																																																				
	PATROCINADOR(A):		Fernando G.		GESTOR (A):		Marcos H.		SEMANAS:																																																				
									01/11/2013	31/12/2013	5468																																																		
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:																																																													
As matérias primas adquiridas estão concentradas nas mãos de poucos fornecedores, gerando baixo poder de barganha e problemas em prazo de entrega, tornando-se necessário ampliação da gama de fornecedores e fortalecimento de parcerias nacionais e internacionais de forma a negociar preços, prazos e custos.																																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">AÇÕES</th> </tr> <tr> <th>CONCLUÍDAS</th> <th>PLANEJADAS</th> <th>% CONCLUÍDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>3,00</td> <td>0</td> </tr> <tr> <th colspan="3">CUSTO TOTAL PA</th> </tr> <tr> <th>PLANEJADO</th> <th>REALIZADO</th> <th>GAP</th> </tr> <tr> <td>300.000</td> <td>-</td> <td>(1,00)</td> </tr> </tbody> </table>										AÇÕES			CONCLUÍDAS	PLANEJADAS	% CONCLUÍDO	0	3,00	0	CUSTO TOTAL PA			PLANEJADO	REALIZADO	GAP	300.000	-	(1,00)																																		
AÇÕES																																																													
CONCLUÍDAS	PLANEJADAS	% CONCLUÍDO																																																											
0	3,00	0																																																											
CUSTO TOTAL PA																																																													
PLANEJADO	REALIZADO	GAP																																																											
300.000	-	(1,00)																																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">TAREFAS Táticas e Operacionais</th> <th rowspan="2">FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados</th> <th rowspan="2">RESPONSÁVEL Pessoa / Área</th> <th colspan="2">DATA</th> <th colspan="3">RECURSOS FINANCEIROS (R\$)</th> <th rowspan="2">SITUAÇÃO ATUAL Status</th> <th rowspan="2">NOTAS Pendências e Informações Importantes</th> </tr> <tr> <th>INÍCIO</th> <th>TÉRMINO</th> <th>S/N</th> <th>PLANEJADO</th> <th>REALIZADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pesquisa da Necessidade dos Clientes</td> <td rowspan="4">↑ Mix Produtos</td> <td>José B.</td> <td>01/11/2013</td> <td>31/12/2013</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Não Iniciada</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Projeto e Desenvolvimento</td> <td>José B.</td> <td>01/01/2014</td> <td>31/01/2014</td> <td>S</td> <td>R\$ 300.000,00</td> <td>R\$ -</td> <td>Não Iniciada</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Teste e Liberação</td> <td>José B.</td> <td>01/02/2014</td> <td>28/02/2014</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Não Iniciada</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pesquisa de Satisfação</td> <td>José B.</td> <td>01/03/2014</td> <td>01/08/2014</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Não Iniciada</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>										TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e Informações Importantes	INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO	Pesquisa da Necessidade dos Clientes	↑ Mix Produtos	José B.	01/11/2013	31/12/2013				Não Iniciada		Projeto e Desenvolvimento	José B.	01/01/2014	31/01/2014	S	R\$ 300.000,00	R\$ -	Não Iniciada		Teste e Liberação	José B.	01/02/2014	28/02/2014				Não Iniciada		Pesquisa de Satisfação	José B.	01/03/2014	01/08/2014				Não Iniciada	
TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e Informações Importantes																																																				
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO																																																						
Pesquisa da Necessidade dos Clientes	↑ Mix Produtos	José B.	01/11/2013	31/12/2013				Não Iniciada																																																					
Projeto e Desenvolvimento		José B.	01/01/2014	31/01/2014	S	R\$ 300.000,00	R\$ -	Não Iniciada																																																					
Teste e Liberação		José B.	01/02/2014	28/02/2014				Não Iniciada																																																					
Pesquisa de Satisfação		José B.	01/03/2014	01/08/2014				Não Iniciada																																																					

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo Estratégico: Garantir a satisfação dos clientes

Em meio a um mercado tão competitivo, é necessário um diferencial para se conquistar novos clientes, atendê-los satisfatoriamente e torná-los fiéis à empresa. Atenta à competitividade do mercado, a estratégia a seguir foi elaborada, seguida de um plano de ação para sua execução, visando o oferecimento de novos serviços capazes de reter e atrair novos clientes à FGH.

→ Ampliação dos serviços oferecidos

Quadro 16 – PDA – Ampliação dos serviços oferecidos

	AÇÃO:		OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:				DATA REVISÃO:																																													
	AMPLIAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS		→Garantir a Satisfação dos Clientes →Maximizar a captação de recursos				DATA		PRAZO																																											
	PATROCINADOR(A):		Fernando G.		GESTOR (A):		Marcos H.		SEMANAS:																																											
									01/11/2013	01/03/2014	5480																																									
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:																																																				
As matérias primas adquiridas estão concentradas nas mãos de poucos fornecedores, gerando baixo poder de barganha e problemas em prazo de entrega, tornando-se necessário ampliação da gama de fornecedores e fortalecimento de parcerias nacionais e internacionais de forma a negociar preços, prazos e custos.																																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">AÇÕES</th> </tr> <tr> <th>CONCLUÍDAS</th> <th>PLANEJADAS</th> <th>% CONCLUÍDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>3,00</td> <td>0</td> </tr> <tr> <th colspan="3">CUSTO TOTAL PA</th> </tr> <tr> <th>PLANEJADO</th> <th>REALIZADO</th> <th>GAP</th> </tr> <tr> <td>510.000</td> <td>200.000</td> <td>(0,61)</td> </tr> </tbody> </table>										AÇÕES			CONCLUÍDAS	PLANEJADAS	% CONCLUÍDO	0	3,00	0	CUSTO TOTAL PA			PLANEJADO	REALIZADO	GAP	510.000	200.000	(0,61)																									
AÇÕES																																																				
CONCLUÍDAS	PLANEJADAS	% CONCLUÍDO																																																		
0	3,00	0																																																		
CUSTO TOTAL PA																																																				
PLANEJADO	REALIZADO	GAP																																																		
510.000	200.000	(0,61)																																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">TAREFAS Táticas e Operacionais</th> <th rowspan="2">FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados</th> <th rowspan="2">RESPONSÁVEL Pessoa / Área</th> <th colspan="2">DATA</th> <th colspan="3">RECURSOS FINANCEIROS (R\$)</th> <th rowspan="2">SITUAÇÃO ATUAL Status</th> <th rowspan="2">NOTAS Pendências e Informações Importantes</th> </tr> <tr> <th>INÍCIO</th> <th>TÉRMINO</th> <th>S/N</th> <th>PLANEJADO</th> <th>REALIZADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ampliação de Pós Vendas</td> <td rowspan="3">↑ Satisfação dos Clientes</td> <td>José B.</td> <td>01/11/2013</td> <td>01/03/2014</td> <td>S</td> <td>R\$ 4.000,00</td> <td>R\$ -</td> <td>Não Iniciada</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ampliação da Assistência Técnica</td> <td>José B.</td> <td>01/11/2013</td> <td>01/03/2014</td> <td>S</td> <td>R\$ 6.000,00</td> <td>R\$ -</td> <td>Não Iniciada</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Projeto RFID - sistema de controle de estoque</td> <td>Thomas M.</td> <td>01/01/2012</td> <td>31/12/2016</td> <td>S</td> <td>R\$ 500.000,00</td> <td>R\$ 200.000,00</td> <td>Em Andamento</td> <td>* Etiquetas * Leitor * Desenvolvimento de software</td> </tr> </tbody> </table>										TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e Informações Importantes	INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO	Ampliação de Pós Vendas	↑ Satisfação dos Clientes	José B.	01/11/2013	01/03/2014	S	R\$ 4.000,00	R\$ -	Não Iniciada		Ampliação da Assistência Técnica	José B.	01/11/2013	01/03/2014	S	R\$ 6.000,00	R\$ -	Não Iniciada		Projeto RFID - sistema de controle de estoque	Thomas M.	01/01/2012	31/12/2016	S	R\$ 500.000,00	R\$ 200.000,00	Em Andamento	* Etiquetas * Leitor * Desenvolvimento de software
TAREFAS Táticas e Operacionais	FINALIDADE R&P/ Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e Informações Importantes																																											
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO																																													
Ampliação de Pós Vendas	↑ Satisfação dos Clientes	José B.	01/11/2013	01/03/2014	S	R\$ 4.000,00	R\$ -	Não Iniciada																																												
Ampliação da Assistência Técnica		José B.	01/11/2013	01/03/2014	S	R\$ 6.000,00	R\$ -	Não Iniciada																																												
Projeto RFID - sistema de controle de estoque		Thomas M.	01/01/2012	31/12/2016	S	R\$ 500.000,00	R\$ 200.000,00	Em Andamento	* Etiquetas * Leitor * Desenvolvimento de software																																											

Fonte: Elaborado pelo autor.

Devido ao específico manuseio e instalação dos produtos oferecidos pela empresa o oferecimento do serviço de assistência técnica é essencial para garantir a

durabilidade e qualidade ao cliente, pois a instalação, manuseio, e estocagem incorreta podem afetar a vida útil dos materiais, comprometendo a marca da organização.

O desenvolvimento do pós-vendas como estratégia de retenção dos clientes já existentes e na construção de um relacionamento mais sólido e sustentável, garantindo a fidelização destes.

O projeto *RFID* que já se encontra em elaboração, será utilizado para controle dos estoques atuando diretamente nos clientes. O software será programado para controlar a vida útil e agilizar o controle dos pedidos dos clientes, gerando automaticamente uma ordem de compra ao comprador do cliente para envio antecipado do pedido.

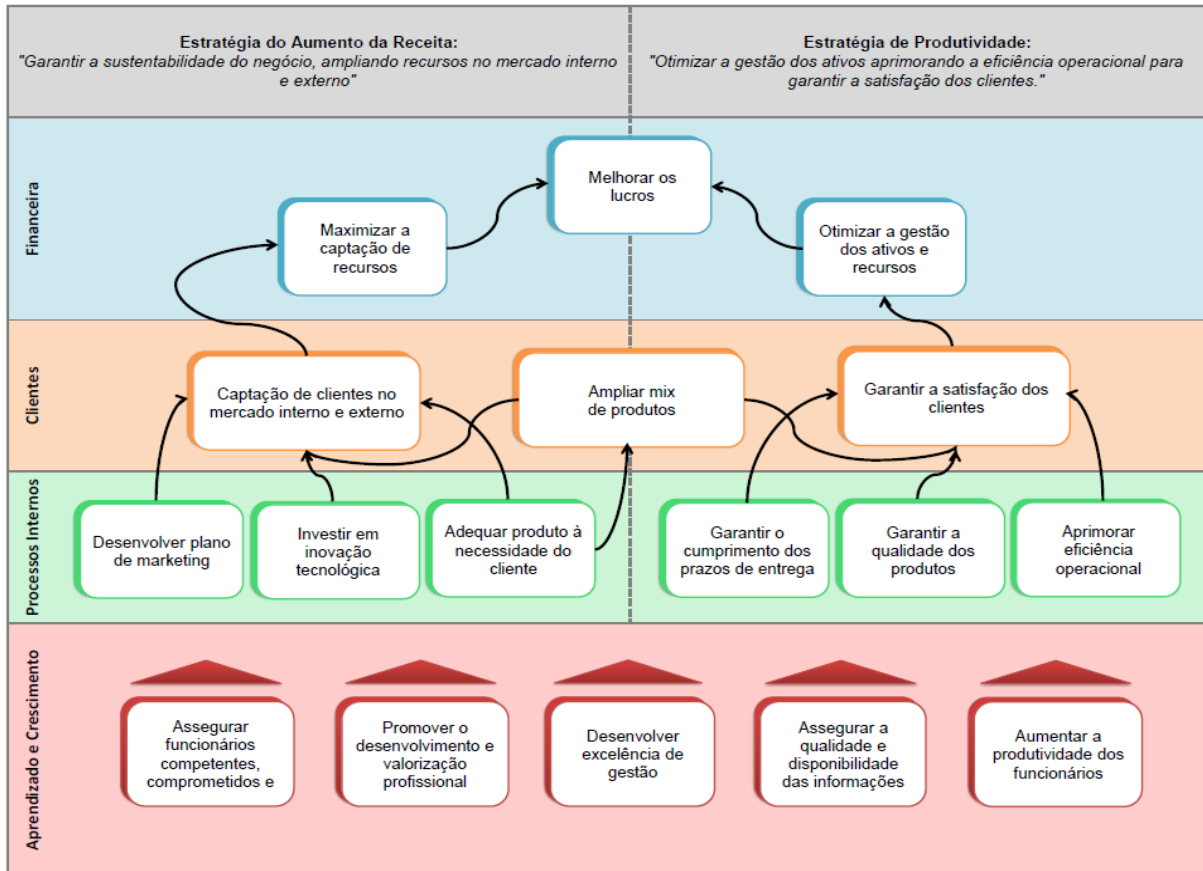
3.2.16 Mapa Estratégico

A elaboração do mapa estratégico tem como função demonstrar de forma clara e objetiva as estratégias de acordo com as perspectivas fundamentais do *Balanced Scorecard*, facilitando a compreensão. Por meio desta ferramenta é possível visualizar de forma clara e objetiva a função de cada estratégia de acordo com as quatro perspectivas fundamentais do BSC.

O mapa estratégico da FGH formata seus objetivos e os interliga de demonstrando a interdependência existente no âmbito organizacional. Os objetivos e estratégias da empresa foram elaborados de forma a alcançarem duas estratégias principais: estratégia do aumento da receita: "Garantir a sustentabilidade do negócio, ampliando recursos no mercado interno e externo", e estratégia de produtividade: "Otimizar a gestão dos ativos aprimorando a eficiência operacional para garantir a satisfação dos clientes".

A seguir, o quadro 3 apresenta o mapa estratégico da empresa FGH, conforme segue:

Figura 13 - Mapa Estratégico FGH



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.17 BSC

Esta etapa do PE é apresentada de forma objetiva, caracterizando-se pela comunicação interna da demonstração do BSC para a organização, onde, alinhadas as estratégias às respectivas metas, apresenta-se a todos da organização o que cada estratégia almeja, e qual é o objetivo da empresa:

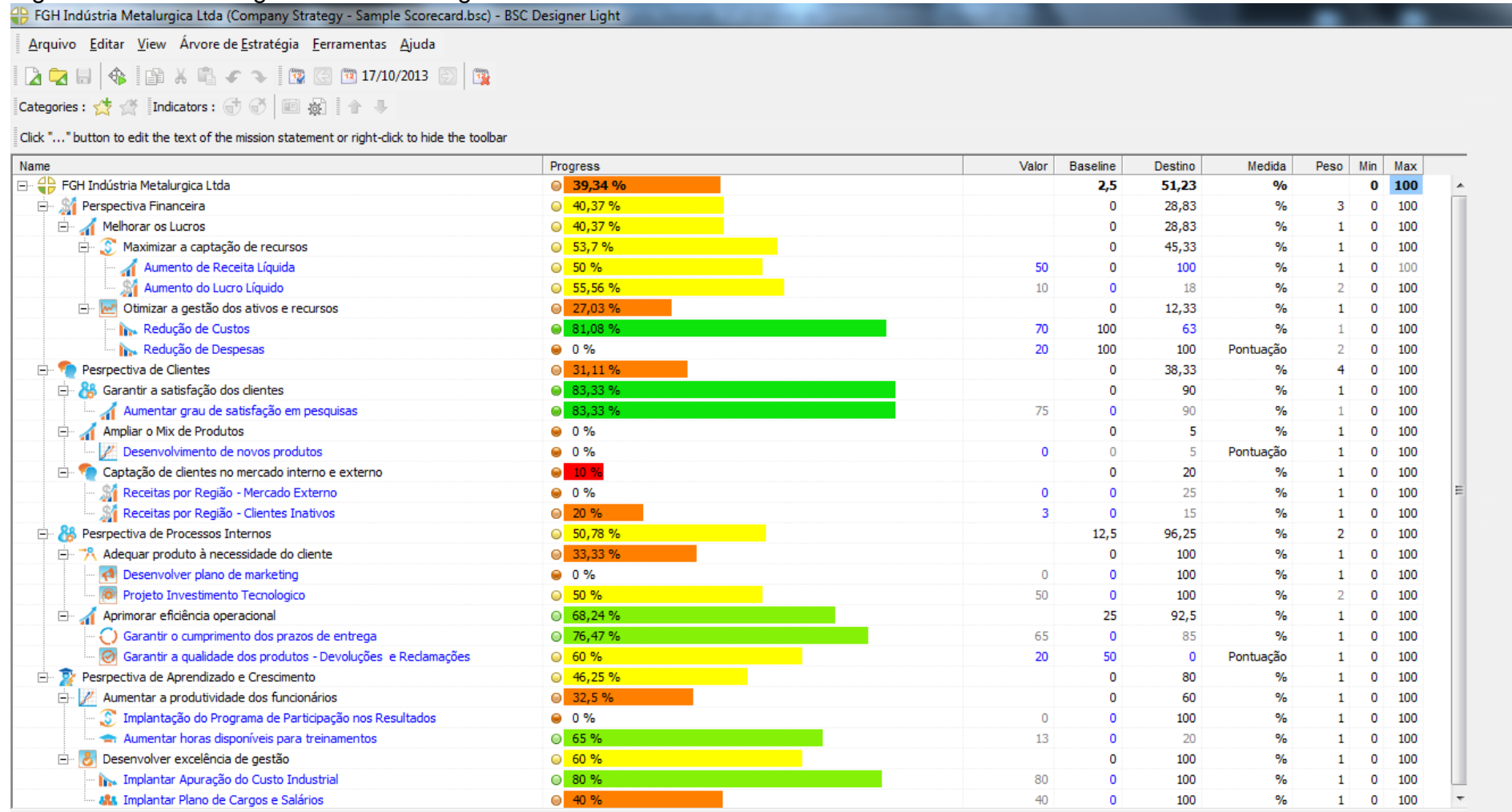
Figura 14 - Controle Estratégico – BSC FGH

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATÉGIA	INDICADOR	META	
Perspectiva Financeira	Melhorar os Lucros	Maximizar a captação de recursos	Aumento de Receita	Aumentar média de 18% anual	B I 2 2 É 0 0 N 2 2 I 0 1 O
			Aumento Lucro Líquido	Aumentar 15% até 2020	
		Otimizar a gestão dos ativos e recursos	Redução de Custos	Atingir 65% sobre a receita líquida até 2020	
			Redução de Despesas	Atingir 10% da receita líquida até 2020	
Perspectiva Processos Clientes	Aumento da Receita	Garantir a satisfação dos clientes	Pesquisa de satisfação	Atingir 90% grau de satisfação bom / ótimo	B I 2 2 É 0 0 N 1 1 I 8 9 O
		Ampliar o Mix de Produtos	% Vendas por Produto	Desenvolver novos produtos até 2019	
		Captação de clientes no mercado interno e externo	Receitas por Região	Atingir 25% mercado externo, recuperar 15% clientes inativos até 2018	
Perspectiva Processos Internos	Adequar produto à necessidade do cliente	Desenvolver plano de marketing	Plano de Marketing	Conclusão projeto até 2017	B I 2 2 É 0 0 N 1 1 I 6 7 O
		Investir em inovação tecnológica	Projeto Investimento Tecnológico	Conclusão projeto até 2017	
	Aprimorar eficiência operacional	Garantir o cumprimento dos prazos de entrega	% Entregas no Prazo	Aumentar 20% cumprimento de prazo	
		Garantir a qualidade dos produtos	Reclamações e Devoluções	Índice 0 (zero) até 2016	
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	Aumentar a produtividade dos funcionários	Assegurar funcionários competentes, comprometidos e motivados	Participação nos Resultados	Implantação PPR até 2015	B I 2 2 É 0 0 N 1 1 I 4 5 O
		Promover o desenvolvimento e valorização profissional	Horas de Treinamento	Aumentar 20% as horas oferecidas em treinamento	
	Desenvolver excelência de gestão		Plano de Cargos e Salários	Implantação até 2015	
		Assegurar a qualidade e disponibilidade das inform. gerenciais	% de conclusão de projetos	Implantação até 2014	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas informações apresentadas anteriormente, utilizou-se o programa BSC *designer* para estruturar o *Balanced Scorecard* da empresa em estudo conforme figura abaixo:

Figura 15 - BSC Designer FGH Metalúrgica



Fonte: Elaborado pelo autor.

Entretanto, além do BSC, é necessário que a empresa elabore o a projeção financeira de longo prazo, com base no PE. Esta, que traduz em números o que o planejamento estratégico destina a empresa, e a situação econômica e que a empresa provavelmente alcançará após o término do período abrangido pelo PE.

Sendo assim, após a empresa aprovar o planejamento estratégico abordado e proposto nesse estudo, terá como etapa seguinte a elaboração da projeção financeira de longo prazo.

3.3 PROJEÇÃO FINANCEIRA

A projeção financeira de longo prazo deve ser elaborada tendo como base o planejamento estratégico da empresa e técnicas orçamentárias. Devem ser apresentadas as etapas da projeção, sendo que primeiramente são definidas as premissas para o mesmo período do PE, seguida das projeções dos demonstrativos financeiros para o período da projeção.

As projeções das demonstrações financeiras foram elaboradas de modo a verificar a viabilidade dos planos constantes na estratégia empresarial, analisando se os objetivos delimitados conduzem ao futuro esperado, e se estes apresentam um resultado positivo para a organização e alcance de suas expectativas

3.3.1 Premissas

Para elaboração da projeção financeira de longo prazo, fez-se necessário pesquisar a situação do mercado de atuação da empresa e seu público-alvo, analisando as tendências econômicas, para assim projetar o futuro da organização.

Para efeito de projeções das demonstrações contábeis, foram considerados e coletados inúmeros dados. Alguns destes, são indicadores econômicos amplamente utilizados no mercado, outros por sua vez, referem-se a números reais da empresa, índices e informações constantes nos planos estratégicos da organização, conforme pode ser observado no quadro 17.

O crescimento do PIB considerado foi de 4% anual, considerando uma economia estável ao longo dos anos. Já os índices de crescimento do setor, para os anos de 2014 e 2016, apresentam-se superiores aos outros anos, em virtude de eventos como: copa do mundo e olimpíadas. Estes eventos tendem a impulsionar o consumo dos produtos fabricados pela FGH Metalúrgica.

Tabela 1- Premissas FGH Metalúrgica

Cenário Macroeconômico	2014 PROJ.	2015 PROJ.	2016 PROJ.	2017 PROJ.	2018 PROJ.	2019 PROJ.	2020 PROJ.	2021 PROJ.
Crescimento do PIB (% anual)	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Crescimento do Setor de Atividade (% anual)	9,0%	4,0%	9,0%	4,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Taxa de Inflação - IGPM (% anual)	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%
Inadimplência (% anual)	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%

Premissas Corporativas	2014 PROJ.	2015 PROJ.	2016 PROJ.	2017 PROJ.	2018 PROJ.	2019 PROJ.	2020 PROJ.	2021 PROJ.
Percentual Médio Recebimento de Duplicatas	89,63%	89,63%	89,63%	89,63%	89,63%	89,63%	89,63%	89,63%
Novas Imobilizações – Invest. Estratégicos (em R\$)	500.000	400.000	150.000	150.000	200.000	100.000	250.000	200.000
Depreciação alocada a Custos e Despesas (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Prazo Médio de Pagamento (em dias)	30	30	30	30	30	30	30	30
Integralização de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Impostos sobre Vendas (%)	18,97%	18,97%	18,97%	18,97%	18,97%	18,97%	18,97%	18,97%
Alíquota de IRPJ+CSLL (%)	34,0%	34,0%	34,0%	34,0%	34,0%	34,0%	34,0%	34,0%
Empréstimos e Financiamentos – Pagamentos	43,35%	43,35%	13,29%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Novos Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagamento do Principal (Novos Financiamentos)	-	-	-	-	-	-	-	-
Crescimento das Vendas (%)	17,0%	18,0%	19,0%	19,0%	18,0%	18,0%	18,0%	18,0%
Margem Bruta (%)	30,0%	31,0%	31,0%	32,0%	33,0%	33,0%	34,0%	35,0%
Despesas Comerciais (% Vendas)	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%
Despesas Administrativas (% Crescimento anual)	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.2 Projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício

Tabela 2 - DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício FGH Metalúrgica

Descrição Conta	2013 REAL	2014 PROJ.	2015 PROJ.	2016 PROJ.	2017 PROJ.	2018 PROJ.	2019 PROJ.	2020 PROJ.	2021 PROJ.
RECEITA BRUTA DE VENDAS	45.564.683	53.310.679	62.906.601	74.858.855	89.082.037	105.116.804	124.037.829	146.364.638	172.710.273
DEDUÇÕES	(9.383.189)	(10.728.307)	(12.659.402)	(15.064.689)	(17.926.980)	(21.153.836)	(24.961.527)	(29.454.601)	(34.756.430)
DEV. DESC. E ABATIMENTOS	(403.594)	(614.972)	(725.667)	(863.544)	(1.027.618)	(1.212.589)	(1.430.855)	(1.688.409)	(1.992.322)
IMP. E CONTRIB. S/VENDAS	(8.979.595)	(10.113.335)	(11.933.735)	(14.201.145)	(16.899.362)	(19.941.247)	(23.530.672)	(27.766.193)	(32.764.108)
RECEITA LÍQUIDA	36.181.493	42.582.372	50.247.198	59.794.166	71.155.058	83.962.968	99.076.302	116.910.037	137.953.843
CPV	(26.767.779)	(29.696.162)	(34.691.056)	(40.869.533)	(48.148.397)	(56.246.957)	(65.707.696)	(76.759.730)	(89.670.717)
LUCRO BRUTO	9.413.714	12.886.210	15.556.142	18.924.633	23.006.661	27.716.011	33.368.606	40.150.306	48.283.126
RECEITAS E DESPESAS OP.	(4.898.649)	(5.335.816)	(5.811.750)	(6.360.478)	(6.980.690)	(7.661.783)	(8.431.523)	(9.303.862)	(10.295.147)
OUTRAS RECEITAS OP.	309.614	327.881	347.226	367.712	389.407	412.382	436.713	462.479	489.765
DESPESAS COMERCIAIS	(1.117.498)	(1.331.576)	(1.571.260)	(1.869.800)	(2.225.062)	(2.625.573)	(3.098.176)	(3.655.847)	(4.313.900)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(3.714.972)	(3.934.155)	(4.166.270)	(4.412.080)	(4.672.393)	(4.948.064)	(5.240.000)	(5.549.160)	(5.876.560)
DESPESAS FINANCEIRAS	(344.714)	(365.052)	(386.591)	(409.399)	(433.554)	(459.134)	(486.223)	(514.910)	(545.289)
DESPESAS DEDUTIVEIS	31.722	33.594	35.576	37.675	39.898	42.252	44.745	47.385	50.180
DESPESAS NAO DEDUTIVEIS	(62.802)	(66.507)	(70.431)	(74.586)	(78.987)	(83.647)	(88.582)	(93.809)	(99.343)
RESULTADO OPERACIONAL	4.515.065	7.550.394	9.744.392	12.564.155	16.025.970	20.054.227	24.937.084	30.846.445	37.987.979
RECEITAS E DESP. NÃO OP.	(247.415)	(262.012)	(277.471)	(293.842)	(311.178)	(329.538)	(348.981)	(369.571)	(391.375)
RECEITAS NAO OPERACIONAIS	(77.637)	(82.217)	(87.068)	(92.205)	(97.645)	(103.406)	(109.507)	(115.968)	(122.810)
DESPESAS NAO OPERACIONAIS	(169.778)	(179.795)	(190.403)	(201.637)	(213.533)	(226.132)	(239.473)	(253.602)	(268.565)
LUCRO ANTES DOS IMP.	4.267.650	7.288.382	9.466.921	12.270.313	15.714.792	19.724.689	24.588.103	30.476.874	37.596.604
PROVISÕES PARA IR E CSLL	(1.107.516)	(2.478.050)	(3.218.753)	(4.171.906)	(5.343.029)	(6.706.394)	(8.359.955)	(10.362.137)	(12.782.845)
DESPESA COM CSLL	(318.568)	(655.954)	(852.023)	(1.104.328)	(1.414.331)	(1.775.222)	(2.212.929)	(2.742.919)	(3.383.694)
DESPESA COM IRPJ	(788.948)	(1.822.095)	(2.366.730)	(3.067.578)	(3.928.698)	(4.931.172)	(6.147.026)	(7.619.218)	(9.399.151)
LUCRO LÍQUIDO	3.160.134	4.810.332	6.248.168	8.098.407	10.371.763	13.018.295	16.228.148	20.114.737	24.813.759

Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente foi projetado o Demonstrativo de Resultado do Exercício, sendo este balizado pelas premissas e informações apresentadas no plano estratégico da organização, e possuindo a finalidade principal demonstrar o resultado econômico gerado pela organização.

A receita bruta de vendas prevista para o ano de 2013 foi utilizada como base para projeção. Posteriormente foram acrescentados a este os percentuais de crescimento do faturamento desejados pela empresa ao longo dos anos.

Da receita bruta foram deduzidos os tributos incidentes sobre as vendas, e devoluções, calculados com base na média dos valores gerados nos 3 últimos anos. Os impostos calculados foram ICMS, PIS e CONFIS, não abrangendo IPI, pois todos os produtos fabricados pela FGH possuem alíquota de 0%. O resultante da dedução da receita bruta pelos impostos origina a receita líquida.

Na sequência foi reduzido o valor do custo das mercadorias vendidas, valor este calculado, também, com base na representatividade do custo gerado nos 3 últimos anos, atualizado pelo IGPM, e deduzindo-se do valor encontrado o percentual almejado de redução de custos no planejamento estratégico. A redução dos custos pela receita líquida resulta no Lucro Bruto.

Do valor encontrado de Lucro Bruto são diminuídas as despesas administrativas, as despesas comerciais e o resultado financeiro líquido, todos valores calculados pela média, e atualizados pelo IGPM. O resultado é o lucro antes do IRPJ e da CSLL.

Após calcular o valor devido de Imposto de Renda Pessoa Jurídica e a Contribuição sobre o Lucro Líquido, estes são diminuídos do valor do Lucro antes do IRPJ e da CSLL, resultando no Lucro Líquido do Exercício.

3.3.3 Projeção do Demonstrativo de Fluxo de Caixa

O demonstrativo seguinte a ser projetado é o DFC – Demonstrativo de Fluxo de Caixa, que apresenta os movimentos de recursos, entradas e saídas. Nele são apresentados apenas os embolsos e desembolso de valores, ou seja, os efetivos pagamentos e recebimentos da empresa.

O DFC é dividido em três fluxos de atividades: operacionais, de investimentos e de financiamentos.

Tabela 3 - DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa FGH Metalúrgica

FLUXO DE CAIXA CONSOLIDADO	2014 PROJ.	2015 PROJ.	2016 PROJ.	2017 PROJ.	2018 PROJ.	2019 PROJ.	2020 PROJ.	2021 PROJ.
Atividades Operacionais								
Entradas (Clientes e Outros Créditos)	54.864.495	60.845.290	72.361.274	86.109.916	101.672.358	119.973.383	141.568.591	167.050.938
Saídas	(47.950.282)	(56.611.540)	(66.379.433)	(77.477.261)	(90.574.787)	(105.854.121)	(123.738.269)	(144.675.241)
Impostos	(386.090)	(1.579.991)	(2.288.978)	(3.218.550)	(4.388.873)	(5.791.162)	(7.526.087)	(9.665.675)
Compras	(40.707.555)	(47.554.566)	(56.024.035)	(66.001.915)	(77.103.437)	(90.072.235)	(105.222.385)	(122.920.791)
Salários	(6.203.453)	(6.823.799)	(7.506.179)	(8.256.796)	(9.082.476)	(9.990.724)	(10.989.796)	(12.088.776)
Impostos Parcelados	(653.184)	(653.184)	(560.242)					
Geração Operacional de Caixa	6.914.212	4.233.750	5.981.841	8.632.655	11.097.571	14.119.262	17.830.323	22.375.697
Atividades de Investimentos	(1.379.838)	(1.279.838)	(419.770)	(150.000)	(200.000)	(100.000)	(250.000)	(200.000)
Investimentos	(500.000)	(400.000)	(150.000)	(150.000)	(200.000)	(100.000)	(250.000)	(200.000)
Financiamentos								
Amortizações	(879.838)	(879.838)	(269.770)					
Fluxo Líquido	5.534.374	2.953.912	5.562.071	8.482.655	10.897.571	14.019.262	17.580.323	22.175.697
Saldo Inicial de Caixa	2.046.529	7.580.903	10.534.815	16.096.886	24.579.541	35.477.112	49.496.374	67.076.697
Saldo Final de Caixa	7.580.903	10.534.815	16.096.886	24.579.541	35.477.112	49.496.374	67.076.697	89.252.394

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para projeção das entradas no fluxo de caixa foi considerado recebimento de 89% do valor total das vendas dentro do ano do faturamento, e 8,37% no ano seguinte, devido à média de recebimento dos anos anteriores. As taxas de inadimplência adotadas foram próximas à média histórica do país, onde o índice permanece estabilizado em torno de 2% desde janeiro de 2011 até os períodos atuais. É fundamental projetar a inadimplência visto que nem todas as vendas realizadas pela empresa são recebidas.

Considerando para cálculo, a média de crédito de impostos nas entradas de 12,8% de ICMS, 5% de IPI, 1,65% de PIS, e 7,6% de COFINS, a projeção de pagamento dos impostos foi considerada conforme apuração de imposto a recolher.

Tendo em vista a dificuldade efetiva de projetar resultados para longos períodos, partiu-se do pressuposto que a produção irá atender a demanda de vendas proposta para o ano. Logo, estoques e fornecedores manterão seus saldos ao longo dos períodos. Ressalta-se também que toda a compra, será efetivamente consumida e paga dentro do próprio período. Esta prática pode ser caracterizada como política de alinhamento de estoques, onde os mesmos irão reduzir sua representatividade em relação ao faturamento, fator de eficiência operacional.

Os salários, para efeito de cálculo mantiveram sua média de representatividade em relação ao total de despesas, sendo atualizado pela convenção coletiva média gerada nos últimos anos, a qual apresenta um reajuste de 10%. Os impostos também mantiveram sua representatividade em relação a anos anteriores.

A projeção de investimentos adotada pela empresa consiste essencialmente no reflexo dos planos estratégicos para o período em questão, a' As amortizações, por sua vez, mantiveram a média de pagamentos, encerrando seus saldos em 2016, visto que a situação financeira da empresa não demonstrou necessidade de contrair novos empréstimos e financiamentos.

3.3.4 Projeção do Balanço Patrimonial

Depois de projetados o DRE e a DFC, parte-se para a etapa seguinte e final, a projeção do Balanço Patrimonial, observada no quadro abaixo:

Tabela 4 - BP - Balanço Patrimonial FGH Metalúrgica

BALANÇO PATRIMONIAL	2013 REAL	2014 PROJ.2	2015 PROJ.2	2016 PROJ.	2017 PROJ.	2018 PROJ.	2019 PROJ.	2020 PROJ.	2021 PROJ.
ATIVO	20.287.105 D	24.345.885 D	29.761.109 D	37.970.762 D	49.575.539 D	64.117.557 D	82.301.266 D	104.927.637 D	132.962.670 D
CIRCULANTE	15.519.535 D	19.078.315 D	24.093.539 D	32.153.192 D	43.607.969 D	57.949.987 D	76.033.696 D	98.410.067 D	126.245.099 D
DISPONIBILIDADES	2.046.529 D	7.580.903 D	10.534.815 D	16.096.886 D	24.579.541 D	35.477.112 D	49.496.374 D	67.076.697 D	89.252.394 D
CREDITOS OPERACIONAIS	9.357.050 D	7.381.456 D	9.442.768 D	11.940.349 D	14.912.472 D	18.356.919 D	22.421.366 D	27.217.414 D	32.876.750 D
CLIENTES	8.592.737 D	7.038.920 D	9.100.231 D	11.597.812 D	14.569.933 D	18.014.379 D	22.078.825 D	26.874.872 D	32.534.207 D
OUTROS CREDITOS	342.535 D	342.535 D	342.536 D	342.537 D	342.538 D	342.539 D	342.540 D	342.541 D	342.542 D
TRIBUTOS A RECUPERAR	421.778 D								
ESTOQUES	4.108.263 D	4.108.263 D	4.108.263 D	4.108.263 D	4.108.263 D	4.108.263 D	4.108.263 D	4.108.263 D	4.108.263 D
DESPESAS EXERC SEGUINTE	7.693 D	7.693 D	7.693 D	7.693 D	7.693 D	7.693 D	7.693 D	7.693 D	7.693 D
NAO CIRCULANTE	4.767.570 D	5.267.570 D	5.667.570 D	5.817.570 D	5.967.570 D	6.167.570 D	6.267.570 D	6.517.570 D	6.717.570 D
REALIZAVEL A LONGO PRAZO	125.107 D	125.107 D	125.107 D	125.107 D	125.107 D	125.107 D	125.107 D	125.107 D	125.107 D
TRIBUTOS A RECUPERAR	125.107 D	125.107 D	125.107 D	125.107 D	125.107 D	125.107 D	125.107 D	125.107 D	125.107 D
APLICACOES FINANCEIRAS	73.000 D	73.000 D	73.000 D	73.000 D	73.000 D	73.000 D	73.000 D	73.000 D	73.000 D
IMOBILIZADO	4.569.463 D	5.069.463 D	5.469.463 D	5.619.463 D	5.769.463 D	5.969.463 D	6.069.463 D	6.319.463 D	6.519.463 D
PASSIVO	20.287.105 C	24.345.885 C	29.761.109 C	37.970.762 C	49.575.539 C	64.117.557 C	82.301.266 C	104.927.637 C	132.962.670 C
PASSIVO CIRCULANTE	8.239.217 C	8.567.183 C	8.294.481 C	8.405.727 C	9.638.741 C	11.162.465 C	13.118.026 C	15.629.660 C	18.850.934 C
FORNECEDORES	4.060.547 C	4.060.547 C	4.060.547 C	4.060.547 C	4.060.547 C	4.060.547 C	4.060.547 C	4.060.547 C	4.060.547 C
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	1.603.113 C	1.149.608 C	269.770 C						
PROV. E ENCARGOS TRABALHISTAS	721.098 C	730.445 C	721.536 C	733.222 C	795.913 C	917.348 C	1.137.984 C	1.510.030 C	2.100.100 C
IMPOSTOS E CONTR. RECOLHER	807.868 C	1.579.991 C	2.288.978 C	3.218.550 C	4.388.873 C	5.791.162 C	7.526.087 C	9.665.675 C	12.296.879 C
OUTRAS OBRIGACOES	393.408 C	393.408 C	393.408 C	393.408 C	393.408 C	393.408 C	393.408 C	393.408 C	393.408 C
IMPOSTOS PARCELADOS	653.184 C	653.184 C	560.242 C						
NAO CIRCULANTE	1.639.760 C	560.242 C							
EXIGIVEL LONGO PRAZO	1.639.760 C	560.242 C							
EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	426.334 C								
IMPOSTOS CONTR PARCELADOS	1.213.426 C	560.242 C							
PATRIMONIO LIQUIDO	10.408.128 C	15.218.460 C	21.466.628 C	29.565.035 C	39.936.797 C	52.955.092 C	69.183.240 C	89.297.977 C	114.111.735 C
CAPITAL E RESERVAS	10.408.128 C	15.218.460 C	21.466.628 C	29.565.035 C	39.936.797 C	52.955.092 C	69.183.240 C	89.297.977 C	114.111.735 C
CAPITAL SOCIAL	700.000 C	700.000 C	700.000 C	700.000 C	700.000 C	700.000 C	700.000 C	700.000 C	700.000 C
RESERVAS DE LUCROS	79.390 C	79.390 C	79.390 C	79.390 C	79.390 C	79.390 C	79.390 C	79.390 C	79.390 C
LUCROS OU PREJUIZOS ACUM.	9.628.738 C	14.439.070 C	20.687.238 C	28.785.645 C	39.157.407 C	52.175.702 C	68.403.850 C	88.518.587 C	113.332.345 C

Fonte: Elaborado pelo autor.

O balanço patrimonial tem como objetivo demonstrar a situação patrimonial alcançada pela empresa ao término dos períodos referentes ao planejamento estratégico.

Começando pelo ativo, os valores constantes em disponibilidades são os valores de saldo de caixa oriundos do fluxo de caixa. Seguido dos valores de créditos operacionais composto por saldos de contas a receber provenientes do cálculo do saldo da conta no período anterior, acrescido das vendas e subtraído dos recebimentos apresentados no fluxo de caixa.

Os valores a títulos de outros créditos, despesas do exercício seguinte, e tributos a recuperar de longo prazo, são valores constantes no balanço, provenientes de longos períodos. Valores esses dificilmente identificáveis e que possuem pouca relevância para efeitos de projeção financeira, logo os mesmos foram mantidos, visando não interferir no processo de análise das demonstrações.

A evolução da conta de imobilizado segue uma ótica planejada pela empresa, a qual está aliada às estratégias corporativas. Para sustentar o crescimento da empresa tornam-se necessários investimentos, logo esses investimentos estão projetados nas ações estratégicas previstas para o decorrer dos próximos períodos, visando assegurar sustentabilidade e o crescimento da corporação. Os montantes envolvidos podem ser melhor analisados e identificados nos planos de ação elaborados pela empresa.

Nas contas de passivo houve o pagamento de financiamentos e empréstimos bancários. Os valores dos pagamentos foram diminuídos do saldo de longo prazo, pois no curto prazo aparecem sempre 12 parcelas.

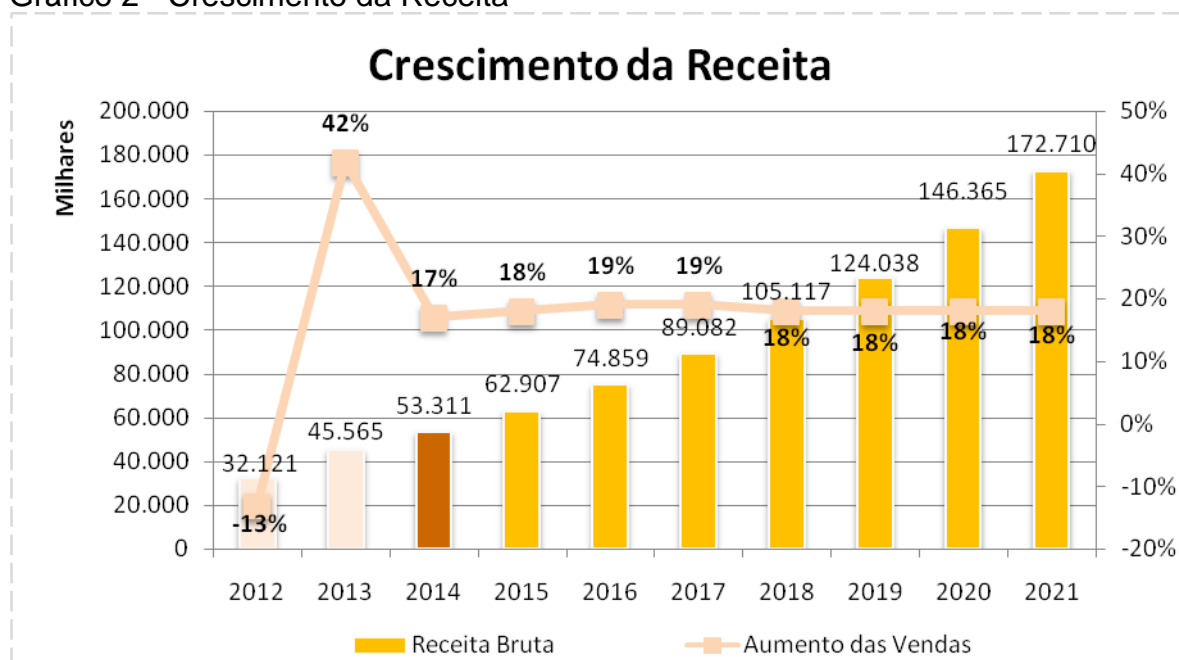
A conta de outras obrigações, também identificada como baixa relevância, foi mantida ao longo dos anos, de modo a não intervir na análise.

A conta de lucros ou prejuízos acumulados, dentro do grupo de patrimônio líquido, é onde são alocados os valores de Lucro Líquido do Exercício apurado no DRE. Em referência à política de dividendos adotada pela empresa, cabe ressaltar que a mesma não possui esta definida. Sendo assim optou-se por manter os números acumulados no decorrer do período. Por esse motivo, esses valores a título de distribuição de dividendos não aparecem nas projeções das demonstrações contábeis.

3.3.5 Indicador de Receita

A elevação da receita bruta consiste em um dos principais objetivos da empresa, sendo que esta, subsidiará todos os resultados almejados pelo negócio. Neste sentido, cabe ressaltar que a evolução da receita bruta do período atual para a projeção econômica, consiste em uma elevação anual de 18%, conforme pode ser observado no gráfico 3, fato este que denota um crescimento substancial acima das margens econômicas do negócio, tendo em vista os investimentos estratégicos realizados pela organização.

Gráfico 2 - Crescimento da Receita



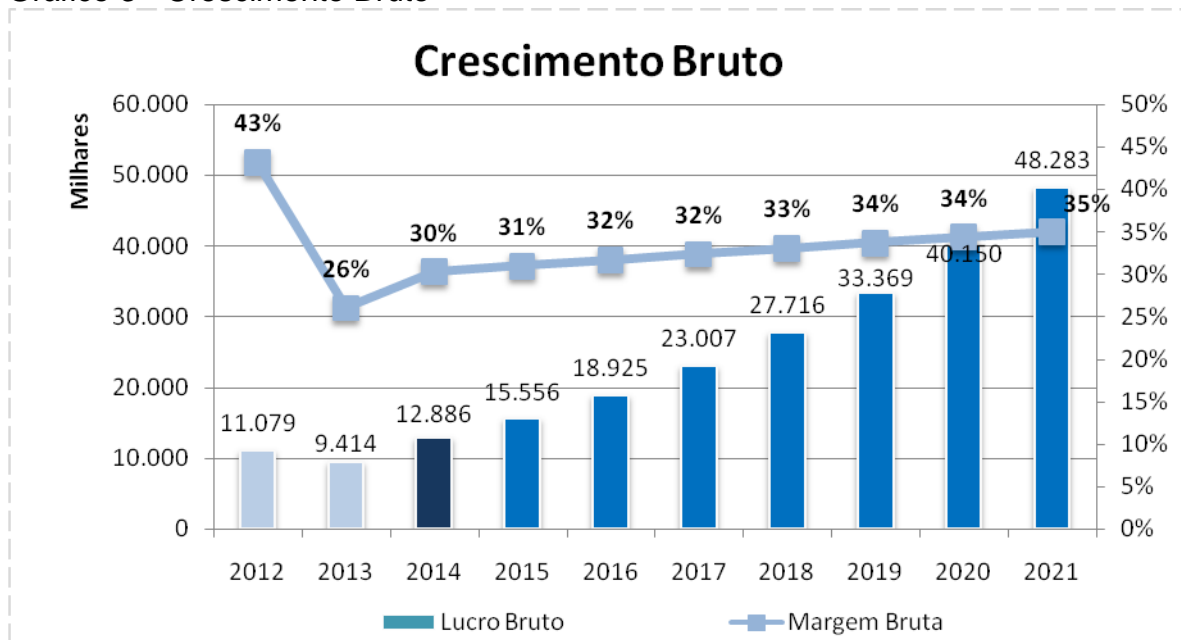
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.6 Indicadores de Lucratividade

Através margem bruta, pode ser observado o crescimento do lucro bruto em relação à receita líquida. Essa margem possibilita, pela subtração custos de produção e deduções de vendas, uma análise do percentual de lucro que a empresa terá disponível para cobrir suas despesas e IRPJ e CSLL.

Conforme o gráfico 4, é possível observar o crescimento da margem bruta de nove pontos percentuais (9%). Tais fatores foram provenientes devido ao incremento da receita e redução dos custos de produção.

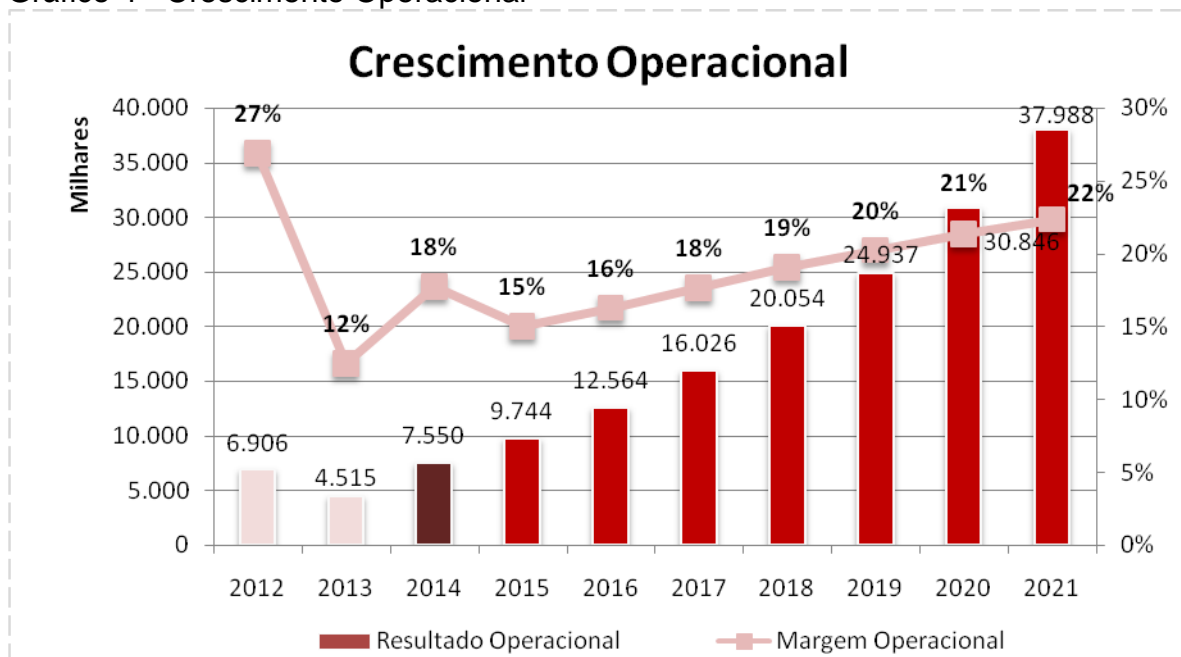
Gráfico 3 - Crescimento Bruto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelo resultado operacional é possível efetuar a análise da geração econômica da operação. Este cálculo é realizado pelo lucro bruto, deduzidas as despesas operacionais do período. O gráfico abaixo demonstra o aumento do resultado operacional da FGH, de 12% em 2013, para 22% em 2021. Esse crescimento é resultado das estratégias de redução de despesas expostas no PE.

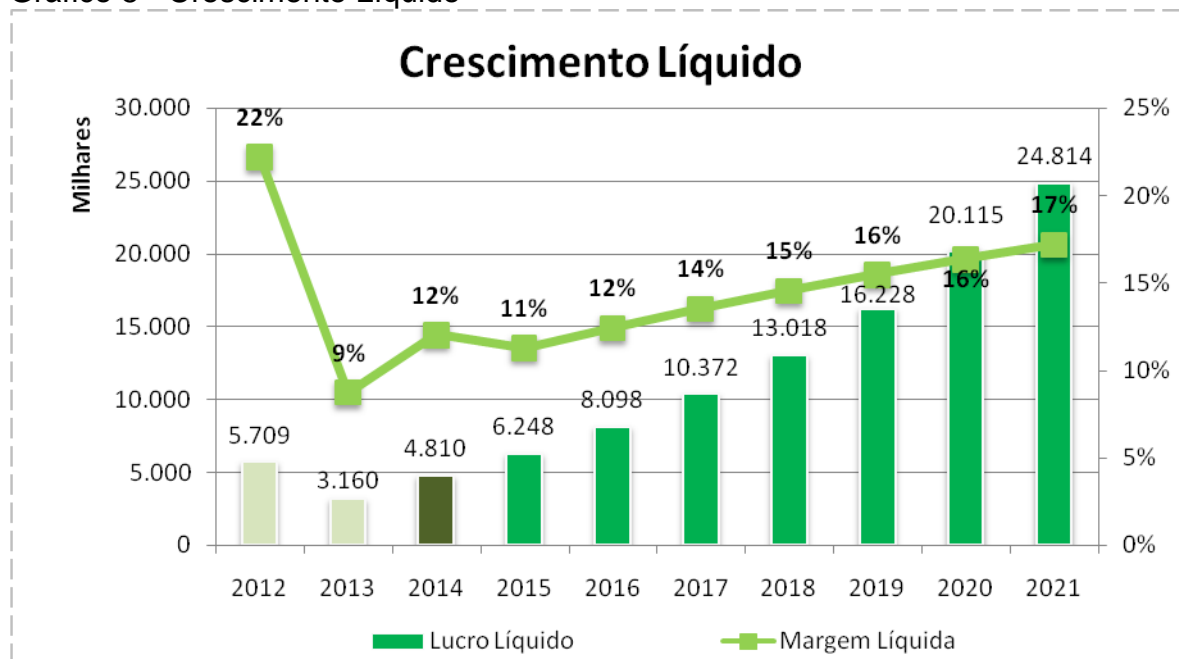
Gráfico 4 - Crescimento Operacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

O lucro líquido consiste em um indicador essencial para a organização. Em síntese é este que representa o efetivo resultado econômico obtido. Neste sentido é importante observar a efetivação das projeções financeiras, a qual conduz a um cenário altamente atrativo, onde a margem líquida evolui 8 pontos percentuais no período compreendido entre 2013 e 2021.

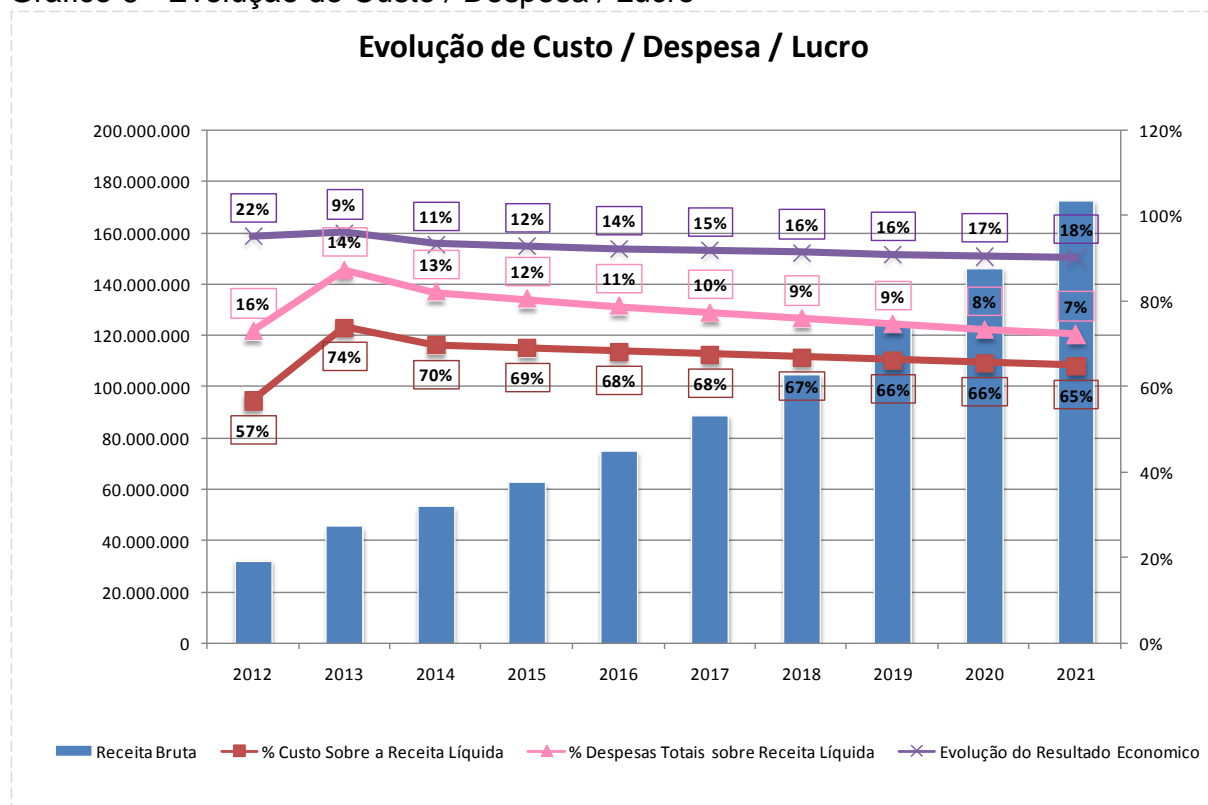
Gráfico 5 - Crescimento Líquido



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os períodos projetados de acordo com a estratégia corporativa denotam uma tendência linear ao longo dos tempos. O gráfico a seguir ilustra de forma clara esta afirmação. Verifica-se que o período em questão é pautado de forma clara, pela evolução da receita líquida e volumes comercializados, com a consequente redução da representatividade dos custos e despesas operacionais ao longo do período.

Gráfico 6 - Evolução de Custo / Despesa / Lucro



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante das exposições anteriores fica evidente que o planejamento estratégico, aliado a projeções financeiras concede maior robustez ao processo de análise, facilitando dessa forma a visualização dos impactos da estratégia em termos econômicos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planejamento Estratégico! Esta questão é o objeto de análise deste estudo. É essencial pensar estrategicamente, seja pela alta complexibilidade do ambiente econômico, pelos avanços tecnológicos, pelas expectativas dos *stakeholders*, pela continuidade do empreendimento, ou pura e simplesmente pela sobrevivência empresarial.

Com essa pesquisa pode-se atingir aos questionamentos e objetivos que inicialmente foram traçados, ou seja, o objetivo geral desta obra consistia em determinar e analisar a viabilidade das diretrizes estratégicas corporativas de uma empresa do segmento metal mecânico.

Diante do exposto, evidencia-se a essencialidade do planejamento estratégico como instrumento de gestão no atual ambiente empresarial. Amplamente discutido e debatido, o planejamento surge como norteador das ações empresariais, direcionando a empresa rumo aos seus objetivos futuros para consecução da visão estratégica.

É fundamental destacar que planejar é absolutamente diferente de prever. O planejamento estratégico requer um diagnóstico aprofundado dos ambientes (interno e externo), visando delimitar ações que venham efetivamente contribuir com os resultados empresariais.

Outro aspecto que merece menção refere-se ao fato que o planejamento estratégico é um instrumento que ao longo das últimas décadas foi adaptado à realidade existente. Sua flexibilidade permite a adaptação deste a cultura empresarial, valorizando assim os princípios corporativos.

Amplamente valorizado pela gestão empresarial o planejamento estratégico não é imutável e deve ser visualizado de modo flexível e não estável. Somente dessa forma ele irá contribuir de forma efetiva com o processo de gestão, o qual está baseado no tripé de planejamento, execução e controle.

Diante do exposto, fica perceptível que o planejamento estratégico é fundamental para consecução e manutenção da vantagem competitiva, visto que esta é o produto almejado pela execução das estratégias.

Visando estabelecer uma análise com maior profundidade dos objetivos estratégicos da empresa em estudo foi desenvolvida uma projeção financeira,

balizada por um cenário coerente, onde os resultados econômicos e financeiros são estruturados com base nos objetivos propostos e apresentados sob a ótica de demonstrações contábeis.

Dessa forma, o planejamento deixa o caráter qualitativo, e agrega o aspecto quantitativo, fator este que evidencia a viabilidade das diretrizes estratégicas corporativas mediante a apresentação de resultados econômicos e financeiros.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico -financeiro. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Luciano Waltrick. Sistema de Informações executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v.15, n.26, p. 6-24, ago. 2001.

BEUREN, Ilse Maria; SCHLINDWEIN, Antônio Carlos; PASQUAL, Dino Luiz. Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v.18, n.45, p.22-37, dez. 2007.

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

CAVALCANTI, Marly. . **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 2007.

CHIAVENATO, Dalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.

DMITRUK, Hilda Beatriz et. al. **Cadernos metodológicos**: diretrizes do trabalho científico. 6. ed. Chapecó: Argos, 2004.

DRUCKER, Peter F. **As Cinco Perguntas Essenciais que Você Sempre Deverá Fazer Sobre Sua Empresa**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, Ricardo J. **Contabilidade básica**: teoria e questões comentadas. 6 ed. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2008.

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**: Elaboração e formatação. 14. ed. Porto Alegre: [s/n] , 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; **Análise de Balanços**: 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LIMA, Manolita Correa. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOBATO, David Lobato; MOYSÉS, Jamil Filho; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de Empresas**. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

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

- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria**: análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas, 2008.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e análise de balanços**, um enfoque econômico financeiro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Métodos de Pesquisa em Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Estratégia Empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 392 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 5.ed São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria empresarial**: estratégica e operacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial**: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Atlas, 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.

RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de Empresas**. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

SANTOS, Edno Oliveira dos. Administração **financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHUEROFF, Clayton. **Orçamento empresarial**. Apostila do Curso de Ciências Contábeis UNESC. Criciúma, 2008

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

SERRA, Fernando A. Ribeiro.; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica** : conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2009.

SILVA, José Pereira da. **Análises financeira das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial**: um exercício programado. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

WAMMES, José. **Projeção financeira**. Disponível em:
http://www.fasul.com.br/pasta_professor/arquivos/29/4132_20100310_proje%E7%E3o_financeira.pdf. Acesso em: Outubro 2013.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 3.ed. Porto Alegre: D.C. Luzzatto, 2000.

APÉNDICE

Apêndice A - Coeficientes de Análises

COEFICIENTES DE ANÁLISES	2013 REAL	2014 PROJ.2	2015 PROJ.2	2016 PROJ.	2017 PROJ.	2018 PROJ.	2019 PROJ.	2020 PROJ.	2021 PROJ.
Índice de Liquidez Geral	2,05	2,67	3,59	4,52	5,14	5,74	6,27	6,71	7,05
Índice de Liquidez Corrente	1,88	2,23	2,90	3,83	4,52	5,19	5,80	6,30	6,70
Índice de Liquidez Seca	1,29	1,71	2,37	3,29	4,06	4,79	5,46	6,01	6,46
Índice de Liquidez Imediata	0,25	0,88	1,27	1,91	2,55	3,18	3,77	4,29	4,73
Índice de Capital de 3º	0,95	0,60	0,39	0,28	0,24	0,21	0,19	0,18	0,17
Índice de Endividamento Geral	0,95	0,60	0,39	0,28	0,24	0,21	0,19	0,18	0,17
Índice de Endividamento Corrente	0,79	0,56	0,39	0,28	0,24	0,21	0,19	0,18	0,17
Grau de Endividamento	0,48	0,37	0,28	0,22	0,19	0,17	0,16	0,15	0,14
Índice de Dívida a Curto Prazo	5,02	15,29	-	-	-	-	-	-	-
PMRV	67,89	47,53	52,08	55,77	58,88	61,69	64,08	66,10	67,81
PMPC	43,33	35,91	30,74	26,09	22,15	18,96	16,23	13,89	11,89
PME	55,25	49,80	42,63	36,19	30,72	26,29	22,51	19,27	16,49