

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MOISÉS DE MATTIA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COM ENFOQUE EM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

CRICIÚMA, JULHO DE 2011.

MOISÉS DE MATTIA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COM ENFOQUE EM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, tendo como orientador o Professor Esp. Adair Mário Moro.

CRICIÚMA, JULHO DE 2011.

MOISÉS DE MATTIA

**CONTABILIDADE GERENCIAL COM ENFOQUE EM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

CRICIÚMA, 04 DE JULHO DE 2011.

Adair Mário Moro, Prof. Esp., Orientador

Valcir Mantovani, Prof. Esp., Examinador

Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach, Prof. Esp., Examinador

Dedico este trabalho a todos que de uma forma ou de outra, estiveram presentes e auxiliaram-me em sua conclusão. Em especial a Deus, meus familiares, amigos e professores.

AGRADECIMENTOS

Entendo que para a elaboração deste estudo precisei abdicar-me de atividades que praticava normalmente, tive que me ausentar por vezes de pessoas próximas a mim. E, portanto só tenho a agradecer a todos que entenderam minhas faltas, me compreenderam, e que procuraram me auxiliar.

Primeiramente, agradeço a Deus, que sempre está presente na minha caminhada, me dando proteção e força para concluir mais essa fase da minha vida.

Agradeço os meus pais, Luiz e Fátima, que foram grandes incentivadores para eu iniciar meus estudos até a conclusão desta pesquisa para obtenção de grau de Bacharel em Ciências Contábeis, que souberam me entender e ajudar-me quando precisei. À minha irmã Hellen que transmitiu grande apoio no início ao fim desta jornada. Expresso meus votos de agradecimentos a todos os meus familiares que me deram palavras de coragem.

Em especial aos meus eternos colegas de classe e amigos, Luciano Neto Cancellier (in memoriam) que quando esteve comigo em vida me ajudou a encontrar um tema para a minha pesquisa, a ele o meu eterno agradecimento. À Maiko Mendes Corrêa, Mateus da Luz Buzzanello, Mauricio Pietch Arcaro, Rafael dos Santos e Vitor Valentin Piuco Ghellere. E a todos meus amigos que também expressaram apoio.

Aos meus colegas de trabalho, que cobriam minhas faltas, quando precisei me ausentar para a elaboração da pesquisa, também pelos gestos de estima.

A minha namorada Laura, que soube entender minha ausência, me incentivou em todos os momentos, com palavras, gestos e atenção.

Ao meu orientador Adair Mário Moro que me deu suporte necessário para o desenvolvimento desta pesquisa. Agradeço também todos os professores que estiveram comigo desde o início da graduação e aqueles que fazem parte do curso de Ciências Contábeis.

Enfim, expresso o meu agradecimento a todos os que me auxiliaram de alguma forma na conclusão desta pesquisa.

“O homem erudito é um descobridor de fatos que já existem - mas o homem sábio é um criador de valores que não existem e que ele faz existir.” (Albert Einstein).

RESUMO

MATTIA, Moisés de. **Contabilidade Gerencial com Enfoque em Planejamento Estratégico**. 2011. **Orientador:** Adair Mário Moro. Monografia do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma – SC.

O presente estudo visa demonstrar uma análise sobre Contabilidade Gerencial, com um enfoque maior na parte de Planejamento Estratégico dentro de uma empresa do ramo de metalurgia, voltada à produção de equipamentos para atender a indústria cerâmica. Através de sua elaboração pretende-se apresentar os conceitos da Contabilidade Gerencial, em especial, a parte de Planejamento Estratégico, conceituando todas as suas etapas para melhor entender a implantação e o plano de ação que será realizado na empresa. Dentro do estudo teórico também foi dado espaço a questões como Contabilidade de Custos, e Controladoria, pois são de vital importância dentro das instituições, e fundamentais para elaboração de um Planejamento Estratégico. Foi abordada a questão dos sistemas de informação que estão cada vez mais presentes nas empresas, e são indispensáveis a Contabilidade, por permitir que sejam expressos relatórios e conclusões de forma mais rápida e segura, auxiliando na tomada de decisões. O estudo de caso visa apresentar seus resultados, e com isso convencer os administradores da empresa objeto de estudo, a implantar o planejamento na mesma, com a elaboração de suas etapas iniciais como a missão da empresa, visão dos administradores para seu futuro, análise interna e externa, verificando seus pontos fortes e fracos, e identificando suas oportunidades e ameaças. Atualmente ela não conta com este planejamento, e este foi o objetivo maior da pesquisa, sendo que depois de elaboradas as etapas iniciais, foram levantados alguns pontos falhos dentro da empresa, e através do planejamento, foi elaborado um plano de ação para solucionar estes pontos. Por meio da implantação inicial do planejamento dentro da empresa, pretende-se explorar esta ferramenta em prol da mesma, e utilizar todos os benefícios que ela pode proporcionar.

Palavras chave: Contabilidade Gerencial, Planejamento Estratégico, Informação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo simplificado de sistemas de informações.....	38
Figura 2 - Vista Frontal Matriz – SC.....	53
Figura 3 - Vista Frontal da Filial – SP.....	53
Figura 4 - Vista Lateral da Filial – SP.....	54
Figura 5 – Quadro de funcionários.....	54
Figura 6 - Organograma Entec.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Objetivos	62
Quadro 2 – plano de ação - estratégia 1.....	64
Quadro 3 – plano de ação - estratégia 2.....	65
Quadro 4 – plano de ação - estratégia 1.....	67
Quadro 5 – plano de ação - estratégia 1.....	69
Quadro 6 – plano de ação - estratégia 2.....	70
Quadro 7 – plano de ação - estratégia 1.....	71
Quadro 8 – plano de ação - estratégia 1.....	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e Problema	11
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	12
1.3 Justificativa	12
1.4 Metodologia	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Contabilidade Gerencial	15
2.1.1 Conceito de Informação Gerencial Contábil.....	16
2.1.2 Papel da Contabilidade Gerencial no auxílio aos administradores	17
2.1.3 Diferença entre contabilidade gerencial e financeira.....	18
2.1.4 Funções da Contabilidade Gerencial	19
2.1.5 Áreas de Abrangência.....	19
2.2 Controladoria.....	20
2.2.1 Funções do <i>Controller</i>	20
2.2.2 Controle Interno	22
2.2.3 Importância do controle interno	23
2.3 Orçamento.....	24
2.3.1 Conceito de Orçamento	24
2.3.2 Objetivo de Orçamento.....	25
2.3.3 Tipos de orçamentos	26
2.4 Contabilidade de Custos	27
2.4.1 Custos, Despesas e Gastos	28
2.4.2 Custos Diretos e Indiretos.....	30
2.4.3 Custos Fixos e Variáveis.....	31
2.4.4 Custeio por Absorção	32
2.4.5 Avaliação de Estoques.....	33
2.5 Análises das Demonstrações	35
2.5.1 Conceito de Demonstrações Contábeis	35
2.6 Sistemas de Informações.....	36
2.6.1 Tipos de sistemas de informação.....	37
2.6.2 A ligação do Sistema de Informação Gerencial com a Contabilidade	38

2.7 Planejamento Estratégico	39
2.7.1 Conceito de Planejamento Estratégico.....	40
2.7.2 Princípios do Planejamento Estratégico	41
2.7.3 Implantação do Planejamento Estratégico	41
2.7.3.1 Diagnóstico.....	42
2.7.3.2 Missão.....	43
2.7.3.3 Visão	44
2.7.3.4 Princípios e Valores.....	45
2.7.3.5 Objetivos.....	46
2.7.3.6 Estratégias.....	47
2.7.3.7 Plano de Ação.....	48
2.7.3.8 Controle e Avaliação	48
3 EXEMPLO PRÁTICO	50
3.1 Caracterização da Empresa	50
3.1.2 Quadro de funcionários.....	53
3.2.1 Missão.....	56
3.2.2 Visão	57
3.2.3 Princípios e Valores.....	57
3.2.4 Análise Interna	58
3.2.4.1 Pontos Fortes.....	58
3.2.4.2 Pontos Fracos	59
3.2.5 Análise Externa	60
3.2.5.1 Oportunidades.....	60
3.2.5.2 Ameaças.....	60
3.2.6.1 Definição dos Objetivos	61
3.2.6.2 Estratégias de Elaboração dos Planos de Ação.....	62
3.2.6.2.1 Setor de Gestão.....	62
3.2.6.2.2 Setor de Recursos Humanos e Transportes.....	65
3.2.6.2.3 Setor Vendas e Marketing	67
3.2.6.2.4 Setor de Estoque.....	70
3.2.6.2.5 Setor de Cobrança	71
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda a contabilidade gerencial, mostrando a sua importância para a gestão e o desenvolvimento empresarial, com ênfase no planejamento estratégico. Inicialmente define-se o tema e apresenta-se a problemática do estudo, mostram-se os objetivos que se pretende alcançar, a justificativa e a metodologia utilizada para composição da pesquisa.

1.1 Tema e Problema

Com a constante evolução do mercado, e crescimento da concorrência a cada dia, as empresas precisam adotar um diferencial para estar a frente das de mais se quiserem manter-se inseridas neste mercado.

Na elaboração do Planejamento Estratégico, a empresa aborda aspectos interno e externos, e identifica os pontos que podem auxiliá-la em seu crescimento, e pontos que possam vir a atrapalhá-la, e assim poder elaborar estratégias para solucioná-los com auxílio do planejamento estratégico.

Por meio do planejamento estratégico a empresa pode alcançar o diferencial que em algumas acaba faltando, sendo que na elaboração de um planejamento, será necessário se iniciar criando a missão, a visão, definir pontos fortes e fracos, identificar oportunidades, analisar as ameaças, entre outras coisas.

A empresa em que se pretende realizar o exemplo prático, não tem até o momento nenhum estudo realizado nesta área de Planejamento Estratégico, e este motivo pode deixá-la para trás na corrida diária que o mercado proporciona.

Diante disto, surge o problema: como elaborar o Planejamento Estratégico em uma empresa do ramo metalúrgico, voltado à produção de equipamentos para a área cerâmica?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Os objetivos gerais deste trabalho, consistem em apresentar a importância da elaboração de um planejamento estratégico, em uma empresa do ramo metalúrgico voltada à produção de equipamentos para indústria cerâmica.

Sendo os seguintes objetivos específicos:

- Utilizar pesquisa bibliográfica para elaboração de um referencial teórico sobre Contabilidade Gerencial, tendo um enfoque em Planejamento Estratégico;
- Verificar na empresa se já existe estudo referente ao Planejamento Estratégico.
- Elaborar passos para criação do Planejamento Estratégico na empresa.
- Criar planos de ações para melhorar alguns aspectos da empresa.
- Propor o modelo de Planejamento Estratégico elaborado.

1.3 Justificativa

A contabilidade deixou de ser apenas um instrumento utilizado para apurar os impostos devidos e atender devidamente as legislações comerciais, previdenciárias e fiscais. Hoje, a atividade contábil, especialmente a gerencial, é determinante no desenvolvimento das organizações, no sentido de que com os dados devidamente registrados e conferidos pelo profissional do ramo da contabilidade o gestor estará ciente das características econômicas e financeiras da empresa, e terá as informações necessárias para nortear suas ações: no que e em que investir, os custos e as despesas da empresa, fragilidades e potencialidades em relação aos concorrentes. Portanto, a contabilidade gerencial auxilia as decisões dos administradores e torna as empresas mais competitivas. Já que com os dados devidamente registrados, pela contabilidade, o gestor tem a possibilidade de desenvolver um planejamento estratégico eficaz.

A determinação de estratégias também se tornou um fator importantíssimo para as empresas que procuram sobressair-se em relação às de mais concorrentes. Com o planejamento estratégico definido os gestores terão mais possibilidades e meios em como aumentar a competitividade e a participação de mercado da empresa. E para tal, a Contabilidade Gerencial está diretamente ligada ao planejamento estratégico, pois a primeira fornece os dados para a confecção do segundo.

Neste sentido, este trabalho tem como objetivo avaliar a real situação da empresa objeto em estudo, evidenciando seus principais problemas e propondo uma relação de melhorias, baseadas na contabilidade gerencial e no Planejamento Estratégico – que são instrumentos no desenvolvimento empresarial. A implantação de melhorias poderá maximizar os recursos da empresa, tanto financeiros como humanos, simplificando o trabalho dos colaboradores, e dando suporte a decisão dos gestores.

Também pode proporcionar uma melhor compreensão das diversas áreas abrangidas pela Contabilidade Gerencial e sua importância dentro das organizações, por meio do estudo realizado, pode-se adquirir um maior conhecimento desta área contábil sendo que o foco em Planejamento Estratégico demonstrou a importância de sua adesão em uma empresa, e seus benefícios para as organizações e para a sociedade.

1.4 Metodologia

A metodologia pode ser definida pela maneira como pesquisador irá compor seu estudo. Em relação à tipologia da pesquisa, no que diz respeito aos objetivos da mesma, terá caráter descritivo. Quanto à fundamentação teórica, foi baseada em pesquisas bibliográficas em diversos autores da contabilidade gerencial. A pesquisa bibliográfica é indispensável à composição de pesquisas, pois comprova com a idéia de outros autores o que o pesquisador quer divulgar. Segundo Marconi (2008, p. 57) a pesquisa bibliográfica abrange todo material que se tornou de uso público em relação ao tema de estudo do pesquisador, e isso inclui: publicações avulsas, boletins, jornais,

revistas, livros, pesquisas, monografias, material cartográfico, teses, entre outras formas de obter embasamento teórico. O objetivo deste embasamento bibliográfico é disponibilizar ao pesquisador uma oportunidade de utilizar tudo o que já foi dito, filmado, registro, sobre o assunto da pesquisa.

Para complementação da pesquisa também foi utilizado o estudo de caso que segundo Fachin (2001, p. 42): consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, em que se possa determinar suas características detalhadamente. É um estudo intensivo, e é preciso compreender a dimensão do estudo como um todo, por isso todos os aspectos do objeto devem ser investigados, para que se obtenham resultados precisos e concretos.

Para a realização e estruturação do estudo de caso foi utilizado como instrumento de coleta de dados uma entrevista estruturada, onde serão entrevistados o diretor operacional, o gerente do financeiro, o gerente de compras, e os responsáveis pelos recursos humanos e pela produção.

Sobre a pesquisa, em relação à abordagem do problema, terá caráter qualitativo. Onde serão apresentadas propostas de mudanças, implementação do Planejamento Estratégico, e realização de melhorias em uma empresa do ramo metalúrgico do município de Siderópolis – SC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica do trabalho, em que constam as citações de autores que irão auxiliar na construção do estudo de caso. Sendo o tema principal a Contabilidade Gerencial com enfoque no Planejamento Estratégico, foi dada ênfase, para auxiliar no estudo de caso.

2.1 Contabilidade Gerencial

A contabilidade é importante para a economia das grandes e pequenas empresas, é necessário ter um controle dos ativos, das dívidas e negociações com terceiros. A contabilidade gerencial é responsável por dar suporte aos administradores, auxiliando nas funções gerenciais. (CREPALDI, 1998, p. 18).

Para Padovese (2000, p. 25), a contabilidade gerencial reúne varias técnicas da contabilidade financeira, de custos, na análise financeira e de balanços, dentre outras técnicas, sendo tratadas de uma forma diferente, mais analítica e visando sempre fornecimento de informações úteis aos gestores.

A contabilidade gerencial é composta de dados históricos, utilizados pela administração no seu dia a dia, sendo influenciada diretamente quando há mudanças na administração da empresa. (WARREN et all. 2001, p. 3).

Então se define este ramo contábil como um fornecedor de informações úteis ao funcionamento das organizações, pelo fato de conter dados de várias linhas de estudo da contabilidade, que auxiliam no desenvolvimento das atividades diárias de uma empresa.

2.1.1 Conceito de Informação Gerencial Contábil

A Contabilidade Gerencial assim como os demais ramos da contabilidade, produz dados úteis aos gestores, sendo estes, aplicados na organização a fim de buscar melhores resultados.

Conforme Atkinson (2000, p. 36) contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas.

“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).

Cardoso (2007) expõe que a contabilidade gerencial tem por objetivo fornecer os dados que a administração necessita para tomada de decisões. Ela busca conhecer os custos diretos e indiretos, fixos e variáveis de produção, que envolvem as atividades meio e fim dependendo da estrutura da empresa.

Padoveze, capud. Iudicibus. Fala que a contabilidade gerencial pode ser definida como um procedimento que engloba os métodos utilizados na contabilidade financeira e na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanço, para criar processos que forneçam informações aos gestores na tomada de decisões e planejamento futuro.

Peleias (2002) comenta que a contabilidade gerencial existe para conduzir a administração da empresa a algum lugar desejado no futuro, os gestores utilizam-na para atingir alguma situação definida.

A contabilidade gerencial, conforme Padoveze (2009, p. 27), “utiliza-se de temas de outras disciplinas, ela se caracteriza por ser uma área contábil autônoma, pelo tratamento dado a informação contábil, enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, e por seu caráter integrativo dentro de um sistema de informação contábil.”

O autor ainda fala que a contabilidade gerencial ao longo dos anos foi tendo focos diferentes, antes de 1950, ela estava preocupada em determinar os custos da

produção para com isso obter um maior controle financeiro, utilizando orçamentos e a contabilidade de custos. Por volta de 1965, ela continuou se preocupando com os custos, porém dando um enfoque maior no fornecimento de informações para o controle e planejamento por parte da gerencia. Em 1985, o principal objetivo da contabilidade gerencial era a redução das despesas, procurava diminuir a utilização dos recursos usados na produção dos produtos através do uso de tecnologias de análise dos processos e administração estratégica. E por fim, em 1995, a criação de valores veio à tona, a fim de direcionar os valores aos clientes, investidores e acionistas.

2.1.2 Papel da Contabilidade Gerencial no auxílio aos administradores

A Contabilidade Gerencial procura fazer com que os administradores estejam sempre recebendo informações úteis para poderem desenvolver suas atividades de gestão dentro das organizações.

Atkinson (2000, p. 37) mostra que a contabilidade gerencial possui um papel muito importante no auxílio aos administradores, pois com ela pode-se determinar a condição econômica da empresa, determinar os custos dos produtos, assim como os lucros ou prejuízos por ele gerados. Ainda com a informação contábil se “mede o desempenho econômico das unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos”. Com essas medidas de desempenho a empresa consegue fazer uma ligação das metas traçadas com a execução da estratégia planejada para o seu alcance. É por meio da informação gerencial contábil, que funcionários operacionais e gerenciais analisam os seus desempenhos, observando dados passados e procurando evoluir para o futuro.

Crepaldi (1998) indica que o contador gerencial deve esforçar-se para que os administradores tomem a melhor decisão possível, em cima dos dados por ele apurados, para sua administração em um longo prazo. Quando ocorrer alguma mudança significativa ou a empresa vier a ter algum problema, é necessário se analisar a forma de gestão da empresa, pois seu processo de fornecimento de informação aos

gestores pode ser o agravante desta situação, sendo isto, esses processos gerenciais devem ser analisados, e se possível otimizados.

2.1.3 Diferença entre contabilidade gerencial e financeira

“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).

Conforme Crepaldi (1998), a constituição de uma empresa tem por objetivo a geração de lucros para seus proprietários, a administração tem a função de determinar qual serão os produtos ou serviços que irão gerar este lucro esperado, sendo que por trás de uma boa administração, existem pessoas que fornecem informações gerenciais para nortear as ações administrativas. Para um auxílio financeiro é necessário o conhecimento financeiro, sendo que para entender as informações fornecidas pela contabilidade gerencial é necessário conhecer contabilidade e finanças, e só assim interpretar os relatórios financeiros.

Padoveze (2009) diz que a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira foram desenvolvidas para diferentes propósitos, porém possuem muitas similaridades. A contabilidade gerencial tem como principal objetivo o fornecimento de informações aos administradores, isto é, a pessoas que estão diretamente ligadas a direção da empresa, já a contabilidade financeira esta relacionada à geração e fornecimento de informações aos acionistas, credores e demais pessoas que estão fora da empresa, pessoas que estão ligadas a ela porem não possuem funções de direção.

Atkinson (2000, p. 37) cita que a contabilidade financeira elabora informações dirigidas aos setores externos da empresa: acionistas, credores, entidades reguladoras e autoridades governamentais. Sendo que através da contabilidade financeira, os setores internos podem analisar quais conseqüências esta sofrendo a empresa pelas decisões tomadas pelos administradores. Já a contabilidade gerencial,

fornece informação que interessam as pessoas ligadas ao processo produtivo e a administração da empresa, como os funcionários da produção e gerentes.

2.1.4 Funções da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial tem por objetivo fornecer informação aos administradores, com objetivo de auxiliá-los na tomada decisões. Ela visa à melhor utilização dos recursos financeiros e econômicos. (CREPALDI, 1998).

“Faz parte de várias funções organizacionais diferentes como controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico”. (ATKINSON, 2000, p. 45). Ele ainda fala que a demanda pela informação contábil varia de acordo com o nível organizacional, ou seja, nos processos de produção a informação é necessária para controle e melhora das operações, sendo esta uma informação mais física e não tanto econômica e financeira. Já os executivos recebem informações mais detalhadas da produção, de cada departamento e cada operador, podendo com isso tomar as decisões por ele optadas.

2.1.5 Áreas de Abrangência

Segundo Padoveze (2009), a contabilidade gerencial deve atingir todos os setores da empresa, deve fornecer informações tanto aos gestores quanto aos operários. Levando em consideração que as empresas estão divididas de forma hierárquica, e cada nível desta divisão utiliza a contabilidade gerencial de alguma forma, o sistema de informação deve se encarregar de que as informações sejam trabalhadas conforme cada setor e suas necessidades. Ele fala ainda que teremos três blocos de informações, o primeiro ira suprir a alta administração e servira para ela tomar as decisões pela visão proporcionada pela contabilidade gerencial. O segundo

bloco irá atingir a média administração que compreende as divisões nas linhas de produtos, e por fim o terceiro bloco que fornece dados para gerenciar cada produto da empresa.

Por tanto a contabilidade gerencial abrange todas as áreas de uma organização, visando sempre fornecer informações não somente ao nível mais alto da empresa, mais a todos os níveis que a utilizam e aperfeiçoam seus processos visando o lucro da organização.

2.2 Controladoria

A controladoria é responsável por estabelecer todas as bases conceituais, disseminar conhecimento e implantar sistemas de informações, a fim de suprir as necessidades dos gestores, além de controlar as informações contábeis, verificando a sua veracidade dentro da organização, em outras palavras, ela analisa e controla todas as informações inseridas no sistema gerencial da empresa, com o objetivo de analisar se não possuem dados errôneos, ou informações que não condizem com a realidade da empresa. (Catelli, 2001, p. 344).

2.2.1 Funções do *Controller*

A controladoria é uma área dentro da contabilidade em que seus profissionais exercem o controle das informações visando alcançar um bom desempenho financeiro consequente da tomada de decisão que estas informações possibilitam. O *Controller* é o profissional responsável por essa área dentro da contabilidade e tem uma atuação muito importante dentro do controle e planejamento de uma organização. (Cardoso, 2007, p. 190)

Conforme Franco (1997), a função do *Controller* varia muito de empresa para empresa dependendo do seu porte e estrutura organizacional. O *Controller* pode exercer funções de gerencia e estar situado no planejamento da empresa como subordinado de algum executivo financeiro, assim ele é responsável por gerar informações aos setores a ele subordinados, ou o *Controller* pode assumir um papel menos operacional, sendo este visto como o mais correto, ele analisa as informações geradas por outras pessoas, não tendo nenhuma responsabilidade pela sua geração. Sua função é garantir que as informações por outros geradas sejam repassadas aos setores que interessam dentro da instituição. Com isso ele atua filtrando os dados e os distribuindo. Dentro disso, cabe a ele também a análise final dos resultados alcançados com as informações geradas, levando em consideração o planejamento inicial da empresa.

“Os modernos conceitos da controladoria indicam que o *Controller* desempenha uma função muito especial, ao organizar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas.” (Nakagawa, 1993 p. 13).

Conforme Cardoso (2007, p. 191), o *Controller* possui as funções de planejamento dentro do orçamento, organização, sendo responsável por determinar a quantidade de recursos para manutenção dos seus serviços, direção por manter todos os empregados e departamentos trabalhando juntos. Mensuração, pois tem a responsabilidade de mensurar o desempenho de todos buscando acertos e erros a fim de aperfeiçoá-los, análise financeira, é responsável por analisar e interpretar o desempenho das empresas e com isso passar aos gestores estratégias a serem usadas para dar seguimento ao planejamento, e a análise de processos onde o *Controller* é responsável por rever os mecanismos da empresa buscando a avaliar o custo-benefício e a eficiência.

As tarefas do *Controller* são muitas como foram vistas anteriormente, porém uma das tarefas mais importantes é o controle interno que possibilita uma análise mais focada a empresa e aos processos por ela utilizados, com isso, fica mais fácil alcançar os objetivos propostos no planejamento empresarial.

2.2.2 Controle Interno

A controladoria está inserida na empresa com o grande objetivo de analisar se os objetivos que ela traça estão sendo cumpridos, e se os métodos utilizados para isso estão corretos.

Existem métodos de controle interno e externo, sendo que Crepaldi (1998) define controle interno como um sistema que uma empresa utiliza para sua organização, cumprimento dos deveres e responsabilidades, e todas as medidas que ela adota no seu dia a dia estão visando:

- Salvar os ativos;
- Verificar se os dados e relatórios contábeis condizem realmente com a realidade da empresa;
- Buscar sempre a eficiência nas operações;
- Informar e controlar o cumprimento das políticas, normas e procedimentos internos.

Crepaldi (1998) ainda fala que o controle interno pode ser subdividido em três grupos:

- O controle organizacional que consiste em controlar a distribuição das tarefas dentro dos setores empresariais, e delegação de autoridade, sendo que em algumas empresas, a gerência não consegue controlar todos os setores e com isso, se vê obrigada a instituir autoridade a alguns colaboradores.
- Segregação de funções, que é considerado o elemento mais importante dentro do controle interno, sendo que ela determina que nenhuma pessoa deve controlar uma etapa dentro da empresa, sem que haja outra(s) para verificar o serviço da mesma.
- Fornecimento de recursos e pessoal competente em quantidade suficiente para cumprir com os deveres da empresa, pois não basta ter um sistema

que atenda as necessidades da empresa, se seu quadro pessoal não tem as habilidades para acompanhar a eficácia do sistema.

- Existência de um sistema de medição e avaliação do desempenho da empresa, em todas as organizações, o que determina o bom desempenho de seu planejamento e controle são a qualidade das informações que a administração tem em mão, e estas informações são fornecidas pelos sistemas de informação.

O controle interno é uma ferramenta que auxilia a empresa, a tentar manter suas informações o mais corretas possível, utilizando de ferramentas como sistemas de informação e mão-de-obra. O sistema de informação auxilia a empresa e seus administradores, pois sua função dentro da organização é tentar manter seu bom andamento, e corrigir algumas falhas nas suas operações.

2.2.3 Importância do controle interno

O controle interno tem grande importância dentro das empresas, como fala Crepaldi (1998, p. 47), “é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios.”

Com isso, o autor separa a importância do controle interno em dois tópicos:

- Sendo que para as operações de controle interno mostrar eficiência, os relatórios para análise da situação da empresa devem refletir a realidade.
- “a salvaguarda dos ativos da companhia e a prevenção ou descoberta de erros e fraudes é responsabilidade da administração, o que, para a adequada execução, necessita de um bom sistema de controle interno.”

Por tanto, o controle interno tem grande importância em uma instituição, pois com ele a administração consegue descobrir erros e até fraudes na empresa, podendo melhorar seu desempenho, e atingir os resultados esperados.

2.3 Orçamento

A contabilidade tem por finalidade tratar de fatos passados, realizado a escrituração destas informações, porém com o passar dos anos, alguns estudos foram sendo realizados e com algumas técnicas e procedimentos de análises possibilitaram, a contabilidade realizar estudos do cenário atual e gerar uma projeção futura.

“Assim, a contabilidade concluiu seu ciclo como ferramenta de apoio à administração, através das técnicas de orçamentos e projeções. E essas informações devem fazer parte do sistema de informação contábil [...]”. (PADOVEZE, 2000, p. 367).

Com uma simples frase, Padoveze (2000, p. 367) define planejamento orçamentário, dizendo: “orçamento nada mais é do que colocar na frente aquilo que está acontecendo hoje”.

A elaboração de um plano de orçamento basicamente consiste, em informar os dados que deverão acontecer no futuro em um sistema de informação contábil, dentro da melhor visão para a empresa tentando atingi-lo no futuro planejado.

2.3.1 Conceito de Orçamento

O orçamento é a principal ferramenta de controle gerencial da empresa, pois com ele se pode analisar o estado atual da empresa, e projetar o seu futuro por meio de orçamentos ligados a todos os setores desejados.

“Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício,

considerando as alterações já definidas para o próximo exercício”. (PADOVEZE, 2009, p. 505).

Segundo Fess (2001, p. 178), o orçamento serve para traçar um curso para a empresa, sua ligação não se limita apenas as empresas privadas, esta ferramenta esta presente também em outras organizações como escolas, hospitais, áreas rurais e organizações publicas. Algumas famílias também utilizam esta técnica para organizar suas finanças.

Para Padoveze (2000, p. 369), o orçamento é a ferramenta de controle que acompanha todo o processo operacional da empresa, sendo que ele envolve todos os seus setores.

2.3.2 Objetivo de Orçamento

O orçamento deve reunir vários objetivos empresariais buscando alcançá-los, portanto não deve se limitar apenas em tentar prever o que irá acontecer no seu controle futuro mais sim, estabelecer metas a serem buscadas, utilizando-as para motivar o grupo a trabalhar em busca delas.

Padovese (2009, p. 506) mostra alguns exemplos de objetivos buscados ao se elaborar um plano orçamentário, ele deve servir como:

- Sistema de autorização: quando ele for aprovado não deixa de ser uma ferramenta para liberação de recursos para produção, minimizando o processo de controle.
- Meio para projeções e planejamento: serve para analisar a situação atual da empresa e também para projetar e analisar como serão os próximos períodos.
- Canal de comunicação e coordenação: através de uma análise dos dados aprovados na sua elaboração, o planejamento orçamentário permite comunicar e coordenar os objetivos da empresa.

- Instrumento de motivação: com os dados orçamentários aprovados, a empresa pode usá-los como forma de motivação para os gestores operacionais.
- Fonte de informação para tomada de decisão: pelo fato de conter dados previstos e esperados, e também objetivos da empresa, ele se torna uma grande ferramenta no auxílio a tomada de decisões.

No primeiro passo para elaboração de um orçamento devem-se estabelecer metas a serem buscadas, conforme Fess (2001, p. 179), após esse passo é importante traçar alguns planos que levarão ao alcance das metas estabelecidas no princípio, e por fim, realizar um acompanhamento confrontando se o que foi estabelecido no orçamento inicial com o que foi realmente alcançado.

2.3.3 Tipos de orçamentos

Existem mais de um modelo para estruturação de um orçamento, mas basicamente há dois tipos mais utilizados, o orçamento estático e o orçamento flexível. Conforme Padoveze (2009, p. 510) este modelo é o mais comum, nele determina-se os valores do volume de produção e de vendas, e com isso, esses volumes iniciais determinarão os volumes dos demais setores e atividades da empresa, quando ele não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias, é considerado um orçamento estático.

Padovese (2009, p.510) ainda fala que:

“apesar de conter um elemento crítico, que é sua estáficidade, e, portanto, sem flexibilidade, esse tipo de orçamento é muito utilizado, principalmente para grandes corporações, notadamente as que operam em vários países. O motivo básico dessa utilização é a grande necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as suas unidades dispersas geograficamente, num orçamento mestre e único da corporação.”

Quando em uma organização há grandes alterações de volume em todas as unidades da empresa, o orçamento estático perde espaço e surge à necessidade da utilização de um novo modelo de orçamento, surge então o orçamento flexível.

Este modelo de orçamento, segundo Padoveze (2009, p. 511), surgiu para solucionar o problema encontrado no orçamento estático, uma vez que este trabalha com volumes fixos. Com o orçamento flexível pode-se trabalhar com volumes por faixa de atividade e por setores da empresa, por tanto ele é um conjunto de orçamentos juntos que podem ser ajustados conforme os níveis de atividade da empresa.

2.4 Contabilidade de Custos

A contabilidade de custos antigamente era utilizada somente para resolver os problemas de mensuração e avaliação de estoques e também do resultado por ele gerado, conforme fala Martins (2003, p. 21), porém, o crescimento das empresas e a busca por ferramentas mais ágeis e precisas no auxílio da tomada de decisões fizeram com que a contabilidade de custos passasse a assumir um propósito ainda maior, e passa a ser utilizada como uma eficiente ferramenta para tomada de decisões, passando a integrar a contabilidade gerencial. Sendo que este novo emprego da contabilidade de custos é usado há apenas algumas décadas, existe muito a ser desenvolvido, porque o seu real objetivo é o de avaliação de estoque, e não de ser mais uma ferramenta gerencial.

“Resumindo, a Contabilidade de Custos acabou de passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoque e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerenciais.” (MARTINS, p. 22).

2.4.1 Custos, Despesas e Gastos

A determinação dos custos, conforme Megliorini (2002, p. 4) tem por objetivo determinar o lucro, controlar as operações e auxiliar na tomada de decisão. As informações geradas pela contabilidade de custos possibilitam:

- A determinação dos custos dos insumos aplicados na produção;
- A determinação dos custos das diversas áreas que compõem uma organização;
- A redução dos custos dos insumos aplicados na produção ou das diversas áreas que compõem uma organização;
- Ao controle das ações e das atividades;
- A administração, auxiliando-a para tomar decisões ou resolver problemas especiais;
- A redução de desperdícios de materiais, tempo ocioso, etc;
- A elaboração de orçamentos precisos.

Os custos estão diretamente ligados ao planejamento de uma empresa, pois com o levantamento dos custos é possível identificar o quanto foi gasto na produção de algum material ou na prestação de serviço. Para que esta apropriação seja feita é necessário que se identifique e separe os custos das despesas e gastos.

Em seu dia a dia, pelas operações realizadas que buscando atingir seus objetivos e desenvolver suas atividades, as empresas geram vários gastos, que podem ser administrativos, de produção, financeiros, comerciais, com a compra de produtos e matérias-primas. Porém nem todos essas saídas de capital da empresa são considerados custos, ou despesas, é necessário que haja uma identificação e separação.

Conforme Megliorini (2002, p. 5) “os custos correspondem aos gastos relativos à obtenção dos produtos, e as despesas correspondem aos gastos relacionados com a administração e com a geração das receitas.” Sendo que os gastos

correspondem a um compromisso financeiro que a empresa assume para viabilizar a produção ou a prestação de serviços, ele pode ser caracterizado como gasto de investimento quando sua utilização se dá em vários produtos ou serviços, e gastos de consumo quando são utilizados no ato da produção no mesmo momento da sua aquisição. Os gastos podem ser classificados como custos ou despesas, isso depende de qual será a sua destinação.

Segundo Martins (2003, p. 25) “o custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.”

Quando é gerado um gasto que não está ligado diretamente com a produção da empresa, ou prestação de serviço que ela oferece, é classificado como despesa, podendo ser dividida em despesa administrativa, comercial, despesas de pessoal, despesa com mão-de-obra, entre outras.

Martins (2003, p. 25) diz que despesa é um “bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.” Sendo que todos os custos são despesas mais nem todas as despesas são um custo.

Martins (2003, p. 25) fala ainda que:

todo produto vendido e todo serviço ou utilidade transferidos provocam despesa. Costumamos chamá-lo Custo do Produto Vendido e assim fazemo-lo aparecer na Demonstração de Resultados; o significado mais correto seria: despesa que é o somatório dos itens que compuseram o custo da fabricação do produto ora vendido. Cada componente que fora custo no processo de produção agora, na baixa, torna-se despesa.

Para Martins (2003, p. 24) toda compra de produto ou serviço que acaba gerando um sacrifício financeiro para a empresa é considerado gasto.

Quando a destinação do gasto é diretamente ligada à produção da empresa, ele é classificado como um custo. Para Martins (2003), ela foi criada basicamente para poder avaliar os estoques, e recentemente se passou a utilizá-la para fornecimento de informações.

2.4.2 Custos Diretos e Indiretos

Todos os gastos aplicados diretamente na produção de um bem ou serviço são considerados custos, sendo assim eles variam de matéria-prima, energia e até aluguel da fábrica. Todavia na hora de apropriar esses custos é necessário classificá-los seguindo uma regra básica.

“A regra básica para essa classificação é a seguinte: se for possível identificar a quantidade do elemento de custo aplicada no produto, o custo será direto. Se não for possível identificar a quantidade aplicada no produto, o custo será indireto.” (Megliorini 2002, p. 9).

Os custos diretos são apropriados conforme o valor efetivo que foi utilizado, para Megliorini (2002, p. 9) são exemplos de custos diretos a matéria-prima que se pode quantificar no produto, e a mão-de-obra que corresponde aos funcionários ligados diretamente a produção.

“Os custos diretos são aqueles que podem ser apropriados diretamente a determinados objetos de custeio, bastando haver uma forma objetiva e economicamente viável para isso”. (Stark, 2007, p. 52).

Os custos diretos, segundo Stark (2007, p. 53) são aqueles que podem ser incorporados a um só tipo de produto ou serviço, algumas empresas adotam somente os custos diretos em sua produção, sendo que produzem apenas um tipo de produto, não tendo nenhuma variação de quantidade, qualidade, tamanho, ou qualquer outra, ou então presta algum serviço específico, assim existe somente custos diretos. Nem sempre os custos que para uma empresa são diretos, em outra pode ser indiretos, pois depende da atividade por ela exercida.

“Quando os custos não podem ser alocados, por meio de uma medida objetiva, a dado objeto de custeio, ou podem, mas é economicamente inviável, são chamados custos indiretos.” (Stark, 2007, p.52).

Megliorini (2002, p. 11), fala que os custos indiretos de produção:

são aqueles apropriados aos produtos em função de uma base de rateio ou algum critério de alocação. Essa base de rateio deve guardar uma relação próxima entre o custo direto e o objeto de custeio, evitando causar distorções no resultado final. São empregados como bases de rateio: horas apontadas de

mão-de-obra, horas máquina utilizadas na fabricação de produtos, quilos de matéria-prima consumida. Exemplo: custo de energia elétrica, o rateio pode ser feito proporcionalmente às horas de máquina utilizadas, considerando que o consumo de energia tenha uma relação de causa e efeito muito próxima dessas horas.

Para Stark (2007, p. 53) os custos indiretos surgem quando uma empresa fabrica mais de um determinado produto ou realiza mais de um determinado serviço, sendo que quanto maior o número de tipos de produtos e serviços, maior será a quantidade de custos indiretos, sendo que no caso de ocorrer o contrário, menos números de produtos ou serviço, maior será a quantidade de custos diretos.

2.4.3 Custos Fixos e Variáveis

Além de serem classificados em diretos e indiretos, os custos também pode sofrer outra classificação, a de custos fixos e variáveis que leva em consideração o valor total de um custo com a quantidade de volume utilizado em uma unidade de produção e o tempo gasto para tal produção.

Stark (2007, p.54), fala que estes dois tipos de custos são determinados através da análise da sua influencia no volume de produção, sendo que os custos variáveis sofrem variação de acordo com a produção, e os custos fixos não sofrem variação com o volume de produção.

Martins (2003, p. 51) nos mostra que quando algum custo influenciar diretamente na produção ele é classificado como custo variável, por exemplo, o valor total de consumo de matéria-prima por mês utilizada na produção de um bem depende diretamente do volume de trabalho, sendo que quanto maior o volume de produção, maior será a utilização da matéria-prima sendo assim classificada como variável. Por outro lado, o aluguel da fabrica é considerado um custo mais independente da quantidade produzida mensalmente, ele não ira sofrer alterações o que faz dele um custo fixo.

Para uma melhor visualização de como classificar os custos em fixos e variáveis, é necessário verificar como ele reage a alterações no volume de produção.

Para Megliorini (2002, p. 12):

custos fixos: são aqueles decorrentes da estrutura produtiva instalada da empresa, independente da quantidade que venha a ser produzida dentro do limite da capacidade instalada.

custos variáveis: são aqueles que aumentam ou diminuem, oscilando ao sabor do nível de produção. São exemplos deste comportamento o custo da matéria-prima (quanto mais se produz, maior a sua necessidade, portanto, maior o custo) e o custo de energia elétrica (quanto mais se produz, maior o uso de máquinas e equipamentos elétricos, conseqüentemente, maior o consumo e o custo).

Para Stark (2007, p. 54) “estes dois tipos de custos são definidos de acordo com a sua variação em relação ou volume de produção, admitindo-se um período fixo”. Sendo assim os custos fixos não se alteram com qualquer que seja o volume de produção, porém os custos variáveis sofrem o efeito contrario, se alteram conforme o volume de produção.

2.4.4 Custeio por Absorção

Este método de custeio é o único legalmente aceito no Brasil e em vários outros países para realização da avaliação de estoque com finalidade de elaboração de balanços patrimoniais. Conforme diz Stark (2007, p. 158) este critério considera todos os custos diretos e indiretos de produção, “em outras palavras, o custo por absorção é usado para identificar qualquer sistema de acumulação no qual os custos fixos são aplicados à produção e incluídos nos estoques”.

O custeio por absorção é o método no qual se apropria todos os custos relacionados à elaboração dos bens ou da produção, sendo somente estes da produção, e todos os gastos restantes da produção, são distribuídos para todos os produtos. (Martins, 2003, p.37). Ele não pode ser considerado um princípio contábil, pois derivou da contabilidade de custos, na verdade ele é um critério de apropriação dos custos.

“Outros critérios diferentes têm surgido através do tempo, mas este é ainda o adotado pela contabilidade financeira, portanto, valido tanto para fins de Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados como também [...] para Lucros Fiscais.” (MARTINS, 2003, p.38).

2.4.5 Avaliação de Estoques

Conforme fala Nascimento (2001, p. 78), existe três métodos para valorar os estoques e custear as saídas de mercadorias, que são o PEPS – primeiro a entrar e primeiro a sair, UEPS – Último a entrar e primeiro a sair, MPM – média ponderada móvel.

No primeiro método, o PEPS, a formação do custo da mercadoria em estoque, se dá pelo preço de sua aquisição, sendo assim, quando o material, produto ou serviço for vendido, terá o mesmo preço de sua aquisição inicial, assim com todos os produtos do estoque.

Neste método, os fatores fluem em uma ordem lógica correta, sendo que as primeiras unidades a entrar são as primeiras que saem, este método se baseia em que o custo deve ser o valor efetivo do material. (Bomfim e Passarelli, 2006).

“A sigla PEPS é usada para baixar do armazém ou da dispensa a compra com o preço mais antigo (...) originou-se da expressão inglesa FIFO (first in first out) o primeiro a entrar no estoque é o primeiro a sair.” (SANTOS, 2005, p. 118).

Para Bomfim e Passarelli (2006, p. 100), este método possui algumas vantagens como a baixa dos estoques que se dá de uma forma lógica e sistemática, sendo que o material vai sendo retirado conforme sua ordem de entrada. Outra vantagem é que o custo obtido é relativo aos itens que estão sendo baixados do estoque, ele representa um valor real.

Já no método UEPS, a formação do preço de venda leva em consideração o valor da última aquisição. Nascimento (2001, p. 79), fala que a valoração do estoque

neste método sempre é feita tomando por base a última aquisição de materiais, neste método, se tem a vantagem de sempre atualizar o valor dos custos de materiais consumidos ou que esta ainda no estoque.

Os autores Bomfim e Passarelli (2006, p. 102) falam seguinte:

O UEPS (último a entrar, primeiro a sair) é um método de avaliar estoque muito discutido. O custo do estoque é determinado como se as unidades mais recentes adicionadas ao estoque (últimas a entrar) fossem as primeiras unidades vendidas / saídas (primeiras a sair). Supõe-se, portanto, que o estoque final consiste nas unidades mais antigas e é avaliado ao custo destas unidades. Segue-se que de acordo com o método UEPS, o custo dos itens vendidos / saídos tende a refletir o custo dos itens mais recentemente comprados (comprados ou produzidos, e assim aos preços mais recentes).

Este método tem a desvantagem de na determinação do resultado operacional, ele pode reduzir a lucratividade do exercício, pois sua atualização sempre ocorre pelo preço da entrada e não pelo médio. (NASCIMENTO, 2001, p. 79).

“A sigla UEPS representa o último que entrou no estoque é o primeiro a sair, LIFO (last in first out). Por esse critério, a baixa da mercadoria do estoque é realizada com base no preço das entradas mais recentes.” (SANTOS, 2005, p. 118).

Outro método de valoração de estoque é o MPM – média ponderada móvel, que segundo Nascimento (2001, p. 79) é bastante utilizado no Brasil, sendo que no ponto de vista contábil é o que mais reflete a realidade dos resultados operacionais.

“A média ponderada é calculada em função de várias entradas do mesmo produto no estoque a preços diferentes (...) é aceitável sob ponto fiscal que as saídas sejam registradas ao final de cada mês desde que avaliadas ao preço médio do mês. (SANTOS, 2005, p. 119).

Nascimento (2001, p. 79) fala que as empresas podem optar por qualquer um dos métodos acima propostos, desde que este método lhes convier, não haja restrições legais e não lhes cause prejuízos ou embaraços no ponto de vista, econômico, contábil e administrativo.

2.5 Análises das Demonstrações

A análise das demonstrações contábeis pode ser dividida em três partes, segundo Marion (2007), a primeira de nível introdutório sendo que somente alguns dados básicos são analisados, analisando somente a sua liquidez, endividamento e rentabilidade. No segundo nível, temos o nível intermediário que engloba além dos três itens anteriores, outros indicadores auxiliares como a DOAR e o DFC, que geram informações tanto do endividamento como da situação financeira das empresas. E por fim, no nível avançado temos indicadores ainda mais avançados como o DVA, Análise das projeções das Demonstrações Contábeis, análise por meio de dividendos por ações, entre outros.

2.5.1 Conceito de Demonstrações Contábeis

As demonstrações contábeis consistem no conjunto de demonstrativos, elaborados na maioria das vezes, no final de cada exercício contábil, visando fornecer informações para auxiliar na tomada de decisões.

Mario (2007, p. 20) fala que a Análise das Demonstrações Contábeis é tão antiga quanto a própria contabilidade, “e se nos reportarmos para o início provável da Contabilidade, encontraremos os primeiros inventários de rebanho e a preocupação da variação de sua riqueza”

Schrickel (1999) fala que na análise de um balanço, por exemplo, pretende-se extrair alguma informação qualquer que seja essa análise baseiam-se numa multiplicidade de demonstrações econômicas e financeiras, que delas são extraídas as informações que se julgam necessárias ao propósito que se deseje.

“A Análise das Demonstrações Contábeis, desenvolve-se ainda mais com o surgimento dos Bancos Governamentais bastante interessados na situação econômico-financeira das empresas tomadoras de financiamentos.” (MARION. 2007, p.21).

2.5.2 Modelos de Demonstrações

Como modelos de Demonstrações Contábeis a serem um pouco mais analisadas temos o Balanço Patrimonial (BP), e as Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE).

As Demonstrações de Resultado, conforme Schrickel (1999, p. 91) são “apresentadas de forma dedutiva, partindo-se da Receita Bruta de Vendas e Serviços, até atingir o Lucro Líquido do Exercício.

O Balanço Patrimonial, sendo que sua análise, conforme Schrickel (1999) envolve a avaliação de todo um conjunto de demonstrações financeiras e de outras informações que a empresa fornece. Este modelo é exigido para as empresas composta de sociedades por ações, com títulos negociáveis na bolsa de valores.

O autor ainda fala que o balanço tem os princípios básicos de mostrar exatidão nos seus dados expostos, é uma demonstração estática e sintética dos registros contábeis. Ele mostra a situação econômica da empresa e a Variação dos seus recursos, evidencia as disponibilidades e confronta com as responsabilidades, demonstra o seu patrimônio e sua riqueza, e revela a natureza dos seus bens, direitos e obrigações que formam o seu patrimônio.

2.6 Sistemas de Informações

O sistema de informação pode ser definido como uma entidade composta por vários subsistemas que são interligados e trabalhando desta forma buscam atingir objetivos comuns, da empresas ou onde estiverem sendo utilizados.

Para Gil (1999, p.13) a matéria-prima do sistema de informações são os dados que são informados nele, e a informação é o seu produto final, sendo a que a sua apresentação deve ser de forma, prazo e conteúdo adequados para os seus usuários.

Oliveira (2004) fala que ele é um conjunto de elementos interligados, que buscam atingir objetivos, através das informações que foram inseridas nele. Ou seja, “é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.”

Este gráfico mostra modelo do sistema de informações.

Dados	Processamento	Informação
	Sistemas de informações	

Figura 1: Modelo simplificado de sistemas de informações

Fonte: Gil (1999, p. 13)

Para O'Brien (2004) um sistema de informação possui três etapas, que é a entrada de dados, o processamento e a saída das informações. Na entrada ocorre a captação e inserção dos dados no sistema. O processo ocorre à transformação a das informações em dados uteis na administração, e na saída ocorre à transferência dos dados após serem inseridos e transformados no sistema, servindo agora para a finalidade desejada.

2.6.1 Tipos de sistemas de informação

Os sistemas de informações possuem diferenças por serem utilizados em várias áreas da empresa, por isso existem algumas particularidades que os distinguem. Gil (1999 p. 17) fala que conforme os tipos de processamento que o sistema e submetido, ele pode ser manual ou computadorizado. O sistema de informação computadorizado, “absorve tarefas e procedimentos dos sistemas manuais, tais como: classificação, cálculo, sintetização, elaboração da informação etc. Portanto, ao homem caberão as tarefas nobres de tomada de decisão, julgamento e emissão de opinião.”

Gil (1999) ainda fala que cada vez mais o sistema computadorizado vem conquistando espaço e deixando de lado o sistema manual, pois as tecnologias e

inovações estão sendo inseridas no meio empresarial, e com isso este método ganha força.

Alguns autores citam tipos de sistemas como o aberto e o fechado, Padoveze, (2002 p. 29) fala que “os sistemas fechados não interagem com o ambiente externo, enquanto os sistemas abertos caracterizam-se pela interação com o ambiente externo, suas entidades e variáveis.”

Rezende e Abreu (2006, p. 51), comentam que os sistemas fechados são prejudiciais a empresa, pois causam diversos danos a ela como, uma gestão e administração rudimentar, baixa produtividade, dificuldades para sobreviver no mercado, dificuldade de mudanças. Com isso, a empresa trabalhando com um sistema fechado, dificilmente conseguirá continuar no mercado de trabalho e se atualizar com as suas mudanças.

2.6.2 A ligação do Sistema de Informação Gerencial com a Contabilidade

A contabilidade visa gerar e fornecer informações as pessoas interessadas como os administradores, diretores e acionistas, com isso entra em cena os sistemas de informação, as empresas por menores que sejam sempre serão estarão melhores auxiliadas se estiverem trabalhando com um sistema.

Conforme Moscove, Simkin e Bagranoff (2002, p. 22), “as empresas estão percebendo que o sucesso ou fracasso depende cada vez mais de como gerenciam e usam as informações.” Ele ainda fala que muitas vezes a contabilidade em si já é um sistema, pois ela envolve a coleta, armazenagem, processamento, análise e distribuição de informações para as pessoas que necessitam das mesmas.

Para Magalhães e Lunkes (2000), as informações contábeis só serão utilizadas na empresa se forem uteis aos processos administrativos, e os administradores visam consegui-las de forma ágil e com um custo menor, por tanto, diante desta realidade, surge à necessidade de se ter um sistema de informação contábil.

Os autores Moscové, Simkin e Bagranoff (2002) ainda falam que os sistemas de informação contábeis estão inseridos em toda a empresa. Na década de 60 foram criados os primeiros sistemas de informações contábeis para auxiliar em cálculos da folha de pagamento, atualmente ele já está inserido em toda a empresa e auxilia cada vez mais no crescimento da mesma.

2.7 Planejamento Estratégico

No meio empresarial a estratégia e todo empenho que se tem para determiná-la, defini-se pelo o que a empresa precisa para estar à frente dos seus concorrentes. E o Planejamento Estratégico é a antecipação e o pré-estabelecimento de métodos para galgar parte do mercado de interesse.

Lunkes (2007, p. 1) fala que para compreender o planejamento estratégico é necessário saber de onde veio esta palavra, para se ter um ponto de partida, sendo que “a origem da palavra estratégia vem do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *ag* (liderar) e significa literalmente a função de general do exército.” Sendo que este termo foi muito utilizado por exércitos para alcançar a vitória sobre seus oponentes.

Já para Young (2000, p. 566), o primeiro passo para elaboração de um planejamento estratégico, é saber o que os proprietários e investidores esperam alcançar com seu dinheiro que foi investido, e após isso traçar uma estratégia para alcançar este ponto esperado.

2.7.1 Conceito de Planejamento Estratégico

Os administradores atuais estão se preocupando cada vez mais com o planejamento das empresas, pois sabem que ele determina o seu futuro, e com isso dedicam um tempo para realizá-lo.

Segundo Lunkes (2007, p. 2) o termo estratégia é muito antigo, sendo que teve origem nas ciências militares, após isso, as empresas começaram a adotar técnicas de estratégia, por notarem que elas trariam vantagens. Ao passar dos anos o planejamento estratégico começou a evoluir e adaptar-se aos novos ambientes empresariais, adquirindo novos métodos de estratégias.

O planejamento corresponde ao conjunto de elementos das ações presentes, que são adotadas visando atingir objetivos propostos para o futuro, sendo que a empresa tem recursos para agir sobre estas ações e influenciar os resultados. (OLIVEIRA, 2007, p.4).

“Toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.” (OLIVEIRA, 2007, p. 5).

Para Padovese (2009, p. 571) “o planejamento estratégico, tem como foco a sobrevivência e a continuidade da empresa (...) incorpora necessariamente objetivos e metas específicas para todos os gestores empresariais.”

Por tanto, o planejamento é um processo complexo, formado por várias etapas de elaboração determinado pelos ambientes da empresa, e depende de fatores internos e externos.

2.7.2 Princípios do Planejamento Estratégico

Dentro de uma empresa, o planejamento deve respeitar alguns princípios para que tenha um resultado satisfatório, segundo Oliveira (2007) estes princípios são quatro:

- O princípio da contribuição aos objetivos da empresa, sendo que o planejamento deve sempre buscar alcançar os objetivos principais da empresa. Na sua elaboração se deve hierarquizar estes objetivos e buscar alcançá-los.
- O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a funções administrativas como organização, direção e controle.
- O princípio das maiores influências e abrangências, sendo que o planejamento pode provocar várias mudanças nas características da empresa. Pode haver necessidade de realização de treinamento de pessoal, transferência de funções, mudança no sistema gerencial, entre outras.
- O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, o planejamento deve se preocupar em solucionar as deficiências da empresa e com isso proporcionar esta eficiência, efetividade e eficácia.

Para Hartmann (2005, p. 41) o sentido que o princípio tem é o de impor as pessoas a algumas restrições, quando se respeita estas restrições, abre-se mão de algo ou alguma coisa.

2.7.3 Implantação do Planejamento Estratégico

Para implantação do planejamento estratégico, a empresa deve definir alguns objetivos que ela espera alcançar com esta ação, deve definir os pontos fortes e

fracos internos da organização e as oportunidades e ameaças presentes fora dela, deve ter um plano de trabalho elaborado, para ter um norte das suas tarefas, e com esse plano de trabalho poder direcionar seus esforços. (OLIVEIRA, 2007, p. 38).

Oliveira (2002) cita em outra obra que, a implantação do planejamento estratégico não é tão simples e muitas vezes não é bem vinda pelas empresas, pois neste passo elas terão algumas despesas e gastos não esperados, fazendo com que recuem com esta idéia de implantação. Por isso é interessante realizar um estudo mostrando o que será gasto e quais serão os passos para esta implantação, deixando claras as vantagens que serão oferecidas, e assim convencê-las que vale a pena.

2.7.3.1 Diagnóstico

Na implantação do planejamento estratégico, se deve demonstrar a condição atual da empresa, também se deve demonstrar várias informações com objetivo de apresentar a situação da empresa. Conforme fala Oliveira (2002, p. 69) o diagnóstico pode ser dividido em quatro etapas:

- Identificação da visão, que mostra as expectativas que a empresa espera alcançar.
- Análise externa, onde se avalia as ameaças encontradas no ambiente da empresa e procura soluções para elas.
- Análise interna, onde se identifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa.
- Conhecer os concorrentes, em que se deve realizar uma análise do mercado em que a empresa esta inserida e se identifica quem são as empresa concorrentes, quais as vantagens competitivas da sua empresa e das demais.

Os executivos são responsáveis pela criação do diagnóstico da empresa, a primeira coisa é analisar quem são os concorrentes porem, pela vastidão do ambiente externo, só se pode conhecer e analisar as empresas mais

relevantes. Após isso se analisa o ambiente delas para saber o que se passa com elas, e assim poder se situar no mercado que esta inserida. (CHIAVENATO;SAPIRO, 2003, p. 80).

2.7.3.2 Missão

A missão de uma organização é o seu propósito de alcance em relação ao mercado e aos seus produtos, 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 deve satisfazer alguma necessidade do ambiente externo da empresa e não de oferecer algum tipo de serviço ou produto.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 56) a missão está dividida da seguinte forma:

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

“A formulação da missão é eficaz quando consegue definir a individualidade da organização ou uma personalidade própria para o negócio, e quando é estimulante, inspiradora e revitalizante para todas as suas partes interessadas.

Para Oliveira (2007, p. 108) “a missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa”.

A empresa deve chamar seus funcionários para aderir a missão, e fazer que a organização como um todo, compartilhe da mesma visão do negócio, e assim trabalhar em conjunto para cumprir sua missão. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, P.56).

Por tanto, a descrição da missão é única em cada organização e leva consigo o caráter, a essência da mesma, por isso deve ser exposta a todos os seus

colaboradores para que saibam como a empresa quer que eles trabalhem, dentro do seu próprio modelo.

2.7.3.3 Visão

“A visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla” (OLIVEIRA, 2007, p. 43)

Para Chiavenato e Sapiro (2003) se 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 predizer 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 serem realizadas com sucesso a missão declarada. A visão de negócios associada a uma declaração de missão compõem a intenção da organização.”

Os autores ainda falam que a visão de um negócio, se reflete naquilo que desejam ser ou alcançar no futuro. E a explicação para todos os esforços empregados diariamente. A visão deve sempre estar atendendo ao máximo a expectativa de suas partes interessadas. Para que isso seja possível, é preciso seguir alguns pontos:

- Apresentar a todos, quais são os planos da empresa, o que ela pretende alcançar e onde deseja estar no futuro.
- Deixar claro aos ¹stakeholders os planos que a empresa pretende alcançar.
- Motivar as pessoas envolvidas na empresa que irão auxiliar a alcançar estas metas, pois assim será mais fácil. Quando as pessoas são estimuladas desenvolvem suas aptidões e capacidades.

¹ Stakeholders – Acionistas, gestores, sócios.

- Oferecer um foco, pois sem uma visão as pessoas ficam confusas e sem saber que caminho tomar, quando a visão esta presente no cotidiano, o resultado é muito bom.
- Fazer com que todos trabalhem buscando um objetivo comum, a visão deve tocar as pessoas em vários pontos, como o da responsabilidade, compromisso, organização.

Oliveira (2002, p. 89) fala que “a visão deve ser resultante do consenso e do bom-senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa.”

A visão exerce o papel de norteadora das práticas e ações dentro das organizações, por pré estabelecer uma ótica de longo de prazo que leva aos colaboradores e as pessoas interessadas ao bom andamento da empresa a realizar atividades que vão de encontro a visão e ao desenvolvimento da instituição.

2.7.3.4 Princípios e Valores

Na maioria da empresas é necessário que se determinem quais são os valores que regem o seu modelo de gestão, pois exerce influência na qualidade de seu desenvolvimento e planejamento estratégico.

“Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.” (OLIVEIRA, 2007, p. 43).

Os valores de uma empresa são criados, com o objetivo de motivar as pessoas a fazerem parte daquele empreendimento, pois nele se encontram estes valores. Os valores trazem benefícios para empresa e para os funcionários, pois gera uma energia positiva que é transformada em força física. (HARTMANN, 2005, p. 41).

Já os princípios segundo Oliveira (2002, p. 37), podem ser separados em princípios gerais e específicos. Os princípios gerais compreendem o princípio da contribuição, este diz que a empresa deve hierarquizar seus objetivos, e priorizar seus objetivos principais. Compreende também o principio da precedência, sendo que uma

função administrativa vem antes da outra, lembrando que não é tão simples separar a seqüência das funções administrativas.

Nos princípios específicos, temos o planejamento participativo, que fala em priorizar o processo de elaboração do planejamento, e não o seu produto final. Também temos o planejamento coordenado onde todos os projetos elaborados devem ser interdependente, pois nenhuma parte da empresa consegue trabalhar de forma independente.

Por tanto, pode se constatar que as empresas necessitam de princípios e valores para auxiliar na busca de seus objetivos, eles auxiliam tanto na motivação dos gestores, como na dos funcionários, fazendo a empresa ter um aumento na produtividade, e no bem estar geral.

2.7.3.5 Objetivos

Um dos principais objetivos do planejamento estratégico é de monitorar o desempenho da empresa e analisar se as metas estabelecidas estão sendo seguidas, com isso ela pode analisar se esta satisfazendo tanto seus funcionários, quanto clientes e fornecedores.

Para Oliveira (2002, p. 160) “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.”

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 71) falam que as empresas são criadas com alguns objetivos específicos, e assim, a principal função é atingir estes objetivos. Os autores ainda falam que,

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

Para Oliveira (2002, p. 163) a empresa só conseguir alcançar seus objetivos se seus funcionários estiverem capacitados e motivados para seguir suas determinações em busca de resultados.

2.7.3.6 Estratégias

A estratégia existe na humanidade não é de hoje, desde as épocas mais antigas os homens já utilizavam da estratégia para sua sobrevivência, tanto na caça e pesca como no próprio dia a dia, e com as empresa não foi diferente, elas foram percebendo que poderia utilizar alguns meios para conseguir melhorar seu desempenho, utilizando de estratégias.

Estratégia é a ligação entre a empresa e o seu mercado, para Oliveira (2002, p. 192) a estratégia é muito importante para a empresa, pois tem finalidade de estabelecer os caminhos que a empresa irá tomar para alcançar os seus objetivos traçados em seu planejamento. Quando a empresa estabelece uma relação dela com o ambiente que esta inserida, ela consegue posteriormente traçar a estratégia que deseja seguir.

“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).

Para Oliveira (2002) dentro de uma empresa a estratégia esta presente na hora de se utilizar os recursos físicos, financeiros e humanos visando ter o mínimo de problemas e o máximo de oportunidades. Por tanto a estratégia é uma ferramenta utilizada há muito tempo pelos homens e de extrema importância para a gestão das empresas por auxiliar na busca de seus objetivos.

2.7.3.7 Plano de Ação

Depois de se ter definido a missão, visão, estratégias, deve-se elaborar o plano de ação para realização destas etapas do planejamento estratégico. Com isto, serão colocados em prática todos os resultados encontrados nos processos anteriores.

Para Oliveira (2002, p. 248) o projeto pode ser definido como um trabalho que possui data de início e fim, pessoas responsáveis por sua elaboração, quais objetivos finais que se pretende atingir, e o que será utilizado 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).

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 361) a criação de um plano de ação tem a função de aperfeiçoar as formas de trabalho, valorizar o trabalho em equipe, visar à obtenção dos resultados planejados. Desta forma as pessoas se unem para atingir algum objetivo traçado.

Oliveira (2002, p. 255) fala que um fator muito importante para o bom andamento da aplicação do planejamento estratégico, e o plano de ação estar ligado aos projetos da empresa, pois essa ligação facilita a interação dos planos de ação dentro da empresa e com isso o desenvolvimento dos projetos também é facilitado.

2.7.3.8 Controle e Avaliação

Nesta fase da implementação do planejamento estratégico pode-se verificar como está o andamento da empresa, se tudo o que foi criado anteriormente está sendo aplicado, e quais os resultados que estão sendo obtidos com isso.

Oliveira (2002, p. 267) fala que o papel do controle e avaliação dentro do planejamento estratégico é o de “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.”

Ele ainda fala que controle pode ser definido como uma avaliação feita das condições atuais da empresa com os padrões por ela pré estabelecidos e assim, verificar se os resultados estão sendo atingidos.

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 esta alcançando os objetivos desejados.” Sendo que quanto mais completos e coordenados forem o planos de ação, mais fácil será de se controlar e avaliar o planejamento.

O controle e avaliação do planejamento, conforme Oliveira (2002) tem alguns objetivos, como o de identificar problemas e erros, corrigi-los e buscar evitá-los, fazer que os resultados alcançados estejam próximos ou iguais aos resultados buscados pela empresa, verificar se as estratégias estão alcançando os resultados esperados, e proporcionar informações rápidas e precisas para a tomada de decisão por parte dos gestores.

Por tanto, o controle e avaliação é a parte final da elaboração de um planejamento estratégico, e nela pode se corrigir eventuais falhas, analisar o desempenho da empresa comparando com as metas estabelecidas no planejamento, e constatar os benefícios que o planejamento esta trazendo para a empresa.

3 EXEMPLO PRÁTICO

A fim de aplicar o conteúdo estudado anteriormente na parte teórica, será elaborado um modelo de planejamento estratégico, tendo como objetivo uma futura aceitação e implantação na empresa objeto de estudo, sendo definindo os elementos básicos como a missão, visão, e as estratégias a serem seguidas.

Serão apresentadas as características da empresa no início desta pesquisa, e após, sua estrutura de planejamento e os pontos a serem implantados ou revistos dentro dela.

Foi realizada pesquisa com colaboradores e gestores da organização com objetivo de coletar os dados necessários para esta elaboração.

3.1 Caracterização da Empresa

A ENTEC Equipamentos Industriais Ltda. tem sua matriz localizada em Siderópolis – SC, com área construída de 2500 m² e 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.

Iniciou suas atividades em 1990, especializando-se rapidamente em equipamentos para indústria cerâmica 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, voltado 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 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 ²Cad, 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.

E uma empresa que 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 composta por três divisões é de responsabilidade direta dos seus sócios diretores, sendo Diretor Executivo, Diretor Comercial e Diretor Operacional.

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

² CAD – Software utilizado para projetos e desenhos técnicos.



Figura 2 - Vista Frontal Matriz – SC
Fonte: Acervo Entec



Figura 3 - Vista Frontal da Filial - SP
Fonte: Acervo Entec



Figura 4 - Vista Lateral da Filial – SP
Fonte: Acervo Entec

3.1.2 Quadro de funcionários

A ENTEC – Engenharia Técnica Ltda possui o quadro de funcionários composto de 63 empregados nas duas unidades, sendo divididos da seguinte forma:

ADMINISTRAÇÃO		PRODUÇÃO	
DIRETORIA	3	CALDEIRARIA	15
RH	2	USINAGEM	3
FINANCEIRO	2	SOLDA	7
CONTÁBIL	1	MONTAGEM	6
COMPRAS	3	PINTURA	4
PROJETOS	7	PREPARAÇÃO	1
RECEPÇÃO	1	FERRAMENTARIA	2
PCP	2		
VIGILÂNCIA	3		
LIMP. E CONSERV.	1		
		TOTAL	63

Figura 5 – Quadro de funcionários
Fonte: Elaborada pelo Autor

A empresa conta com setores bem separados, sendo que a diretoria se situa em salas próximas, para melhorar a comunicação interna, a empresa também possui um setor de projeto que conta com sete colaboradores criando projetos e repassando ao setor de produção para transformá-los em produto final. Ainda na parte administrativa ela conta com recepção, setor financeiro e contábil, sendo que estes dois trabalham em salas próximas, o departamento de pessoal e compras fica próximo as salas da diretoria. Na produção existe a separação entre as áreas de usinagem, montagem, e preparação das peças, que estão em um pavilhão, às áreas de caldeiraria e solda se localizam em outro pavilhão visinho, e por fim a parte de pintura, pro ser o ultimo processo produtivo da empresa após a destinação do produto final aos seus clientes.

A seguir, o organograma da empresa:

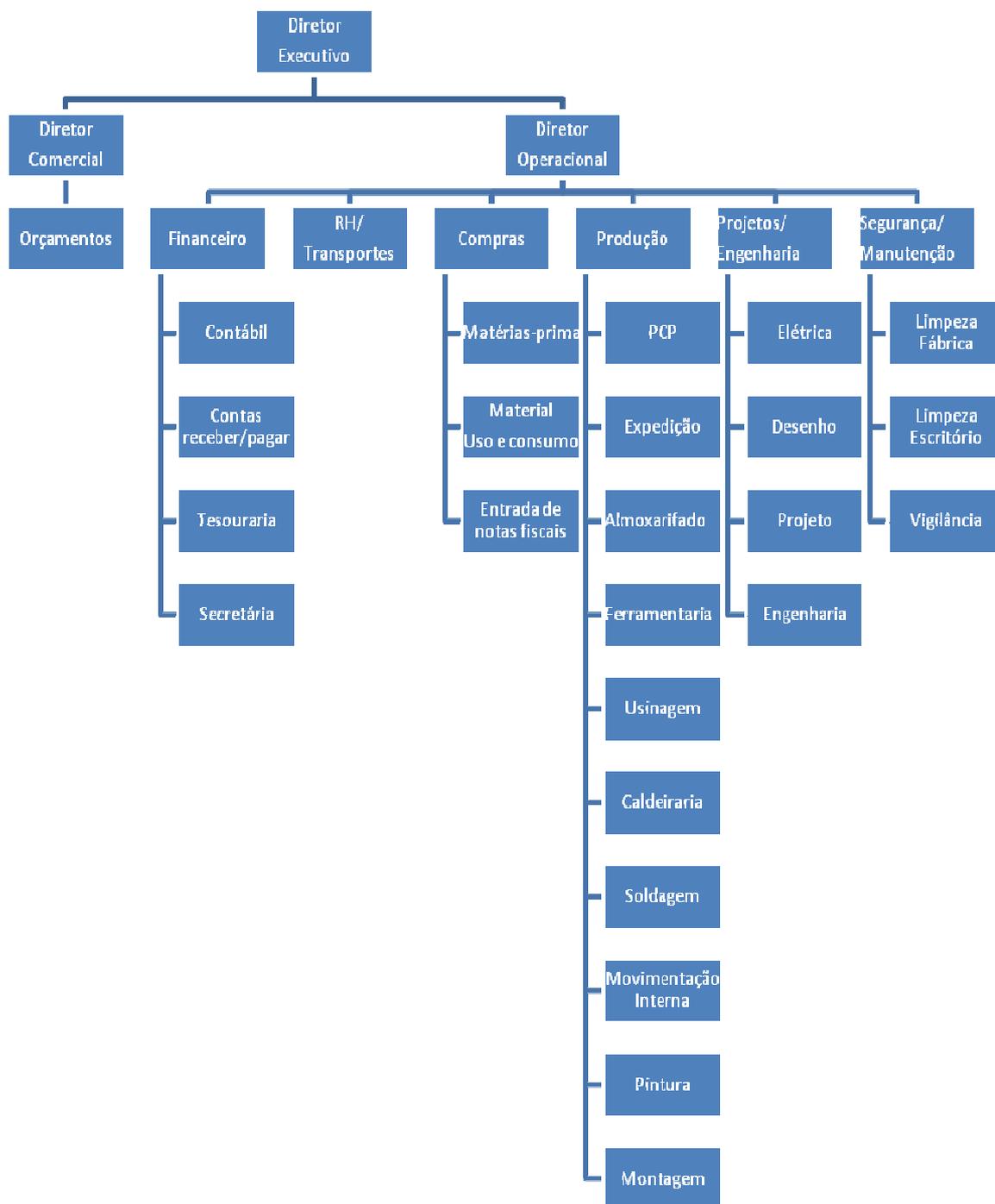


Figura 6 – Organograma Entec.
Fonte: Elaborada pelo Autor.

3.2 Planejamento Estratégico

Nesta parte será proposto o planejamento estratégico da empresa, pois atualmente não se tem esses pontos definidos, será feita a missão, visão, valores, pontos fortes e fracos, e um estudo para melhorar os processos que a empresa utiliza, sempre visando atingir os objetivos por ela previstos.

O período de abrangência das ações a serem tomadas se inicia no começo do ano de 2011 e vai até o final de 2012, sendo que algumas deverão se estender por um período contínuo.

3.2.1 Missão

A missão da Entec foi elaborada conforme a sua atividade exercida, sendo que seu setor possui uma grande concorrência, as empresas necessitam estar sempre atualizadas e prontas para oferecer algum diferencial, para conseguirem se manter dentro deste mercado competitivo.

Oferecer aos clientes do ramo da cerâmica, produtos e serviços da melhor qualidade, estar atenta as constantes inovações do setor que esta inserida, e procurar sempre manter a preocupação com a satisfação de clientes e colaboradores.

Após ter a missão definida, foi estabelecida a visão da empresa, com o objetivo de mostrar o que se enxerga dela daqui alguns anos, e tentar ultrapassar os limites estabelecidos pelos seus administradores.

3.2.2 Visão

Sendo que esta etapa serve para apresentar qual é a visão que os responsáveis pela empresa têm dela para um determinado período futuro, sendo que ela deve ser simples, e de fácil compreensão de todos os níveis da empresa, para com isso poder trabalhar juntos, buscando alcançá-la.

Tornar-se a empresa líder nacional do mercado em que está inserida, expandir seus territórios ainda mais e conquistar uma maior parcela do mercado estrangeiro, e manter a preocupação social e ambiental para melhorar cada vez mais sua imagem.

Após a definição da missão da empresa, apresentando as expectativas dos administradores, colaboradores e todas as partes relacionadas a ela, foram definidos quais os pontos fortes e fracos que ela apresenta.

3.2.3 Princípios e Valores

Os princípios da Entec foram definidos a partir do seu ramo de atuação e tudo que envolve o setor metalúrgico, visando criar um caminho a ser percorrido, tentando estabelecer regras a serem seguidas em seu decorrer. Com isso foram definidos os seguintes princípios e valores:

- Comprometimento com o meio ambiente;
- Melhor atendimento aos seus clientes;
- Exercer suas atividades com ética;
- Buscar soluções para atender o setor;
- Inovar e aperfeiçoar seus projetos;

- Valorizar seus colaboradores;
- Criar um ambiente de trabalho com condições para todos poderem exercer suas atividades de forma agradável.

Neste ponto, a empresa se preocupou em levar em conta não somente seus clientes, que representam grande parte da sua existência, mais ela se preocupou bastante com o bem estar de seus colaboradores, pois são eles que realmente fazem da empresa o que ela é e pretende ser em seu futuro.

Após este estudo, foram identificados os pontos fortes e fracos, que podem ser melhorados ou mantidos, conforme o interesse da empresa.

3.2.4 Análise Interna

O estudo realizado a seguir apresenta uma análise interna da empresa Entec. Apresentando os seus pontos fortes e fracos, com isso mostrando quais as vantagens que ela tem sobre seus concorrentes, e também o que atrapalha ela neste mercado que esta inserida.

3.2.4.1 Pontos Fortes

A empresa Entec – Engenharia Técnica Ltda, apresenta alguns pontos fortes no mercado que está inserida, sendo que isto acaba facilitando o seu crescimento e expansão da marca no setor.

- Está inserida no mercado a mais de 20 anos;

- É uma marca conhecida na região, e principalmente fora dela;
- Profissionais qualificados;
- Conhecimento do mercado que esta inserida;
- Localização próxima aos clientes;
- Clientes trabalhando juntos há bastante tempo;
- Grande capacidade de produção e entrega.

3.2.4.2 Pontos Fracos

Toda empresa não vive somente de pontos positivos, por isso segue abaixo alguns pontos negativos que a empresa Entec possui, causando um pouco de desvantagem com as demais concorrentes.

- Auto índice de inadimplência;
- Falta de cursos aos colaboradores;
- Dificuldade no transporte de seus produtos finais devido ao seu grande tamanho;
- Falta de espaço físico;
- Mão-de-obra escassa e cara;
- Desperdício de matéria-prima.

3.2.5 Análise Externa

Esta parte apresenta uma análise realizada no ambiente externo da empresa mostrando quais oportunidades ela apresenta e quais são suas ameaças, sendo assim teremos os pontos que podem auxiliá-la em seu crescimento ou aqueles que irão prejudicá-la.

3.2.5.1 Oportunidades

Neste ponto, apresenta-se a seguir uma série de oportunidades que a empresa encontra no ambiente que está ao redor dela, e que poderão maximizar o seu crescimento.

- Aumento da divulgação da marca no Brasil e exterior;
- Crescimento do mercado externo nesta área;
- Parceria com empresários da Angola;
- Crescimento do poder aquisitivo do Brasil;
- Parcerias com fornecedores de matéria-prima da região.

3.2.5.2 Ameaças

Abaixo, segue uma série de algumas ameaças que a empresa sofre dentro do mercado e que atrasam e dificultam seu desenvolvimento

- Alguns clientes se encontram em recuperação judicial;
- Dificuldade no recebimento de clientes;
- Escassez de mão-de-obra;
- Elevada carga tributária;
- Concorrência desleal, com preços abaixo da média;
- Exclusividade de alguns fornecedores de matéria-prima.

3.2.6.1 Definição dos Objetivos

Após ter realizar todo o diagnóstico da empresa, descoberto as vantagens internas e externas, ter também analisado as ameaças e os pontos que prejudicam-na, através das etapas iniciais do Planejamento Estratégico, será feita a definição dos objetivos estratégicos, que estabelece onde a empresa pretende estar no futuro. Na empresa objeto de estudo serão abordados os seguintes objetivos:

SETOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
GESTÃO	Melhorar a utilização do sistema de informação
	Descentralizar as tarefas da direção
RH E TRANSPORTE	Realizar a separação dos setores
VENDAS E MARKETING	Contratar profissional para região sul
	Realizar divulgação em feiras
ESTOQUE	Realizar contagem e manter organização
COBRANÇA	Criar setor de cobrança

Quadro 1 – Objetivos

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.6.2 Estratégias de Elaboração dos Planos de Ação

Após ter elaborado todos os passos iniciais do planejamento estratégico, como a missão, visão, princípios e valores, após também ter identificado os pontos fortes e fracos, e as ameaças internas e externas, passamos ao próximo passo.

Será elaborado um plano de ação, analisando quais pontos precisam ser revistos e melhorados, ou implantados dentro da empresa, definir prazos de início e término destas mudanças, e quem serão os responsáveis por isto, lembrando que estas mudanças serão iniciadas no ano de 2011 e algumas terão seu termino no ano seguinte.

3.2.6.2.1 Setor de Gestão

Foram elaborados dois objetivos para este setor e após, foram elaboradas as estratégias a serem adotadas para atingi-los, conforme resumo abaixo:

Objetivo 1: Melhorar a utilização do sistema de informação atual da empresa.

Estratégia 1: aumentar a eficiência da empresa através da implantação de todos os módulos do sistema de informação.

Objetivo 2: Descentralizar as tarefas da Diretoria

Estratégia 1: diminuir a sobrecarga que acontece nos diretores dar mais autonomia aos chefes de setores e com isso passá-los mais confiança para exercer suas funções.

Estratégia 1 – Implantar todos módulos do sistema de informação atual da empresa

A empresa possui um sistema de informação que trabalha de forma integrada entre os setores, porém, este fornece inúmeras ferramentas que não são atualmente utilizadas pelos seus funcionários, com isso a empresa paga um determinado valor para poder utilizar o sistema, e não explora todas as ferramentas possíveis.

Será realizado os seguintes passos para melhorar este processo:

RESPONSÁVEL	ANDRÉ
INÍCIO PREVISTO	01/07/2011
TÉRMINO PREVISTO	31/01/2012

Plano de Ação

AÇÃO	RESPONSÁVEL	FINAL	ESTRATÉGIA	CUSTO
ENTRAR EM CONTATO E PROGRAMAR AS ETAPAS COM OS RESPONSÁVEIS PELO SISTEMA	ANDRÉ	16/07/2011	REALIZAR CONVERSAR INICIAL COM RESPONSÁVEIS DO SISTEMA PARA TORNAR O PROJETO VIÁVEL	SEM CUSTO
LIBERAR TODOS OS MÓDULOS DO SISTEMA	RESP. DO SISTEMA	01/08/2011	LIBERAR OS MÓDULOS NÃO UTILIZADOS PARA PERMITIR ACESSO A ESTA FERRAMENTA	SEM CUSTO
ELABORAR E APLICAR CURSOS PARA ENSINAR COMO TRABALHAR COM OS NOVOS MÓDULOS	RESP. DO SISTEMA	15/01/2012	REALIZAR CURSOS PARA TORNAR APTOS OS FUNCIONÁRIOS A UTILIZAR OS NOVOS MÓDULOS DO SISTEMA	SEM CUSTO
REALIZAR ÚLTIMOS AJUSTES NO SISTEMA PARA EVITAR PROBLEMAS	RESP. DO SISTEMA	31/01/2012	SOLUCIONAR PROBLEMAS FINAIS PARA POSSIBILITAR UMA MELHOR UTILIZAÇÃO DO SISTEMA	SEM CUSTO

Quadro 2 – plano de ação - estratégia 1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estratégia 2 – Descentralização das Tarefas da Diretoria

Atualmente a diretoria da empresa realiza diversas tarefas, sendo que possui profissionais competentes para desempenhá-las, para isso é necessário realizar uma análise juntamente com diretores e funcionários da alta administração, para poder distribuir tarefas a eles, e com isso diminuir a sobre carga atual dos diretores.

Lembrando que esta situação ocorre por opção da diretoria, por tanto este passo será um pouco trabalhoso, mas mesmo assim será exposto o plano de ação.

RESPONSÁVEIS	CARLOS E ANDRÉ
INÍCIO PREVISTO	01/07/2011
TÉRMINO PREVISTO	31/12/2011

Plano de Ação

AÇÃO	RESPONSÁVEL	FINAL	ESTRATÉGIA	CUSTO
ORGANIZAR REUNIÕES PARA DEFINIR TAREFAS A SEREM DISTRIBUIDAS	CARLOS	01/08/2011	REALIZAR REUNIÕES PARA MELHOR ORGANIZAR OS PROCESSOS A SEREM SEGUIDOS	SEM CUSTO
ACOMPANHAR O ANDAMENTO DAS TAREFAS DISTRIBUIDAS	ANDRÉ	01/09/2011	REALIZAR ACOMPANHAMENTO DAS TAREFAS QUE FORAM DISTRIBUIDAS	SEM CUSTO
ELABORAR RELATORIOS DE COMO ESTÁ O ANDAMENTO DAS TAREFAS E REPASSAR PARA A DIRETORIA	ANDRÉ	CONSTANTE	ELABORAR RELATORIOS PARA DIREÇÃO MANTER UM CONTROLE	SEM CUSTO

Quadro 3 – plano de ação - estratégia 2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com este melhor aproveitamento de uma ferramenta que a empresa já possui seu processo produtivo também terá benefícios, e os funcionários poderão explorar melhor a ferramenta que tem em mãos.

3.2.6.2.2 Setor de Recursos Humanos e Transportes

Foi elaborado um objetivo para este setor e após, foram elaboradas as estratégias a serem adotadas para atingi-los, conforme resumo abaixo:

Objetivo 1: Realizar a separação dos setores de Recursos Humanos e Transportes, e definir responsáveis para atuar neles.

Estratégia 1: Realizar estudo para separar estes dois setores de forma que não haja envolvimento das suas atividades.

Estratégia 1 – Separação dos Setores de RH e Transporte

Atualmente a empresa possui setor de Recursos Humanos trabalhando em paralelo com o setor de transporte mesmo sendo áreas totalmente distintas, os funcionários do setor acabam se prejudicando e conseqüentemente refletindo esta deficiência na empresa, pois não conseguem estar focados em uma só tarefa.

O setor de Recursos Humanos requer certa atenção, e o setor de transportes, não possui uma hora prevista para ser acionado, sendo que varias vezes do dia surgem ligações de outras partes do Brasil para tratar de fretes de matéria-prima, e frete de produtos entrando e saindo da empresa. Sempre que os funcionários estão

concentrados com alguma atividade de RH, surge algum problema referente a transporte, e isso acaba prejudicando a todos.

Por tanto segue o plano de ação elaborado para tentar solucionar este problema:

RESPONSÁVEIS	CHARLES E THALES
INÍCIO PREVISTO	01/07/2011
TÉRMINO PREVISTO	07/08/2011

Plano de Ação

AÇÃO	RESPONSÁVEL	FINAL	ESTRATÉGIA	CUSTO
ELABORAR LISTA DE TAREFAS REALIZADAS NO SETOR DE RH E NO SETOR DE TRANSPORTE	CHARLES E THALES	01/08/2011	CRIAR UMA RELAÇÃO COM AS TAREFAS QUE ENVOLVEM CADA SETOR	SEM CUSTO
REALIZAÇÃO DE REUNIÃO	CHARLES E THALES	02/08/2011	REALIZAR REUNIÃO APRESENTANDO RESULTADOS A DIRETORIA	SEM CUSTO
SEPARAÇÃO DE TAREFAS	CHARLES E THALES	07/08/2011	NOMEAR UM RESPONSÁVEL ENTRE OS DOIS FUNCIONÁRIOS DO SETOR PARA REALIZAR A TAREFA DE TRANSPORTE E OUTRO RH	SEM CUSTO
ANÁLISE DAS MUDANÇAS	CHARLES E THALES	CONSTANTE	ANALISAR O ANDAMENTO DAS MUDANÇAS	SEM CUSTO

Quadro 4 – plano de ação - estratégia 1

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.6.2.3 Setor Vendas e Marketing

Foram elaborados dois objetivos para este setor e após, foram elaboradas as estratégias a serem adotadas para atingi-los, conforme resumo abaixo:

Objetivo 1: Contratar profissional para atuar na região sul.

Estratégia 1: Contratar um profissional para atender a região sul, e melhor explorar esta nicho do mercado.

Objetivo 2: Realizar divulgações em feiras.

Estratégia 1: Divulgar ainda mais a empresa em feiras do ramo cerâmico, para expandir seus clientes.

Estratégia 1 – Contratação de Profissional de Vendas na Região Sul

A empresa conta com um profissional destinado especialmente para realizar a divulgação da empresa e tentar conquistar novos clientes, porém sua maior área de atuação esta na região de São Paulo e regiões próximas, ele atende também o exterior como Bolívia e Angola, mais acaba deixando de lado a região Sul, onde esta situada a sua matriz, com isso será elaborado um plano de contratação de outro profissional para cobrir esta carência na região Sul.

RESPONSÁVEL	CHARLES
INÍCIO PREVISTO	01/07/2011
TÉRMINO PREVISTO	01/01/2012

Plano de Ação

AÇÃO	RESPONSÁVEL	FINAL	ESTRATÉGIA	CUSTO
PESQUISA DE PROFISSIONAL	CHARLES	01/08/2011	PESQUISAR PROFISSIONAIS QUE SE ENQUADREM NOS MODELOS QUE A EMPRESA DESEJA	SEM CUSTO
REALIZAÇÃO DA CONTRATAÇÃO DO PROFISSIONAL	CHARLES	02/08/2011	ACERTAR CONTRATAÇÃO, REMUNERAÇÃO E TODAS QUESTÕES DE RH	5.000,00
ACOMPANHAMENTO DO VENDEDOR ATUAL PARA SE AMBIENTAR AOS CLIENTES	JORGE	01/10/2011	REALIZAR UM TREINAMENTO ACOMPANHANDO O VENDEDOR ATUAL PARA PEGAR EXPERIÊNCIA	SEM CUSTO
ELABORAÇÃO DE PLANILHA DE CONTROLE DE NOVOS CLIENTES	NOVO PROFISSIONAL	01/01/2012	ELABORAR PLANILHA DE CONTROLE DOS CLIENTES CONQUISTADOS NA REGIÃO SUL	SEM CUSTO

Quadro 5 – plano de ação - estratégia 1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estratégia 2 – Realizar Divulgações e Feiras

A empresa atualmente participa de feiras do ramo metalúrgico e cerâmico em todo o Brasil, porém ela sempre deve estar expondo seus novos produtos e serviços em

eventos deste tipo, sendo que desta forma, terá uma vitrine maior e conseguirá conquistar novos clientes.

RESPONSÁVEIS	JORGE E LUIZ
INÍCIO PREVISTO	01/07/2011
TÉRMINO PREVISTO	CONSTANTE

Plano de Ação

AÇÃO	RESPONSÁVEL	FINAL	ESTRATÉGIA	CUSTO
PESQUISA DE EVENTOS NOS DIVERSOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO	LUIZ	01/08/2011	PESQUISAR NOS DIVERSOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO, OS EVENTOS QUE SURGEM	SEM CUSTO
ANÁLISE DOS EVENTOS QUE SURGEM	LUIZ E JORGE	01/09/2011	ANALISAR SE É DE INTERESSE A PARTICIPAÇÃO NO DETERMINADO EVENTO E QUE BENEFÍCIOS PODERÁ TRAZER	SEM CUSTO
PESQUISA DE CUSTO PARA PARTICIPAÇÃO DO EVENTO	LUIZ	01/10/2011	PESQUISAR QUAIS SERÃO OS CUSTOS PARA SUA PARTICIPAÇÃO (STAND/ RECEPTIONISTA/BRINDES)	6.500,00
PARTICIPAÇÃO DE FEIRAS PARA EXPOR SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS	LUIZ E JORGE	CONSTANTE	PARTICIPAR DAS FEIRAS E EXPOR OS PRODUTOS E SERVIÇOS DA EMPRESA	SEM CUSTO

Quadro 6 – plano de ação - estratégia 2

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.6.2.4 Setor de Estoque

Foi elaborado um objetivo para este setor e após, foram elaboradas as estratégias a serem adotadas para atingi-los, conforme resumo abaixo:

Objetivo 1: Realizar contagem do estoque atual da empresa.

Estratégia 1: Realizar contagem do estoque para poder identificar a quantidade atual. Com isso poder melhorar o processo de compra de produtos e matéria-prima.

Estratégia 1 – Realizar Contagem do Estoque para Identificar o Custo de Produção

Atualmente a empresa não sabe qual o número de itens existentes em seu estoque, pois existem alguns limitadores que atrapalham a correção deste problema, será realizada esta contagem, pois este ponto atrapalha a empresa.

RESPONSÁVEIS	DIEGO E BRAZ
INÍCIO PREVISTO	01/07/2011
TÉRMINO PREVISTO	30/04/2012

Plano de Ação

AÇÃO	RESPONSÁVEL	FINAL	ESTRATÉGIA	CUSTO
SEPARAR E ORGANIZAR OS MATERIAIS POR TIPO	DIEGO E BRAZ	01/10/2011	REALIZAR SEPARAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS MATERIAS PARA FACILITAR CONTAGEM E ARMAZENAMENTO	SEM CUSTO CONTINUA

ORGANIZAR AS PRATELEIRAS DE FORMA A MELHOR ARMAZENAR OS MATERIAIS	DIEGO E BRAZ	15/11/2011	MELHORAR O ARMAZENAMENTO E COM ISSO GERAR UMA MELHOR UTILIZAÇÃO DE SEU ESPAÇO FÍSICO	SEM CUSTO
REALIZAR CONTAGEM E ARMAZENAGEM DOS MATERIAIS NOS DEVIDOS LUGARES	DIEGO E BRAZ	15/03/2012	MANTER A ORGANIZAÇÃO DO ESTOQUE	SEM CUSTO
INFORMAR AO SISTEMA OS DADOS COLETADOS	DIEGO	30/04/2012	ALIMENTAR O SISTEMA E COM ISSO PODER DETERMINAR A QUANTIDADE ATUAL EM ESTOQUE E SABER QUAL SEU CUSTO DE PRODUÇÃO	SEM CUSTO
MANTER A ORGANIZAÇÃO DOS PRODUTOS QUE ENTRAM E SAEM DO ALMOXARIFADO	BRAZ	CONSTANTE	MANTER SEU ESTOQUE ORGANIZADO	SEM CUSTO
MANTER O SISTEMA ATUALIZADO COM AS SAIDAS E ENTRADAS DE MATERIAIS	DIEGO	CONSTANTE	ATUALIZAR O SISTEMA COM AS ENTRADAS E SAÍDAS CONFORME AS MESMAS VÃO ACONTECENDO	SEM CUSTO

Quadro 7 – plano de ação - estratégia 1

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.6.2.5 Setor de Cobrança

Foi elaborado um objetivo para este setor e após, foram elaboradas as estratégias a serem adotadas para atingi-los, conforme resumo abaixo:

Objetivo 1: Criar setor de cobrança na empresa.

Estratégia 1: Contratar profissional para atuar na área de cobrança, e com isso diminuir o número de inadimplentes.

Estratégia 1 – Criar setor de Cobrança

A empresa enfrenta uma dificuldade de recebimento de alguns clientes, e para tentar resolver este problema, será levantado outro problema e conciliando estes dois, poderá ser solucionado o problema da inadimplência.

Por tanto a empresa deve contratar um funcionário responsável para realizar estas cobranças, tentando diminuir a auto índice de inadimplência atual, e recebendo mais rápido seus débitos pendentes com clientes.

RESPONSÁVEL	CHARLES
INÍCIO PREVISTO	01/07/2011
TÉRMINO PREVISTO	01/01/2012

Plano de Ação

AÇÃO	RESPONSÁVEL	FINAL	ESTRATÉGIA	CUSTO
PESQUISAR NO MERCADO DE PROFISSIONAL OS QUE SE ENQUADRA NOS PADRÕES EXIGIDOS PELA EMPRESA	CHARLES	01/08/2011	ENCONTRAR PROFISSIONAL QUE SE ENQUADRE COM A EMPRESA	SEM CUSTO
REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA	CHARLES	03/08/2011	REALIZAR ENTREVISTA PARA AVALIAR SE O CANDIDATO É APTO A FUNÇÃO	SEM CUSTO
ADMITIR O CANDIDATO	CHARLES	15/08/2011	REALIZAR TODOS PROCESOS DE ADMISSÃO DO CANDIDATO ESCOLHIDO	2.000,00
				CONTINUA

ANALISAR SEU DESEMPENHO	CHARLES	22/08/2011	REALIZAR UMA ANÁLISE DE COMO ESTA SE SAINDO O FUNCIONÁRIO ADMITIDO E CONSTATAR SE O MESMO TEM O PERFIL DESEJADO	SEM CUSTO
REALIZAR CONTROLE PERIÓDICO DAS EMPRESAS INADIMPLÊNTES	NOVO FUNCIONÁRIO	CONSTANTE	MANTER UM CONTROLE PERIÓDICO DA SITUAÇÃO ATUAL E TENTAR REDUZIR O NUMERO DE INADIMPLÊNTES	SEM CUSTO

Quadro 8 – plano de ação - estratégia 1

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração desta pesquisa, foi possível notar a importância de se elaborar um planejamento estratégico nas empresas, sendo que com ele se desenvolvem alguns pontos importantes para o bom andamento da gestão empresarial.

Sua elaboração se deu por meio de pesquisa bibliográfica, em que se pode abordar os assuntos propostos pelas citações de vários autores que auxiliaram na sustentação o estudo prático que posteriormente foi elaborado.

Foi possível constatar que o Planejamento Estratégico muitas vezes pode auxiliar a empresa em sua alavancada para o crescimento, pois se ela não o possui, fica difícil saber até onde pretendem chegar, quais são os objetivos reais de seus fundadores, com esta elaboração, a organização acaba mostrando que pretende crescer, pretende evoluir para melhor atender clientes e satisfazer colaboradores.

A parte prática foi marcada pela criação da missão, que serve para ditar sua razão de ser, qual será a natureza do negócio, dentre outras coisas. Foi criada também a visão da empresa que mostra quais as perspectivas futuras dos administradores para a organização, foi analisado aspectos internos e externos, com o intuito de poder descrever quais eram os pontos fracos e fortes da empresa, e com isso poder corrigi-los ou mantê-los. Na análise externa realizada, foram encontradas as ameaças que atrapalham a organização e com isso, pode se traçar uma rota para tentar solucioná-las ou evitá-las.

Com a elaboração do estudo prático, pode-se notar que a empresa esta passando por algumas mudanças, devido ao crescimento constante do ramo cerâmico, e conseqüentemente, do próprio crescimento, com isso torna-se fundamental a elaboração de um planejamento para melhorar sua estrutura, e identificar alguns pontos que poderão atrapalhar em seu crescimento.

Na empresa que se elaborou o exemplo prático, após se elaborar os passos iniciais do Planejamento Estratégico, foi feita uma análise e identificação de pontos a serem melhorados, e após, elaborou-se planos de ações, para tentar solucioná-los,

definindo responsáveis, datas de início e final, e valores a serem investidos. Na maioria das vezes as mudanças e implantações não tiveram nenhum custo para a empresa, porém, algumas custaram algo, mais sempre foram avaliadas se esses gastos seriam necessários, e quais retornos poderiam trazer para ela.

Finalmente concluí-se que a elaboração do Planejamento Estratégico, é de grande importância para toda empresa, pois somente a sua criação e acompanhamento não são suficientes no mercado atual, pois a grande concorrência, e a procura por meio de melhorar os processos produtivos, nos fazem ter que adotar esta ferramenta, sendo que as resultados alcançados serão satisfatórios para administradores e proprietários das organizações.

Os objetivos inicialmente propostos foram alcançados, pois com este estudo pode-se avaliar alguns pontos da empresa que necessitavam de ajustes e melhoras, sendo que através do mesmo, pode-se solucionar estes pontos.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. BANKER, Rajiv D. KAPLAN, Robert S. YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo, Atlas, 2000, p. 812.

BOMFIM, Eunir de Amorim; PASSARELLI, João. **Custos e formação de preços**. 4. ed São Paulo: Thomson, 2006, p. 570.

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

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON**. 2ª Edição. São Paulo, Atlas, 2001, p. 570.

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

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed São Paulo: Ed. Atlas, 2001, p. 153.

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de Informações Contábil / Financeiros: integrados a sistemas de gestão empresarial**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 220.

JUNIOR, José Hernandez Perez. ARMANDO, Pestana Oliveira. FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. 2ª Edição. Atlas, 1997, p. 190.

MAGALHÃES, Antonio de Deus F. LUNKES, Irtes Cristina. **Sistemas Contábeis: o valor informacional da contabilidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 187.

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

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9ª Edição. São Paulo, Atlas, 2003, p. 370.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo, Editora Pearson, 2002, p. 193.

MOSCOVE, Stephen A. SIMKIN, Mark G. BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de Informações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 451.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**: Conceitos, sistemas, implementação. São Paulo. Atlas, 1993, p. 104.

NASCIMENTO, Jonilton Mendes do. **Custos**: planejamento, controle e gestão na economia globalizada. 2ª Edição. São Paulo, Atlas, 2001, p. 382.

O'BRIEN, James A. **Sistema de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24ª Edição. São Paulo: Atlas. 2007, p. 331.

PADOVESE, 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.

_____. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análise. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo. Ed. Saraiva, 2002, p. 206.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 4.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2006, p. 327.

SANTOS, Joel, J. **Análise de Custos**: remodelado com ênfase para sistemas de custeio marginal, relatórios e estudos de casos. 4ª Edição. São Paulo, Atlas, 2005, p. 231.

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

STARK, José Antônio. **Contabilidade de Custos.** São Paulo, Editora Pearson, 2007, p. 378.

_____. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias, táticas, operacionais.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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