

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

THALES GUSTAVO DE MATTIA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COM ENFOQUE EM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

CRICIÚMA

2014

THALES GUSTAVO DE MATTIA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COM ENFOQUE EM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

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 (a): Prof. Valcir Mantovani

CRICIÚMA

2014

THALES GUSTAVO DE MATTIA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COM ENFOQUE EM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

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

Criciúma, 10 de Julho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Valcir Mantovani - Especialista - Unesc - Orientador

Prof. Realdo Oliveira -Especialista - Unesc - Examinador

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, a minha família pela compreensão e por ser o alicerce em todos os momentos da minha vida, aos meus amigos e todos os professores que me deram sabedoria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente, a Deus por ter me dado o dom da vida e estar sempre presente nela, me guiando, dando sabedoria e coragem para superar todos os desafios.

A minha família, que sempre me apoio em tudo, em especial meus pais e meus irmãos, que tiveram paciência e compreensão para me incentivar nesta caminhada.

Aos meus professores e meu orientador, Professor Valcir Mantovani, pela sabedoria, atenção e sua dedicação, para me auxiliar no desenvolvimento deste trabalho.

A todos os meus amigos e colegas de curso, agradeço por tudo, pelos bons momentos e pelos momentos de dificuldades que foram enfrentados juntos, essas ocasiões ficarão para sempre gravados em nossas lembranças.

Aos meus colegas de trabalho, pela compreensão e estímulo, sempre torcendo incentivando e me dando forças para que eu alcançasse o sucesso pessoal.

Enfim, expresso meu agradecimento por todos que fizeram parte e me auxiliaram em mais esta etapa de minha vida.

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

Charles Chaplin

RESUMO

MATTIA, Thales Gustavo de. **Contabilidade Gerencial com enfoque em Planejamento Estratégico**. 2014. 59 p. Orientador: Valcir Mantovani. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Este estudo deseja mostrar uma análise sobre Contabilidade Gerencial, com um enfoque maior em Planejamento Estratégico voltado para uma indústria do ramo metalúrgico especializada na fabricação de equipamentos cerâmicos. Através da elaboração pretende-se mostrar o conceito de Contabilidade Gerencial, com um enfoque em Planejamento Estratégico, utilizando conceitos para melhor compreensão dos procedimentos de implantação que será realizado na empresa. Na parte teórica também foi dado espaço para a questão de Controladoria, pois esta é de muita importância dentro das empresas, e essencial para a elaboração do planejamento estratégico. O estudo de caso tem o objetivo de mostrar os resultados, e com isso apresenta-los aos administradores, para que os mesmo implantem o planejamento na empresa, com a elaboração dos seus passos iniciais com missão da empresa, visão, análise interna e externa, observando seus pontos fortes e fracos, e identificando as oportunidades e ameaças. Até o presente momento a empresa não conta com um planejamento, e este foi o objetivo desta pesquisa, sendo que após a elaboração dos passos iniciais, foram observados alguns pontos negativos dentro da empresa, e por meio do planejamento, foi elaborado um plano de ação para resolver estes pontos. Através da implantação do planejamento estratégico na empresa, ela pode se organizar melhor e utilizar esse benefício para enfrentar seus concorrentes, garantindo uma boa gestão.

Palavras chaves: Contabilidade Gerencial. Planejamento Estratégico. *Objetivo*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|-----------|
| Figura 01 - Vista Frontal Da Matriz – SC..... | 40 |
| Figura 02 - Vista Frontal Da Filial – SP..... | 40 |
| Figura 03 - Organograma ENTEC..... | 42 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----------|
| Quadro 01 - Tipos e Níveis de Planejamento nas Empresas | 19 |
| Quadro 02 - Objetivos Estratégicos..... | 46 |
| Quadro 03 - Plano de Ação – Estratégia 1..... | 48 |
| Quadro 04 - Plano de Ação – Estratégia 2..... | 49 |
| Quadro 05 - Plano de Ação – Estratégia 1..... | 50 |
| Quadro 06 - Plano de Ação – Estratégia 2..... | 51 |
| Quadro 07 - Plano de Ação – Estratégia 1..... | 52 |
| Quadro 08 - Plano de Ação – Estratégia 2..... | 53 |
| Quadro 09 - Plano de Ação – Estratégia 1..... | 54 |
| Quadro 10 - Plano de Ação – Estratégia 1..... | 55 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA | 11 |
| 1.2 OBJETIVO DA PESQUISA | 12 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA | 12 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA | 14 |
| 2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL | 14 |
| 2.1.1 Conceito de contabilidade gerencial | 14 |
| 2.1.2 Diferença entre contabilidade financeira e gerencial | 15 |
| 2.1.3 Papel da contabilidade gerencial | 16 |
| 2.1.4 Áreas de abrangência | 16 |
| 2.2 CONTROLADORIA | 17 |
| 2.2.1 Conceito e Funções da Controladoria | 17 |
| 2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO | 19 |
| 2.3.1 Planejamento estratégico | 20 |
| 2.3.2 Planejamento tático..... | 20 |
| 2.3.3 Planejamento operacional | 21 |
| 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 21 |
| 2.4.1 Conceito de Planejamento Estratégico | 22 |
| 2.4.2 Princípios do Planejamento Estratégico | 23 |
| 2.4.3 Implantação do Planejamento Estratégico | 24 |
| 2.4.4 Missão | 25 |
| 2.4.5 Visão | 26 |
| 2.4.6 Principios e Valores | 26 |
| 2.4.7 Objetivos | 27 |
| 2.4.8 Diagnostico Estratégico | 28 |
| 2.4.9 Estratégia Empresarial..... | 30 |
| 2.5 TIPOS DE ESTRATÉGIA | 30 |
| 2.5.1 Estratégia de Sobrevivência..... | 31 |
| 2.5.2 Estratégia de Crescimento | 32 |
| 2.5.3 Estratégia de Manutenção | 32 |
| 2.5.4 Estratégia de Desenvolvimento | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 2.6 PROJETO E PLANO DE AÇÃO | 34 |
| 2.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO | 34 |
| 3 METODOLOGIA | 36 |
| 4 ESTUDO DE CASO | 38 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | 38 |
| 4.1.1 Ramo de Atividade e Produto..... | 41 |
| 4.1.2 Mercado de Atuação | 41 |
| 4.1.3 Estrutura de Recursos Humanos..... | 41 |
| 4.1.4 Plano de Benefício | 42 |
| 4.1.5 Treinamento e Capacitação | 42 |
| 4.1.6 Tecnologia | 42 |
| 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 43 |
| 4.1.1 Missão | 43 |
| 4.1.2 Visão..... | 43 |
| 4.1.3 Princípios e Valores | 43 |
| 4.1.4 Diagnóstico Estratégico | 44 |
| 4.1.4.1 Análise Interna..... | 44 |
| 4.1.4.2 Análise Externa | 45 |
| 4.1.5 Definição dos Objetivos..... | 46 |
| 4.1.6 Estratégias e Planos de Ação..... | 47 |
| 4.1.6.1 Objetivo Gestão..... | 47 |
| 4.1.6.1.1 Planos de Ação | 48 |
| 4.1.6.2 Objetivo Vendas e Marketing | 49 |
| 4.1.6.2.1 Plano de Ação | 50 |
| 4.1.6.3 Objetivo Industrial e Produtos | 51 |
| 4.1.6.3.1 Plano de Ação..... | 52 |
| 4.1.6.4 Objetivo Recursos Humanos | 53 |
| 4.1.6.4.1 Plano de Ação | 54 |
| 4.1.6.5 Objetivo Finanças..... | 54 |
| 4.1.6.5.1 Plano de Ação | 55 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 56 |
| REFERÊNCIAS..... | 58 |

1 INTRODUÇÃO

A cada dia, vemos as dificuldades que as empresas passam para sobreviver no mercado. Estamos em uma era que as mudanças são rápidas, onde os administradores têm dificuldades para manter suas organizações competitivas devido às mudanças, incertezas e desafios. Para isso, os executivos vêm utilizando cada vez mais uma ferramenta gerencial que é o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico deve ser elaborado de uma forma objetiva e participativa, os administradores devem traçar os caminhos que empresa deve seguir, onde terão uma visão das metas, objetivos e estratégias que irão levar a empresa ao crescimento desejado.

Este trabalho irá abordar a contabilidade gerencial, mostrando a sua importância no desenvolvimento e gestão empresarial, com ênfase no planejamento estratégico. Inicialmente será apresentado o tema juntamente com o problema a ser pesquisado, os objetivos que se pretende alcançar, a justificativa e a metodologia utilizada na pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

No ambiente empresarial de hoje, a concorrência do dia a dia, e as constantes evoluções, fazem com que as empresas precisem adotar maneiras diferentes para estar na frente das demais e se manterem no mercado.

Os gestores precisam adotar estratégias de gerenciamento a fim de evitar que as empresas enfrentem dificuldades. Através do planejamento estratégico elas poderão ter uma visão de que caminho seguir para alcançar seus objetivos. Esta ferramenta contribui na gestão e amplia a capacidade de desempenho da empresa.

Através do planejamento estratégico pode-se alcançar o diferencial em relação a outras empresas, o planejamento inicia com a criação da missão e visão, definir os pontos fortes e fracos, identificar oportunidades, ameaças e definição de estratégias, entre outros.

O Planejamento estimula o crescimento e o desenvolvimento da empresa, fazendo com que os seus objetivos fiquem mais eficientes e participativos, envolvendo a equipe de trabalho pelas metas a serem cumpridas.

Diante disso, surge o problema: como elaborar o Planejamento Estratégico de uma empresa de pequeno porte do segmento metalúrgico?

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho consiste em mostrar a importância de elaborar o Planejamento Estratégico em uma empresa do segmento metalúrgico.

Os objetivos específicos consistem em:

- Pesquisa bibliográfica sobre a Contabilidade Gerencial, apresentando um enfoque em Planejamento Estratégico;
- Caracterização e levantamento de dados da empresa objeto do estudo de caso;
- Propor um modelo de Planejamento Estratégico para a empresa em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Hoje a contabilidade deixou de ser um instrumento apenas utilizado para registrar as ocorrências patrimoniais e atender as legislações. A atividade contábil, especialmente a gerencial, é decisiva nas organizações, no sentido de que com os dados devidamente registrados e conferidos, o gestor saberá das características econômicas e financeiras da empresa, e terá informações importantes para conduzir suas ações.

A contabilidade gerencial ajuda nas tomadas de decisões dos administradores para tornar mais competitiva a empresa. Já que com os dados estão todos devidamente registrados e conferidos pela contabilidade, o gestor conta com a possibilidade de fazer um planejamento estratégico eficaz para seu negócio.

A estratégia também se tornou importante para as empresas que procuram se destacar em relação à concorrência. Com um planejamento estratégico

definido os gestores têm mais possibilidades de aumentar a competitividade e participação da empresa no mercado.

Com isso este trabalho tem o objetivo de avaliar a situação da empresa escolhida para estudo, evidenciando os problemas encontrados e propondo melhorias, baseando-se na contabilidade gerencial e no planejamento estratégico. A implantação de melhorias poderá maximizar os recursos tanto financeiros quanto humanos, ajudando no trabalho e dando suporte nas decisões.

Pode também ajudar na melhor compreensão das áreas da contabilidade gerencial e sua importância dentro da organização, com este estudo pode-se adquirir um melhor conhecimento desta área, demonstrando a importância de sua adesão em uma empresa e seus benefícios dentro dela.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do trabalho, onde será aprofundado o tema proposto, utilizando citações de autores que irão auxiliar na elaboração do estudo de caso.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é a parte da contabilidade que tem como objetivo gerar informações necessárias aos administradores de empresas, para auxiliarem em suas funções gerenciais. “A contabilidade gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que o auxiliem em suas funções gerenciais”. (CREPALDI, 1998, p. 18).

Com isso entende-se então, que a contabilidade gerencial se preocupa com informações necessárias ao processo decisório da empresa. Essas informações gerenciais são essenciais para os administradores, que utilizam esses dados para planejar, avaliar e controlar a organização, por meio de um sistema de informações gerenciais.

2.1.1 Conceito de contabilidade gerencial

A contabilidade é uma atividade importante na gestão das empresas, mesmo nas empresas de pequeno porte, é necessário ter planejamento e controle das atividades que compreendem os processos da mesma.

Para Atkinson (2008, p. 36) “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reclamar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização”.

“Se temos a Contabilidade, se temos a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe Contabilidade Gerencial.” (Padoveze, 2000, p. 33).

A contabilidade gerencial fornece as informações para tomadas de decisões e controle nas organizações, necessárias para os administradores e

gestores. Os sistemas de contabilidade gerencial produzem informações para que gestores possam decidir e aperfeiçoar processos e melhorar o desempenho das organizações.

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. (IUDÍCIBUS, 1986, p. 15).

A contabilidade gerencial emprega métodos e procedimentos utilizados na contabilidade financeira, contabilidade de custos e na análise financeira e de balanço, para criar processos e extrair informações necessárias para os gestores decidirem e penejarem o futuro de suas organizações.

Portanto a contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade responsável por fornecer informações úteis para o bom andamento das organizações, por contemplar varias linhas de estudo da contabilidade, na qual auxilia no crescimento e desenvolvimento das atividades em uma empresa.

2.1.2 Diferença entre contabilidade financeira e gerencial

A contabilidade financeira segundo Crepaldi (2004), fica sendo o processo de elaboração de demonstrativos financeiros para uso de pessoas externas como acionistas, credores e autoridades governamentais. Toda contabilidade é financeira no sentido que todos os sistemas de contabilidade usam termos monetários.

Os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações financeiras. (Padoveze, 2009, p. 36).

A contabilidade gerencial e a contabilidade financeira possuem muitas semelhanças, mas foram criadas para diferentes propósitos. A contabilidade gerencial tem como objetivo fornecer informações para os administradores, e a contabilidade financeira é relacionada à geração de informações para pessoas externas como acionistas e credores, pessoas que não estão ligadas a direção da empresa.

O autor ainda fala que o área financeira auxilia no planejamento e nas tomadas de decisões. “É preciso conhecer contabilidade e finanças para entender os relatórios financeiros preparados por outros segmentos da organização. (Crepaldi, 1998, p. 21).

Para Atkinson (2008, p. 37) a contabilidade financeira elabora informações e demonstrativos financeiros e econômicos voltados ao público externo: acionistas, credores e autoridades governamentais. A informação elaborada para o público externo mostra as consequências das decisões e as melhorias feitas pelos administradores. E a contabilidade Gerencial foca em fornecer informações econômicas para o público interno das organizações, como administradores, funcionários e gerentes.

2.1.3 Papel da contabilidade gerencial

A contabilidade gerencial é um instrumento que fornece aos administradores informações para que sejam tomadas as melhores decisões para a organização. Com isso o papel da contabilidade se torna mais importante nos dias de hoje, pois com poucos recursos as decisões tomadas precisam ser as melhores, para identificar essas informações são necessários os dados contábeis. (CREPALDI, 1998).

Para Atkinson (2008, p. 45) a contabilidade gerencial norteia as funções organizacionais como controles operacionais, custeio de produto e cliente, controle gerencial e estratégico. Atkinson ainda fala que dependendo do nível organizacional, as informações gerenciais se diferem. Quanto menor o nível mais detalhada deverá ser as informações para que as decisões sejam tomadas de forma mais eficazes.

2.1.4 Áreas de abrangência

Conforme Padoveze (2009) a contabilidade gerencial deve fornecer informações gerenciais tanto para os gestores da empresa quanto para os funcionários, elas devem atingir todos os níveis de uma organização. As empresas são divididas em níveis hierárquicos, a cada nível deve utilizar de alguma forma

esses dados gerenciais, com isso os sistemas gerenciais transmite para cada setor os informes necessários.

Para apresentar os dados necessários para os gestores tomarem decisões é necessário um sistema integrado, para obter dados de forma objetiva e clara conforme as necessidades da organização.

A contabilidade gerencial deve abranger todos os níveis dentro de uma organização, fornecendo informações não só para gestores e administradores, mas para todos que utilizam elas para melhorar seus processos produtivos visando o lucro e crescimento da organização.

2.2 CONTROLADORIA

A Controladoria é responsável por suprir os gestores com informações para tomadas de decisão. Ela é utilizada no processo de planejamento e orçamento. O encarregado por essa área é o *Controller* ou Controlador, ele é considerado um assessor e consultor, responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações de gestão das organizações, com a finalidade de fornecer dados para os gestores conduzirem o processo de gestão e tomarem melhores decisões.

2.2.1 Conceito e Funções da Controladoria

A controladoria é a área dentro da contabilidade, seja ela pública ou privada, que possui a responsabilidade de controlar as informações sobre o desempenho financeiro para tomadas de decisões.

A controladoria pode ser definida como um conjunto de procedimentos que abrange toda a organização. Ao *Controller* é conferida a autoridade para controlar as informações, ele serve de ligação entre a alta administração e os demais setores.

Conforme Crepaldi (1998), a função do *Controller* se difere de empresa para empresa dependendo de fatores como o porte e a estrutura organizacional, ela se encontra em vários níveis da administração, e assim pode atuar de diferentes maneiras.

A controladoria pode ser exercida de duas diferentes maneiras, a primeira é a mais comum e semelhante a um contador geral e possui responsabilidade pelas informações geradas nos setores da empresa. Esse cargo é ocupado geralmente por um ex-contador.

A segunda forma de atuação conforme Crepaldi (1998, p.24), “[...] é a mais correta, é como um órgão de *staff*, ligado diretamente à alta administração, funcionando como “filtro” das informações geradas pelos diversos setores da empresa”. O *Controller* é responsável pela síntese, compilação e análise das mesmas, garantindo que essas informações cheguem para as pessoas certas dentro da organização.

Cardoso (2007, p. 191) mostra em quais funções podem ser elencadas ao *Controller*:

1. Planejamento: esta ligada com orçamento, ele determina quem faz o que e quanto tempo será gasto;
2. Organização: responsável por dizer a quantidade de recursos para manter a qualidade dos serviços;
3. Direção: responsável por fazer todos os departamentos trabalharem juntos;
4. Mensuração: mensura o desempenho de todos a fim de verificar erros e assim corrigi-los;
5. Análise Financeira: responsável por analisar e interpretar o desempenho financeiro, e repassar estratégias aos gestores a serem seguidas;
6. Análise de Processos: responsável pela avaliação dos processos da empresa, buscando manter o custo-benefício.

Basicamente as funções exercidas por um *controller* é de controlar as atividades da empresa, organizar informações gerenciais dos fatos ocorridos, comparar o desempenho, identificar os erros e propor medidas corretivas para alcançar os objetivos da empresa.

2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO

A relação de autoridade com os níveis hierárquicos dentro de uma organização faz com que o planejamento se divida em três tipos: Planejamento estratégico, Tático e Operacional. Cada um se destaca por sua relevância dentro da empresa.

Eles também se destacam pelos seus níveis de decisões que possuem, esses níveis confirmam quais as decisões tomadas para cada planejamento, por exemplo, o planejamento estratégico possui objetivos de longo prazo, o tático apresenta objetivos de curto prazo e o operacional se relaciona mais com o cotidiano e foca mais nas atividades da empresa.

A seguir o quadro 1 nos mostra alguns exemplos dos tipos de planejamentos utilizados nas organizações.

Quadro 1: Tipos e Níveis de Planejamento nas Empresas.

| Tipo | | | | | Nível |
|-------------------------------|-------------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| Planejamento estratégico | | | | | Estratégico |
| Planejamento mercadológico | Planejamento financeiro | Planejamento da produção | Planejamento de recursos humanos | Planejamento organizacional | Tático |
| Plano de preços e produtos | Plano de despesas | Plano de capacidade de produção | Plano de recrutamento e seleção | Plano diretor de sistemas | Operacional |
| Plano de promoção | Plano de investimento | Plano do controle de qualidade | Plano de treinamento | Plano da estrutura organizacional | |
| Plano de vendas | Plano de compras | Plano de estoques | Plano de cargos e salários | Plano de rotinas administrativas | |
| Plano de distribuição | Plano de fluxo de caixa | Plano de utilização de mão-de-obra | Plano de promoções | Plano de informações gerenciais | |
| Plano de pesquisas de mercado | Plano orçamentário | Plano de expedição de produtos | Plano de capacitação interna | Plano de comunicações | |

Fonte: Oliveira (2005, p. 46)

Através do quadro pode-se perceber que o planejamento estratégico engloba toda a empresa e integra-se também com o tático e o operacional. Os três níveis conduzem a empresa para o sucesso, conforme foi projetado.

2.3.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um processo gerencial de longo prazo que busca atingir metas. Analisa a empresa com um todo e sua responsabilidade fica sendo das pessoas que integram os níveis mais altos da empresa. SERRA (2004, p. 30) diz que “O planejamento estratégico estabelece os objetivos gerais de empresa, de modo agregado e em um prazo mais longo.”

Oliveira (2005, p. 48) também nos diz que:

é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e a sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Com isso, o direcional a se seguir é determinado pelos gestores, sendo levadas em conta as condições do ambiente da organização. O planejamento deve abranger todos os envolvidos no processo. O resultado do planejamento depende das pessoas compreendidas no processo.

2.3.2 Planejamento tático

O planejamento tático é diferente para cada área da empresa, ele é adequado para cada setor da empresa. Serra (2004, p. 30) diz que o planejamento tático “implementa atividades de alocação de recursos.”

Oliveira (2005, p. 49) fala que:

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Este tipo de planejamento tem a função de retificar ou estabelecer novos recursos para a empresa. Possui um prazo médio que normalmente feito ano a ano. Aplica-se na divisão das estratégias e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

2.3.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional põe em prática cada um dos planos táticos e as ações estabelecidas na estratégia, ele está relacionado com o dia-a-dia das empresas. É um plano mais detalhado que os outros planejamentos pois tenta explicar cada tarefa isoladamente.

Para Oliveira (2005, pag. 49):

Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

“é o planejamento concebido para uma operação ou atividade específica da organização. Trabalha com recursos, procedimentos, produtos ou resultados finais, prazos e responsáveis pela sua implementação e execução.” (CHIAVENATO, 2003, p. 258).

O planejamento operacional foca nas atividades da empresa e tem sua execução nos níveis funcionais, ou seja, o planejamento indica as estratégias idealizadas visando o cumprir dos objetivos, e às diretrizes a ser seguir pelos funcionários e subordinados nas tarefas diárias, o planejamento operacional possui prazo curto de execução.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico pode ser considerado o processo auxiliar na gestão das empresas. São variados os seus conceitos, e cada autor tem sua maneira de caracterizar o processo. O planejamento ajuda os gestores no modo de como direcionar os seus empreendimentos para alcançar o sucesso esperado.

O planejamento estratégico representa uma metodologia administrativa que procura criar uma situação de otimização da empresa perante as mudanças de seu ambiente, visando usufruir da melhor maneira possível das oportunidades, bem como evitar as ameaças. Coloca a empresa numa situação ativa, inclusive procurando “fazer as coisas acontecer”. (OLIVEIRA, 2005, p.284)

Lunkes (2007, p. 1) fala que para entender o planejamento estratégico é preciso saber de onde essa palavra veio, sendo que a origem dela vem do termo

grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) e ag (liderar) e literalmente significa general do exercito.

Atkinson (2008, p. 566) fala que identificar o que os proprietários esperam da empresa é o primeiro passo do planejamento. As perspectivas dos sócios são os objetivos primários da empresa, em seguida são definidas as estratégias para alcançar os objetivos da empresa.

2.4.1 Conceito de Planejamento Estratégico

Cada vez mais os administradores estão preocupados com o planejamento das empresas, pois através dele a empresa determinara o seu futuro e qual o tempo necessário para a sua realização.

Segundo Nakagawa (1993, p.43) o planejamento estratégico é um método que se preocupado com os resultados futuros das decisões que são tomadas no presente, essas decisões são tomadas a partir da análise da situação atual da empresa comparada com os resultados passados, a partir dai é projetado o futuro que a empresa deve seguir.

O planejamento estratégico define quais as ações que a empresa deve tomar para otimizar seus resultados, e com isso fazer essas ações se transformarem em resultado para a empresa.

O planejamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos. (OLIVEIRA, 2002, p. 35)

Para o autor, esse processo cria informações para que a empresa possa se situar dentro de seu ambiente de relacionamento, junto com a missão e os objetivos, nos quais ela identifica as estratégias que devem ser utilizadas. O planejamento não deve ser utilizado apenas para tomadas de decisões futuras, mas sim para saber quais os efeitos essas decisões presentes vão causar.

Para Chiavenato (2003, p. 39) “o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizado o principio de maior eficiência, eficácia e efetividade”.

O planejamento é uma das principais fermentas para a avaliação da gestão, e ajuda seus administradores atingir metas e objetivos. Podendo assim verificar quais recursos e ações são necessários para alcançar seus objetivos.

2.4.2 Princípios do Planejamento Estratégico

Para obter resultados almejados dentro de uma empresa, o planejamento deve respeitar alguns princípios. Segundo Oliveira (2002, p. 37) estes princípios podem ser divididos em gerais e específicos, os princípios gerais são quatro:

- Princípio da contribuição aos objetivos: neste princípio o planejamento deve alcançar o objetivo definido pela empresa.
- O princípio da precedência do planejamento: corresponde a funções do processo administrativo.
- Princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode alterar algumas características da empresa, havendo necessidade de treinamento para pessoas, transferências de funções e responsabilidades alteradas nos níveis de autoridade.
- O princípio de maior eficiência, eficácia e efetividade: com esse princípio a empresa deve se preocupar em aumentar os resultados, diminuindo e eliminando os riscos e deficiências.

Os quatro princípios específicos do planejamento são:

- Planejamento participativo: o administrador não é o principal responsável pelo planejamento, mas ele deve facilitar a elaboração para a empresa, onde a mesma deve ser elaborada pelas áreas pertinentes do processo.
- Planejamento coordenado: o planejamento deve ser projetado de forma conjunta com as outras áreas da empresa, pois separadamente o planejamento será ineficiente.
- Planejamento integrado: mesmo havendo níveis hierárquicos dentro das empresas, todos devem trabalhar para atingir as metas e objetivos traçados.

- Planejamento permanente: se trata de manter o planejamento atualizado, devendo ser ajustado conforme as necessidades, pois nenhum plano se mantém o mesmo com o tempo.

É importante que o administrador esteja atento aos princípios gerais e específicos do planejamento estratégico, pois eles proporcionam uma base sólida para os processos decisórios juntamente com o planejamento estratégico.

2.4.3 Implantação do Planejamento Estratégico

O processo de implantação do planejamento estratégico necessita que a empresa passe por mudanças que não são fáceis, onde devem ser definidos alguns objetivos para poder alcançar as ações por ela esperada. (CHIAVENATO 2003, p. 308).

Oliveira (2002) diz que a implantação do planejamento não é simples e na maioria das vezes não é bem aceita pelas empresas, pelo fato de terem despesas e gastos não esperados, fazendo com que retrocedam com a ideia de implementação. O melhor a se fazer é mostrar quais os passos para a implantação e os gastos com ela, mostrando quais as vantagens e assim convencer os administradores a implantar esta ferramenta de gestão.

Chiavenato (2003, p. 309), mostra o processo as etapas de implementação do planejamento estratégico:

1. Estabelecer senso de urgência: antecipando-se às crises ou às oportunidades potenciais e estabelecendo prazos para a realização dos objetivos definidos.
2. Formar uma forte coalizão: incentivando os grupos de colaboradores e parceiros a atuarem em equipe, e não como grupo, e com autoridade para liderarem a mudança.
3. Criar uma clara visão: criando uma visão de negócios que direcione o esforço de mudança, elaborando estratégias para a realização da visão de negócios negociada e compartilhada por todos os envolvidos no processo.
4. Comunicar a visão compartilhada: ensinando novas percepções a novos comportamentos por todos os meios possíveis.
5. Dar poder: mudando sistemas e estruturas que possam atravancar o processo de mudança e elevação, incentivando a tomada de risco, a aplicação de ideais inovadoras e promovendo ações não convencionais.
6. Obter vitórias de curto prazo: reconhecendo e premiando pequenas vitórias coerentes com a visão buscada.

7. Consolidar as vitórias iniciais e aprofundar o processo: promovendo mudanças mais profundas, graças à credibilidade alcançada inicialmente, revigorando o processo com novos projetos e agentes para manter o clima positivo.
8. Institucionalizar a nova abordagem e cultura: articulando as conexões entre os novos comportamentos e sucesso organizacional confirmado; desenvolvendo a liderança e criando quadros de sucessão.

Para a implantação do planejamento estratégico as pessoas envolvidas no processo precisam participar efetivamente, ajudando e colaborando para por em pratica tudo o que foi idealizado pela empresa.

2.4.4 Missão

A missão de uma empresa é o proposito que ela quer alcançar em relação aos produtos e mercado, segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 55), “ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir.” A missão da empresa deve satisfazer a necessidade do ambiente externo da organização.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 56) a missão se alinha da seguinte maneira:

- Qual é a razão de ser da organização.
- Qual é o papel da organização na sociedade.
- Qual é a natureza do negocio da organização.
- Quais os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

“A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.” (OLIVEIRA, 2002, p. 128).

Por tanto, a missão representa o norte que a empresa deve seguir, qual a imagem que a empresa quer transmitir, por isso cada missão é única e carrega a essência da organização.

2.4.5 Visão

Conforme Oliveira (2002), a visão mostra ao empreendedor os limites e as necessidades do mercado e quais os métodos para suprir essa necessidade, direcionando e aproveitando as oportunidades do mercado.

Chiavenato e Sapiro (2003) define visão como:

A visão de negócio mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Trata-se não de prever o futuro, mas sim de assegurá-lo no presente. A visão de negócios cria um “estado de tensão” positivo entre o mundo como ele é e como gostaríamos que fosse (sonho). Pode servir também como uma fonte inspiradora, um chamamento que estimule e motive as pessoas a verem realizadas com sucesso a missão declarada. A visão de negócios associada a uma declaração de missão compõem a intenção da organização.

“A visão de negócios deve ser sucinta, mas mantendo a capacidade de fazer sonhar e incentivar o compromisso de todos os públicos de interesse. Muitas vezes, ela é expressa em slogans.” (CHIAVENATO, 2003, p. 66)

A visão mostra onde a empresa quer estar no futuro, norteando as ações dentro da empresa e estabelecendo uma ótica em longo prazo dos propósitos e objetivos a serem cumpridos. Ela deve ser desafiadora, buscando alcançar os objetivos desejados levando a organização ao crescimento.

2.4.6 Princípios e Valores

As empresas em sua maioria precisam determinar quais são seus valores para governar o seu modelo de gestão, pois ele influencia no desenvolvimento e no planejamento estratégico.

Os valores são criados com o objetivo de motivar as pessoas a estar naquele empreendimento, pois nele existem valores. O conjunto de valores traz benefícios para todas as partes envolvidas e interessadas, tanto para funcionários como para a empresa, ela gera energia positiva sob forma abstrata e física. (HARTMANN, 2005, p. 41).

Para Oliveira (2002, p. 43) “Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.”

Já os princípios ainda segundo Oliveira (2002, p. 37), são divididos em gerais e específicos. Os gerais abrangem o princípio da contribuição que fala que a entidade deve ter seus objetivos hierarquizados, priorizando os objetivos principais. Fazem parte também os princípios de precedência, que fala que na administração uma função vem antes da outra.

Nos princípios específicos, encontramos o planejamento participativo que fala em priorizar a elaboração do planejamento, e não o produto final. Temos também o planejamento coordenado que fala que todos os projetos não devem ser independentes, pois nada deve ser planejado de forma independente dentro de uma organização.

Com isso podemos observar que as empresas precisam de princípios e valores para poder alcançar seus objetivos, eles dão motivação para funcionários e gestores, fazendo a organização ter um bem estar geral e em consequência aumento de produção.

2.4.7 Objetivos

Oliveira (2005, p. 158), fala que “o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final. É o alvo ou o ponto que se pretende atingir”.

As empresas podem definir o objetivo como a situação desejada que se pretenda alcançar. Para Serra (2004, p. 96), objetivos “são marcos que definem o desempenho desejado em relação aos aspectos estratégicos e auxiliam a empresa a ter como foco os resultados.”

“os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir (...) relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final.” (OLIVEIRA, 2002, p. 160).

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 71) dizem que as organizações são criadas com o intuito de atingir objetivos específicos. O autor ainda fala que o objetivo é a posição que a empresa deseja alcançar, a imagem que ela quer ter no futuro.

Para Oliveira (2002) os objetivos são importantes para a empresa, e devem ser apresentadas de forma clara para não haver perda de tempo no

entendimento e na tomada de decisão. Sem objetivos definidos dentro das organizações, elas podem tomar qualquer direção.

Como podemos observar, os objetivos mostram quais alvos serão atingidos para a empresa chegar ao sucesso, onde os administradores querem que a empresa esteja no futuro, e qual as expectativas em relação ao mercado externo.

2.4.8 Diagnostico Estratégico

O diagnostico é o primeiro importante passo para o planejamento estratégico, é essencial para conhecer a empresa, seu perfil e analisar o ambiente interno e externo que ela esta inserida. Ele deve mostrar a realidade da empresa para que sejam tomadas decisões que não afetem a organização no futuro.

Para Hartmann (2005) o diagnostico é o primeiro passo do planejamento estratégico e identifica e estabelece a filosofia do mesmo, onde se encontra os princípios e valores da empresa, visão e análise de ambientes. Ao analisar os ambientes interno e externos podemos ver fatores importantes como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

“O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a pergunta básica“ “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?” (Oliveira, 2005, p. 86)

Através desse diagnóstico é possível obter informações para estruturar o planejamento estratégico. Os resultados obtidos mostram o cenário que a organização esta inserida, sua concorrência e suas deficiências.

Oliveira (2002) fala que nestas etapa que também é chamada de auditoria, é feita por pessoas que verificam e analisam os aspectos da realidade interna e externa.

Na análise externa são verificadas as ameaças e oportunidades do ambiente em que a empresa esta inserida, e quais as melhores maneiras de ela usar dessas situações. Para isso a empresa deve analisar o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças.

Oliveira (2002, p. 65-66), mostra que para analisar o ambiente externo deve ser considerado alguns tópicos:

- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos econômicos e financeiros;
- Aspectos sócio-econômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão-de-obra; e
- Concorrentes.

Na análise interna a empresa deve verificar quais as suas qualidades e suas carências, as deficiências que serão concertadas e o diferencial em relação ao concorrente. Conforme Oliveira (2005, p. 102):

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

O diagnóstico do ambiente interno ajudam as empresas avaliar se as direções tomadas estão conforme o estabelecido, mostrando seus benefícios e limitações.

A análise do ambiente interno terá que confrontar as atividades atualmente desenvolvidas pela organização com as atividades que se espera que a organização desenvolva para cumprir sua missão e atingir sua visão. É a partir dessa comparação, medida pelas oportunidades e ameaças ambientais, que irão emergir suas forças e fraquezas. (TAVARES, 2005, p. 209)

Com as informações dos diagnósticos externos e internos, conhecendo as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, que a empresa irá utilizar na elaboração das estratégias no intuito de direcioná-la para seu sucesso no futuro. Com isso os gestores precisam escolher quais variáveis são mais relevantes e usá-las no processo de seu planejamento.

2.4.9 Estratégia Empresarial

Podemos conceituar a estratégia como a forma de a empresa por em pratica suas ações que levarão ate seus objetivos e metas almejados, a forma que a organização ira desenvolver seus trabalhos para alcançar os objetivos já traçados.

Para Oliveira (2002, p. 192) é muito importante para a empresa a estratégia, pois através dela podemos situar quais os caminhos a empresa vai seguir para poder chegar em seus objetivos. Quando é estabelecida uma relação da empresa com o ambiente em que ela esta inserida, ela pode criar as estratégias que ira seguir.

A estratégia empresarial expressa os objetivos a serem alcançados pela empresa, além de explicitar como ela deve-se utilizar de seus pontos fortes existentes e potenciais para aproveitamento das oportunidades ou superação de barreiras externas, afim de alcança-los. (CASAROTTO FILHO, 2002, p. 37).

Para o autor a estratégia se define como sendo as decisões que são tomadas pelos profissionais dentro de uma organização, e o que deve ser feito para que sejam alcançadas as metas traçadas.

“Estratégia empresarial significa um padrão de objetivos e políticas para alcançá-los, expresso de maneira a definir em que negócio da empresa estará ou deverá estar, e o tipo de empresa que é ou deverá ser.” (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

A estratégia é de grande relevância para as organizações, pois através dela são definidas as perspectivas de ações para que sejam atingidas as situações desejadas para a empresa. Isso tudo deve ser resultado das ações escolhidas, que traduzam a realidade da organização.

2.5 TIPOS DE ESTRATÉGIA

Conforme a o nível de crescimento esperado e a posição competitiva da organização, podem-se definir as estratégias que demonstre está situação. Oliveira (2002), fala que o empresário escolhe quais os tipos de estratégias serão usadas na sua empresa, que sempre devem estar de acordo com a situação da mesma. Estas

estratégias podem ser de sobrevivência, crescimento, de manutenção ou desenvolvimento.

“a combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.” (OLIVEIRA, 2005, p. 197).

A definição da estratégia deve estar de acordo com os objetivos e os propósitos de crescimentos. Essas escolhas direcionam a organização por determinado período de tempo, portanto, a escolha deve ser adequada para não prejudicar seu desenvolvimento.

2.5.1 Estratégia de Sobrevivência

Esta estratégia deve ser escolhida quando ocorre uma situação desfavorável com a empresa. Deve ser utilizada quando não existir mais alternativas, ou seja, quando a empresa está em uma situação de dificuldades. As primeiras decisões normalmente tomadas nesta situação são de parar com os investimentos e diminuir ao máximo as despesas.

Tavares (2005), diz que a utilização desta estratégia é adequada quando a empresa possui risco de extinção. Resultado que quase sempre é decorrência de um índice alto de pontos fracos e ameaças.

Para Oliveira (2005), os tipos de estratégias utilizadas na sobrevivência da organização são:

- Redução de custos: consiste em reduzir todos os custos possíveis da organização como: redução de nível de estoque, da folha de pagamento, da compra de produtos.
- Desinvestimento: neste caso a empresa exclui de sua linha de produção os produtos e serviços que não alcancem os resultados esperados e não gerem lucro suficiente.
- Liquidação do negócio: esta é a última alternativa da empresa quando não existem outras soluções. Consiste no fechamento do negócio.

2.5.2 Estratégia de Crescimento

Tavares (2005), fala que a estratégia de crescimento é aconselhada quando o porte da empresa se torna um fator determinante e limitador para atender a demanda do mercado. Nesta situação busca-se o aumento das vendas ou da participação no mercado, aumentar sua estrutura física e buscar novas tecnologias que acelere o setor produtivo.

Para Oliveira (2005), as estratégias essenciais para o crescimento são:

- Estratégia de inovação: procura-se um diferencial estratégico, através de inovações, novos produtos e serviços, buscando fortalecer sua imagem no mercado em que atuam.
- Estratégia de internacionalização: Essa estratégia busca novos mercados fora do país, é utilizado por empresas de grande porte por ser uma estratégia arriscada.
- Estratégia de “joint venture”: utilizada para entrar em um novo mercado. Consiste em empresas associar-se, uma empresa entra com a tecnologia e a outra com o capital.
- Estratégia de expansão: é o processo de expansão dos negócios da empresa, é usado geralmente nos casos de diversificação de produtos.
-

2.5.3 Estratégia de Manutenção

A estratégia de manutenção é utilizada nos casos que a empresas é influenciada pela concorrência, e necessite de ações que sustente sua posição alcançada.

Serra (2005, p. 291), fala que:

A estratégia de manutenção é recomendada quando a organização atingiu um patamar em que o investimento para sua expansão pode representar um custo maior do que os benefícios a serem obtidos ou em que a ação da concorrência a obrigue a desencadear ações para manter a posição já conquistada.

De acordo com Oliveira (2005), a estratégia de manutenção apresenta-se em três formas:

- Estratégia de estabilidade: busca um estado de equilíbrio da situação que pode estar ameaçado.
- Estratégia de nicho: esta estratégia procura dominar apenas um segmento do mercado, com isso a organização se direciona para um mercado exclusivo.
- Estratégia de especialização: a empresa conquista ou mantém a liderança de mercado. Buscando vantagem sobre os concorrentes, investindo em produção e vendas.

-

2.5.4 Estratégia de Desenvolvimento

A estratégia de desenvolvimento é utilizada pelas empresas que querem aumentar suas vendas, introduzindo seus produtos em um novo mercado, ou seja, ela pretende entrar num novo mercado para comercializar seus produtos e serviços, ou ainda diversificando sua linha de produtos.

Segundo Oliveira (2005), o desenvolvimento ocorre de uma ou mais formas:

- Desenvolvimento de produtos e serviços: acontece quando a empresa busca desenvolver melhores produtos e serviços para os mercados em que já atua.
- Desenvolvimento de mercado: busca o aumento nas vendas, utilização seus produtos e serviços para outros mercados.
- Desenvolvimento financeiro: quando duas empresas se unem formado uma nova, usam de seus recursos financeiros para ganhar novo impulso no mercado.
- Desenvolvimento de capacidades: ocorre quando duas empresas se associam uma preenchendo as deficiências da outra, buscando o equilíbrio.
- Desenvolvimento de estabilidade: as empresas se associam ou se fundem para manter seus objetivos de evolução mercadológicos.

2.6 PROJETO E PLANO DE AÇÃO

Com a definição da estratégia, missão e visão do planejamento estratégico, o próximo passo é o plano de ação, esta etapa consiste em colocar em pratica os objetivos e resultados traçados pela empresa.

Para Oliveira (2002, p. 248) o projeto é estabelecido como um trabalho que tem um início e um término, uma pessoa responsável por coordenar, os resultados pretendidos, e o que serão utilizados para seu desenvolvimento.

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

Após o projeto estar concluído é possível observar qual a melhor forma de por em pratica o plano de ação, sempre observando os resultados. Esta ferramenta é muito importante para o planejamento estratégico ter sucesso na sua implantação.

2.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO

Na fase de implantação do planejamento é necessário avaliar como esta o andamento da organização, se todo o processo do planejamento ate agora esta sendo aplicado corretamente e quais os resultados obtidos. Esta fase verifica como esta o andamento do processo no qual a empresa passara para atingir seus objetivos.

Oliveira (2002, p. 267) fala que “acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre situações alcançadas e previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa”.

Para implementar com sucesso existem algumas etapas segundo Chiavenato (2003, p. 309):

- Estabelecer senso de urgência: antecipando-se às crises ou às oportunidades potenciais e estabelecendo prazos para a realização dos objetivos definidos.
- Formar uma forte coalizão: incentivando os grupos de colaboradores e parceiros a atuarem em equipe, e não como grupo, e com autoridade para liderarem a mudança.

- Criar uma clara visão: criando uma visão de negócios que direcione o esforço de mudança, elaborando estratégias para a realização da visão de negócios negociada e compartilhada por todos os envolvidos no processo.
- Comunicar a visão compartilhada: ensinando novas percepções a novos comportamentos por todos os meios possíveis.
- Dar poder: mudando sistemas e estruturas que possam travar o processo de mudança e elevação, incentivando a tomada de risco, a aplicação de idéias inovadoras e promovendo ações não convencionais.
- Obter vitórias de curto prazo: reconhecendo e premiando pequenas vitórias coerentes com a visão buscada.
- Consolidar as vitórias iniciais e aprofundar o processo: promovendo mudanças mais profundas, graças à credibilidade alcançada inicialmente, revigorando o processo com novos projetos e agentes para manter o clima positivo.
- Institucionalizar a nova abordagem e cultura: articulando as conexões entre os novos comportamentos e sucesso organizacional confirmado; desenvolvendo a liderança e criando quadros de sucessão.

Para o processo de implantação do planejamento é preciso da efetiva participação de pessoas comprometidas, que colaborem e ajudem a por em prática as mudanças idealizadas pela empresa.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) “o controle consiste em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está alcançando os objetivos desejados.”

Oliveira (2002) diz que o controle e avaliação possuem alguns objetivos, como identificar erros e problemas, corrigir e tentar evitá-los, fazer com que os resultados alcançados sejam próximos ou iguais aos almejados pela empresa, ver se as estratégias definidas estão alcançando os resultados e obter informações para que sejam tomadas decisões.

Com isso, a avaliação e o controle do planejamento estratégico é a parte final do planejamento, nele podemos corrigir alguns problemas e falhas encontrados, verificar o desempenho da organização em comparação com as metas traçadas pelo planejamento e observar os benefícios que o planejamento traz para a empresa.

3 METODOLOGIA

A metodologia é uma explicação detalhada de todo o ato desenvolvido no desenvolvimento do trabalho acadêmico. Ela detalha o tipo da pesquisa, qual o rumo que será seguido para tal feito, quais procedimentos para obter os dados a serem trabalhados, ou seja, tudo aquilo que se utilizou para fazer o trabalho de pesquisa.

Para Martins (2005, p.80), metodologia refere-se à:

Corresponde ao estabelecimento das atividades práticas necessárias para a aquisição de dados com os quais se desenvolverão os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final. Cada procedimento (ou grupo de procedimentos) é planejado em função de cada um dos objetivos específicos estabelecidos, ou seja, pensa-se a coleta de dados para cada problema expresso na forma de objetivo específico, os quais concorrerão para a consecução do objetivo geral.

A metodologia está ligada diretamente com o objetivo da pesquisa, é a maneira que será conduzida a pesquisa, a forma de captação de dados e informações, desta forma a metodologia é a “espinha-dorsal” de uma pesquisa, é a forma que será trabalhada todos e quaisquer dados da pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (2003) a maneira utilizada pelo pesquisador para desenvolver uma pesquisa é a metodológica. É um método que pode ser caracterizado por um conjunto de atividades racionais, seguras e econômicas que permite ao pesquisador alcançar o objetivo. Com isso, através do método se chega ao conhecimento válido e verdadeiro, traçando o caminho a se seguir, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Na tipologia de pesquisa quanto aos objetivos, esta pesquisa é descritiva, elaborada a partir de materiais já publicados e constituído dos livros e artigos, através da qual foi feita uma abordagem da contabilidade gerencial, e mostra a importância da contabilidade. Através de livros e trabalhos já publicados foi elaborada a pesquisa, onde será avaliada a utilização do planejamento estratégico na empresa, sendo utilizado como uma ferramenta de gestão.

Este trabalho foi elaborado através de pesquisa bibliográfica, com essas pesquisas foi possível selecionar, recolher e interpretar as contribuições teóricas existentes sobre o assunto pesquisado. Com essas análises já existentes sobre o tema possibilitou o conhecimento das contribuições científicas sobre o assunto abordado no trabalho.

A presente pesquisa se caracteriza por ter uma tipologia mais qualitativa que quantitativa, pois busca entender o porquê e o que ocasiona tal problema, utilizando-se de pesquisas bibliográficas, estudo de caso e pesquisas documental, publicadas por órgãos públicos, para assim ter uma serie de informações sobre o tema e objetivo da pesquisa, e com isso apresentar propostas para mudanças e melhoria para a empresa.

Serão aplicados procedimentos visando à direção da pesquisa, objetivando a elaboração de um planejamento estratégico para eventuais melhorias na empresa onde será feito o estudo de caso.

4 ESTUDO DE CASO

Neste tópico dispõe-se o estudo de caso para elaboração de um planejamento estratégico de uma empresa do ramo metalúrgico, que possui como principal atividade a fabricação de equipamentos para a indústria cerâmica.

Na implementação do Planejamento Estratégico, por se tratar de empresa de pequeno porte utilizaremos o Orçamento como ferramenta de gerenciamento e controle do Planejamento.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A ENTEC Equipamentos Industriais Ltda. tem sua matriz localizada em Siderópolis – SC, com área construída de 2500 m² e sua filial em Cordeirópolis – SP com 3.800 m² coberto, em um terreno de área industrial de 44.398 m², localizada na rodovia Washington Luiz, uma das rodovias mais importante do estado de São Paulo.

A ENTEC iniciou suas atividades em 1990, especializando-se rapidamente em equipamentos para indústrias cerâmicas e coloríficos, mais especificamente da preparação de massa via úmida e via seca, como também na preparação de esmaltes, sistemas de captação de pó, depuração de flúor de fornos e recuperação de calor.

Com rápida expansão e a consolidação de seu nome como líder no mercado nacional em seu segmento, iniciou forte atuação também em outras áreas, como mineração, química, vidros, tintas e argamassa, voltados para o mercado interno e externo.

Para tanto possui um corpo técnico altamente qualificado, com forte atuação em plantas e equipamento cerâmico, como atomizadores, silos, tanques, moinhos de bolas e contínuos, transportadores de correia e helicoidais, elevadores de canecas, estruturas metálicas, agitadores e tanques agitadores, sistema de captação de pó e depuração de flúor de fornos com filtro de mangas tipo “pulse jet”, fornalhas de leito fluidizado para combustíveis granuladores a carvão mineral ou coque verde de petróleo e sistemas de recuperação de calor, estações para tratamento de efluentes.

Para um maior controle e garantia da qualidade, a ENTEC executa todas as etapas de processo industrial, desde a definição do lay out, elaboração de projetos e detalhamento em ¹Cad, fabricação, montagens e posta em marcha de toda a planta, inclusive a instalação dos comandos eletro-eletrônicos e automação. Ela trabalha também para vários segmentos orientados pelos projetos dos clientes ou terceiros especializados.

Entendendo a necessidade de uma rápida adequação ao mercado globalizado, busca de uma forma determinada a cumprir metas de pontualidade e qualidade com programas de qualificação profissional, sempre procurando suprir suas novas posições de trabalho com recrutamento interno e apoiando seu processo produtivo em modernos equipamentos e profissionais da mais alta competência.

A ENTEC também se preocupa constantemente com problemas ambientais, estando alerta para a qualidade de vida do ser humano e do meio em que vivemos direcionando suas atividades para conservação e proteção de nossos recursos naturais.

A gestão da empresa é composta por três divisões e de responsabilidade dos seus sócios diretores, sendo Diretor Executivo, Diretor Comercial e Diretor Operacional.

A seguir, algumas imagens tanto da matriz como de sua filial:

¹ CAD – Software utilizado pela engenharia para facilitar o projeto e desenho técnicos.

Figura 1 – Vista Frontal Da Matriz – SC



Fonte: Acervo Entec

Figura 2 – Vista Frontal Da Filial – SP



Fonte: Acervo Entec

A ENTEC – ENGENHARIA TÉCNICA LTDA. possui matriz na cidade de Siderópolis, Estado de Santa Catarina, como mostra a figura 1, e filial na cidade de Cordeirópolis, Estado de São Paulo, no Brasil, como mostra figura 2.

4.1.1 Ramo de Atividade e Produto

A ENTEC é especializada na fabricação equipamentos para indústrias cerâmicas, como atomizadores, silos, tanques, moinhos de bolas e contínuos, transportadores de correia e helicoidais, elevadores de canecas, estruturas metálicas, agitadores e tanques agitadores, sistema de captação de pó e depuração de flúor de fornos com filtro de mangas tipo “pulse jet”

4.1.2 Mercado de Atuação

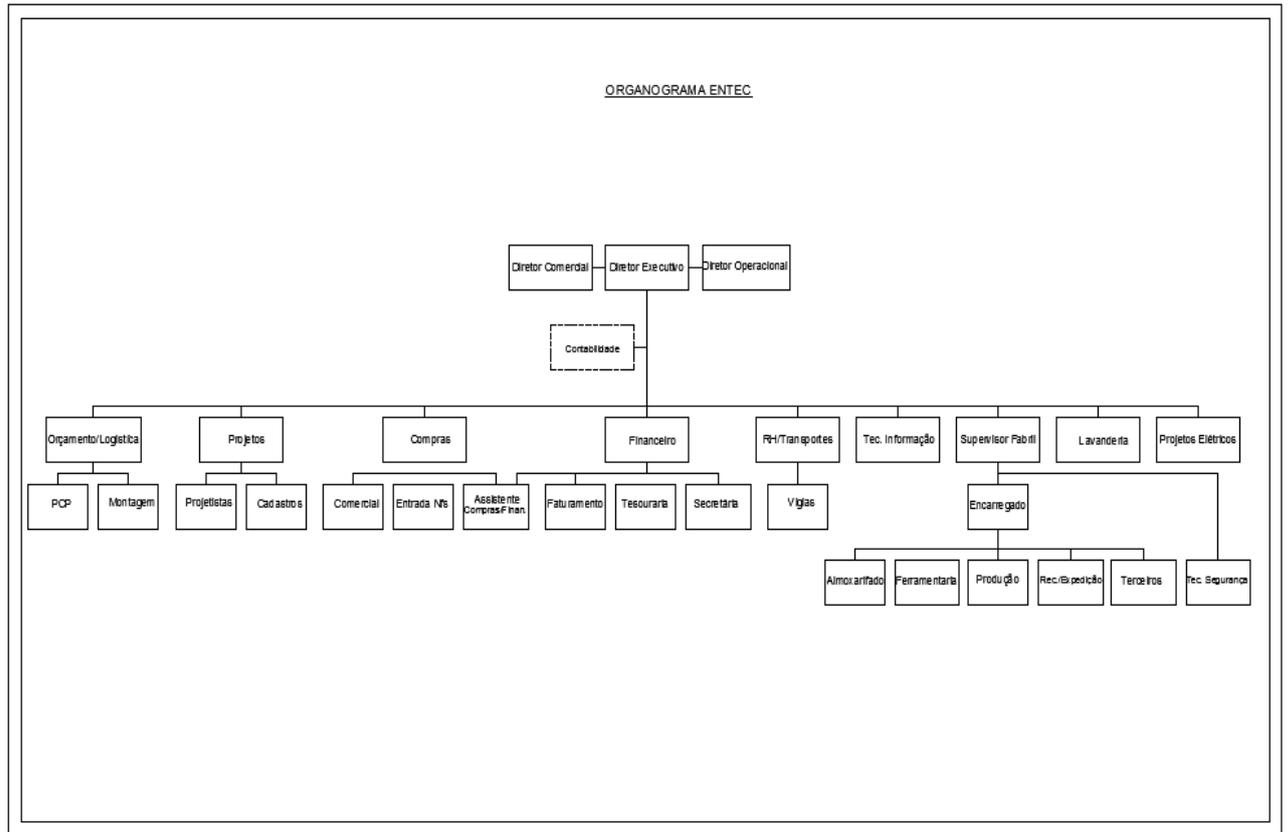
O seu mercado de atuação é no estado de Santa Catarina e parte do Estado de São Paulo, com possibilidades de crescimento para outras regiões. No município em que a empresa esta sediada, ela é considerada a principal empresa do seu ramo. O seu faturamento bruto atual é de aproximando R\$ 18.000.000,00 por ano

4.1.3 Estrutura de Recursos Humanos

A ENTEC possui uma estrutura de Recursos Humanos composta por um quadro de 102 funcionários das mais diversas áreas.

A empresa é administrada por três diretores, conforme evidenciado no organograma a seguir.

Figura 3 – Organograma ENTEC



Fonte: Acervo Entec

4.1.4 Plano de Benefício

A empresa oferece seguro de vida aos funcionários, plano de saúde aos funcionários e dependentes.

4.1.5 Treinamento e Capacitação

A empresa não possui no momento nenhum tipo de treinamento formalizado para seus funcionários.

4.1.6 Tecnologia

A empresa possui tendência a investir na aquisição de máquinas e equipamentos modernos, porém sua estrutura não é beneficiária, não oferecendo condições adequadas para sua expansão.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo será demonstrado o processo para elaboração do planejamento estratégico para uma empresa do setor de metalurgia para um período de cinco anos, ou seja, para os anos de 2014 a 2018. Inicialmente será feita a missão e a visão, estabelecer os princípios, e em seguida o diagnóstico com os pontos fortes e fracos da empresa. Após a conclusão desses tópicos será constituído os objetivos e a preparação do plano de ação.

4.1.1 Missão

Oferecer aos seus clientes, produtos e serviços em metalurgia, de alto padrão de qualidade, destacando-se pela inovação e pelo compromisso e satisfação dos clientes e colaboradores.

4.1.2 Visão

Se tornar a empresa líder no mercado de equipamentos cerâmicos, expandir seu território de atuação, com alto padrão de inovação e qualidade, e garantindo um crescimento sustentado.

4.1.3 Princípios e Valores

- Qualidade de produtos e serviços - comercializar produtos e serviços com alto padrão de qualidade.
- Motivação e Capacitação profissional - dispor de profissionais capacitados e motivados para o trabalho.
- Atendimento de Qualidade aos clientes - atender as exigências e expectativas dos clientes.
- Responsabilidade social e ambiental – produtos e serviços voltados ao respeito ao meio ambiente e preocupando-se com o bem estar social.
- Inovação – buscar mudanças e soluções inovadoras.

- Ética – executar suas atividades com ética.
- Parceria com os fornecedores – manter fornecedores, consolidando as marcas.

4.1.4 Diagnóstico Estratégico

Esta etapa do planejamento permite identificar as variáveis internas e externas, permitindo a identificação da situação que a empresa se encontra. Estraves do diagnóstico estratégico consegue-se adquirir importantes informações para a elaboração do planejamento estratégico.

4.1.4.1 Análise Interna

A análise interna mostra à situação do ambiente interno da empresa, apresentando seus pontos fortes e pontos fracos, mostrando quais as vantagens a empresa tem e o que atrapalha ela no mercado em que esta inserida.

a) Pontos Fortes

Os pontos fortes apresentam os diferenciais que a empresa possui e que a destaca das demais concorrentes e coloca em vantagem competitiva. Segue a baixo principais pontos.

- Possui uma tradição, atua no mercado a mais de 20 anos.
- Produtos com qualidade e garantia.
- Localização de fácil acesso e próxima aos principais clientes.
- Capacidade elevada de produção e entrega.
- Profissionais qualificados.
- Tecnologia nos processos produtivos.
- Clientela trabalhando junto a longo tempo.
- Conhecimento do mercado em que se encontra.

b) Pontos Fracos

São os fatores negativos ou limitação de recursos que colocam a empresa em desvantagem, e afeta no seu desempenho. Destacam-se os principais pontos a seguir:

- Processo de gestão familiar.
- Não possui informatização adequada dos processos operacionais e gerenciais.
- Falta de divulgação da empresa e de seus produtos.
- Elevado índice de inadimplência de Clientes.
- Falta de cursos e treinamentos para seus colaboradores.
- Dificuldade de transporte devido o grande volume dos produtos.
- Escassez de mão-de-obra nas regiões de atuação.
- Desperdício de matéria-prima no processo produtivo.

4.1.4.2 Análise Externa

Esta análise apresenta um estudo do ambiente externo da empresa, demonstrando quais as oportunidades e quais as ameaças à empresa enfrente.

a) Oportunidade

Pontos que contribuem para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Segue abaixo os principais pontos:

- Novos mercados em regiões não atendidas atualmente (Mercosul e Nordeste).
- Ampliação da linha de produtos para o mercado atual;
- Desenvolvimento de novos produtos com marca própria, para os segmentos da Agricultura e Mineração.
- Parceria com fornecedores de matéria-prima da região.
- Crescimento da divulgação da marca no Brasil.

b) Ameaças

Fatores que atrasam e dificultam a empresa no seu desenvolvimento, gerando instabilidade e dificuldade nas atividades desenvolvidas. Segue os principais fatores a seguir:

- Carga tributária elevada devido ao regime de tributação.
- Concentração da atividade num único setor da economia.
- Concorrência desleal.
- Preço praticado abaixo da média.
- Dificuldade de recebimento por parte dos clientes.
- Dificuldade na contratação de mão-de-obra qualificada.

4.1.5 Definição dos Objetivos

Após realizar o diagnóstico estratégico e conhecido às vantagens internas e externas e analisado as ameaças e os pontos que prejudicam a empresa, o próximo passo é a definição dos objetivos estratégicos, que estabelece onde a empresa estará no futuro. Na empresa objeto do estudo serão abordados os objetivos seguintes:

Quadro 2: Objetivos Estratégicos.

| SETOR | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
|-----------------------|--|
| GESTÃO | Profissionalização da Gestão |
| | Implantação de Ferramentas de Gestão |
| VENDAS E MARKETING | Estruturar departamento de Marketing com implantação de ferramentas de vendas e de divulgação da marca |
| | Estrutura de vendas para os novos produtos e mercados |
| INDUSTRIAL E PRODUTOS | Estruturar departamento de desenvolvimento de produtos. |

| | |
|------------------|--|
| | Logística de Distribuição |
| RECURSOS HUMANOS | Plano de Capacitação e Treinamento da equipe |
| FINANÇAS | Estruturar um departamento de Crédito e Cobrança |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.6 Estratégias e Planos de Ação

Após a elaboração dos passos iniciais do planejamento estratégico, como missão, princípios, visão, objetivos, e ter identificado os pontos fortes e fracos assim com as oportunidades e ameaças, o próximo passo é a elaboração das estratégias e dos planos de ação.

O plano de ação será feito analisando os pontos que precisam ser revistos, melhorados ou implantado na empresa, será definido prazos de início e término e quais os responsáveis pelas mudanças, lembrando que essas mudanças iniciarão no ano de 2014 e com reflexo nos anos subsequentes.

4.1.6.1 Objetivo Gestão

Para a gestão foram elaborados dois objetivos e após foram elaboradas as estratégias e serem adotadas para atingir esses objetivos, segue resumo abaixo:

Objetivo 1: Profissionalização da Gestão.

Estratégia 1: Criar Conselho de Administração e implantar Ferramentas de Gestão como instrumento de descentralização da gestão com respectivo controle.

Objetivo 2: Implantação de Ferramentas de Gestão

Estratégia 2: Integrar processos informatizados e Implantar Orçamento e sistema de informações gerenciais para a implementação e controle do

Planejamento Estratégico e suporte a gestão no planejamento e controle das atividades.

4.1.6.1.1 Planos de Ação

Estratégia 1 - Criar Conselho de Administração e implantar Ferramentas de Gestão como instrumento de descentralização da gestão com respectivo controle.

Quadro 3: Plano de Ação – Estratégia 1.

| | |
|---------------------|-------------------------|
| RESPONSÁVEIS | PATRICIA E ANDRÉ |
| PERÍODO | 01/07/2014 A 31/12/2014 |

Plano de Ação

| AÇÃO | RESPONSÁVEL | PRAZO | ESTRATÉGIA | CUSTO |
|--|-------------|------------|---|-----------|
| REALIZAR REUNIÃO PARA CRIAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO | PATRICIA | 01/08/2014 | REALIZAR REUNIÕES PARA DISCUTIR E ORGANIZAR OS PROCESSOS QUE SERÃO SEGUIDOS | SEM CUSTO |
| DEFINIÇÃO E CONTRATAÇÃO DOS CONSELHEIROS | ANDRÉ | 01/09/2014 | REALIZAR REUNIÃO PARA DEFINIÇÃO E CONTRATAÇÃO DOS CONSELHEIROS | SEM CUSTO |
| DEFINIR CALENDÁRIO DE REUNIÕES E PAUTA . | ANDRÉ | 01/10/2014 | REALIZAR REUNIÃO COM OS CONSELHEIROS | SEM CUSTO |
| REALIZAR REUNIÕES CONFORME CALENDÁRIO ESTABELECIDO | PATRICIA | CONTÍNUO | REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES CONFORME CALENDÁRIO E COM ATAS DOS ASSUNTOS ABORDADOS | SEM CUSTO |

Fonte: Elaborado pelo autor

Estratégia 2 – Integrar processos informatizados e Implantar Orçamento e sistema de informações gerenciais para a implementação e controle do

Planejamento Estratégico e suporte a gestão no planejamento e controle das atividades.

Quadro 4: Plano de Ação – Estratégia 2.

| | |
|---------------------|-------------------------|
| RESPONSÁVEIS | WILLIAN E ANDRÉ |
| PERÍODO | 01/07/2014 A 31/01/2015 |

Plano de Ação

| AÇÃO | RESPONSÁVEL | PRAZO | ESTRATÉGIA | CUSTO |
|--|-------------------------------|------------|---|-----------|
| INTEGRAR MÓDULOS OPERACIONAIS INFORMATIZADOS | ANDRÉ | 20/07/2014 | REALIZAR REUNIÃO COM O RESPONSÁVEL PELO T.I. E ANALISAR QUAIS MÓDULOS SERÃO INTEGRADOS | SEM CUSTO |
| IMPLANTAR PROCESSO ORÇAMENTÁRIO E SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS | WILLIAN | 30/11/2014 | CONTRATAR CONSULTORIA PARA DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS | 50.000,00 |
| TREINAR E CAPACITAR PROFISSIONAIS PARA UTILIZAÇÃO DOS SISTEMAS INTERGRADOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO | JOÃO E CONSULTORIA CONTRATADA | 15/01/2015 | REALIZAR CURSOS E TREINAMENTOS PARA QUE OS FUNIONÁRIOS POSSAM UTILIZAR SISTEMAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO | SEM CUSTO |
| FAZER REAVALIAÇÃO NO SISTEMA PARA AJUSTAR PROBLEMAS | WILLIAN | 31/01/2015 | SOLUCIONAR PROBLEMAS PARA UMA MELHOR UTILIZAÇÃO DO SISTEMA | SEM CUSTO |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.6.2 Objetivo Vendas e Marketing

Foram desenvolvidos dois objetivos para este setor e foram elaboradas as estratégias que deverão ser exercidas para atingi-los, segue resumo abaixo:

Objetivo 1: Estruturar departamento de Marketing com implantação de ferramentas de vendas e de divulgação da marca

Estratégia 1: Criar e estruturar departamento de Marketing com elaborações de plano de divulgação da marca e criação de ferramentas de vendas.

Objetivo 2: Estrutura de vendas para os novos produtos e mercados.

Estratégia 2: Definir estrutura de vendas para atuação no Nordeste e Mercosul.

4.1.6.2.1 Plano de Ação

Estratégia 1: Criar e estruturar departamento de Marketing com elaborações de plano de divulgação da marca e criação de ferramentas de vendas.

Quadro 5: Plano de Ação – Estratégia 1.

| | |
|---------------------|-------------------------|
| RESPONSÁVEIS | CHARLES, E JORGE |
| PERÍODO | 01/07/2014 A 01/01/2015 |

Plano de Ação

| AÇÃO | RESPONSÁVEL | PRAZO | ESTRATÉGIA | CUSTO |
|--|-------------|------------|---|-----------|
| CRIAR DEPARTAMENTO DE MARKETING | CHARLES | 01/08/2014 | CONTRATAR PROFISSIONAIS PARA ELABORAR PLANO DE MKT E FERRAMENTAS DE VENDAS | 5.000,00 |
| DESENVOLVER PLANO DE MARKETING | CHARLES | 31/08/2014 | REALIZAR REUNIÃO COM GESTÃO E ÁREA COMERCIAL DEFININDO O PLANO DE DIVULGAÇÃO DA MARCA | SEM CUSTO |
| DESENVOLVER FERRAMENTAS DE VENDAS | JORGE | 01/10/2014 | REUNIÃO PARA DEFINIR AS FERRAMENTAS DE VENDAS A SEREM UTILIZADAS NO PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO | SEM CUSTO |
| APROVAÇÃO DO PLANO DE MARKETING E DAS FERRAMENTAS DE VEDAS | TODOS | 01/01/2015 | REUNIÃO COM A ALTA ADMINISTRAÇÃO PARA APROVAÇÃO | SEM CUSTO |

Fonte: Elaborado pelo autor

Estratégia 2 – Definir estrutura de vendas para atuação no Nordeste e Mercosul.

Quadro 6: Plano de Ação – Estratégia 2.

| | |
|---------------------|------------------------|
| RESPONSÁVEIS | JORGE, ANDRÉ E LUIZ |
| PERÍODO | 01/07/2014 A CONSTANTE |

Plano de Ação

| AÇÃO | RESPONSÁVEL | PRAZO | ESTRATEGIA | CUSTO |
|--|--------------|------------|--|-----------|
| CONTRATAR ASSISTENTE TÉCNICO E REPRESENTANTES COMERCIAIS PARA O NORDESTE | LUIZ | 31/08/2014 | RECRUTAR PROFISSIONAL TÉCNICO E CONTRATAR EMPRESAS DE REPRESENTAÇÃO | SEM CUSTO |
| CONTRATAR AGENTE DE VENDAS E DISTRIBUIDORES PARA O MERCOSUL | LUIZ E ANDRÉ | 30/09/2016 | RECRUTAR AGENTE COMERCIAL E ESTABELECEER CONTRATOS COM DISTRIBUIDORES | SEM CUSTO |
| DEFINIR POLÍTICA DE VENDAS E SISTEMA DE RESUNERAÇÃO DA NOVA ESTRUTURA | LUIZ | 01/10/2014 | PESQUISAR QUAIS OS CUSTOS PARA EXPOR NESSES EVENTOS | SEM CUSTO |
| ACOMPANHAR DESEMPENHO DA NOVA EQUIPE COMERCIAL | LUIZ E JORGE | CONSTANTE | ACOMPANHAR ATRAVÉS DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS E REUNIÃO VIRTUAIS | SEM CUSTO |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.6.3 Objetivo Industrial e Produtos

Para a área industrial e de produtos, serão criados objetivos e estratégias no intuito de ampliar a linha de produto atual e criar linhas de novos produtos para os setores da Mineração e Agrícola, conforme segue abaixo:

Objetivo 1: Estruturar departamento de desenvolvimento de produtos.

Estratégia 1: Criar departamento de desenvolvimento de produtos e contratar equipe.

Objetivo 2: Logística de Distribuição.

Estratégia 2: Criar Logística de Distribuição no modalidade FOB dirigido.

4.1.6.3.1 Plano de Ação.

Estratégia 1 – Criar departamento de desenvolvimento de produtos e contratar equipe.

Quadro 7: Plano de Ação – Estratégia 1.

| | |
|---------------------|-------------------------|
| RESPONSÁVEIS | CHARLES, ANDRÉ E LUIZ |
| PERÍODO | 01/07/2014 A 31/03/2017 |

Plano de Ação

| AÇÃO | RESPONSÁVEL | PRAZO | ESTRATÉGIA | CUSTO |
|---|--------------|-------------|---|------------|
| CRIAR DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS | CHARLES | 01/010/2014 | DEFINIR ESTRUTURA FÍSICA E CONTRATAR PROFISSIONAIS . COMPRAS EQUIPAMENTOS | 300.000,00 |
| IDENTIFICAR NECESSIDADES DE NOVOS PRODUTOS NO SEGTO CERÂMICO E DESENVOLVÊ-LOS | ANDRÉ E LUIZ | 15/11/2014 | VISITA AS EMPRESAS CERÂMICAS E DESENVOLVER PRODUTOS IDENTIFICADOS | SEM CUSTO |
| CRIAR LINHA DE PRODUTOS PARA O SEGMENTO DA MINERAÇÃO | ANDRÉ E LUIZ | 15/02/2016 | IDENTIFICAR NECESSIDADES E DESENVOLV ER PRODUTOS | SEM CUSTO |
| CRIAR LINHA DE PRODUTOS PARA O SETOR AGRÍCOLA | ANDRÉ E LUIZ | 31/03/2017 | IDENTIFICAR NECESSIDADES E DESENVOLVER LINHA DE PRODUTOS | SEM CUSTO |
| DESENVOLVER MERCADOS PARA NOVOS PRODUTOS | ANDRÉ E LUIZ | CONSTANTE | REALIZAR TESTE COM NOVOS PRODUTOS E REALIZAR VENDAS | SEM CUSTO |

| | | | | |
|--|---------------|-----------|--|-----------|
| GERENCIAR VENDAS E RESULTADOS DAS NOVAS LINHAS DE PRODUTOS | ADMINISTRAÇÃO | CONSTANTE | ACOMPANHAR RESULTADOS ATRAVÉS DO PLANEJAMENTO PARA OS MESMOS | SEM CUSTO |
|--|---------------|-----------|--|-----------|

Fonte: Elaborado pelo autor

Estratégia 2 – Cria Logística na modalidade de FOB dirigido.

Quadro 8: Plano de Ação – Estratégia 2.

| | |
|---------------------|-------------------------|
| RESPONSÁVEIS | CHARLES E LUIZ |
| PERÍODO | 01/07/2014 A 31/03/2016 |

Plano de Ação

| AÇÃO | RESPONSÁVEL | PRAZO | ESTRATÉGIA | CUSTO |
|---|-------------|-------------|---|-----------|
| PESQUISAR EMPRESAS DE TRANSPORTE QUE POSSUEM ESTRUTURA NAS REGIÕES DE ATUAÇÃO | CHARLES | 01/010/2014 | PESQUISAR EM SITES OU FORNECEDORES E COLETAR INFORMAÇÃO | SEM CUSTO |
| NEGOCIAR PREÇO E ESTABELECEER CONTRATO | CHARLES | 15/11/2014 | REALIZAR REUNIÕES DE NEGOCIAÇÃO | SEM CUSTO |
| DIVULGAR JUNTO AOS CLIENTES E EQUIPE DE VENDAS | LUIZ | 15/02/2016 | DIVULGAR ATRAVÉS DE E-MAIL OU CORRESPONDÊNCIA | SEM CUSTO |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.6.4 Objetivo Recursos Humanos

Para a área de recursos humanos, serão criados objetivos e estratégias visando a capacitação e o treinamento da equipe nos processos operacionais e também nos gerenciais, conforme segue abaixo:

Objetivo 1: Capacitação e Treinamento da equipe

Estratégia 1: Criar Plano de Capacitação e Treinamento da equipe nas funções operacionais e gerenciais

4.1.6.4.1 Plano de Ação

Estratégia 1: Criar Plano de Capacitação e Treinamento da equipe nas funções operacionais e gerenciais.

Quadro 9: Plano de Ação – Estratégia 1.

| | |
|---------------------|-------------------------|
| RESPONSÁVEIS | CHARLES E THALES |
| PERÍODO | 01/07/2014 A 31/08/2015 |

Plano de Ação

| AÇÃO | RESPONSÁVEL | PRAZO | ESTRATÉGIA | CUSTO |
|--|------------------|------------|--|-----------|
| LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO | CHARLES E THALES | 31/10/2014 | REUNIÃO COM RESPONSÁVEIS DOS SETORES PARA LEVANTAMENTO. | SEM CUSTO |
| LEVANTAR FUNÇÕES QUE COMPOEM OS PROCESSOS PARA IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO | CHARLES E THALES | 20/12/2014 | REUNIÃO JUNTO AS ÁREAS E ENTREVISTA COM EQUIPE GERENCIAL | SEM CUSTO |
| CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA PARA O TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO | CHARLES E THALES | 28/02/2015 | PROSPECTAR EMPRESA ESPECIALIZADA E CONTRATAR | SEM CUSTO |
| REALIZAÇÃO DO TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO | CHARLES E THALES | CONSTANTE | REALIZAR EVENTOS DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO | SEM CUSTO |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.6.5 Objetivo Finanças

Para o setor finanças será definido objetivo e estratégia para solucionar o problema inadimplência junto a clientes e preparar a empresa para o crescimento. Conforme segue abaixo:

Objetivo 1: Estruturar setor de Crédito e cobrança na empresa.

Estratégia 1: Criar departamento de crédito e cobrança para atender o mercado brasileiro e o Mercosul no sentido de reduzir o alto índice de inadimplência e preparar a empresa para a expansão.

4.1.6.5.1 Plano de Ação

Estratégia 1 – Criar departamento de crédito e cobrança para atender o mercado brasileiro e o Mercosul no sentido de reduzir o alto índice de inadimplência e preparar a empresa para a expansão.

Quadro 10: Plano de Ação – Estratégia 1.

| | |
|---------------------|-------------------------|
| RESPONSÁVEIS | CHARLES E THALES |
| PERÍODO | 01/07/2014 A 01/01/2015 |

Plano de Ação

| AÇÃO | RESPONSÁVEL | PRAZO | ESTRATÉGIA | CUSTO |
|--|-------------------------|------------|---|-----------|
| CRIAR ESTRUTURA FÍSICA PARA O DEPTO DE CRÉDITO E COBRANÇA | CHARLES E THALES | 01/08/2014 | DEFINIR ESPAÇO FÍSICO E COMPRAR EQUIPAMENTOS | 5.000,00 |
| CONTRATAR PROFISSIONAL ESPECIALIZADO | CHARLES E THALES | 04/08/2014 | SELECIONAR PROFISSIONAL COM EXPERIÊNCIA | SEM CUSTO |
| CONTRATAR ÓRGÃO DE PESQUISA DE RESTRIÇÃO AO CRÉDITO (SERASA) | CHARLES E THALES | 15/08/2014 | CONTRATAÇÃO DO ÓRGÃO | 2.000,00 |
| DEFINIR E DIVULGAR POLÍTICA DE CRÉDITO DA EMPRESA | CHARLES | 22/08/2014 | ESTABELECEER POLÍTICA DE CRÉDITO CLARA E DIVULGAR PARA A ÁREA COMERCIAL | SEM CUSTO |
| CONTRATAR EMPRESA PARA COBRANÇA DE CLIENTES INADIMPLENTES | PROFISSIONAL CONTRATADO | CONSTANTE | SELECIONAR E CONTRATAR EMPRESA | SEM CUSTO |

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa, foi possível observar a importância da elaboração de um Planejamento Estratégico nas empresas, que buscam cada vez mais ferramentas de gestão inovadoras para terem vantagem sobre seus concorrentes e garantir crescimento sustentável.

A elaboração do trabalho se deu por meio de pesquisa bibliográfica, onde podemos abordar as questões propostas através de citações de vários autores que ajudaram no estudo prático que foi elaborado posteriormente.

Foi possível observar que o Planejamento Estratégico auxilia a empresa em seu crescimento, pois sem um planejamento se torna difícil saber onde se pretende chegar e quais objetivos alcançar, com a sua elaboração, a empresa mostra que almeja crescimento e evolução para seus negócios, satisfazendo clientes e colaboradores.

Para a implementação do Planejamento Estratégico, como se trata de empresa de pequeno porte, neste primeiro momento proporemos a utilização da ferramenta gerencial do Orçamento e no momento ideal será implementado o Balanced Scorecard.

A parte prática foi iniciada com a criação da missão, que mostra qual a razão de ser da empresa e qual a natureza do negócio. Também foi criada a visão da empresa que apresenta as perspectivas futuras dos administradores da empresa, foram analisados os aspectos internos e externos da organização, a análise interna teve a finalidade de mostrar quais eram os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, e a externa mostrou quais eram as ameaças que prejudicam a organização, e as oportunidades que poderão leva-la ao sucesso no futuro.

Através do estudo prático, é possível notar que a empresa passa por mudanças, devido ao seu crescimento e as constantes transformações no ramo cerâmico, isso faz com que o planejamento estratégico se torne essencial para seu crescimento, e ajuda a identificar algumas questões que podem atrapalhar a organização no seu desenvolvimento.

Após os passos iniciais do Planejamento Estratégico, foi elaborado um estudo para identificar os pontos a serem melhorados na empresa, e após, a elaboração dos planos de ação. Nos planos de ação foram definidos quais os responsáveis, os períodos e os investimentos, que na maioria das vezes não tiveram

custos para a empresa, porém alguns tiveram custos que foram analisados para saber se eram necessários.

Neste sentido, conclui-se, que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de muita importância para as empresas, e proporciona as organizações uma gestão de qualidade assegurando aos gestores tomar decisões corretas perante o mercado competitivo.

Inicialmente foram propostos alguns objetivos que foram alcançados neste trabalho, pois através deste estudo podem-se levantar alguns pontos que inibem o crescimento da empresa, bem como oportunidades que poderão levar a mesma ao atingimento do sucesso no futuro.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. BANKER, Rajiv D. KAPLAN, Robert S. YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 2ª ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

BROOKSIN, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

CARDOSO, Ricardo Lopes. MÁRIO, Pueri do Carmo. AQUINO, André Carlos usanelli. **Contabilidade Gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos**. São Paulo. Atlas, 2007, p. 429.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projetos de negócio: estratégia e estudos de viabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002. 301 p.

CHIAVENATO, Idalberto Arão Sapiro. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 415.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Ed. Atlas, 1998, p 273.

_____. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial**. São Paulo; Atlas, 2007.

HARTMANN, Luiz Fernando PIAZZETA. **Planejamento Estratégico**. 9ª Edição. São Leopoldo: Rotermond S.A., 2005, p.296.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986. São Paulo.

LAKATOS, Eva e MARCONI, Maria de Andrade, **Fundamentos de Metodologia Científica**, 5ª Edição. São Paulo. Atlas, 2003.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis:** contabilidade empresarial. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007, p. 306.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica:** como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba: Juruá, 2005.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria:** Conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993. 253 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 17ª Edição. São Paulo: Atlas. 2002, p. 337.

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e prática. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial, um enfoque em sistemas de informação contábil.** 3ª Edição. Atlas, 2000, p. 430.

_____. **Contabilidade Gerencial, um enfoque em sistemas de informação contábil.** 6ª Edição. Atlas, 2009, p. 629.

_____. **Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo; Pioneira Thomson, 2003, p. 483.

PIZZOLATO, Nélio D. **Introdução à contabilidade gerencial – 2ª edição.** São Paulo: Makron Books, 2000.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Demonstrações Financeiras:** abrindo a caixa-preta. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 370.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2005.

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

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial.** Austrália: Pioneira, 2001, p. 461.