

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DIOGO JOSÉ GAZOLA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DE ELABORAÇÃO PARA A  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR - COOPERFAMÍLIA**

**CRICIÚMA**

**2014**

**DIOGO JOSÉ GAZOLA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DE ELABORAÇÃO PARA A  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR - COOPERFAMÍLIA**

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

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

**CRICIÚMA**

**2014**

**DIOGO JOSÉ GAZOLA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DE ELABORAÇÃO PARA A  
COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR - COOPERFAMÍLIA**

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

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

Criciúma, 15 de Julho de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Rafael dos Santos – UNESC - Orientador.

---

Prof<sup>a</sup>. Esp. Milla Lúcia Ferreira Guimarães – UNESC – Examinador.

**Dedico este trabalho especialmente a Deus,  
meus pais, minhas irmãs e minha namorada,  
pela força e incentivo aos meus estudos.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me conduziu no melhor caminho, me mantendo persistente e esperançoso, sem fraquejar nos momentos mais difíceis.

A minha família, de modo muito especial, por compreenderem minha ausência em vários momentos e por me ajudarem de inúmeras formas, no alcance deste sonho. Aos meus pais, José e Heloisa, pela minha formação e educação, sendo meu alicerce em vários momentos e as minhas irmãs, pelo apoio.

A minha namorada Eliziane, pelo amor, carinho e dedicação. Pelo incentivo para que eu alcance meus objetivos e compreensão pelos momentos ausentes devido aos estudos.

Aos professores do curso de Ciências Contábeis, pelo conhecimento transmitido e amizade. Em especial ao meu orientador, Professor Rafael dos Santos, pela dedicação e cobrança fundamental na elaboração deste estudo.

Enfim, aos colegas de curso que se fizeram presentes nesta caminhada, compartilhando conhecimento e alegria.

## RESUMO

GAZOLA, Diogo José. **Planejamento estratégico: uma proposta de elaboração para a cooperativa da agricultura familiar – COOPER-FAMÍLIA**. 2014. 61 p. Orientador: Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Com as constantes mudanças nos cenários econômico, político e social, a busca pela continuidade e crescimento das empresas está diretamente relacionada à utilização das ferramentas de gestão. Este trabalho tem por objetivo propor a elaboração de um planejamento estratégico em uma cooperativa de agricultura familiar com o intuito de definir estratégias que auxiliem tornar a empresa competitiva no mercado. Além do Planejamento Estratégico, a Controladoria Estratégica utiliza-se de outras ferramentas que fornecem o auxílio necessário para a tomada de decisão, como é o caso dos controles orçamentários e o *Balanced Scorecard*. Para isso, fizeram-se pesquisas bibliográficas acerca dos planos estratégicos, desta forma, conseguiu-se o embasamento teórico necessário para abordar este estudo na prática, por meio do estudo de caso. Para esta pesquisa, foram realizadas reuniões com os gestores da empresa, para obter as informações necessárias para elaborar o planejamento estratégico da Cooperativa de Agricultura Familiar de Rio Fortuna e Região. Este planejamento auxiliará os gestores da empresa nos processos de tomada de decisão e direcionamento para alcançar o sucesso empresarial.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Controladoria Estratégica, *Balanced Scorecard*.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Exigências técnicas e pessoais do controller .....	17
Figura 1- Mentalidade Imediatista, Operacional e Estratégica .....	18
Figura 2 - Níveis de decisão e tipos de planejamento .....	20
Figura 3 - Desenvolvimento de planejamentos táticos .....	22
Figura 4 - Planejamento Estratégico .....	23
Figura 5 - Etapas do Planejamento Estratégico .....	25
Figura 6 - Análise SWOT .....	30
Figura 7 - Abordagem projetiva de cenários .....	32
Figura 8 - Abordagem prospectiva de cenários .....	32
Quadro 2 - Funções dos objetivos estratégicos .....	33
Figura 9 - O Balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais .....	35
Quadro 3 - A perspectiva do cliente – Medidas Essenciais .....	36
Figura 10 - O Balanced Scorecard é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor .....	38
Figura 11- Fases de elaboração do planejamento estratégico .....	42
Quadro 4 - Pontos Fortes .....	45
Quadro 5 - Pontos Fracos .....	45
Quadro 6 - Oportunidades .....	46
Quadro 7 - Ameaças .....	46
Quadro 8 - Cenários .....	47
Quadro 9 - Plano de ação Finanças: 1º Objetivo, Estratégia 1/2 .....	49
Quadro 10 - Plano de ação Finanças: 1º Objetivo, Estratégia 2/2 .....	49
Quadro 11 - Plano de ação Finanças: 2º Objetivo, Estratégia 1/2 .....	50
Quadro 12 - Plano de ação Finanças: 2º Objetivo, Estratégia 2/2 .....	50
Quadro 13 - Plano de ação Comercial: 1º Objetivo, Estratégia 1/2 .....	52
Quadro 14 - Plano de ação Comercial: 1º Objetivo, Estratégia 2/2 .....	52
Quadro 15 - Plano de ação Comercial: 2º Objetivo, Estratégia 1/2 .....	53
Quadro 16 - Plano de ação Comercial: 2º Objetivo, Estratégia 2/2 .....	53
Figura 12 – <i>Balanced Scorecard</i> - BSC .....	54
Figura 13 – Mapa estratégico .....	55

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COOPER-FAMÍLIA - Cooperativa da Agricultura Familiar de Rio Fortuna e região

OCESC - Sindicato e Organização das Cooperativas de Santa Catarina

SWOT - *strenghts, weeknesses, opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

FCS - fatores chaves de sucesso

BSC - *Balanced Scorecard*

SINTRAF - Sindicato dos Trabalhos na Agricultura Familiar

CRESOL - Sistema das Cooperativas de crédito rural com interação solidária

PAA - Programa de aquisição de alimentos

PNAE - Programa Nacional de alimentação escolar

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 COOPERATIVISMO .....	14
2.2 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA .....	15
<b>2.2.1 Controller</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.2 Estratégia Empresarial</b> .....	<b>17</b>
2.3 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL .....	19
<b>2.3.1 Tipos de planejamento</b> .....	<b>19</b>
2.3.1.1 Planejamento Operacional .....	20
2.3.1.2 Planejamento Tático .....	21
2.3.1.3 Planejamento Estratégico .....	22
<b>2.3.2 Etapas de Elaboração do Planejamento Estratégico</b> .....	<b>24</b>
2.3.2.1 Diagnóstico Estratégico .....	26
2.3.2.2 Negócio .....	26
2.3.2.3 Missão .....	27
2.3.2.4 Visão .....	28
2.3.2.5 Definição dos Valores .....	29
2.3.2.6 Análise Ambiental .....	29
2.3.2.7 Cenários .....	31
2.3.2.8 Objetivos estratégicos e estratégias .....	33
2.4 <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	34
<b>2.4.1 Mapas Estratégicos</b> .....	<b>38</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>40</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	40
<b>4.1.1 Mercado de atuação</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1.2 Produtos</b> .....	<b>41</b>
4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	41
<b>4.2.1 Negócio</b> .....	<b>42</b>

<b>4.2.2 Missão</b> .....	<b>43</b>
<b>4.2.3 Visão</b> .....	<b>43</b>
<b>4.2.4 Definição dos Valores</b> .....	<b>44</b>
<b>4.2.5 Análise Ambiental</b> .....	<b>45</b>
<b>4.2.6 Cenários</b> .....	<b>47</b>
<b>4.2.7 Objetivos estratégicos e estratégias</b> .....	<b>48</b>
4.2.7.1 Finanças e custos.....	48
4.2.7.2 Comercial e <i>Marketing</i> .....	51
4.4 <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	54
4.5 MAPA ESTRATÉGICO.....	55
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>59</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>61</b>
APÊNDICE A – Controle Orçamentário 2014.....	62

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário econômico cada vez mais competitivo, globalizado e em constantes alterações, os instrumentos de informação fornecem aos gestores o suporte necessário para a tomada de decisões.

Neste contexto, surge como opção para as empresas a elaboração de um planejamento estratégico, pois independente do porte ou tipo da empresa, existe a necessidade de informação para a tomada de decisões a curto e longo prazo. Desta forma, a empresa pode direcionar seus esforços de forma mais eficaz, para que isso tenha efeito a longo prazo, na realização da visão da empresa.

O planejamento estratégico atua nos mais diversos níveis da empresa de forma à direcionar as atividades da empresa por meio da elaboração de metas e objetivos. Assim, torna-se função essencial dos gestores, o planejamento da estratégia, visto que esta permitirá que a empresa enfrente o futuro seguindo as decisões mais corretas.

Portanto, neste capítulo, será apresentado o tema e problema da pesquisa, na justificativa explica-se o motivo pelo qual o tema foi escolhido e sua contribuição para a empresa objeto de estudo. Por fim, tem-se a intenção de elaborar e apresentar o planejamento estratégico para uma cooperativa de agricultura familiar.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Com as constantes mudanças no cenário econômico, social e cultural, a necessidade por informação ágil e eficaz se torna evidente. As organizações precisam cada vez mais estar munidas de informações para o controle, desde a produção até as decisões mais importantes da organização.

Portanto, existe a necessidade de obter informações não só internas, que auxiliam na organização e gestão da empresa, mas também informações externas, que irão agregar aos gestores uma visão de futuro mais ampla, de forma que, estejam mais preparados para as adversidades e oportunidades que possam surgir.

O planejamento estratégico é uma das ferramentas que a controladoria utiliza para fornecer informações que facilitem o processo de tomada de decisões por parte dos gestores. Portanto, o planejamento estratégico fornece aos gestores

uma visão de futuro da empresa, através do estabelecimento de metas e objetivos, sendo que estes dependem intrinsecamente do bom funcionamento operacional da mesma.

Apesar de grande parte dos gestores terem conhecimento da importância de um planejamento estratégico, a realidade nas empresas continua voltada ao imediatismo. Como consequência, oportunidades passam despercebidas, ou pior, são percebidas por algum concorrente.

A aplicação do planejamento estratégico em uma cooperativa requer alguns cuidados, pois um dos principais objetivos dessas organizações é a preservação do seu interesse social. Segundo dados da OCESC (2013), as cooperativas agropecuárias de Santa Catarina faturaram aproximadamente R\$ 11,2 bilhões, distribuídos em 54 cooperativas e 65.883 cooperados. Estes números expressivos destacam ainda mais, a importância de uma boa gestão nestas empresas.

Diante do exposto, faz-se o seguinte questionamento que balizará a pesquisa: Quais as etapas a serem desenvolvidas para a implantação do planejamento estratégico para uma Cooperativa de agricultura familiar, de forma a contemplar tanto os objetivos empresariais quanto seus objetivos sociais?

## 1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

No presente trabalho tem-se como objetivo geral, desenvolver as etapas de implantação de um planejamento estratégico para a Cooperativa da Agricultura Familiar – COOPER-FAMÍLIA.

Após a definição do objetivo geral, foram identificados os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Conceituar planejamento estratégico, enquanto instrumento de gestão;
- ✓ Descrever as etapas de implementação do planejamento estratégico;
- ✓ Evidenciar, por meio do estudo de caso, as etapas de elaboração de um planejamento estratégico para a COOPER-FAMÍLIA;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O cenário econômico atual pode ser visto sob duas óticas. A pessimista apresenta um cenário bastante turbulento, em constantes alterações e altos níveis de competitividade. Já a otimista apresenta um mercado globalizado, onde determinado produto ou serviço pode estar disponível a milhões de pessoas em um curto espaço de tempo e as mudanças são vistas como oportunidades.

Muito provavelmente os gestores que tem em mãos um planejamento estratégico bem elaborado, estão observando o cenário econômico e social sob a ótica otimista, pois entendem que conciliando a eficiência operacional com a eficiência estratégica, resultados positivos são alcançados a curto, médio e longo prazo.

Embora grande parte dos gestores tenham conhecimento da importância do planejamento estratégico, é constatado na realidade empresarial que muitos gestores não o utilizam. Esta se torna uma grande falha, pois se preocupam tanto com o imediatismo que acabam não percebendo o rumo que a empresa está seguindo.

Diante do exposto, a justificativa deste estudo está na constatação de que, por mais eficiente que uma empresa seja em nível operacional, a não utilização de um planejamento estratégico pode levá-la ao insucesso. Pois muitas vezes, quando uma empresa não analisa e define o melhor caminho a seguir, qualquer caminho serve e este, pode ser o caminho para o fracasso empresarial.

A contribuição teórica e prática na elaboração deste estudo ocorre por meio da apresentação de uma proposta de planejamento estratégico para os próximos cinco anos em uma cooperativa agropecuária. Portanto, busca-se apresentar as principais informações para a boa gestão de uma cooperativa. De modo que, a mesma esteja preparada para os desafios e oportunidades do cenário econômico e alcance o sucesso empresarial e social.

Deste modo, torna-se indispensável à elaboração deste estudo, repassando no desenvolvimento deste, os pontos importantes e aproveitáveis para cada cooperativa e os pontos benéficos para a sociedade, logo que as cooperativas têm como objetivo promover o desenvolvimento de seus associados, funcionários e da sociedade em geral.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo terá como objetivo principal a compreensão dos conceitos e importância do tema pesquisado. Ademais, tratar-se-á da elaboração de uma proposta de planejamento estratégico. Portanto, parte-se dos fundamentos e diretrizes da controladoria estratégica, seguida da explanação dos tipos de planejamento. Com isso, aprofundar-se-á o foco do estudo, explanando as etapas e os aspectos principais do planejamento estratégico.

### 2.1 COOPERATIVISMO

As cooperativas são disciplinadas pela Lei 5.764 de 16/12/1971 que, em seu artigo 4º, as define assim: “[...] são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados [...]”.

Corroborando com o citado, a OCESC (2014) define cooperativa como, “uma sociedade de, no mínimo 20 pessoas físicas, com um interesse comum, economicamente organizada de forma democrática isto é, com a participação livre e igualitária dos cooperados, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos”.

Segundo Macpherson (2003) “a primeira Cooperativa surgiu na cidade de Manchester (Inglaterra) no Rochdale, onde um grupo de 28 tecelões no dia 21 de dezembro de 1844 decidiu criar um pequeno armazém cooperativo”. Estes mesmos tecelões definiram os princípios nos quais a cooperativa deveria seguir, com as transformações econômicas e sociais no mundo, estes princípios foram preservados, mas revistos e ajustados com o passar dos tempos.

Desta forma, a última revisão aconteceu em 1995 e atualmente, constam com os seguintes princípios: 1º adesão voluntária e livre; 2º gestão democrática pelos membros; 3º participação econômica dos membros; 4º autonomia e independência; 5º educação, formação e informação; 6º intercooperação e 7º interesse pela comunidade, OCESC (2014).

Portanto, as cooperativas aparecem como uma ótima oportunidade para resolver diversos problemas sociais da atualidade, sendo que estas organizações estão se desenvolvendo cada vez mais, as ferramentas de gestão podem auxiliar estas organizações a se organizarem de maneira mais adequada.

## 2.2 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

Cabe a controladoria estratégica um papel importantíssimo na definição das estratégias de uma instituição. Este é o ramo da controladoria que está mais voltado para as funções de planejamento, sendo que as estratégias e o planejamento estratégico devem ser elaborados pelo mais alto nível hierárquico da organização em parceria com a controladoria e demais colaboradores.

A integração de toda a empresa no processo de planejamento é essencial para que todos saibam os objetivos da empresa e direcionem seus esforços na realização destes objetivos.

Conforme Padoveze (2005, p 94), define-se controladoria estratégica como sendo:

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

Todas as informações, sejam referentes ao ambiente interno ou externo, auxiliarão na implantação do planejamento e como consequência servirá de base na elaboração da estratégia, que irá auxiliar a instituição a aproveitar eventuais oportunidades e a estar preparada para ameaças, que são frequentes no ambiente empresarial.

O controle estratégico, de acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009, p. 19), “deve representar uma filosofia de gestão que procura contemplar todas as estratégias de longo prazo, levando em consideração tudo o que for vital para a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva”.

Deste modo, conclui-se que a controladoria estratégica tem como principal finalidade, facilitar e auxiliar no desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico em uma organização. Isto é possível, pois o *controller* detêm as informações necessárias para a melhor avaliação interna e externa da empresa e do setor na qual esta inserida.

### 2.2.1 *Controller*

O *Controller* pode ser definido como o profissional que detêm as informações, realiza suas análises e as transmite com excelência. Assumir esta função exige conhecimentos gerais de todas as áreas da organização, além de exigências técnicas e pessoais.

A atuação do *Controller* segundo Padoveze (2003, p. 36):

Deve ser no sentido de informar, formar, educar, influenciar e persuadir, nunca impor, de tal forma que todos ajam coordenadamente com os propósitos da empresa e, por conseguinte, obtenham eficiência e eficácia nas suas áreas de responsabilidades; com isso, a empresa será lucrativa e eficaz.

Contudo, devido a amplitude deste cargo, novos desafios surgem a todo momento, exigindo flexibilidade. Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009, p. 13) “em decorrência das profundas mudanças que estão ocorrendo nos processos produtivos e nas técnicas gerenciais e administrativas, as exigências para o cargo de *controller* tornaram-se complexas e desafiadoras”.

Quanto às responsabilidades do *controller*, de acordo com Padoveze (2005, p. 36), “é importante ressaltar que ele não é o responsável pelo alcance dos resultados planejados. Os gestores é que o são pela geração dos resultados de cada uma de suas áreas”.

O Quadro 1 demonstra as principais exigências técnicas e pessoais do *controller*.

**Quadro 1: Exigências técnicas e pessoais do controller**

Exigências Técnicas		Exigências Pessoais
Tipos de conhecimentos técnicos e experiências	Conteúdo dos objetos	
Teorias econômicas ligadas ao sistema de gestão e desempenho	Sistema de informações • Contabilidade de custo e desempenho (Contabilidade financeira, do balanço social e do capital humano)	Inteligência  Raciocínio analítico  Flexibilidade  Comportamento social • Sociabilidade • Capacidade de persuasão  Capacidade de inspirar confiança em relação à sua competência  Habilidades de gestão
Instrumentos de coordenação • Objetivos e sistemas de indicadores • Sistemas orçamentários • Sistemas de direcionamento e controle	Equipamentos do sistema de informações	
Métodos de planejamento e controle	Planejamento e controle • Sistemas • Processos • Instrumentos	
Teorias comportamentais	Sistema de objetivos • Solução de conflitos de objetivos • Identificação de objetivos	
Instrumentos de motivação	Gestão de pessoas • Estilos de gestão • Sistemas de incentivo • Determinação do comportamento humano	
Métodos de conhecimento prévio	Organização	
Técnicas de criatividade	Interdependência no sistema de desempenho	

Fonte: Küpper (2005, *apud* LUNKES e SCHNORRENBARGER, 2009, p. 157)

Constata-se, que este profissional além de conhecimentos técnicos de diversas áreas, deve possuir diversas habilidades pessoais, para que utilize o conhecimento das informações de forma ágil, clara e confiável.

### 2.2.2 Estratégia Empresarial

A controladoria é responsável por fornecer diversas informações que auxiliam a formulação da estratégia empresarial. Entretanto, não cabe apenas a controladoria a definição das estratégias empresariais, estas ideias podem surgir em qualquer setor da empresa.

Portanto, Oliveira (2002, p. 193), destaca que: “numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a

maximização das oportunidades”.

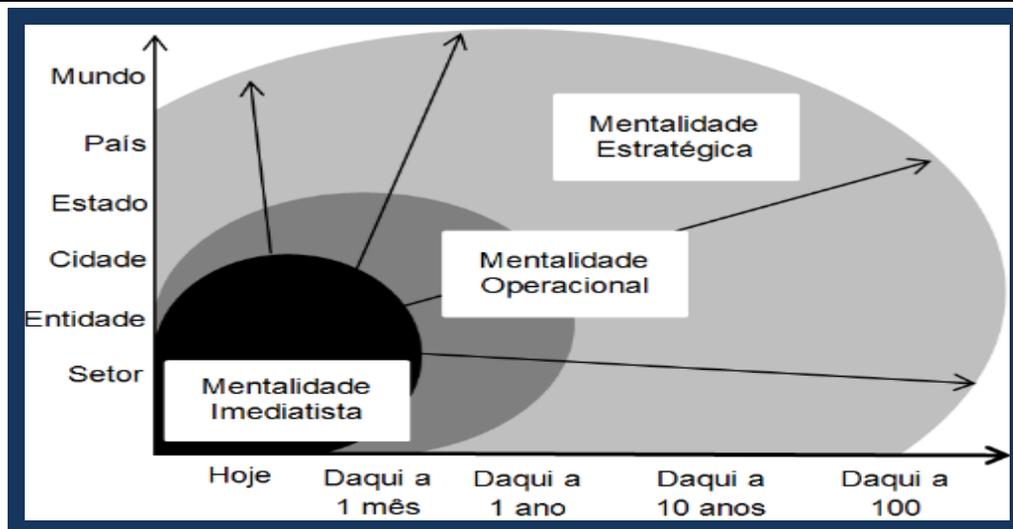
De acordo com a situação atual da empresa, seus gestores poderão adotar diferentes tipos de estratégias ou até mesmo a combinação das mesmas. A estratégia pode estar voltada ao crescimento ou desenvolvimento, ou quando a empresa não está estável no mercado a estratégia pode ser de manutenção, ou ainda voltada à sobrevivência.

Mintzberg e Simons (1995, *apud* KAPLAN e NORTON 1997 p. 268) identificaram os principais aspectos da visão emergente da estratégia:

- ✓ As estratégias são incrementais e surgem ao longo do tempo.
- ✓ As estratégias pretendidas podem ser superadas pela realidade.
- ✓ A formulação e a implementação da estratégia se confundem.
- ✓ As ideias estratégicas podem surgir em todos os setores da organização.
- ✓ A estratégia é um processo.

Neste sentido, a mentalidade estratégica é necessária para a construção da visão de futuro da empresa. As vantagens da mentalidade estratégica para os gestores podem ser observadas na Figura 1:

**Figura 1: Mentalidade Imediatista, Operacional e Estratégica.**



Fonte: Costa (2012, p. 15)

Logo, independente da empresa ter ou não, finalidades lucrativas, é necessário ter uma visão de futuro, para que assim consiga identificar as oportunidades e ameaças a longo prazo e a nível global. Conclui-se então, que o processo de estratégia empresarial, requer alguns cuidados, porém, quando

analisado todos os aspectos relevantes pode trazer vantagens significativas para a empresa a longo prazo.

## 2.3 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

Uma das principais técnicas de gestão que auxiliam o processo de tomada de decisão é o planejamento empresarial. De acordo com Oliveira (2004, p. 35), “o processo de planejar envolve, portanto, um *modo de pensar*, e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”.

O planejamento acaba sendo muito relacionado à previsão, a tomada de decisões futuras. Entretanto, o propósito do planejamento é verificar os impactos que as atitudes do presente, podem causar no futuro.

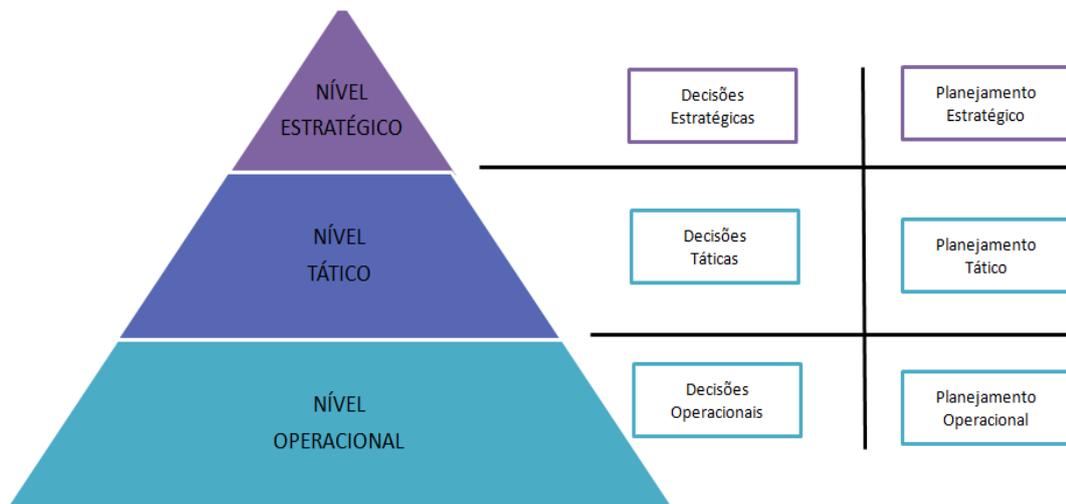
Observando os conceitos de planejamento, a expressão muito utilizada no dia-a-dia de que “*as atitudes do presente é que definem o futuro*”, pode ser observada de outra maneira. Neste sentido, pode-se afirmar que, o que se planeja para o futuro é que irá definir as atitudes no presente. A seguir, descrevem-se os tipos de planejamento empresarial, quanto aos níveis hierárquicos.

### 2.3.1 Tipos de Planejamento

O planejamento envolve a organização como um todo, portanto é necessário a interação de todos os níveis hierárquicos da empresa. Desta forma o planejamento deve contemplar os objetivos nos níveis estratégico, tático e operacional.

Este estudo tratará principalmente o planejamento estratégico, sendo este o princípio para que os gestores de uma organização possam acompanhar os níveis tático e operacional, assim apresenta-se a Figura 2 que demonstra os níveis de decisão e tipos de planejamento em uma empresa.

**Figura 2: Níveis de decisão e tipos de planejamento.**



Fonte: Oliveira (2004, p. 45)

Pode-se afirmar então, que a controladoria por meio do planejamento, tem papel importante em todos os níveis da empresa, desde o operacional até o estratégico. As informações em cada um desses níveis auxiliam a elaboração do planejamento estratégico, sendo que este agregará maiores chances de sucesso para a empresa.

### 2.3.1.1 Planejamento Operacional

Os planos operacionais tem atuação de curto prazo, geralmente são elaborados para um ano ou menos. Portanto, o planejamento operacional tem a função de colocar em prática os objetivos almejados, sempre considerando os planos táticos e estratégicos na definição das operações que serão realizadas.

De acordo com Oliveira (2004), os planejamentos operacionais devem conter informações quanto aos recursos necessários para seu desenvolvimento, os prazos estabelecidos, os responsáveis por sua execução e os procedimentos a serem adotados.

Com o conhecimento necessário quanto ao planejamento operacional, torna-se necessário destacar a importância da controladoria nesta etapa. Neste sentido, Padoveze (2007, p. 135) afirma que:

Assim, dentro do processo de planejamento operacional, cabe à controladoria a criação de modelos de decisão, mensuração e informação

ligados à determinação das estruturas de ativos e passivos das unidades de negócio e da empresa, bem como para as decisões posteriores de adaptação das estruturas determinadas.

Deste modo, pode-se compreender que os planos operacionais atuam de forma direta em determinado setor ou departamento. Por meio do estabelecimento de metas é que se busca alcançar os objetivos do setor, neste sentido, os objetivos de cada setor devem estar intrinsecamente relacionados aos objetivos definidos no decorrer do planejamento.

### 2.3.1.2 Planejamento Tático

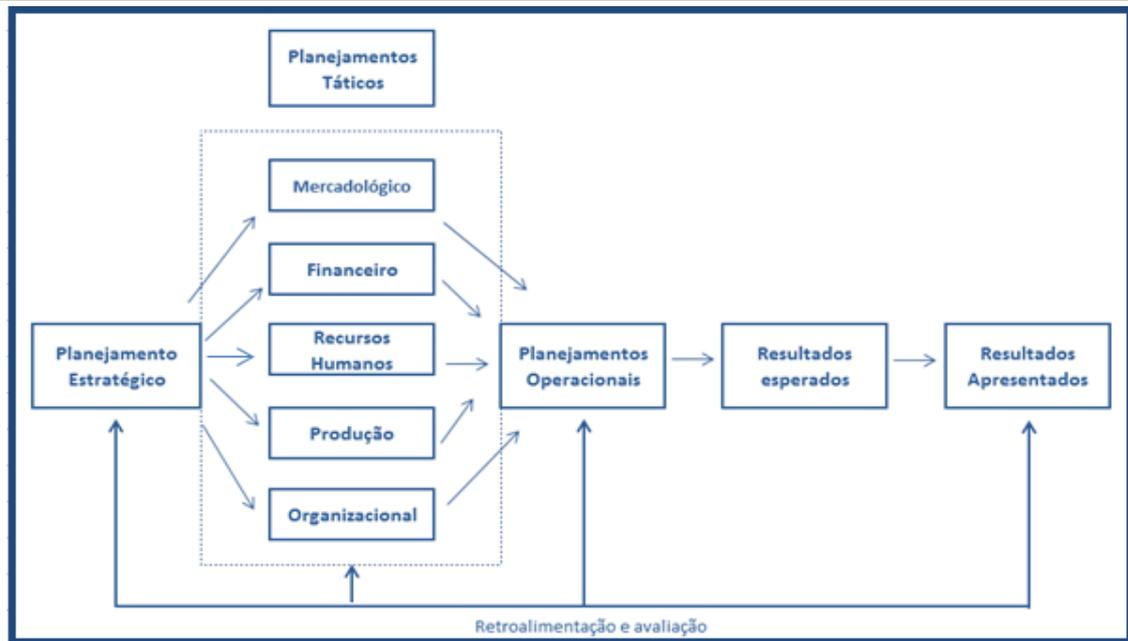
Elaborado para atuar à médio prazo, este tipo de planejamento visa melhorar determinado setor dentro da empresa. Segundo Oliveira (2009, p. 73), “planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa, que visa uma situação futura desejada”.

Conforme complementa Oliveira (2004, p 49) o planejamento tático:

[...] é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadas para o processo decisório da empresa.

Percebe-se, então, que o planejamento tático não trabalha com a empresa ou grupo empresarial por completo, ele tem como objetivo aperfeiçoar resultados em determinado departamento da empresa em médio prazo. Portanto, o planejamento tático faz a ligação entre os níveis estratégico e operacional, uma sistemática do desenvolvimento do planejamento tático pode ser visualizada na Figura 3:

**Figura 3: Desenvolvimento de planejamentos táticos.**



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p. 48).

Deste modo, normalmente esta etapa é de responsabilidade da controladoria, pois por mais que tenha como objetivo aperfeiçoar determinado setor é necessário um bom conhecimento de toda a organização e seus objetivos globais para melhor definir os planejamentos táticos.

### 2.3.1.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico deve integrar toda a empresa ou grupo empresarial. A subdivisão em departamentos está voltada ao nível tático e operacional, já o nível estratégico deve englobar o grupo empresarial como um todo.

A controladoria tem papel importante no auxílio à implementação do planejamento estratégico, pois é na controladoria, principalmente na controladoria estratégica, que se obtém as principais informações que servirão de base ao planejamento estratégico.

Conforme a definição de Oliveira (2007, p. 73),

planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos não controláveis pela empresa.

Normalmente, a elaboração do planejamento estratégico é de

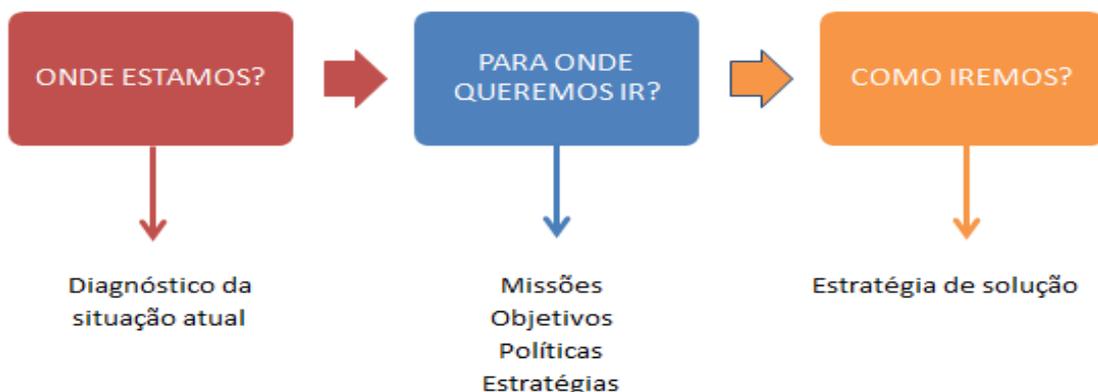
responsabilidade do mais alto nível hierárquico da empresa, em conjunto com a controladoria e os demais colaboradores. Segundo Padoveze (2003, p. 96), “o planejamento estratégico prepara a empresa para o que esta por vir, ou seja, é um processo que prepara a empresa para o futuro, definindo estratégias que devem ser postas em prática no presente”.

Padoveze (2003, p. 96) comenta, ainda, que este processo deve conter as seguintes descrições:

- ✓ Como será o setor de atuação da empresa.
- ✓ Quais os mercados que ela irá competir.
- ✓ Quais os competidores no mercado.
- ✓ Quais produtos e serviços a empresa oferecerá.
- ✓ Quem são e como são os seus clientes.
- ✓ Que valor oferecerá a seus clientes através de seus produtos.
- ✓ Quais vantagens ele terá no longo prazo.
- ✓ Qual será ou deverá ser o seu porte.
- ✓ Qual será ou deverá ser a sua rentabilidade.
- ✓ Quanto será agregado de valor aos acionistas.

As metodologias e técnicas usadas na elaboração de um planejamento estratégico visam responder as seguintes perguntas, conforme é apresentado na Figura 4.

**Figura 4: Planejamento Estratégico.**



Como resultado do planejamento estratégico, buscam-se os seguintes resultados finais, segundo Oliveira (2004, p. 65),

Direcionamento de esforços para pontos comuns; consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional; e estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

Portanto, com o conhecimento dos conceitos e aspectos relevantes do planejamento estratégico, pode-se compreender que o mesmo, quando aplicado a pequenas empresas, como grande parte das cooperativas de agricultura familiar, necessitam de um maior grau de simplificação e maior interação de todos os colaboradores. Entretanto, as vantagens são muitas, pois empresas de pequeno porte tem controles menos complexos, contabilidade mais “enxuta” e, geralmente, acabam não realizando qualquer reflexão estratégica.

### **2.3.2 Etapas de Elaboração do Planejamento Estratégico**

Conforme conceituado anteriormente, o planejamento estratégico visa estabelecer a situação futura que a empresa deseja. Entretanto, apenas definir os objetivos pretendidos não é suficiente para garantir que os mesmos se tornem realidade.

Assim sendo, é necessário estabelecer uma metodologia que englobe os objetivos pretendidos, com as ações para que os objetivos sejam alcançados, devendo ainda, realizar um estudo das variáveis internas e externas que possam interferir no alcance dos objetivos pretendidos.

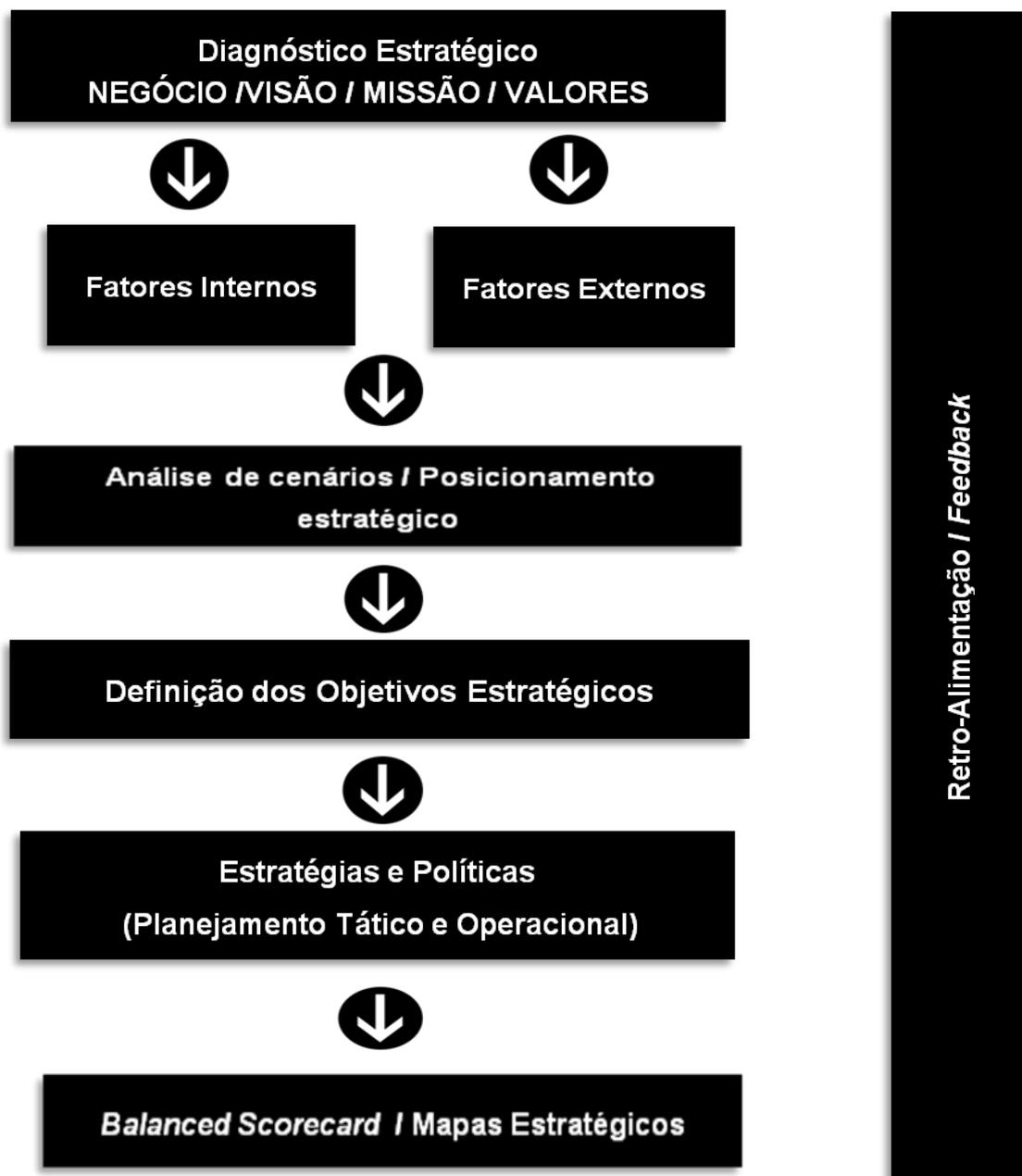
Com a definição da metodologia, é dado início ao planejamento estratégico. Com isso, Oliveira (2004, p. 66) enfatiza que, “o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação”.

Conforme Oliveira (2004), delineamento está relacionado à definição da metodologia que será aplicada no processo de planejamento estratégico. A elaboração envolve grande parte do processo, onde busca-se avaliar os aspectos

internos e externos, as oportunidades e ameaças, a definição dos objetivos e metas a serem realizados e as ações para que estes sejam alcançados. Por fim, a implementação, que esta relacionada a competência operacional e ao treinamento e liderança para o desenvolvimento do processo.

Difícilmente uma empresa tem as características idênticas à outra, seja quanto ao porte, organização ou filosofia. Um modelo das etapas à serem seguidas no planejamento estratégico pode ser observada na Figura 5.

**Figura 5: Etapas do Planejamento Estratégico.**



Na sequência, descreve-se de maneira detalhada todas as etapas do planejamento estratégico, bem como suas particularidades. Portanto, inicia-se pela identificação da identidade da empresa e o ambiente em que a mesma está inserida.

#### 2.3.2.1 Diagnóstico estratégico

Considerada a etapa inicial do planejamento estratégico, o diagnóstico estratégico determina a situação atual da empresa. Esta tarefa é realizada por meio da análise e verificação dos aspectos internos e externos.

Assim sendo, o diagnóstico estratégico visa responder a seguinte pergunta, qual a situação real da empresa observando seus aspectos internos e externos?

Conforme Oliveira (2004, p. 69), “esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa”.

Com base no diagnóstico estratégico é que a empresa estará preparada para agir e se antecipar as mudanças que venham a acontecer. Ademais, apresentar-se-à as etapas básicas do diagnóstico estratégico.

#### 2.3.2.2 Negócio

Definir o negócio de uma empresa pode ser ao mesmo tempo, simples e complexo, pois a definição do negócio impacta diretamente, na estratégia empresarial.

Definir o negócio da empresa é importante tanto para o público externo, como para os colaboradores da organização. Pode-se afirmar isso, pelo fato de que quando não há uma definição clara do negócio, cada colaborador pode entender diferentemente o negócio da empresa, empenhando esforços visando alcançar objetivos que possivelmente, não são os mesmos que a organização almeja.

Ao iniciar o planejamento estratégico, precisa-se analisar e responder três perguntas, conforme comenta Drucker (2002, p. 132), “[...] Qual é o nosso ramo? Qual será ele? Qual deve ser? Cada uma delas constitui, e deve constituir, caminhos conceituais distintos”.

Neste sentido, percebe-se que a definição do negócio necessita de certa

amplitude. Portanto, para não restringir as opções da empresa, a definição do negócio deve estar mais relacionada aos benefícios e vantagens que a empresa venha a oferecer, do que exclusivamente aos produtos ou serviços oferecidos.

### 2.3.2.3 Missão

Com a identificação do negócio da empresa, o próximo passo é a definição da sua missão, em outras palavras, a razão de existir da empresa, o motivo pelo qual a organização trabalha.

De acordo com Costa (2007, p. 36), “muitas pessoas que trabalham para uma organização e não conseguem explicar a razão básica de sua existência, ou sua missão, perdem-se em uma infinidade de objetivos secundários ou imediatistas”.

Portanto, para Catelli (2001, p. 52):

[...] a missão de uma empresa é fundamental para sua atuação eficaz, devendo mesmo partir da satisfação de necessidades externas. Sob esta ótica, produtos e serviços devem ser considerados tão somente como “meios” de que a empresa se utiliza para o atendimento dessas necessidades e, conseqüentemente, para o cumprimento de sua missão.

A missão da empresa, de acordo com o que comenta Oliveira (2004, p. 127), “exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos”.

Outro aspecto importante é quanto ao dinamismo da missão, com as constantes mudanças no cenário econômico e social, e a forte competitividade, as empresas buscam modificar constantemente seus produtos ou serviços, além de inovar e criar novos conceitos para o mercado. Desta maneira, é necessário criatividade na definição da missão, para que a mesma não esteja relacionada exclusivamente a um produto, e sim ao benefício que a empresa propicia a seus clientes.

Neste sentido, percebe-se que a missão deve partir das necessidades externas, porém, é fundamental sua integração e conhecimento por parte de toda organização, para que as estratégias sejam elaboradas e os esforços sejam feitos na busca pela concretização desta missão. Portanto, com a missão definida, é possível identificar com clareza os objetivos a serem alcançados.

#### 2.3.2.4 Visão

A visão pode ser definida como a situação em que a empresa deseja chegar, após determinar seus objetivos e sua área de atuação em um período pré-estabelecido. Portanto, a missão e a visão se complementam. Neste sentido, Costa (2007, p. 35), afirma que:

Visão e missão são dois conceitos fundamentais distintos, mas complementares e intimamente ligados entre si, como se fossem duas faces da mesma moeda: o primeiro procura descrever o que a organização *quer ser* no futuro, e o segundo resultada de uma reflexão sobre *a razão de sua existência* [...].

Padoveze, (2007, p. 25), define visão como, [...] “um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa esta caminhando ou traçam um quadro do que ela deseja ser ou aonde quer chegar”.

Quanto à importância da visão, Nanus (1988, *apud* VASCONCELOS FILHO e PAGNOCELLI 2001, p. 213) afirma que, “não há máquina mais poderosa para direcionar uma empresa para a excelência e o sucesso duradouro do que uma visão atraente, compensadora, realizável e amplamente compartilhada”.

De acordo com, Costa (2007, p. 36):

Uma visão compartilhada tem valor inestimável para a organização, pois sua função é explicitar o que a empresa quer ser, unificar as expectativas, dar um sentido de direção, facilitar a comunicação, ajudar no envolvimento e comprometimento das pessoas, dar energia às equipes de trabalho, inspirar as grandes diretrizes e balizar as estratégias e demais ações da empresa.

Para que a determinação da visão alcance todos estes objetivos, Costa (2007, p. 36), comenta que, “a visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, abrangente, mas compreensível para todos, tornando-se, assim, útil e funcional para os envolvidos com a organização”.

Corroborando com o citado, Tavares (2000, p. 179), elenca as premissas básicas em que a visão deve se apoiar:

- ✓ Estabelecer a direção da organização ante as realidades do mercado e do ambiente competitivo;
- ✓ Orientar o estabelecimento de objetivos e metas e o detalhamento de ações;
- ✓ Dar significado ao trabalho e motivar as pessoas;
- ✓ Permear, ser entendida e compartilhada por todos os integrantes da organização;
- ✓ Ser orientada por valores ou princípios.

Assim sendo, conclui-se que a visão apresenta o lugar exato que a

empresa pretende alcançar em um determinado espaço de tempo. Após esta definição, os gestores podem elaborar as estratégias para que a visão seja alcançada. Mas para que a visão seja bem definida, é necessário observar as premissas que foram citadas anteriormente, neste sentido, o próximo passo, passa a ser a definição dos princípios e valores da organização.

#### 2.3.2.5 Definição dos valores

No processo de planejamento estratégico, a empresa geralmente passa por grandes mudanças e transformações, seja por suas ações, estratégias, mudança de produtos e serviços. Porém, os valores da empresa são pontos fixos, que devem manter-se e serem exaltados por toda organização.

Portanto, Oliveira (2006, p. 89) comenta que, “valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”.

Entretanto, pode-se distinguir princípios de valores. Princípios devem ser seguidos e respeitados a todo custo, aconteça o que acontecer, já valores, são qualidades que a organização possui e pretende preservar. Portanto, os valores apenas são conquistados, quando respeitado os princípios da organização.

No entendimento de Chiavenato e Sapiro (2009, p. 90):

Os princípios dizem respeito a tudo que não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e as virtudes prezados pela organização, como prática de transparência, respeito à diversidade, cultura para qualidade ou respeito ao meio ambiente.

Portanto, os princípios e valores devem ser de conhecimento de todos os colaboradores, desta forma, direta ou indiretamente, estes conceitos chegaram aos clientes, fornecedores e a sociedade em geral. Pois são estes princípios e valores, que balizaram todas as ações, decisões e estratégias da organização.

#### 2.3.2.6 Análise Ambiental

A análise ambiental pode ser representada por meio da matriz SWOT, é essencial que a empresa conheça o ambiente na qual esta inserida, com o objetivo de verificar o ambiente externo e interno da organização.

Na análise ambiental, busca-se evidenciar os pontos fortes e fracos da organização, as oportunidades e ameaças do negócio, buscando desta forma, conciliar seus pontos fortes, com as oportunidades do mercado. Com a análise ambiental, são elaborados cenários alternativos, que podem gerar certa vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188), a função da matriz SWOT é “cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização, com seus pontos fortes e fracos”. Na Figura 6, é apresentada a ideologia da matriz SWOT.

**Figura 6: Análise SWOT.**



Fonte: Hooley, Saunders, Piercy (2004, p. 46)

Na análise interna busca-se evidenciar as forças e fraquezas da organização. Para definir estas eventuais forças ou fraquezas, deve-se comparar com os demais concorrentes do setor, inclusive concorrentes potenciais.

Colaborando com o conceito acima, Costa (2007, p. 113) afirma que, “pontos fortes são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito; e pontos fracos são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito”.

Observado os pontos fortes da empresa, torna-se possível identificar os fatores que levarão os clientes a optar por esta empresa e não por outro

concorrente. Os fatores chaves de sucesso, também denominado de fatores críticos de sucesso, são de importância fundamental para o sucesso da organização.

Segundo Almeida (2009, p. 16), “Os FCS são os fatores considerados como chave, ou seja, cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma entidade se sobressaia em relação às outras entidades”.

Quanto à análise externa, neste ponto são observadas as oportunidades e ameaças nas quais a empresa possa, eventualmente, estar exposta. De acordo com Oliveira (2008, p. 71) a função da análise externa é, “estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercado desejado no futuro”.

Ademais, Costa (2007, p. 86) apresenta os conceitos em que, “oportunidades são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão *positivamente* as atividades da empresa; [...] já as ameaças são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão *negativamente*”. [...]

Desta forma, conclui-se que a análise ambiental, por meio da matriz SWOT, torna-se fundamental na elaboração do planejamento estratégico. Após o diagnóstico estratégico e a análise ambiental, os objetivos estratégicos podem ser definidos de forma mais clara e segura.

### 2.3.2.7 Cenários

Com a definição do diagnóstico estratégico, contemplado com a missão, visão, princípios e valores da empresa e a análise ambiental. Torna-se possível o desenvolvimento de cenários que representem uma possível realidade futura.

Porter (1989, *apud* BUARQUE, 2003, p. 22), afirma que “um cenário é uma visão internamente consistente da realidade futura, baseada em um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que podem influenciar o objeto”.

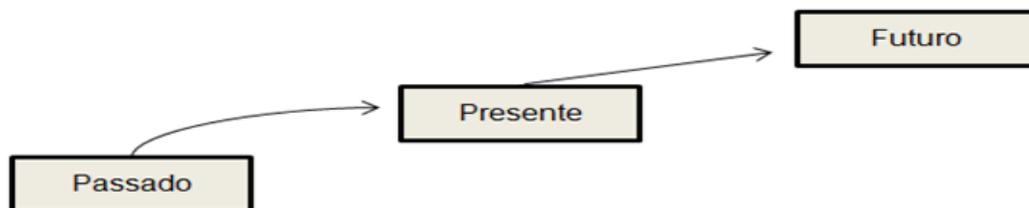
Segundo Oliveira (2007, p. 82), “cenários estratégicos representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa perante a situação visualizada para seu setor de atuação”. Entretanto, estes cenários não são feitos apenas com previsões lógicas, é necessário montar cenários com estratégias alternativas, visto que o futuro é incerto.

Neste sentido, Oliveira (2004, p. 135), apresenta duas formas básicas de

desenvolvimento de cenários, sendo, “a abordagem projetiva; e a abordagem prospectiva”. Conforme Oliveira (2004), A abordagem projetiva tenta prever um futuro com base no passado, sendo este futuro único e certo. Por outro lado, a abordagem prospectiva aborda uma visão global, considerando um futuro incerto, com mudanças constantes.

A abordagem projetiva de cenários projeta um futuro único e certo, como é observado na Figura 7:

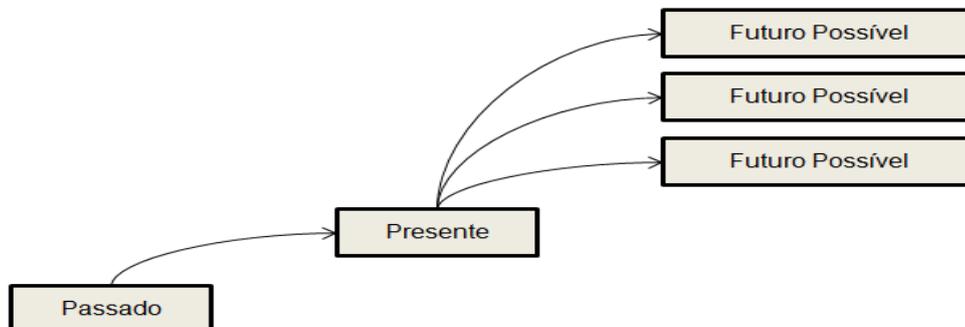
**Figura 7: Abordagem projetiva de cenários.**



Fonte: Oliveira (2004, p. 135)

Já na Figura 8, é apresentado o esquema de abordagem prospectiva de cenários.

**Figura 8: Abordagem prospectiva de cenários.**



Fonte: Oliveira (2004, p. 136)

Portanto, a abordagem prospectiva de cenários, é considerada mais útil para os gestores, pois cria situações desejáveis para a empresa, visto que o ambiente esta cada vez mais turbulento, desta forma, criar cenários alternativos para ambientes incertos torna-se uma ferramenta muito importante para a definição de estratégias.

### 2.3.2.8 Objetivos estratégicos e estratégias

A definição dos objetivos estratégicos perante o mercado no qual a empresa atua é fundamental para o melhor desempenho da empresa. Estes objetivos devem ser avaliados periodicamente, conforme a necessidade deve-se acrescentar ou ajustar estes objetivos, conforme a relevância para a organização.

Os objetivos estratégicos devem estar alinhados ao posicionamento estratégico, esta é a etapa em que são definidas as estratégias. Porter (1999), afirma que, caso não haja este posicionamento perante o mercado, a empresa pode atuar em vários mercados, fazendo com que suas estratégias se tornem incompatíveis, uma prejudicando o resultado da outra e prejudicando o desempenho da empresa.

Com os objetivos definidos, as metas tornam-se mais claras e é possível estabelecer onde deve-se investir mais esforços para que os objetivos sejam alcançados. No quadro a seguir é apresentado as principais funções dos objetivos estratégicos.

#### Quadro 2: Funções dos objetivos estratégicos

1 – <b>Apresentam uma situação futura:</b> indicando uma orientação que a organização pretende seguir. Assim, estabelecem linhas mestras para a atividade organizacional.
2 – <b>Constituem uma fonte de legitimidade:</b> que justifica as atividades da organização e até mesmo a sua existência.
3 – <b>Servem como padrões:</b> com os quais os <i>stakeholders</i> da organização e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organização, sua eficiência e seu rendimento em relação aos objetivos pretendidos.
4 – <b>Servem como unidade de medida:</b> para que os <i>stakeholders</i> possam medir e comparar a produtividade e sucesso da organização, seja no tempo ou também em relação aos concorrentes.
5 – <b>Funcionam como aglutinadores de esforços:</b> isto é, como elementos de convergência de atividades e de direcionamento de esforços para que os vários <i>stakeholders</i> possam se integrar de maneira coordenada.

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003)

Desta forma, conclui-se que, os objetivos estratégicos devem estar alinhados à missão e a visão da empresa, pois estes objetivos devem refletir a razão da existência da empresa e a direção que ela pretende seguir. Estes objetivos, devem ser quantificáveis, garantindo assim, que a empresa possa exercer um melhor controle na coordenação de seus esforços.

O processo mais utilizado para medir o desempenho dos objetivos estratégicos é o *balanced scorecard*, neste ponto faz-se a conciliação das fases de execução, controle e planejamento, referido assunto será tratado a seguir.

#### 2.4 BALANCED SCORECARD

A integração entre os planos de ação e os objetivos estratégicos é fundamental para o acompanhamento do desempenho da empresa. O *Balanced Scorecard* – BSC possui essencialmente esta função, de integrar as fases de execução, planejamento e controle.

Kaplan e Norton (2003), comparam o controle de uma organização moderna, com o controle de um avião a jato, neste sentido, para conduzir uma empresa, é necessário diversas ferramentas de controle sobre diversos aspectos do ambiente e do desempenho organizacional, assim como para conduzir um avião a jato, é necessário diversos equipamentos de controle, monitoramento, que auxiliarão o piloto a concluir seu objetivo com excelência.

O BSC surgiu em 1990, quando Robert S. Kaplan e David P. Norton, iniciaram os estudos sobre os métodos de avaliação de desempenho das organizações, seu principal questionamento era sobre a utilização apenas de indicadores financeiros como forma de avaliar o desempenho da empresa, segundo os autores, este método estava se tornando obsoleto.

Segundo Kaplan e Norton (2004, *apud* TAVARES, 2005, p. 51),

Muitas empresas que adotam estratégias sobre relacionamento com cliente, competências essenciais e capacidade organizacional utilizam apenas medidas financeiras. Os relatórios apoiados apenas em indicadores financeiros estão perdendo sua significância, porque não estimam acontecimentos no futuro e não proporcionam informações baseadas no valor. O uso de medidas não financeiras de resultados tenta eliminar ou reduzir essas limitações.

Corroborando com o já citado, Padoveze (2003, p. 121), afirma que o *Balanced Scorecard*, “traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Conceitua-se o BSC, de acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 154), “resumidamente, o *Balanced Scorecard* é a tradução de estratégia em ação,

ou seja, a razão de ser do BSC é tirar do papel os planos e metas estratégicas das organizações e difundi-los por todos os níveis da organização”.

Para que o *Balanced Scorecard* consiga traduzir a missão e a estratégia empresarial, deve-se focar em quatro aspectos, quais sejam: financeiras, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. A Figura 9 apresenta a integração das quatro perspectivas do BSC, alinhadas a visão e estratégia da empresa.

**Figura 9: O Balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003, p. 10)

Percebe-se, então, que ao buscar os objetivos estratégicos, o BSC relaciona em sua maior parte, a atividades operacionais. Neste sentido, Serra, Torres e Torres (2004, p. 127) entendem que “um BSC deve ser elaborado de maneira participativa envolvendo não só a alta administração, mas os funcionários dos diversos setores e níveis da organização”.

Portanto, o BSC busca o desenvolvimento de pessoas e processos, fazendo com que seus clientes fiquem mais satisfeitos e conseqüentemente, a empresa tenha prosperidade financeira e alcance o sucesso empresarial. A seguir, apresentar-se-á os detalhes das perspectivas que constituem o *Balanced Scorecard*.

### a) Perspectiva financeira

Na perspectiva financeira, busca-se evidenciar se as estratégias da empresa estão maximizando os lucros, ou seja, se estão adicionando valor aos acionistas. Conforme Kaplan e Norton (2004), nesta perspectiva, a criação de valor é definida de forma tangível e abrange as dimensões de longo e curto prazo. Em curto prazo estão às ações de aumento de produtividade, já as ações de crescimento da receita necessitam de um maior espaço de tempo.

Desta forma, além da importância na questão financeira, a perspectiva financeira é o foco das outras três perspectivas, as quais deverão ter objetivos que busquem a melhoria do desempenho financeiro.

### b) Perspectiva de clientes

A perspectiva de clientes busca a correta identificação dos clientes e do mercado em que a empresa atuará. Segundo Leal Filho (2007, p. 92), esta perspectiva, “permite aos executivos identificarem os segmentos de clientes e mercados com os quais a unidade de negócios da organização competirá, e medidas de desempenho nesses segmentos”.

Os indicadores essenciais da perspectiva financeira, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 71) são “participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes”.

Na análise desses indicadores, percebe-se que eles formam uma cadeia de causa e efeito, onde os resultados obtidos em uma dessas medidas essenciais, pode interferir nos demais indicadores.

### Quadro 3: A perspectiva do cliente – Medidas Essenciais

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

Observado os clientes e mercado de atuação, torna-se possível estabelecer metas e indicadores específicos para o desenvolvimento dessa perspectiva, que auxiliará toda empresa a entender onde devem utilizar seus esforços na melhoria da organização.

### **c) Perspectiva de processos internos**

A perspectiva de processos internos está relacionada ao processo operacional da empresa, visto que, nas perspectivas de clientes e financeira, os indicadores e estratégias foram definidos, torna-se necessário buscar métodos que descrevam como executar estes objetivos estratégicos.

Segundo Kaplan e Norton (2003, p. 101) “esse modelo inclui três processos principais: inovação; operações; serviço pós-venda”. Quanto à inovação, esta relacionada à busca por novos produtos, as operações, onde se cria produtos e serviços que são oferecidos ao mercado, já o pós-venda é um serviço que pode ser usado como estratégia para cativar e manter seus clientes.

### **d) Perspectiva de aprendizagem e crescimento**

A quarta perspectiva é de aprendizado e crescimento, esta perspectiva está voltada aos aspectos internos da empresa e busca orientar o aprendizado e crescimento dentro da organização. Portanto, é responsável por descrever os ativos intangíveis da organização.

O principal objetivo desta perspectiva, é fazer com que os objetivos das perspectivas anteriores do BSC, sejam alcançadas. Para isso, é vital a capacitação dos funcionários, sistemas de informação e procedimentos da organização, outro fator importante está relacionado à motivação.

Portanto, as quatro perspectivas fornecem a base suficiente para elaborar o BSC, porém, dependendo do tipo ou setor da empresa, uma ou mais perspectivas podem ser agregadas, com o intuito de elaborar novas estratégias que melhor se adaptem a realidade da empresa.

### 2.4.1 Mapas Estratégicos

O mapa estratégico apresenta de forma gráfica a maneira como a empresa cria valor, sendo que esta ferramenta utiliza as mesmas perspectivas do *balanced scorecard*. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 57),

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

Os objetivos estratégicos devem ser mensuráveis, assim, é possível perceber se estes objetivos estão sendo concretizados no decorrer do planejamento estratégico. Além disso, conforme estes objetivos são mensurados, é possível estabelecer a relação de causa e efeito de cada objetivo, percebendo assim, os reais resultados que estão sendo obtidos.

O mapa estratégico tem a função de ilustrar de forma mais simples os objetivos estratégicos, desta forma, estes objetivos passam a ser mais compreensíveis a todos os níveis da organização. A Figura 10 apresenta em que ponto são desenvolvidos os mapas estratégicos.

**Figura 10: O Balanced Scorecard é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor.**



### 3 METODOLOGIA

A metodologia científica utilizada nesta pesquisa serve para demonstrar com maior clareza o estudo realizado, explorando a sua parte teórica e visando uma melhor compreensão e conhecimento do assunto mencionado, conforme Andrade (2005, p. 129), “a metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Em relação aos procedimentos, esta pesquisa é caracterizada como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, pois a pesquisa científica foi realizada com a utilização de materiais bibliográficos, informações retiradas de livros, artigos, internet e legislação. Pesquisa bibliográfica, segundo Furaste (2007, p. 33),

Baseia-se fundamentalmente no manuseio de obras literárias, quer impressas, quer capturadas via internet. É o tipo mais largamente utilizado. Quanto mais completas e abrangentes forem às fontes bibliográficas consultadas, mais rica e profunda será a pesquisa.

Quanto ao estudo de caso, foi realizado em uma Cooperativa de Agricultura Familiar do município de Rio Fortuna/SC. Ao definirem Estudo de Caso, Martins e Lintz (2007, p.23) conceituam que:

Trata-se de uma técnica de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente. Considera a unidade social estudada em sua totalidade, seja um indivíduo, uma família, uma instituição, uma empresa, ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos.

Para analisar os dados, utilizar-se-á da abordagem qualitativa, neste sentido, Santos (2000) observa que qualitativa é aquela pesquisa cujos dados só fazem sentido através de um tratamento lógico secundário. Normalmente, os métodos de coleta de dados para o estudo, não utilização medidas numéricas ou estatísticas.

Quanto aos objetivos, o enquadramento metodológico deste trabalho é a pesquisa descritiva, pois se descreve as características da organização, análises e etapas de planejamento, de forma a alcançar os objetivos estabelecidos.

Desta forma, com a definição dos procedimentos metodológicos utilizados no decorrer deste estudo, busca-se realizar a interação entre teoria e prática.

## 4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo será destinado ao estudo de caso e à elaboração da proposta de planejamento estratégico para a Cooperativa da Agricultura Familiar.

Esta proposta é de fundamental importância para a conclusão deste estudo, visto que, é nesta etapa que busca-se integrar a teoria exposta no capítulo anterior, com a prática. Desta forma, para trazer maior riqueza de detalhes a este trabalho, utilizar-se-á a Cooperativa da Agricultura Familiar – COOPER-FAMÍLIA como empresa objeto de estudo para a simulação de uma proposta de planejamento estratégico.

Esta cooperativa surgiu a pouco mais de sete anos, trabalhando na organização, produção e comercialização da agricultura familiar, o primeiro passo deste capítulo é a caracterização da empresa, ademais, apresentar-se-á as etapas de planejamento e indicadores. No transcorrer do capítulo, optou-se pela utilização de números fictícios para a cooperativa objeto de estudo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A COOPER-FAMÍLIA – Cooperativa da Agricultura Familiar de Rio Fortuna e Região foi fundada em 10 de dezembro de 2007, a partir da ação conjunta do SINTRAF e CRESOL. Os municípios com mais influência em sua criação foram: Rio fortuna, Santa Rosa de Lima, Grão Pará, Braço do Norte e São Ludgero.

Atualmente, a cooperativa atua em toda Santa Catarina, sua sede administrativa encontra-se em Rio Fortuna, com outros três escritórios auxiliares em Grão Pará, São Ludgero e Braço do Norte. Por se tratar de uma pequena empresa, com história recente, possui estrutura administrativa reduzida e contabilidade terceirizada, no total são 30 colaboradores responsáveis pelo beneficiamento, distribuição e comercialização dos produtos.

A cooperativa conta com aproximadamente 300 associados, em sua maioria pequenos agricultores que produzem, beneficiam e comercializam seus produtos por meio da cooperativa. Mesmo com uma história tão recente, a COOPER-FAMÍLIA é hoje uma entidade preparada para atender, representar e comercializar produtos com excelência.

#### **4.1.1 Mercado de atuação**

A cooperativa atua principalmente na região sul de Santa Catarina, tendo contratos firmados com 11 municípios por meio dos programas PAA e PNAE. Seu mercado de atuação está cada vez mais amplo, buscando a comercialização de seus produtos no mercado convencional, através de feiras e mercados.

Quanto à logística, grande parcela dos produtos é transportada do agricultor até a sede da cooperativa, onde é feito o beneficiamento. Após este processo, uma parte dos produtos é comercializada e outra é distribuída para os programas governamentais nas entidades cadastradas.

Acredita-se que com o aumento da procura por produtos orgânicos, o mercado de atuação da cooperativa pode expandir cada vez mais, visto que 90% de sua produção é orgânica.

#### **4.1.2 Produtos**

A cooperativa produz e beneficia diversos produtos, em sua maioria produtos orgânicos. Nos programas governamentais o contrato firmado com a cooperativa conta com uma lista de 50 produtos.

Todos os produtos, desde o transporte na propriedade do cooperado, até o beneficiamento, passa por um rigoroso controle de qualidade, sendo fornecido capacitação desde o agricultor, para garantir a qualidade dos produtos orgânicos, até a comercialização, com acondicionamento adequado para os produtos.

Para conseguir esta variedade de produtos, a cooperativa buscou parcerias com agricultores de diversas cidades, desta forma, é possível produzir em quantidade e variedade suficiente para atender a demanda dos programas governamentais, feiras e demais clientes.

### **4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

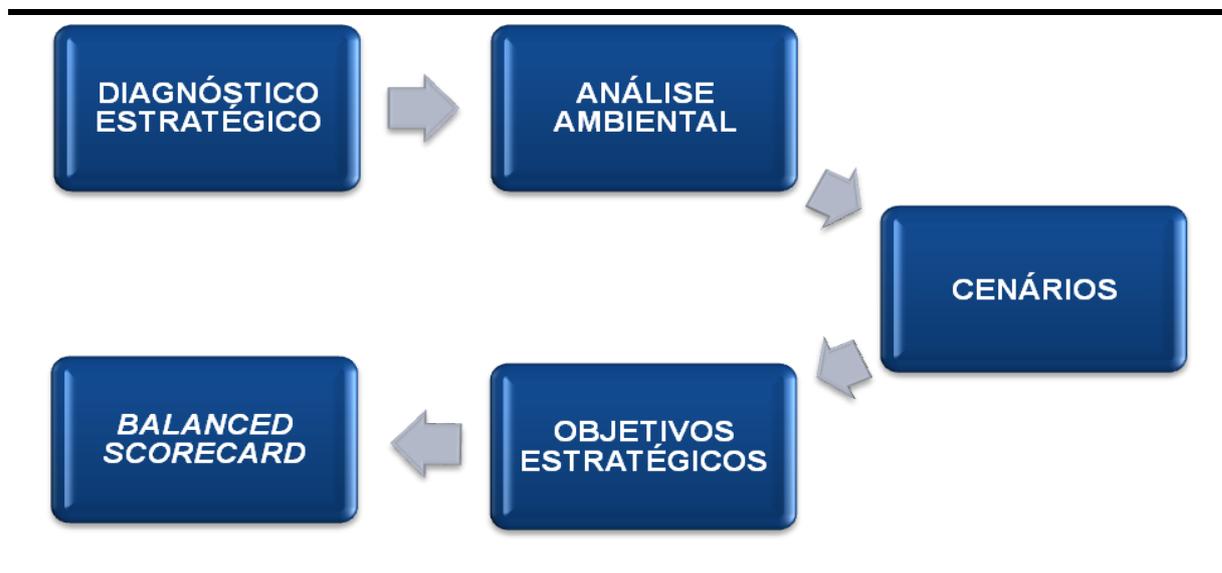
Após a apresentação da empresa e suas principais características, passa-se a apresentar as etapas a serem seguidas na proposta de planejamento estratégico para a COOPER-FAMÍLIA.

Na elaboração deste estudo, foi necessário estudar o passado da

organização, suas políticas comerciais, estrutura, processos operacionais e a função social da cooperativa, com estes dados e após reuniões com os diretores da cooperativa foi possível definir metas e ideias que nortearam a construção do planejamento estratégico.

Portanto, foi possível definir as etapas a serem seguidas na construção do planejamento estratégico da COOPER-FAMÍLIA, que são apresentadas na Figura 11.

**Figura 11: Fases de elaboração do planejamento estratégico.**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

#### 4.2.1 Negócio

Ao definir o negócio da empresa, quando perguntado aos colaboradores de diversos setores da organização, é compreensível de que estes entendam diferentemente o negócio, isso acontece, pois provavelmente o relacionam especificamente à algum produto ou serviço prestado.

Entretanto, ao definir o negócio deve ser de comum acordo de todos, que este traduza a essência do que a empresa faz. Por isso, esta pode ser uma tarefa simples, pelo fato de ser elaborada com poucas palavras para definir o negócio, porém, complexa, por necessitar ser compreendida por todos, além de que, a definição do negócio impactará diretamente na definição das estratégias adotadas pela empresa.

A empresa objeto de estudo, não possui, ao menos claramente e compreendida por todos os colaboradores, a definição do negócio em que a organização atua. Desta forma, em comum acordo com os gestores da cooperativa, foi definido o negócio da empresa como sendo:

**Soluções em alimentação saudável e qualidade de vida.**

Definido o negócio, chega-se ao momento de estabelecer a missão da empresa.

#### **4.2.2 Missão**

A missão da empresa visa definir de forma clara os motivos pelo qual a organização trabalha. Assim, a missão auxilia os gestores na delimitação de recursos, afim de que, a missão da empresa seja cumprida.

O principal desafio encontrado na definição da missão é fazer com que esta, seja flexível e dinâmica em relação às constantes mudanças no cenário econômico e social. Portanto, a missão deve estar mais relacionada ao benefício que a empresa propicia, do que exclusivamente a um produto ou serviço fornecido.

Portanto, a missão da empresa foi definida priorizando as vantagens que a cooperativa proporciona a toda sociedade, direta e indiretamente. Desta forma, a missão da empresa foi assim definida:

**Unir de forma forte e segura as famílias cooperadas, gerando qualidade de vida e renda com produtos de excelência e contribuir com o desenvolvimento sustentável.**

Estabelecida a missão, chega-se ao momento de saber qual a visão de futuro da organização.

#### **4.2.3 Visão**

Com a definição dos objetivos e um período de tempo pré-estabelecido, identifica-se a posição que a empresa quer ocupar, esta situação futura almejada

pela empresa pode ser entendida como a visão.

A visão deve direcionar a empresa na busca pela excelência, para isso, a visão deve ser compartilhada por todos os colaboradores, dessa forma, todos direcionam seus esforços na busca pela realização da situação em que a empresa quer chegar.

Sabendo da importância e valor inestimável que uma visão compartilhada possui, a definição da visão da empresa objeto de estudo foi definida da seguinte forma:

**Até 2020, ser referência da agroecologia na agricultura familiar e atender segmentos de mercado variados, com foco na conscientização e responsabilidade social.**

Desta forma, com a definição da missão e visão da empresa, ficam estabelecidas as diretrizes para que a empresa alcance seus objetivos, considerando seus princípios e valores, tema abordado a seguir.

#### **4.2.4 Definição dos Valores**

Os valores fornecem sustentação a todas as decisões e estratégias da empresa, a definição dos valores deve ser de conhecimento de todos cooperados, desta forma, direta ou indiretamente, os valores da empresa chegaram aos clientes, fornecedores e a sociedade em geral.

As cooperativas priorizam seus princípios e valores, não apenas os princípios do cooperativismo, mas também os valores particulares a cada empresa, assim sendo, os valores da empresa objeto de estudo foram assim definidos:

**Ética**  
**Responsabilidade Social**  
**Valorização do Capital Humano**  
**Distribuição de Renda**  
**Compromisso Ambiental**  
**Qualidade de Vida**

#### 4.2.5 Análise Ambiental

Após definido o diagnóstico estratégico, outra etapa essencial é conhecer o ambiente interno e externo da empresa, é na análise ambiental que busca-se evidenciar os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças da empresa.

Primeiramente, será analisado o ambiente interno da empresa, onde será definido no que a empresa é boa em relação à seus concorrentes, e quais são os pontos negativos da empresa em relação à seus concorrentes

Diante da pesquisa realizada na empresa, o autor identificou os seguintes pontos fortes, como demonstra o Quadro 4.

**Quadro 4: Pontos Fortes**

---

 <b>PONTOS FORTES</b>
1- Grande variedade de produtos
2- Logística e agilidade na entrega
3- Imagem forte perante aos clientes e sociedade em geral
4- Colaboradores e associados motivados e unidos
5- Produtos de qualidade

---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Quanto aos pontos fracos, que exigem maior atenção da empresa, estes podem ser observados no Quadro 5.

**Quadro 5: Pontos Fracos**

---

 <b>PONTOS FRACOS</b>
1- Controle de estoque ineficiente
2- Falta de uma loja física, para venda dos produtos direto ao consumidor
3- Falta de caixa para capital de giro
4- Inexistência de políticas comerciais e promoções
5- Infra-estrutura limitada

---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Portanto, é possível compreender que a cooperativa é eficiente quanto à produção, logística e no relacionamento com cooperados e colaboradores, porém é

cada vez mais evidente que a empresa necessita desenvolver o setor comercial, como a criação de uma loja física para vender seus produtos, atualmente estes são vendidos diretamente na cooperativa ou entregue diretamente nas residências.

Prosseguindo com a análise ambiental, agora será analisado o ambiente externo da cooperativa, neste ponto serão observadas as oportunidades e ameaças nas quais a empresa possa, eventualmente, estar exposta.

No Quadro abaixo apresenta-se as oportunidades e ameaças da Cooperativa.

### Quadro 6: Oportunidades

 <b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Novos programas governamentais de apoio a Agricultura Familiar</li> <li>2- Sociedade cada vez mais consciente dos benefícios dos produtos orgânicos</li> <li>3- Certificação dos produtos orgânicos</li> <li>4- Linhas de crédito para capital de giro e aumento da estrutura</li> <li>5- Expansão para outras regiões, novas filiais</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Em contrapartida as oportunidades apresentadas acima, o quadro a seguir demonstra as ameaças que a Cooperativa possa enfrentar.

### Quadro 7: Ameaças

 <b>AMEAÇAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Aumento da regulamentação</li> <li>2- Sazonalidade</li> <li>3- Concorrência Informal</li> <li>4- Descontinuidade dos contratos com programas governamentais</li> <li>5- Concorrência com produtos industrializados à preço mais baixo</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Portanto, no ambiente externo à organização, percebe-se que a Cooperativa poderá definir estratégias para aproveitar ao máximo as oportunidades vislumbradas, como obter a certificação de produtos orgânicos e participar de novos programas de apoio a agricultura familiar.

Já quanto às ameaças, a empresa deve se preparar para eventuais alterações da vigilância sanitária e se organizar com antecedência, quanto à produção e os efeitos da sazonalidade. Observando estes ambientes, a Cooperativa poderá obter vantagem competitiva e crescer de forma organizada.

#### 4.2.6 Cenários

Diante do mercado em que a Cooperativa atua, buscou-se a projeção de cenários em três módulos: social, político e econômico. O cenário social projeta-se como o mais favorável para a Cooperativa, com a busca cada vez maior por produtos mais saudáveis e de procedência confiável.

Para representar a projeção dos cenários, apresenta-se o Quadro 8.

**Quadro 8: Cenários**

<p><b>SOCIAL</b></p> 	<p>Sociedade cada vez mais consciente da importância de consumir produtos orgânicos; momento oportuno para divulgar os produtos orgânicos; fortalecimento da agricultura familiar; oportunidade de parcerias com outras entidades e cooperativas.</p>
<p><b>POLÍTICO</b></p> <p><b>CENÁRIO POLÍTICO</b></p> 	<p>Adequação as exigências ambientais e sanitárias na produção e armazenamento dos produtos; Criação de programas governamentais, tais como: Brasil orgânico e sustentável, PAA - Programa de aquisição de alimentos da agricultura familiar.</p>
<p><b>ECONÔMICO</b></p> 	<p>Possibilidade de aumento no faturamento, devido à eventos como a Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas 2016; incentivo e criação de linhas de crédito para pequenos agricultores.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Como pontos principais, no cenário social enfatizam-se o destaque dos produtos orgânicos e o cooperativismo. No cenário político, destaque para as exigências ambientais e sanitárias, e para o crescimento dos programas

governamentais que apoiam a agricultura familiar. Já para o cenário econômico, existe o incentivo para o crédito aos agricultores, e a possibilidade real de aumento de faturamento e vendas devido aos eventos esportivos em nosso país.

Depois de projetados os cenários, a próxima etapa é a definição de como a empresa irá traçar objetivos para amenizar seus pontos fracos e ameaças, e otimizar seus pontos fortes e oportunidades.

#### **4.2.7 Objetivos estratégicos e estratégias**

Com a definição dos objetivos estratégicos, as metas tornam-se mais claras fazendo com que seja possível estabelecer onde deve-se investir mais esforços para que se alcance estes objetivos.

Na empresa objeto de estudo, os objetivos serão abordados separadamente, para as áreas de atuação que mais exigem atenção dos gestores, divididas em: finanças e custos, comercial e *marketing*.

Após a definição dos objetivos estratégicos, divididos separadamente por setor, a próxima etapa deve ser a elaboração de estratégias e planos de ação, que irão definir de que forma serão alcançados os objetivos estratégicos.

##### **4.2.7.1 Finanças e custos**

Para o setor de finanças e custos foram definidos dois objetivos estratégicos, sendo que, para cada objetivo foram instituídas duas estratégias.

**1º Objetivo: Desenvolver o controle financeiro e implementar políticas de crédito.**

- **Estratégia 1:** Reestruturar o setor financeiro
- **Estratégia 2:** Reduzir o índice de inadimplência.

**2º Objetivo: Melhorar o controle de custos e margem de produtos, para elaborar preço de venda.**

- **Estratégia 1:** Controlar os custos de cada produto, obtendo sua margem de contribuição e definindo seu preço de venda.
- **Estratégia 2:** Reduzir as despesas operacionais em 15%.

**Quadro 9: Plano de ação Finanças e Custos: 1º Objetivo, Estratégia 1/2**

ÁREA	FINANÇAS E CUSTOS				
OBJETIVO Nº 1	Desenvolver o controle financeiro e implementar políticas de crédito				
ESTRATÉGIA Nº 1/2	Reestruturar o setor financeiro				
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Auxiliar administrativo				
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	STATUS			
jan/15	Indeterminado	0% Não iniciado			
PLANO DE AÇÃO					
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
Melhorar os controles internos, obtendo relatórios de previsão de recebimentos mensal.	Joana	jun/15	Relatórios Implantados sim/não	Monitorar as vendas a prazo por meio de relatórios, ajustar o controle de vendas, para obter informações das condições de venda de cada cliente.	-
Cadastro atualizado de clientes e fornecedores	Joana	jan/15	% de cadastros no sistema	A cada novo fornecedor ou cliente, efetivar um cadastro no sistema com as principais informações, como condições de pagamento, descontos à vista. Necessário ajuste no sistema.	R\$ 500,00
Pagamento antecipado à fornecedores com desconto	Joana	jan/15	valor do desconto obtido	Com o controle do fluxo de caixa, será possível programar pagamentos antecipado à fornecedores, conseguindo descontos consideráveis.	-

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

**Quadro 10: Plano de ação Finanças e Custos: 1º Objetivo, Estratégia 2/2**

ÁREA	FINANÇAS E CUSTOS				
OBJETIVO Nº 1	Desenvolver o controle financeiro e implementar políticas de crédito				
ESTRATÉGIA Nº 2/2	Conhecer e reduzir o índice de inadimplência				
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Auxiliar administrativo				
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	STATUS			
jun/14	Indeterminado	30% concluído			
PLANO DE AÇÃO					
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
Estabelecer limites de compra em R\$ conforme análise para cada cliente	Joana	jun/14	índice de inadimplência	Analisar cada cliente, histórico de compras e atrasos, estabelecendo limites para cada cliente, diminuindo assim o risco de perdas no recebimento.	-
Pesquisa e Orçamento de Seguradora de Crédito	Arlete	jan/15	índice de inadimplência	Pesquisar seguradoras de crédito, estudar o contrato, afim de que a seguradora fique responsável por ressarcir eventuais não pagamentos.	R\$ 1.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

**Quadro 11: Plano de ação Finanças e Custos: 2º Objetivo, Estratégia 1/2**

ÁREA	FINANÇAS E CUSTOS				
OBJETIVO Nº 2	Melhorar o controle de custos e margem de produtos, para elaborar preço de venda				
ESTRATÉGIA Nº 1/2	Controlar os custos de cada produto, obtendo sua MC e preço de venda				
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Auxiliar administrativo				
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	STATUS			
jun/14	dez/14	50% concluído			
PLANO DE AÇÃO					
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
Contratação de Consultoria Empresarial	Arlete	jul/14	Tarefa realizada (sim/não)	Contratação de consultoria empresarial que auxilie na elaboração de relatório interno para controle eficaz dos custos e adequação ao sistema	R\$ 1.500,00
Realizar orçamento anual inicialmente de vendas, custos e despesas	Arlete	dez/14	Comparação (orçado x realizado)	Em Nov/14 elaborar orçamento de custos, despesas e vendas por produto e cliente, terá função motivadora para os téc. Comerciais buscando superar o pressuposto e auxiliará no controle e acompanhamento dos custos.	-

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

**Quadro 12: Plano de ação Finanças e Custos: 2º Objetivo, Estratégia 2/2**

ÁREA	FINANÇAS E CUSTOS				
OBJETIVO Nº 2	Melhorar o controle de custos e margem de produtos, para elaborar preço de venda				
ESTRATÉGIA Nº 2/2	Reduzir as despesas operacionais em 15%				
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Auxiliar administrativo				
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	STATUS			
jun/14	indeterminado	50% concluído			
PLANO DE AÇÃO					
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
Reduzir o consumo de energia	Arlete	jul/14	consumo de energia mensal	Ajustar o controle de temperatura das camaras frias, aplicando uma manutenção preventiva nos equipamentos evitando maior consumo de energia.	R\$ 500,00
Redução das horas extras	Joana	dez/14	horas extras	Elaborar um controle eficaz dos processos produtivos, determinar tarefas, visando aumentar a produtividade, diminuindo as horas extras	-

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Com o aperfeiçoamento dos controles internos, reestruturando o setor financeiro, a Cooperativa poderá ter um eficaz controle de fluxo de caixa e com o controle de custos, a empresa poderá analisar onde necessita otimizar seus

processos.

É de extrema importância manter um cadastro atualizado de clientes e fornecedores, com a média de vendas para cada cliente, as condições mais usadas, já com os fornecedores, manter atualizado o custo dos pedidos e obter informações quanto aos descontos para pagamento à vista.

#### 4.2.7.2 Comercial e *Marketing*

Para o setor Comercial e *Marketing* foram definidos dois objetivos estratégicos, sendo que, para cada objetivo foram instituídas duas estratégias, conforme são elencadas a seguir:

##### **1º Objetivo: Aumentar o faturamento em 25%.**

- **Estratégia 1:** Buscar novos clientes e atender ao mercado convencional.
- **Estratégia 2:** Implantação de uma loja física.

##### **2º Objetivo: Desenvolver a área comercial e *Marketing*.**

- **Estratégia 1:** Implantação de um setor responsável pela área Comercial e de *Marketing*.
- **Estratégia 2:** Priorizar o *Marketing* e divulgação dos produtos orgânicos, criando um *web site* para a Cooperativa.

**Quadro 13: Plano de ação Comercial e Marketing: 1º Objetivo, Estratégia 1/2**

ÁREA	COMERCIAL E MARKETING				
OBJETIVO Nº 1	Aumentar o faturamento em 25%				
ESTRATÉGIA Nº 1/2	Buscar novos clientes e atender ao mercado convencional				
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Gerente Comercial				
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	STATUS			
jun/14	Indeterminado	50% concluído			
PLANO DE AÇÃO					
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
Participar mais efetivamente de feiras e festas que destaque a agricultura familiar	Murilo	abr/14	Gráfico comparativo de nº de feiras participadas em 2014 x 2013	Criar um calendário com as principais feiras de agricultura familiar, adquirir <i>standes</i> e divulgar os produtos da Cooperativa	-
Inscrição no programa Brasil Orgânico, quiosques para Copa do Mundo 2014	Murilo	jun/14	Cooperativa selecionada SIM/NÃO	Com o desenvolvimento do planejamento estratégico, foi vislumbrada esta oportunidade, a Cooperativa se inscreveu em Mar/14 e foi selecionada. Agora esta se preparando para montar os quiosques nos estados de RS e PR.	R\$ 1.500,00
Buscar parceria com supermercados	Murilo	jan/15	% aumento no faturamento	Iniciar as conversas com atendimentos supermercadistas, afim de ter seus produtos comercializados, ou até mesmo, um espaço exclusivo com produtos da Cooperativa.	-

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

**Quadro 14: Plano de ação Comercial e Marketing: 1º Objetivo, Estratégia 2/2**

ÁREA	COMERCIAL E MARKETING				
OBJETIVO Nº 1	Aumentar o faturamento em 25%				
ESTRATÉGIA Nº 2/2	Implantação de uma loja				
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Gerente Comercial				
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	STATUS			
mar/15	Indeterminado	0% não iniciado			
PLANO DE AÇÃO					
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
Elaborar projeto e layout da loja	Arlete	mar/15	Tarefa realizada (sim/não)	Contratar empresa especializada para iniciar o projeto da loja e preparar o layout.	R\$ 3.000,00
Aluguel de sala comercial para implantação da loja	Murilo	jun/15	Tarefa realizada (sim/não)	Inicialmente, será alugado uma sala comercial no centro de Rio Fortuna, facilitando o atendimento ao cliente, que atualmente é feito diretamente na cooperativa, sem um espaço físico adequado.	R\$ 1.000,00 mensal

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

**Quadro 15: Plano de ação Comercial e Marketing: 2º Objetivo, Estratégia 1/2**

ÁREA	COMERCIAL E MARKETING				
OBJETIVO Nº 2	Desenvolver a área comercial e Marketing				
ESTRATÉGIA Nº 1/2	Implantação de um setor responsável pelo Comercial/Marketing				
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Gerente Comercial				
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO		STATUS		
jan/15	dez/15		0% não iniciado		
<b>PLANO DE AÇÃO</b>					
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
Estabelecer a função de Marketing à um colaborador	Arlete	jan/15	Tarefa realizada (sim/não)	Esta tarefa já é realizada por uma colaboradora da empresa, porém sem a definição de cargo e funções claramente definidas.	R\$ 2.000,00
Criar o SAC - serviço de atendimento ao consumidor e melhorar o atendimento pós-venda	Murilo	jan/15	índice de satisfação dos clientes	Melhorar o atendimento pós-venda, buscando saber a opinião dos clientes, aprimorando os produtos e corrigindo possíveis problemas.	R\$ 3.000,00
Desenvolver projetos de marketing	Arlete	mar/15	% aumento nas vendas	Desenvolver projetos de Marketing, patrocínio em festas da região e melhorar a divulgação da participação da Cooperativa em eventos e feiras.	R\$ 500,00 mensal

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

**Quadro 16: Plano de ação Comercial e Marketing: 2º Objetivo, Estratégia 2/2**

ÁREA	COMERCIAL E MARKETING				
OBJETIVO Nº 2	Desenvolver a área comercial e Marketing				
ESTRATÉGIA Nº 2/2	Elaborar um web site para a Cooperativa				
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Gerente Comercial				
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO		STATUS		
mar/14	dez/14		30% iniciado		
<b>PLANO DE AÇÃO</b>					
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
Contratar empresa para criar o web site	Arlete	abr/14	Tarefa realizado (sim/não)	A empresa já conta com uma empresa da região que fornece internet e assistência técnica, esta mesma empresa estará elaborando o web site para a cooperativa	R\$ 500,00
Catalogar todos os produtos e agricultores	Murilo	out/14	Tarefa realizado (sim/não)	Ficou definido como estratégia comercial e de valorização dos cooperados, toda semana atualizar o site com a história de uma agricultor cooperado, mostrando sua propriedade e o que é produzido nela.	-

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

A Cooperativa tem o objetivo de aumentar seu faturamento, para isso é necessário buscar novos clientes e segmentos de mercado. Outro fato que merece destaque é a participação da Cooperativa nos quiosques da Copa do Mundo 2014 nos arredores dos estádios em RS e PR, oportunidade esta, percebida no decorrer deste estudo e que pode trazer ótimos resultados à COOPER-FAMÍLIA.

#### 4.4 BALANCED SCORECARD

Com a finalidade de monitorar os objetivos e as estratégias, foi elaborado o BSC para a Cooperativa, sendo que no *Balanced Scorecard* é estipulado para cada objetivo, suas metas e indicadores de acompanhamento.

**Figura 12: *Balanced Scorecard* - BSC**

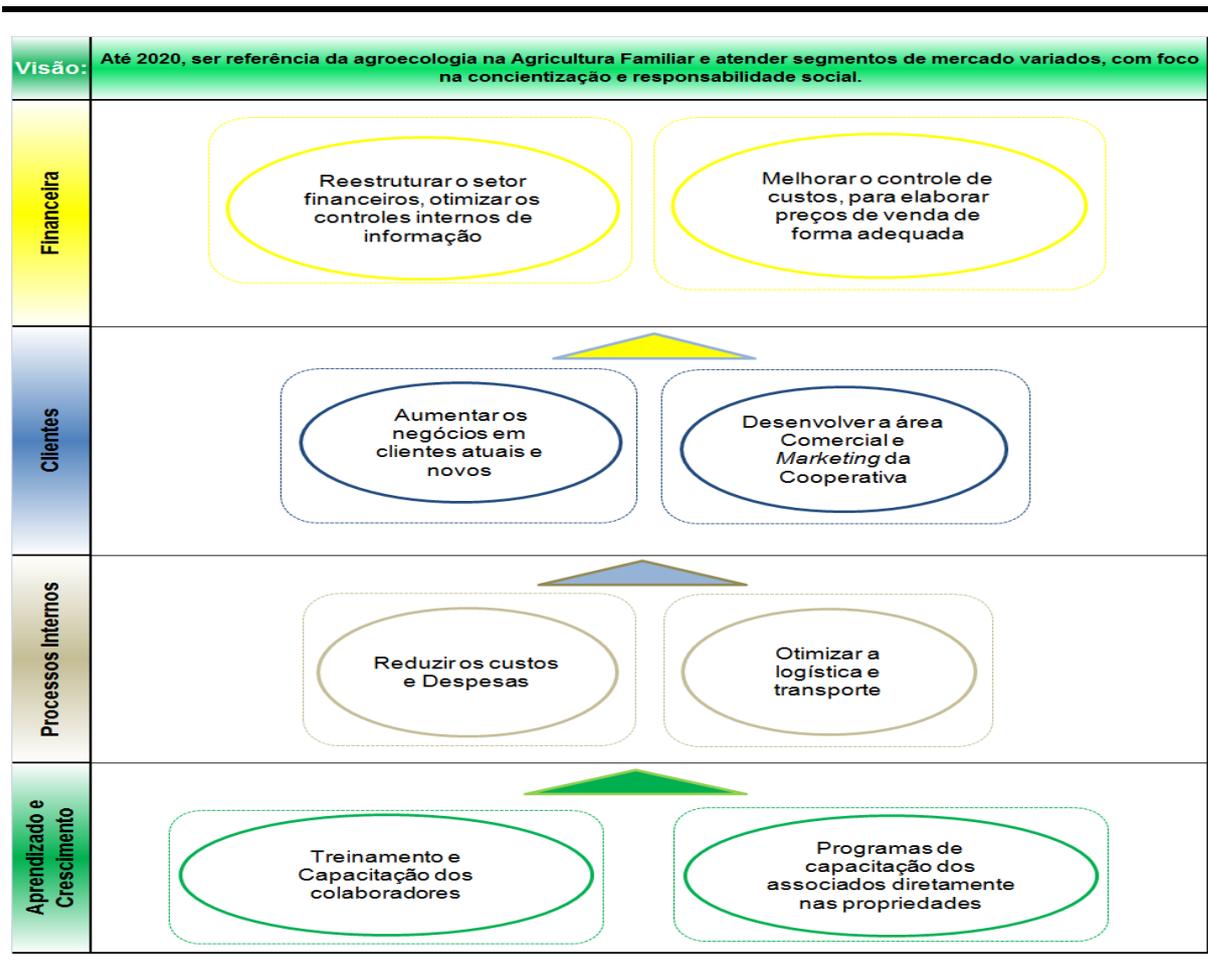
Empresa: COOPER-FAMÍLIA		BALANCED SCORECARD - BSC				
VISÃO						
Até 2020, ser referência da agroecologia na Agricultura Familiar e atender segmentos de mercado variados, com foco na concientização e responsabilidade social.						
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estratégia	Indicador	Metas	Responsável	Plano de Ação
Financeira	Reestruturar o setor financeiro	Melhorar os controles internos	Relatórios internos	100% até mar/15	Joana	sim
		Definir condições, limites e preços de venda à prazo	Índice de Inadimplência	100% até out/14	Joana	sim
	Melhorar o controle de custos e margem dos produtos, para elaborar preço de venda	produto, obtendo sua margem de contribuição e definindo seu preço de venda	Relatórios internos	100% até mar/15	Felipe	sim
		Reduzir as despesas operacionais	Análise Vertical	Reduzir 10% até o final de 2015	Felipe	sim
Clientes	Aumentar o Faturamento	Buscar novos clientes e atender ao mercado convencional	Carteira de Clientes	aumentar em 30% até jun/15	Murilo	sim
		Implantação de uma loja física	Comparar volume de vendas, antes e depois	aumentar em 20% até jun/15		
	Desenvolver a área comercial e <i>marketing</i>	Priorizar o <i>marketing</i> e divulgação dos produtos orgânicos	relatório de venda	aumentar em 10% até mar/15	Murilo	sim
Processos Internos	Reduzir as despesas	Adotar política de compra e cadastrar fornecedores e condições de pagamento	acompanhamento do % de compras mensal	reduzir em 10% até dez/15	José	não
	Otimizar a logística	Elaborar relatórios e planejar a captação dos produtos dos agricultores, diminuindo os custos com transporte	acompanhamento de custos com transporte mensal	reduzir em 15% até jun/15	José	não
Aprendizado e Crescimento	Oferecer programas de treinamento e capacitação para colaboradores e associados	Oferecer aos agricultores associados, treinamento e cursos para otimizar a produção e garantir a qualidade de produtos orgânicos	pesquisa de satisfação	satisfação de colaboradores e associados superior à 80% em 2015	Arlete	não

Cada objetivo estratégico deve estar abrangido no BSC, entretanto, optou-se em sintetizar estes objetivos em no máximo dois por perspectiva, em função do volume de dados. Para cada objetivo apresentado, foi definido estratégias, indicadores, metas e responsáveis. Em face deste estudo ser de cunho de proporcionar conhecimento e puramente acadêmico, o presente estudo não apresenta todos os planos de ação de forma detalhada para cada perspectiva.

#### 4.5 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico apresenta de forma gráfica, a maneira como a empresa cria valor, assim, os gestores e todos os colaboradores podem compreender mais claramente e de forma sucinta, os objetivos estratégicos elaborados dentro das perspectivas do BSC.

**Figura 13: Mapa Estratégico**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Após a elaboração do mapa estratégico, dar-se por concluída as etapas de elaboração do planejamento estratégico, neste ponto os gestores da empresa já definiram os objetivos estratégicos da organização e os planos de ação para alcançar estes objetivos, sempre considerando o diagnóstico estratégico e o estudo do ambiente no qual a empresa esta inserida.

Com a definição dos objetivos estratégicos, a empresa encontra-se direcionada para o futuro, desta forma, deve ser de conhecimento de todos os colaboradores e associados estes objetivos, para que todos trabalhem na mesma direção da realização destes objetivos.

Sabe-se que com as incertezas do mercado, é necessário revisões anuais deste planejamento estratégico, além de uma retroalimentação das informações contidas no planejamento estratégico à medida que os objetivos são alcançados.

É importante que ao final de 2020, quando ocorrer a renovação do planejamento, seja analisado todos os resultados positivos conquistados com a implantação do planejamento e os detalhes que precisam de maior atenção, fazendo com que a empresa torne-se mais competitiva e se destaque às demais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elaborar um planejamento estratégico é frequente nas grandes empresas. Entretanto, em pequenas empresas este processo raramente acontece. Grande parte dos gestores de pequenas e médias empresas retêm suas atenções e esforços na resolução de problemas imediatos, não se preocupando tanto com o planejamento a médio e longo prazo.

Sabe-se que elaborar um planejamento estratégico não é das tarefas mais fáceis, exigindo da organização um excelente controle de dados e informações, estas informações devem ser processadas e transformadas em dados e estratégias que devem ser de entendimento de todos os colaboradores, para que assim, todos possam medir esforços no alcance destes objetivos e conseqüentemente, na realização da visão empresarial.

Considerando um assunto de extrema importância, o objetivo principal deste trabalho acadêmico foi propor um modelo de planejamento estratégico para a Cooperativa de Agricultura Familiar, uma pequena empresa do município de Rio Fortuna. Com a globalização e as constantes oscilações do mercado, os gestores necessitam de mecanismos que os auxiliem nos processos decisórios, com isso, a controladoria estratégica, por meio de processos como o planejamento estratégico, os orçamentos e o *Balanced Scorecard*, fornecem este suporte à tomada de decisão.

Após a realização dos objetivos específicos no Capítulo 2, foi alcançado o objetivo principal deste estudo, que foi o desenvolvimento das etapas de implantação do planejamento estratégico para a COOPER-FAMÍLIA. O desenvolvimento deste planejamento propõe aos gestores, um conhecimento detalhado das potencialidades e fragilidades da organização, ou seja, apresenta onde a organização precisa melhorar para se destacar às demais.

No decorrer deste estudo, buscou-se evidenciar de maneira adequada como elaborar o planejamento estratégico. Desta forma, as etapas foram definidas partindo do conhecimento interno da empresa, após, foi analisado o setor e mercado de atuação, com isso foi possível definir as estratégias, sendo que, ao conversar com os gestores da empresa objeto do estudo, uma dessas estratégias foi prontamente adotada, sendo que a empresa começou a participar de mais feiras e eventos e se inscreveu e foi selecionada para participar de um evento do governo

federal para Cooperativas comercializarem produtos orgânicos nas cidades sede da Copa do Mundo 2014 .

Portanto, o objetivo deste estudo foi alcançado visto que, foi possível conciliar os interesses empresariais e sociais da Cooperativa. Desta forma, a empresa poderá crescer cada vez mais e isso trará benefícios para os associados, colaboradores e toda sociedade.

Devido à complexibilidade de alguns assuntos, como a definição dos objetivos estratégicos e os planos de ação para cada objetivo, além do controle destes objetivos por meio do *Balanced Scorecard*, sugere-se estes itens como temas para novos estudos. Por fim, outro tema importante que pode ser objeto de um estudo mais detalhado, são os controles orçamentários, sendo que, o controle orçamentário de custos e despesas por departamento da Cooperativa para 2014, consta no apêndice deste trabalho acadêmico.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BUARQUE. S. C. “**Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais**”. Texto para discussão n. 939. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2003.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264p.

FIGUEIREDO, Sandra, Caggiano, Paulo Cesar. **Controladoria, teoria e prática**. 4. ed. São Paulo ; Atlas , 2009.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**: elaboração e formatação. Explicitação das Normas da ABNT. – 14ª ed. – Porto Alegre: s.n., 2007.

HOOLEY, Graham, SAUNDERS, John, PIERCY, Nigel. **Marketing Strategy and Competitive Positioning** . 3. ed. Londres: Prentice Hall, 2004.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 16. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003. 348 p.

KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. **A estratégia em ação : Balanced Scorecard**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MACPHERSON, Ian. **Princípios cooperativos para o século XXI**. Santa Catarina: OCESC, 2003. 98 p.

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

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas**. Uma abordagem práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 430 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. 1ª.ed. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2003. 483 p.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELOS FILHO, P; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

<<http://www.ocesc.org.br/cooperativas.php>>  
Acessado em 17/04/2014.

<<http://michaellirapage.no.comunidades.net/index.php?pagina=1840691138>>  
Acessado em 12/05/2014.

<<http://www.cooperareofuturo.com.br/cooperativismo.php>>  
Acessado em 03/02/2014.

## **APÊNDICES**

## Apêndice A – Controle Orçamentário 2014

COOPER - FAMÍLIA - Cooperativa de Agricultura Familiar de Rio Fortuna e Região

Controle Orçamentário por Departameto e Responsável para Ano 2014

DEPARTAMENTOS		jan/14 Planejado	jan/14 Real	fev/14 Planejado	fev/14 Real	mar/14 Planejado	mar/14 Real	abr/14 Planejado	abr/14 Real	mai/14 Planejado	mai/14 Real	jun/14 Planejado	jun/14 Real
EBR1F00100	SELEÇÃO DOS PRODUTOS	4.500	4.250	4.500	4.580	4.500	5.100	4.500	5.200	4.500	4.650	4.500	4.350
EBR1F00200	ARMAZENAGEM	12.000	11.500	12.000	12.200	12.000	12.400	12.000	11.536	13.500	13.214	13.500	13.256
EBR1F00300	BENEFICIAMENTO PRODUTO	25.000	22.350	25.000	24.654	25.000	23.554	25.000	25.645	25.000	25.325	25.000	25.645
EBR1F00400	CONTROLE DE QUALIDADE	8.000	7.854	8.000	7.804	8.500	7.854	8.400	7.854	8.600	7.889	8.800	8.654
EBR1F00500	EMBALAGEM	17.500	18.900	17.500	18.945	19.870	17.805	18.000	18.798	18.500	19.855	17.500	20.015
<b>Produtivos - Subtotal Lino - R\$</b>		<b>67.000</b>	<b>64.854</b>	<b>67.000</b>	<b>68.183</b>	<b>69.870</b>	<b>66.713</b>	<b>67.900</b>	<b>69.033</b>	<b>70.100</b>	<b>70.933</b>	<b>69.300</b>	<b>71.920</b>
EBR1I00100	TRANSPORTE/LOGÍSTICA	14.500	16.200	14.500	15.400	14.500	14.350	14.500	16.487	14.500	13.540	14.500	17.454
EBR1I00200	MANUTENÇÃO EQUIP.	3.000	3.087	3.000	3.100	3.000	3.254	3.000	2.987	3.000	2.456	3.000	2.245
EBR1I00300	NUTRICIONISTA	2.800	2.654	2.800	2.544	2.800	3.150	2.800	3.215	2.800	3.210	2.800	2.548
EBR1I00400	TÉC. COMERCIAL	5.000	5.640	5.000	9.918	5.000	4.500	6.200	6.875	6.200	6.598	6.200	6.458
<b>Indiretos - Subtotal José - R\$</b>		<b>25.300</b>	<b>27.581</b>	<b>25.300</b>	<b>30.962</b>	<b>25.300</b>	<b>25.254</b>	<b>26.500</b>	<b>29.564</b>	<b>26.500</b>	<b>25.804</b>	<b>26.500</b>	<b>28.705</b>
EBR1E00100	ADM / RECEPÇÃO - RF	8.500	7.200	8.200	7.805	7.000	8.100	8.000	4.500	8.000	7.235	7.500	6.450
EBR1E00200	ADM / RECEPÇÃO - BN	6.000	5.847	5.800	5.487	5.500	5.400	5.500	4.800	5.500	4.654	5.500	4.888
EBR1E00300	ADM / RECEPÇÃO - SL	5.500	5.350	5.400	5.465	5.500	5.848	5.000	5.342	5.000	4.875	5.000	4.588
EBR1E00400	ADM / RECEPÇÃO - GP	4.200	3.987	4.200	3.546	4.500	3.321	4.200	5.705	4.200	5.421	4.200	5.468
EBR1E00500	ADM COMERCIAL / MARKETIN	6.500	4.500	6.500	5.485	6.500	6.487	6.500	4.584	6.500	4.564	6.900	5.487
<b>Administrativos - Subtotal Arlete - R\$</b>		<b>30.700</b>	<b>26.884</b>	<b>30.100</b>	<b>27.788</b>	<b>29.000</b>	<b>29.156</b>	<b>29.200</b>	<b>24.931</b>	<b>29.200</b>	<b>26.749</b>	<b>29.100</b>	<b>26.881</b>
<b>Total Geral - R\$</b>		<b>123.000</b>	<b>119.319</b>	<b>122.400</b>	<b>126.933</b>	<b>124.170</b>	<b>121.123</b>	<b>123.600</b>	<b>123.528</b>	<b>125.800</b>	<b>123.486</b>	<b>124.900</b>	<b>127.506</b>

jul/14 Planejado	jul/14 Real	ago/14 Planejado	ago/14 Real	set/14 Planejado	set/14 Real	out/14 Planejado	out/14 Real	nov/14 Planejado	nov/14 Real	dez/14 Planejado	dez/14 Real	Desvio - % mensal	ACUMULADO Planejado	ACUMULADO Real	Desvio - % acumulado
4.500	4.587	4.500	4.587	4.500	5.465	4.500	4.587	5.500	5.413	5.500	6.100	10,91%	56.000	58.869	5,12%
13.500	12.564	13.500	13.215	13.000	13.589	13.000	13.211	15.100	16.500	15.100	17.500	15,89%	158.200	160.685	1,57%
25.000	25.124	25.000	24.565	25.000	23.456	25.000	24.654	28.000	27.500	28.000	27.000	-3,57%	306.000	299.472	-2,13%
9.000	9.256	9.000	9.564	9.200	9.500	8.500	9.500	9.000	9.458	9.000	9.564	6,27%	104.000	104.751	0,72%
17.800	18.987	17.500	21.500	18.000	20.897	17.500	19.845	19.000	21.898	19.000	22.005	15,82%	217.670	239.450	10,01%
69.800	70.518	69.500	73.431	69.700	72.907	68.500	71.797	76.600	80.769	76.600	82.169	7,27%	841.870	863.227	2,54%
14.500	21.564	14.500	12.487	14.500	16.457	16.500	15.431	20.000	17.548	21.000	23.564	12,21%	188.000	200.482	6,64%
3.000	2.897	3.000	2.987	3.000	3.546	3.000	2.354	3.000	3.264	3.000	3.299	9,97%	36.000	35.476	-1,45%
2.800	2.500	2.800	2.978	2.800	2.210	2.800	3.100	3.500	3.200	3.500	3.200	-8,57%	35.000	34.509	-1,40%
7.200	6.999	7.200	7.800	7.500	8.754	8.000	8.222	8.000	8.125	8.000	8.500	6,25%	79.500	88.389	11,18%
27.500	33.960	27.500	26.252	27.800	30.967	30.300	29.107	34.500	32.137	35.500	38.563	8,63%	338.500	358.856	6,01%
7.500	4.565	7.800	8.455	8.500	10.521	8.000	7.654	8.200	8.777	10.000	12.564	25,64%	97.200	93.826	-3,47%
5.500	5.744	5.500	5.554	5.500	5.314	5.500	4.987	6.800	7.845	6.800	6.888	1,29%	69.400	67.408	-2,87%
5.300	5.150	5.400	5.399	5.400	5.431	5.000	4.897	5.000	5.145	6.500	6.458	-0,65%	64.000	63.948	-0,08%
5.700	5.477	5.200	5.777	5.400	5.999	5.400	8.745	5.800	7.456	6.500	7.800	20,00%	59.500	68.702	15,47%
6.900	4.578	6.900	5.468	6.900	5.487	6.900	5.564	8.100	8.215	8.677	8.700	0,27%	83.777	69.119	-17,50%
30.900	25.514	30.800	30.653	31.700	32.752	30.800	31.847	33.900	37.438	38.477	42.410	10,22%	373.877	363.003	-2,91%
128.200	129.992	127.800	130.336	129.200	136.626	129.600	132.751	145.000	150.344	150.577	163.142	8,34%	1.554.247	1.585.086	1,98%