

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUCAS RODRIGUES BAUER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UM COMÉRCIO
ATACADISTA LOCALIZADO NO EXTREMO SUL CATARINENSE**

CRICIÚMA

2017

LUCAS RODRIGUES BAUER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UM COMÉRCIO
ATACADISTA LOCALIZADO NO EXTREMO SUL CATARINENSE**

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

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin

CRICIÚMA

ANO

LUCAS RODRIGUES BAUER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UM COMÉRCIO
ATACADISTA LOCALIZADO NO EXTREMO SUL CATARINENSE**

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

Criciúma, 13 de Novembro de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Everton Perin – Orientador

Prof. Ademir Borges – Examinador

Prof. Luiz Henrique Daufembach – Examinador

Dedico este projeto aos meus pais, que em momento algum deixaram de me apoiar e sempre estimularam a realização de minha graduação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que mesmo nos momentos mais difíceis não me deixou desistir. Por mais que o caminho seja complicado, Ele sempre estará me acompanhando. Agradecimento pleno a Nossa Senhora Aparecida, a qual tenho uma devoção imensa. Minha sincera gratidão pela força e coragem no caminho percorrido.

Ao meu pai Cesar, que tenho como ídolo e sempre caminhou ao meu lado em minhas lutas, conquistas e acreditou no meu crescimento. A minha mãe Solange, sempre compreensiva e paciente, sendo ela a maior incentivadora para o início da vida acadêmica. Jamais irei esquecer o dia em que fomos realizar a matrícula na universidade. A minha namorada Tiane, sempre ao meu lado com total apoio e dedicação para trilhar esta jornada. Aos amigos Diogo, Jean e Felipe, pelos momentos de ausência neste período, sempre respondendo com sinceros votos de apoio e sucesso.

Aos colegas e amigos Leonardo e Gianluca, os quais conheci desde a primeira fase, sendo compreensivos e tornando-nos grandes amigos, os quais aprendi a admirar e respeitar. Agradeço pelos momentos felizes e cansativos em que passamos nesta etapa de nossas vidas. Os levarei para o resto de minha vida.

Ao meu orientador, Professor Especialista Everton Perin, por sua dedicação e paciência. És um profissional exemplar e um grande amigo.

A todos os demais professores do curso de Ciências Contábeis, que não mediram esforços no decorrer da graduação. Agradeço imensamente pelo aprendizado e amizades construídas.

“Confie a Deus o que você faz, e seus projetos se realizarão.”

Provérbios 16, 3

RESUMO

BAUER, Lucas Rodrigues. **Planejamento Estratégico: um estudo de caso em um comércio atacadista localizado no extremo sul catarinense**. 2017. 51 p. Orientador: Prof. Esp. Everton Perin. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A Contabilidade Gerencial denomina-se um dos ramos da Ciência Contábil, possui ferramentas de gestão como o Planejamento Estratégico, útil para análise e orientação das atividades organizacionais e auxílio aos gestores nas tomadas de decisão. Desenvolveram-se pesquisas bibliográficas a fim de aplicar os conceitos teóricos ao estudo abordado. A pesquisa aplicada caracteriza-se como descritiva e utiliza a abordagem qualitativa sobre o levantamento da questão. O estudo apresenta o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico aplicado em uma microempresa localizada no extremo sul catarinense e propor planos de ação para a gestão com o intuito de minimizar as dificuldades encontradas em análise. Apresenta-se como uma vantagem para sua organização, com o objetivo de promover o sucesso da empresa no mercado em que está inserida.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão. Contabilidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tipos de Planejamento.....	21
Figura 2 - Desenvolvimento do Planejamento Tático	23
Figura 3 – Esquema geral do processo de Planejamento Estratégico	25
Figura 4 – Análise <i>SWOT</i>	28
Figura 5 – Coordenação em Plano de Ação da empresa e suas áreas funcionais ...	32
Figura 6 - Organograma da empresa	35
Figura 7 - Produtos distribuídos	36
Figura 8 - Análise <i>SWOT</i> da empresa Embalagens LTDA	43
Figura 9 - Estrutura da Obra	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Comparação entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial	19
Quadro 2 - Clientes	37
Quadro 3 - Clientes por Município	37
Quadro 4 - Principais Fornecedores	38
Quadro 5 - Principais Concorrentes	39
Quadro 6 - Pontos Fortes	41
Quadro 7 - Pontos Fracos	41
Quadro 8 - Oportunidades	42
Quadro 9 - Ameaças	42
Quadro 10 - Objetivos da Embalagens LTDA	43
Quadro 11 - Plano de ação para o setor financeiro	45
Quadro 12 - Plano de ação para o setor comercial	46
Quadro 13 - Orçamento	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.C	Antes de Cristo
ADM	Administração
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
Jan	Janeiro
LTDA	Limitada
P.A	Plano de Ação
R.H	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul
S.A	Sociedade Anônima
SC	Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 HISTÓRIA DA CONTABILIDADE.....	14
2.1.1 Contabilidade no Brasil	15
2.1 CONTABILIDADE FINANCEIRA.....	16
2.1.1 Características	16
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	17
2.2.1 Características	17
2.2.2 Objetivos	18
2.2.3 Comparação entre a Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial	18
2.3 CONTROLADORIA	19
2.3.1 Características	20
2.4 CONCEITO DE PLANEJAMENTO.....	20
2.4.1 Tipos de Planejamento	21
2.5 VANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
2.6 INFORMAÇÕES E ANÁLISES NECESSÁRIAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.6.1 Definição do negócio	26
2.6.2 Missão	26
2.6.2 Visão	27
2.6.3 Princípios/Valores	27
2.6.4 Análise SWOT	28
2.6.5 Posicionamento estratégico da organização	30
2.6.6 Objetivos	30
2.6.7 Estratégias	31
2.6.8 Planos de ação	31
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	33

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	33
3.2 PROCEDIMENTOS E COLETA DE DADOS	33
4 ESTUDO DE CASO	34
4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA	34
4.1.2 Organograma.....	34
4.1.3 Produtos oferecidos.....	35
4.1.4 Clientes	36
4.1.5 Fornecedores.....	38
4.1.6 Concorrentes	38
4.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA EMBALAGENS LTDA	39
4.2.1 Missão da Embalagens LTDA	39
4.2.2 Visão da Embalagens LTDA	40
4.2.3 Valores da Embalagens LTDA.....	40
4.2.4 Análise SWOT da Embalagens LTDA	40
4.2.5 Objetivos da Embalagens LTDA	43
4.2.6 Estratégias para a Embalagens LTDA.....	44
4.2.6.1 Plano de Ação para o setor financeiro	44
4.2.6.2 Plano de Ação para o setor comercial	45
4.2.6.3 Plano de Ação para o setor operacional.....	46
4.3 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA EMBALAGENS LTDA	49
5 CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS.....	51

1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam o desenvolvimento de métodos com o objetivo de aumentar a qualidade de seus produtos ou serviços prestados. Para isso, faz-se necessário o conhecimento da empresa para que ferramentas de gestão sejam aplicadas. Dentre essas ferramentas, destaca-se o Planejamento Estratégico, tema principal deste estudo.

O Planejamento Estratégico analisa o cotidiano empresarial, desenvolve levantamentos sobre o ambiente interno e externo da organização e auxilia os gestores nas tomadas de decisões.

Em primeiro momento, apresenta-se o tema e problema do trabalho. Na sequência abordam-se os objetivos, demonstrando a justificativa do estudo. Por fim, a metodologia direciona as etapas para elaboração e análise de dados.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Em função do mercado cada vez mais competitivo, torna-se importante o desenvolvimento de uma gestão eficaz. Diante disso, as empresas que fizerem um bom planejamento certamente estarão à frente das demais concorrentes.

Uma empresa que não planeja corre o risco de se transformar numa folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência, conforme exemplifica Andrade (2012). Esse tipo de problema ocorre quando os gestores preocupam-se com o sistema operacional da organização e acabam não desenvolvendo um bom planejamento de curto, médio ou longo prazo, originando um risco sobre a empresa.

A Contabilidade tornou-se uma aliada dos gestores das organizações. Tem como objetivo o estudo dos aspectos qualitativos e quantitativos ocorrentes no patrimônio das empresas, sendo um dos principais fatores de auxílio nas tomadas de decisões e buscando, cada vez mais, desenvolver empresas competitivas e lucrativas.

Faz-se necessário o conhecimento da empresa para a junção e análise das informações para que metas sejam traçadas, assim como reduzir erros para que as decisões sejam tomadas da forma mais correta possível, buscando o alcance dos objetivos planejados.

Diante do exposto, apresenta-se como questão da pesquisa o seguinte questionamento: Como contribuir para melhorar a eficiência da gestão de uma empresa distribuidora de embalagens localizada no extremo sul catarinense?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta etapa, apresentam-se os objetivos a serem alcançados pela empresa, a fim de desenvolver métodos solução da questão exposta na pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar uma empresa distribuidora de embalagens descartáveis localizada no extremo sul catarinense, para elaboração de um Planejamento Estratégico e planos de ação para o desenvolvimento dos setores financeiro, comercial e operacional da mesma.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, têm-se os objetivos específicos, sendo eles:

- Identificar e caracterizar a forma de gestão da empresa;
- Explorar o mercado em que está inserida;
- Analisar as características da empresa em estudo, sugerindo formas mais adequadas para seu processo gerencial e;
- Propor planos de ação conforme o cenário encontrado no estudo, visando otimizar as estratégias de gestão.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Planejamento Estratégico compreende-se como uma ferramenta de gestão que auxilia as empresas nas análises interna e externa, identificando os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças. Sendo assim, a organização terá uma visão ampla sobre o mercado em que está inserida e tendo a percepção do tipo de investimento necessário para seu desenvolvimento.

Faz-se necessária a implantação do planejamento com estratégias alcançáveis a todos os envolvidos do grupo para alcance de melhores resultados. Frente a isso, este estudo consiste em analisar as ferramentas de gestão, propondo melhorias para este alcance.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata de assuntos significativos para compreensão e entendimento teórico do estudo de caso, de modo a alcançar os objetivos deste trabalho monográfico. Apresenta as características e objetivos da Contabilidade Gerencial no auxílio da gestão empresarial, e as diferenças quanto a Contabilidade Financeira. Apresentam-se também conceitos sobre a Controladoria e o Planejamento Estratégico, tema chave deste trabalho.

2.1 HISTÓRIA DA CONTABILIDADE

A Contabilidade teve surgimento da própria civilização. É uma ciência social que teve origem com a evolução das sociedades humanas. Para alguns estudiosos, em um mercado baseado em trocas, a contabilidade definia quanto alguém possuía de uma determinada mercadoria e qual seria seu valor de troca. Ludícibus (2010, p. 15) a respeito da história contábil, relata que

O homem primitivo, ao inventariar o número de instrumentos de caça e pesca disponíveis, ao contar seus rebanhos, ao contar suas ânforas de bebidas, já estava praticando uma forma rudimentar de contabilidade. É possível localizar os primeiros exemplos completos de contabilização, portanto, seguramente no terceiro milênio a.C., na civilização da Suméria e da Babilônia (hoje Iraque), no Egito e na China.

Para Ribeiro Filho et al. (2009), este processo rudimentar de controle de bens encontrados em escavações realizadas nas regiões do Oriente não significa que possam ser classificados como algo organizado que faz parte de um processo controlado, sobretudo ao que refere-se à contabilidade. Segundo o autor, em 1228 o matemático Leonardo Fibonacci introduziu na Europa os algarismos arábicos que havia aprendido com os hindus¹, aplicando novos conceitos nas atividades de cálculos comerciais.

A necessidade do homem contar e controlar seu patrimônio deu início ao surgimento da contabilidade. Silva e Martins (2009) concordam com a teoria de Ludícibus, e relatam que, os homens primitivos utilizavam técnicas rudimentares com pedras para registrarem a quantidade de animais que possuíam no rebanho.

Lopes de Sá (1997, p. 20) descreve que

¹ O termo “hindu” é antigo e tem origem persa, que significa “o povo que vive do outro lado do rio”.

As mais antigas manifestações do pensamento contábil são as contas primitivas, ou seja, as que identificavam os objetos e a quantidade desses mesmos objetos como meios patrimoniais. Em pinturas líticas, em gravações em ossos de rena, foram encontrados muitos registros que identificam o elemento patrimonial, constituindo-se algumas de desenhos e de traços identificadores de quantidades e outras apenas de sulcos ou traços, sem a identificação do objeto. Antes, pois, que o homem soubesse escrever e calcular já estas manifestações ocorriam.

Segundo Ludícibus (2010) a Contabilidade reflete uma das características mais predominantes do homem hedonista². Sendo assim, o “homem contador” põe ordem, agrega e classifica o que o “homem produtor” irá desenvolver, dando condições para o aprimoramento, aumento da quantidade e qualidade da produção. Ludícibus (2010, p. 16) ainda relata que “o grau de desenvolvimento das teorias contábeis e de suas práticas está diretamente associado, na maioria das vezes, ao grau de desenvolvimento comercial, social e institucional das sociedades, cidades ou nações.” O autor ainda revela que a Contabilidade teve um desenvolvimento significativo e completo nas cidades italianas de Veneza, Gênova, Florença, Pisa e outras. Essas e outras cidades da Europa desenvolveram grandes atividades comerciais e econômicas no século XIII até o início do século XVII. Neste período, Luca Pacioli³ compôs o famoso *Tractatus de computis et scripturis*⁴, sendo o primeiro a dar uma exposição completa, detalhada e, ainda hoje atual, da Contabilidade.

2.1.1 Contabilidade no Brasil

A doutrina Contábil é recente no Brasil e sofreu grande influência da cultura italiana. Ludícibus (2010) cita alguns importantes estudiosos da Contabilidade na história brasileira como Francisco D’Auria, Frederico Herrmann Júnior e Coriolano Martins. Entretanto,

² Ludícibus (2010) que põe ordem nos lugares em que reinava o caos, toma o pulso do empreendimento e compara uma situação inicial com outra mais avançada no tempo.

³ Luca Bartolomeo de Pacioli, nascido em 1445, monge franciscano e célebre matemático italiano. Considerado o pai da Contabilidade moderna.

⁴ Contabilidade por Partidas Dobradas. Surgimento do Método das Partidas Dobradas, utilizado até os dias atuais.

Foi com a fundação da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da USP, em 1946, e com a instalação do curso de Ciências Contábeis e Atuariais, que o Brasil ganhou o primeiro núcleo efetivo, embora modesto, de pesquisa contábil.[...] Assim, diríamos que a Contabilidade no Brasil evoluiu sob a influência italiana, não sem aparecerem traços de uma escola verdadeiramente brasileira. IUDÍCIBUS (2010, p. 22)

Por outro lado, a cultura anglo-americana também teve influência no surgimento contábil brasileiro, que até a Lei das Sociedades por Ações era de inspiração europeia (havendo traços marcantes brasileiros na classificação dos balanços das S.A.) passaram a adotar uma filosofia norte-americana.

2.2 CONTABILIDADE FINANCEIRA

A maneira como a Contabilidade Financeira se estrutura confere com o padrão dos registros contábeis e dos relatórios emitidos através destes registros. Os tópicos seguintes trazem os objetivos e características desta área contábil.

2.2.1 Características

A Contabilidade Financeira pode ser definida como uma vertente do ramo contábil voltado para a gestão financeira, analisando demonstrações financeiras por meio de princípios contábeis. Segundo Padoveze (2015), teve sua origem na Revolução Industrial⁵, como consequência das grandes negociações e alterações financeiras da época. Esta fase é associada à emergência dos relatórios contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração Anual de Lucros) com relação a prestação de contas para sociedade capitalista.

Padoveze (2015) cita algumas características da Contabilidade Financeira, sendo elas: Contabilidade voltada para fins fiscais; Contabilidade utilizada para fins societários e regulatórios (Lei das S/A, CVM, Legislação Comercial) e; mensuração em moeda corrente. Souza (2008) completa esta teoria e relata que a Contabilidade Financeira enfatiza a confiabilidade e a objetividade das informações, proporcionando um caráter geral para os investidores e analistas de mercado.

⁵ Ferreira; Pereira; Reis (2006) A Revolução Industrial foi uma profunda transformação econômica e social. Fenômeno ocorrido na Inglaterra no século XVIII onde surgiram as indústrias, o trabalho manual passou a ser substituído por máquinas e os serviços passaram a ser cobrados.

Afirma, ainda, que está alinhada aos Princípios e Normas Técnicas da Contabilidade.

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Dentro das organizações, faz-se necessário o uso de informações precisas para o auxílio dos administradores nas tomadas de decisões, planejamentos e avaliação do desempenho econômico-financeiro. Para que se atenda os gestores com informações relevantes, a Contabilidade Gerencial dispõe de algumas características, que a difere das outras, estando estas exibidas nos tópicos a seguir.

2.3.1 Características

A Contabilidade Gerencial surgiu como um desafio para o desenvolvimento da contabilidade sendo uma ferramenta de gerenciamento. Ocorre em meio a necessidade de controle interno em função do desenvolvimento de processos de produção. Caracteriza-se como um segmento da Ciência Contábil, sendo um conjunto de informações necessárias para o auxílio de gestores nas tomadas de decisões empresariais.

De acordo com Padoveze (2012) a Contabilidade Gerencial é necessária para qualquer entidade. O foco principal são os usuários internos, que necessitam de informações contábeis para elaboração de planejamento e controle na tomada de decisão.

Neste sentido, Marques (2010, p.82) destaca que

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

Segundo Ludícibus (1993), a Contabilidade Gerencial está voltada diretamente para administração da empresa, buscando suprir as informações que se adequam de maneira válida na decisão deste setor. A Contabilidade Gerencial identifica, mensura, analisam e interpreta as ferramentas utilizadas pela administração para o planejamento e controle da organização.

Atkinson (2000) relata que um adequado sistema de Contabilidade Gerencial auxilia os gestores a tomarem decisões e aperfeiçoar os processos que aumentam os índices de desempenho da empresa, como custos, lucratividade, atividades e clientes.

2.3.2 Objetivos

Os objetivos da Contabilidade Gerencial podem ser comparados com os objetivos da Contabilidade Financeira, Contabilidade de Custos e Administração. Tem por finalidade a evidenciação de informações voltadas aos usuários internos da empresa e a seus gestores, explicam Cardoso; Mário; Aquino (2007). Estes dados servem para atender as necessidades dos usuários. Souza (2008, p. 23) afirma que a Contabilidade Gerencial participa dos seguintes assuntos:

- O processo de tomada de decisão em geral;
- A visão estratégica da empresa;
- Decisões táticas e operacionais.

Estes objetivos representam as principais áreas de atuação da Contabilidade Gerencial. Para o alcance de tais atribuições, faz-se necessário que a organização possua um sistema de informações que atenda suas expectativas e demandas.

2.3.3 Comparação entre a Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

Os métodos de Contabilidade Financeira e Gerencial foram desenvolvidos para diferentes finalidades e diferentes usuários. No Quadro 01, apresentam-se as duas modalidades e as principais características que as diferenciam.

Quadro 1 - Comparação entre a Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e internos	Internos
Objetivos dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Forma dos relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	Orçamentos, Contabilidade por responsabilidade, Relatórios de Desempenho, Relatórios de Custo, Relatórios Especiais não-rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal	Quando necessário pela administração
Custo ou valores utilizados usadas para quantificar os dados	Primariamente históricos (passados) Moeda corrente	Históricos e esperados (previstos) Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, moeda forte, medidas físicas, índices etc.)
Restrições nas informações fornecidas	Princípios Contábeis geralmente aceitos	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro, a fim de facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato).

Fonte: PADOVEZE (2015 p. 11)

Observa-se que a diferença das duas modalidades são basicamente os procedimentos de informações. Deste modo, mesmo havendo apenas uma base de dados, a contabilidade possui várias divisões, diferindo-se pelo destino final. O conjunto completo da Ciência Contábil compreende a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira, devendo ser realizadas dentro das organizações de maneira eficaz, pelo responsável pela Controladoria.

2.4 CONTROLADORIA

A administração estratégica se tornou uma forma contínua de administrar, baseando-se em um processo iterativo de análise, planejamento e controle. Necessita de um processo de junção das informações para a tomada de decisão estratégica. Os seguintes tópicos demonstram as características e objetivos da

Controladoria, que segundo Mosimann et al.(1993), consiste em uma série de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica.

2.4.1 Características

A Controladoria denomina-se uma ciência autônoma, não podendo ser confundida com a Contabilidade, sendo que utilizam-se os mesmos critérios contábeis. Para Mosimann et al. (1993, p. 85), esta área contábil pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a- Como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa e,
- b- Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.[...] A Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.

Padoveze (2015, p. 3) questiona esta definição. Defende que a “Controladoria pode ser entendida como a Ciência Contábil evoluída”, e completa afirmando que toda ciência sofre um “alargamento” no campo de atuação.

Com o aumento de interesse, a Controladoria passa a ser o órgão administrativo responsável por parte da gestão econômica das empresas, com a finalidade de aumentar a eficácia.

2.5 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Segundo o Dicionário, Planejamento é uma política que desenvolve projetos que buscam sanar os problemas sociais, econômicos ou atingir objetivos. Para Tavares (2005), planejamento é um processo que transforma o conhecimento em ação, com o auxílio de recursos.

Conforme Oliveira (2002), o planejamento deve ser elaborado com base em análises, onde são consideradas as consequências das atitudes resultantes do processo de planejamento, analisando a eficácia e se o objetivo traçado será alcançado. Oferece ainda uma base para um maior entendimento do resultado futuro, através de ações presentes, obtendo com isso, maior segurança nas tomadas de decisões.

Ducker (1996, p. 12) afirma que planejamento, “é a base do sucesso da empresa. É o processo que desenvolve e mantém um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de suas oportunidades de mercado.”

Lopes (1978, p. 3) aponta que

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

Assim sendo, o planejamento orienta as decisões atuais para uma execução futura. Na sequência, serão apresentados os conceitos e tipos de planejamento.

2.5.1 Tipos de Planejamento

O planejamento empresarial apresenta um processo contínuo e possui grandes níveis hierárquicos. Para Chiavenato (2004), o planejamento divide-se em três tipos com diferentes níveis organizacionais, sendo eles: Estratégico, Tático e Operacional.

A Figura 01 apresenta a pirâmide organizacional, relacionando os tipos de planejamento aos níveis de decisão.

Figura 1 – Tipos de planejamento



Fonte: CHIAVENATO (2004)

Os conceitos a seguir apresentam uma breve explicação sobre cada tipo de planejamento citados acima.

a- Planejamento Operacional

O Planejamento Operacional está direcionado para as estratégias cotidianas da empresa, com a finalidade de formalizar os planos de ação que serão estabelecidos dentro do Planejamento Estratégico. Para Andrade (2012), o Planejamento Operacional está voltado para o grupo de tarefas que precisam ser executadas de forma detalhada e direcionado para o curto prazo.

Oliveira (2005, p. 49) relata que Planejamento Operacional

É a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Na visão de Catelli (1999, p. 132), o Planejamento Operacional compreende as seguintes etapas:

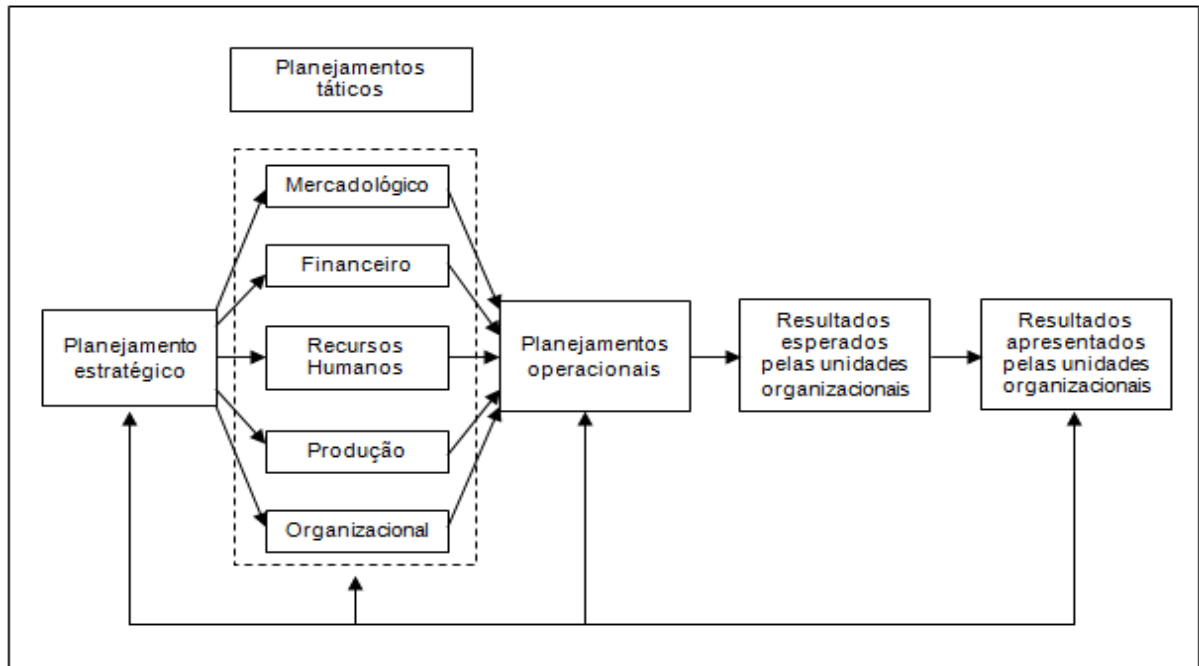
- Estabelecimento dos objetivos operacionais;
- Definição dos meios e recursos;
- Identificação das alternativas de ação;
- Simulação das alternativas identificadas;
- Escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- Estruturação e quantificação do plano; e
- Aprovação e exposição do plano.

Sendo assim, o Planejamento Operacional relaciona-se ao planejamento diário da empresa, oferecendo auxílio aos demais níveis organizacionais.

b- Planejamento Tático

O Planejamento Tático tem o objetivo de operacionalizar as decisões estratégicas da empresa. Oliveira (2002) ressalta que esse método desenvolve determinada área de resultado, e não a empresa como um todo. Executa as estratégias e políticas estabelecidas no Planejamento Estratégico.

A Figura 02 apresenta um sistema de desenvolvimento do Planejamento Tático.

Figura 02 - Desenvolvimento do Planejamento Tático

Fonte: Oliveira (2002, p. 48)

Oliveira (2002) descreve ainda que o Planejamento Tático

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

Com isso, determina-se que este nível organizacional otimiza o relacionamento e a relação interna da organização, buscando melhorias em áreas específicas.

c- Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico está relacionado aos objetivos estratégicos de médio e longo prazo, afetando o direcionamento da empresa. Padoveze (2003, p. 28), diz que o “Planejamento Estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula e reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro.”

Para Oliveira (2002, p. 48), Planejamento Estratégico

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

Chiavenato e Sapiro (2003) relata que no processo estratégico é necessário que todos os planos táticos e operacionais sejam elaborados de maneira integrada e articulada, maximizando os resultados e minimizando as deficiências.

Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 30) este nível organizacional envolve os objetivos gerais da empresa, visando um prazo mais longo. “Pode ser considerado como o processo para a determinação dos objetivos de uma organização e para a adoção de ações e alocação de recursos para alcançá-lo.”

Oliveira (2002) completa que o Planejamento Estratégico é o processo que sustenta a melhor direção a ser seguida pela organização, visando uma atuação de forma inovadora e diferenciada.

Contudo, percebe-se a importância do Planejamento Estratégico para as empresas. A seguir apresentam-se algumas vantagens que a utilização deste nível organizacional proporciona as empresas.

2.6 VANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Rasmussen (1990), o Planejamento Estratégico conceitua-se como um instrumento de gestão devido a sua flexibilidade, promovendo uma rápida mudança diante de um ambiente agitado. O autor relata que mesmo essa sendo uma de suas principais características, o Planejamento Estratégico traz outros benefícios para a empresa, tais como:

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

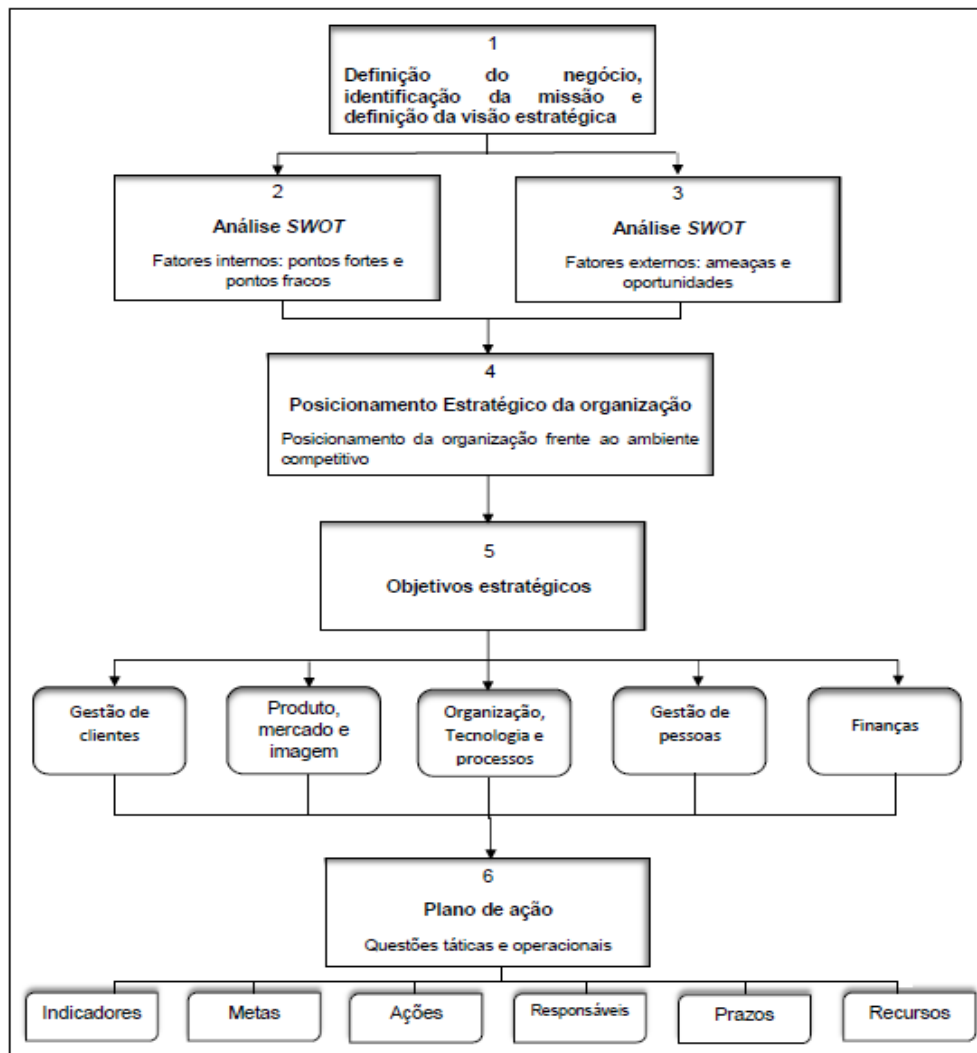
Serra, Torres e Torres (2004) descrevem que o Planejamento Estratégico, quando bem executado, auxiliará no desenvolvimento e cumprimento da visão empresarial, assim como a correção de rumos e na busca de oportunidades.

Em seguida, apresentam-se análises necessárias para o desenvolvimento de um plano estratégico.

2.7 INFORMAÇÕES E ANÁLISES NECESSÁRIAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Figura 3 mostra um processo básico de Planejamento Estratégico.

Figura 3 – Esquema geral do processo de Planejamento Estratégico.



Fonte: ANDRADE (2012, p. 20) Adaptado pelo acadêmico.

Os tópicos a seguir trazem um breve conceito relacionado a cada etapa do Planejamento Estratégico.

2.7.1 Definição do negócio

A definição do negócio refere-se às decisões relacionadas com o setor ou setores em que a empresa atua ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em áreas específicas dentro deste setor. (ANDRADE, 2012, p. 21)

Os recursos investidos devem ser utilizados da melhor forma possível para que as implantações das estratégias empresariais alcancem maiores vantagens competitivas e provoquem o aumento de crescimento. Na sequência, define-se o conceito de missão, que juntamente a definição do negócio, são as primeiras etapas a serem elaboradas no processo do Planejamento Estratégico.

2.7.2 Missão

A missão está alinhada ao negócio da organização, visando o alcance dos objetivos propostos no mercado que está inserida. “A missão, ou razão de ser da empresa trata de definir quais são as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer.” (ANDRADE, 2012, p. 21).

Oliveira (2002) relata que missão define-se como o motivo central do Planejamento Estratégico. Corresponde a uma determinação de “onde a empresa quer ir”, para onde a empresa atua ou poderá atuar.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), a missão busca o alcance da empresa em termos de produto e mercado, referindo-se ao papel da organização em meio a sociedade em que está inserida.

A missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço. A missão está associada ao negócio da organização. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p. 55).

Lopes (1978) diz que a missão define os limites de desempenho da organização e o campo do qual ela pretende atuar e competir. Ela deve ser formulada conforme o desempenho da organização frente às oportunidades e ameaças que o mercado irá oferecer.

A missão deve estar relacionada com a visão e com os valores da organização. Na sequência, define-se o conceito de visão e a importância no desenvolvimento do Planejamento Estratégico de uma empresa.

2.7.2 Visão

Uma das etapas para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico é a definição da visão da empresa. Padoveze (2003) ressalta que a visão é um conjunto preciso de palavras que manifestam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro de onde quer chegar ou o que deseja ser.

“A visão estratégica refere-se a definição de uma situação futura desejada a longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos quanto para realização da missão.” (ANDRADE, 2012, p. 21).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 64) a visão do negócio

É o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios.

Diante disso, Oliveira (2002) define visão como os limites que os administradores esperam ver a empresa em um determinado período. Compreende o anseio do que a organização espera alcançar. Serra e Torres e Torres (2004), relatam que a visão pode ser definida como a percepção das necessidades do mercado, buscando métodos pelos quais a poderosa organização pode satisfazê-los.

A resposta e identificação da visão encontra-se através de análises internas e externas da organização. A próxima etapa estabelece os princípios ou valores da organização.

2.7.3 Princípios/Valores

Oliveira (2002) relata que os valores de uma empresa devem estar equiparados as questões éticas e morais da organização. Para Chiavenato e Sapiro (2003), os valores e princípios podem ser definidos como o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a empresa segue. Oliveira (2002, p. 68) completa: “[...] se estes princípios forem efetivamente verdadeiros, servem de sustentação da vantagem competitiva da organização.”

Definido o conceito de princípios e valores, seguem as etapas de análises internas e externas para a continuação do desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

2.7.4 Análise SWOT

A base de todo processo de Planejamento Estratégico está em identificar, coletar, armazenar, mensurar e interpretar as informações para que o processo decisório seja o mais correto possível.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004) a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para a identificação de dados para análises de cenários internos e externos da empresa, sendo base para o desenvolvimento do plano estratégico. A nomenclatura SWOT significa:

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

A Figura 04 apresenta a definição da análise SWOT, segundo Serra, Torres e Torres (2004).

Figura 04 – Análise SWOT



Fonte: SERRA, TORRES e TORRES (2004) Adaptado

Baseados nesta análise, os administradores de diferentes níveis da organização escolhem estratégias de negócio para melhor posicionar sua empresa frente ao mercado, a fim de que a missão e objetivos sejam alcançados.

Jones e George (2012) citam alguns passos que os administradores devem seguir:

O primeiro passo na análise *SWOT* é identificar os pontos fortes e fracos que caracterizam o estado atual das suas organizações. A segunda etapa da análise *SWOT* começa quando os administradores se dedicam com afinco a uma operação de planejamento *SWOT* plena para identificar as oportunidades e ameaças potenciais no ambiente que afetam as organizações no presente ou poderiam afetar no futuro. Com os pontos fortes, os fracos, as oportunidades e ameaças identificados, os administradores podem continuar o processo de planejamento e determinar estratégias específicas para concretizar a missão e os objetivos da organização. (JONES e GEORGE, 2012, p. 181)

Para melhor compreensão, é necessário que se conheça de forma mais detalhada a definição de análise interna e análise externa.

a- Análise Interna

A análise interna demonstra os pontos fortes e fracos que a empresa possui. Define-se como a capacidade da empresa em fazer análises no mercado de trabalho inserido, diante de todos públicos que tem relação com a organização.

Segundo Oliveira (2004, p. 101), a análise interna

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

Para Andrade (2012), a principal característica para a análise interna determina-se como identificar as fontes de diferenciação e vantagens competitivas que a empresa possa explorar.

Após esta etapa, deve-se fazer a análise das condições externas, dando sequência ao desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

b- Análise Externa

A análise externa trata-se de uma análise das oportunidades e ameaças presentes no mercado externo que podem afetar o desempenho da organização. Conforme Padoveze (2003, p. 98), “os principais fatores do ambiente externo são: concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambientes econômico, social e

político, fatores legais e regulatórios, demografia, clima e desenvolvimento tecnológico.”

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 80) a análise externa tem o objetivo de

Identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos. Essa análise externa é feita por meio da obtenção e colheita de informações a respeito do mundo dos negócios e verifica as possíveis ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e a melhor maneira de usufruir dessas situações.

Após realizada a conceituação das análises interna e externa, define-se o posicionamento estratégico da empresa em relação ao mercado em que será inserida.

2.7.5 Posicionamento estratégico da organização

Segundo Andrade (2012) deve-se identificar o posicionamento da empresa frente ao contexto analisado, com o objetivo de desenvolver uma estratégia competitiva e facilitar o desenvolvimento das ações, para que se torne possível o alcance dos objetivos. Deve-se ainda decidir se a empresa atuará de forma ampla ou mais restrita no mercado, podendo fazer associações a perfis dos clientes ou a linha de produtos a serem distribuídos ou produzidos.

Diante disto, a etapa seguinte define os objetivos, sendo eles fundamentais para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

2.7.6 Objetivos

Definir os objetivos torna-se uma etapa fundamental para que a organização possa traçar as metas a serem alcançadas. Para Serra, Torres e Torres (2004), os objetivos convertem a missão e visão em um desempenho específico, fazendo com que a empresa mantenha o foco nos resultados.

Oliveira (2002) ressalta que os objetivos devem ser desenvolvidos de acordo com a análise dos pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças, para que a visão da empresa seja atingida.

Segundo Andrade (2012) os objetivos estratégicos são a definição de uma situação futura, na direção no qual devem ser empregados os recursos organizacionais, para que se possa cumprir sua missão e visão.

Para que uma organização possa atingir a missão e visão determinadas, será necessário o desenvolvimento de objetivos. Contudo, estratégias devem ser buscadas para que os objetivos possam ser alcançados.

2.7.7 Estratégias

Assim como o desenvolvimento dos objetivos, as estratégias são fundamentais para a elaboração do Planejamento Estratégico. Definem quais os caminhos a empresa deverá seguir para que se possa atingir os resultados planejados. Sendo assim, Tavares (2005, p. 272) relata que o “objetivo das estratégias consiste em indicar as ações mais apropriadas para suprir as necessidades das empresas quanto a sua sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento”.

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

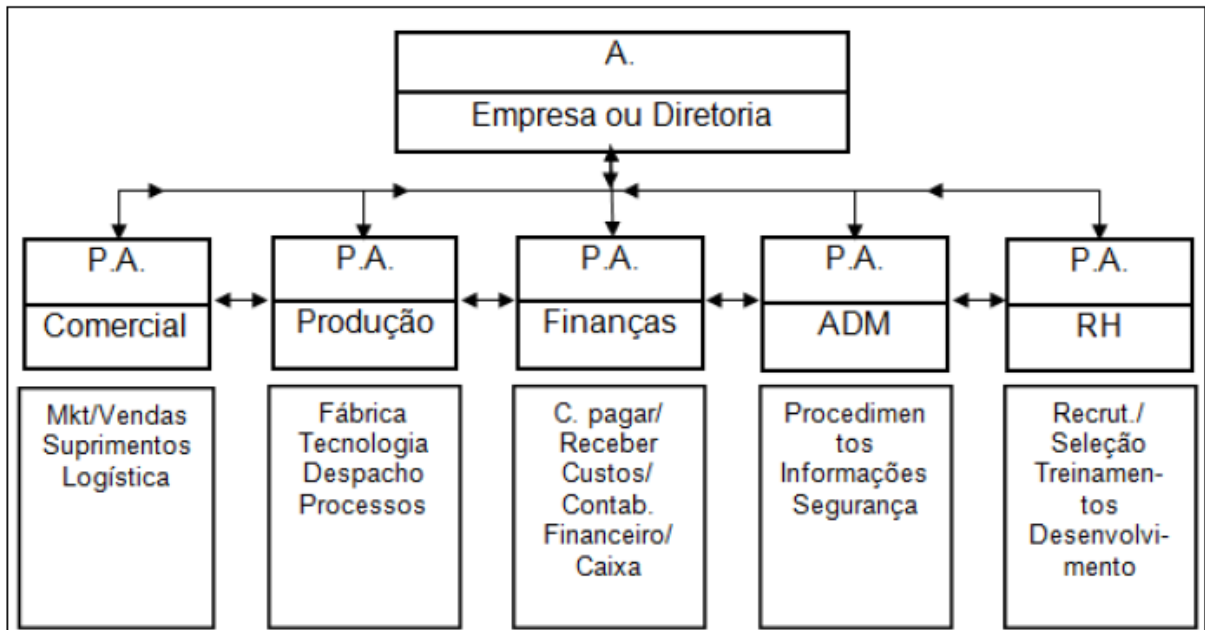
Na sequência destaca-se o plano de ação, considerado a última etapa da elaboração do Planejamento Estratégico.

2.7.8 Planos de ação

Os planos de ação buscam o detalhamento do processo de planejamento estratégico através de seu desdobramento em atividades táticas e operacionais. Para Andrade (2012) os planos de ação procuram transformar as estratégias em planos concretos.

Valadares (2003) define que o plano de ação será composto por uma série de etapas a serem seguidas a partir de um planejamento. Essas etapas são priorizadas por ordem cronológica, devendo constar: objetivos empresariais, metas, ações a tomar, responsável por cada meta, prazo para cada meta e ação e o seu custo. A Figura 05 enfatiza a conceituação do autor.

Figura 05 - Coordenação entre planos de ação da empresa e de suas áreas funcionais – P.A.



Fonte: Valadares (2002, p. 104)

Com a busca pelo alcance dos resultados efetivos por meio da implantação do processo de planejamento estratégico, os planos de ações devem ser elaborados em conjunto com a missão e com os objetivos estratégicos propostos.

Após a elaboração do Planejamento Estratégico, deve-se acompanhar e verificar a realização e execução das ações, conforme a projeção do cronograma.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo serão demonstrados os procedimentos adotados para a realização da pesquisa. Apresenta o enquadramento metodológico e, em seguida, o procedimento adotado para coleta de informações para análise.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O estudo em questão apresenta uma característica descritiva, que descreve as características de determinado fenômeno ou população, correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem, no entanto, manipulá-los. Implica observação, registro e análise do objeto que está sendo estudado. (Marion, Dias e Traldi, 2002, p. 62)

Quanto aos procedimentos, utiliza-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso abrangendo o contexto relacionado a planejamento estratégico. A pesquisa bibliográfica demonstra-se no momento em que apresenta-se os conceitos referentes ao estudo.

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Para ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. (CERVO E BERVIAN, 1983, p.55)

Na análise de dados utiliza-se abordagem qualitativa. Richardson (1989) afirma que uma pesquisa que é classificada como qualitativa pode descrever a complexidade de um problema, analisar a interação de variáveis, compreender e classificar processos vividos por grupos sociais.

Sobre a elaboração do estudo de caso, Gil (2007, p. 54) afirma que consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

3.2 PROCEDIMENTOS E COLETA DE DADOS

Para demonstração dos métodos e objetivos a serem alcançados, será elaborado um estudo de caso em uma empresa optante pelo regime de tributação Simples Nacional localizada no extremo sul catarinense. Este exemplo prático trata de uma empresa real, porém com nome fictício para preservação de sua imagem.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso. Para seu desenvolvimento, foram elaboradas entrevistas com os clientes, fornecedores, diretor e colaboradores da empresa em estudo para coleta de informações, no período de 01 de agosto à 31 de Outubro

Em primeiro momento destacam-se as características da empresa, apresentando sua estrutura e objetivos. Na sequência faz-se uma análise interna e externa da organização, sendo desenvolvido um Planejamento Estratégico para a empresa.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A empresa Embalagens LTDA deu início as atividades comerciais no dia 27 de Novembro de 2012. Surgiu a partir da experiência do diretor, pois havia atuado 22 anos como vendedor de empresas da região. Está localizada no município de Passo de Torres/SC e tem o Comércio de Embalagens como principal atividade econômica.

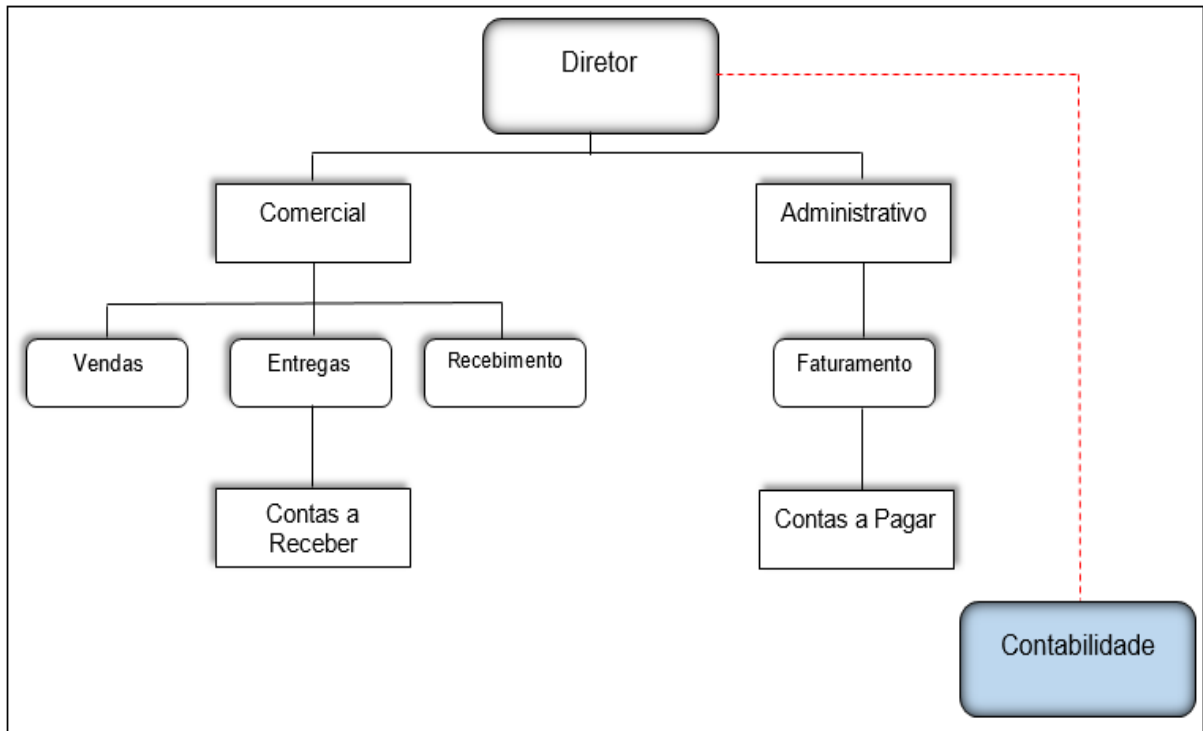
Segundo informações do administrador, desde o primeiro dia de existência a empresa sempre optou por uma boa relação com os clientes, trabalhando para melhor satisfazê-los.

Por tratar-se de uma empresa de pequeno porte e com poucos funcionários, não se tem métodos e ferramentas como Análise *SWOT* e organograma aplicados. Ocorreram reuniões entre o acadêmico, direção e contabilidade da empresa para que as informações fossem fornecidas para que o estudo teórico pudesse ser colocado em prática. Optou-se por suprimir dados como CNPJ, nome e razão social da empresa para que a mesma seja preservada. Construiu-se ideias para a implantação de um Planejamento Estratégico para a organização.

4.1.2 Organograma

A Figura 06 apresenta o organograma da empresa, destacando os setores por nível hierárquico.

Figura 06 – Organograma da empresa



Fonte: Dados da empresa – Elaborado pelo autor (2017)

Após a demonstração do organograma, destacam-se os produtos oferecidos pela empresa.

4.1.3 Produtos oferecidos

A empresa Embalagens LTDA conta com uma relação de 546 itens ofertados a seus clientes. Trabalha com produtos como copos, pratos e talheres descartáveis, bobinas e sacolas plásticas, sacos de lixo e guardanapos. A Figura 7 apresenta alguns produtos distribuídos.

Figura 7 – Produtos Distribuídos



Fonte: Dados da empresa – Elaborado pelo autor (2017)

Dando continuidade às características da empresa, o tópico a seguir apresenta os clientes da Embalagens LTDA.

4.1.4 Clientes

O público-alvo da Embalagens LTDA são os supermercados, restaurantes, padarias, agropecuárias e demais comércios. Em Santa Catarina, atua nos municípios de Passo de Torres e São João do Sul. No Rio Grande do Sul, expande suas atividades de Torres à Tramandaí. O Quadro 2 apresenta alguns de seus principais clientes.

Quadro 2 - Clientes

CLIENTE	SEGMENTO	CIDADE/ESTADO	LOGO
L A S Batista & Cia LTDA	Supermercado	Passo de Torres/SC	
FJ Simão & Cia LTDA	Restaurante	Dom Pedro de Alcântara/RS	
Maria Margarete Cardoso da Silva & Cia LTDA	Supermercado	Arroio do Sal/RS	
Big Joia Supermercado LTDA	Supermercado	Torres/ RS	
Pereira & Cipriano LTDA	Supermercado	Arroio do Sal/RS	

Fonte: Dados da empresa – Elaborado pelo autor (2017)

Após a relação de alguns dos clientes mais frequentes, o Quadro 3 apresenta a quantidade de clientes de cada município.

Quadro 3 – Clientes por Município

CIDADE	ESTADO	NÚMERO DE CLIENTES
Arroio do Sal	Rio Grande do Sul	13
Capão da Canoa	Rio Grande do Sul	6
Dom Pedro de Alcântara	Rio Grande do Sul	8
Imbé	Rio Grande do Sul	2
Passo de Torres	Santa Catarina	32
São João do Sul	Santa Catarina	5
Terra de Areia	Rio Grande do Sul	1
Torres	Rio Grande do Sul	78
Tramandaí	Rio Grande do Sul	2
Xangri-lá	Rio Grande do Sul	6

Fonte: Dados da empresa – Elaborado pelo autor (2017)

Após relatar a quantidade de clientes, apresenta-se os principais fornecedores da empresa.

4.1.5 Fornecedores

A Embalagens LTDA conta com vários parceiros. O Quadro 4 apresenta alguns de seus principais fornecedores

Quadro 4 – Principais Fornecedores

FORNECEDOR	CIDADE/ESTADO	LOGO
Klaupack Indústria e Comércio de Embalagens Plásticas EIRELI - ME	São Ludgero/SC	
Liplast e Libreplast Indústria e Comércio de Plásticos LTDA	Orleans/SC	
Liplast e Libreplast Indústria e Comércio de Plásticos LTDA	Orleans/SC	
Piemontês Componentes Plásticos – EIRELI - EPP	Caxias do Sul/RS	
BRM e Comércio de Rótulos LTDA - ME	São Ludgero/SC	

Fonte: Dados da empresa – Elaborado pelo autor (2017)

Logo após a listagem de fornecedores, apresenta-se os principais concorrentes.

4.1.6 Concorrentes

O comércio de embalagens denomina-se um ramo competitivo. Empresas de diversas regiões atuam na mesma área da Embalagens LTDA, sendo cada vez mais frequente a concorrência de mercado. O Quadro 5 aponta os principais concorrentes da empresa Embalagens LTDA.

Quadro 5 - Principais Concorrentes

NOME	CIDADE/ESTADO
Ronildo Webber da Rocha e Cia	Torres/RS
Marlan Embalagens	Içara/SC
Mapel Embalagens	Criciúma
ED Plast	São Ludgero/SC

Fonte: Dados da empresa – Elaborado pelo autor (2017)

Ao analisar os concorrentes, determinam-se os quatro que atuam com mais força na região. O primeiro listado no quadro acima, atua há mais de vinte anos no mercado. As demais empresas citadas conquistaram maior espaço na região após as obras de ampliação da BR 101, facilitando a logística. As empresas de Santa Catarina anteriormente listadas também ganham força pelo fato da região em que localizam-se possuir grandes indústrias fornecedoras.

4.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA EMBALAGENS LTDA

Esta etapa apresenta o processo de elaboração do Planejamento Estratégico na empresa em estudo. Inicia-se com o desenvolvimento da missão, visão e valores baseados nos princípios seguidos pela organização. Tais definições concluíram-se após entrevistas com os gestores.

Em seguida faz-se a análise dos pontos fortes e fracos da Embalagens LTDA, sendo colocado em evidência os maiores obstáculos enfrentados pela administração.

4.2.1 Missão da Embalagens LTDA

A missão da empresa foi definida com base nos motivos de atuação no mercado e dos critérios seguidos desde o início de suas atividades. Sendo assim, a missão da Embalagens LTDA define-se como:

“Atender de forma eficiente e sempre buscando suprir as necessidades de seus clientes com produtos de qualidade.”

Definida a missão, a etapa seguinte apresenta a visão estratégica da empresa.

4.2.2 Visão da Embalagens LTDA

A visão foi elaborada de acordo com as metas que a organização deseja alcançar e como pretende ser vista futuramente. Diante disto, a Embalagens LTDA determina sua visão como:

“Ser a empresa referência na distribuição de embalagens da região que atua, obtendo aumento de 20% no faturamento até 2023.”

Após a definição da missão e visão da empresa, inicia-se o processo de criação de valores.

4.2.3 Valores da Embalagens LTDA

Os valores determinam as regras a serem seguidas pela organização. Os valores e princípios da Embalagens LTDA definem-se como:

- Ética profissional;
- Respeito com os clientes;
- Satisfação e Confiança dos clientes e;
- Comprometimento com os consumidores.

Os valores estabelecidos possuem um papel fundamental dentro de uma organização para que funcionários e diretores possam transmitir confiança aos seus clientes, gerando resultados satisfatórios. Visto isso, inicia-se a etapa de análises interna e externa da empresa.

4.2.4 Análise SWOT da Embalagens LTDA

Os tópicos seguintes expressam as análises interna e externa sobre a empresa em estudo.

a- Análise Interna da Embalagens LTDA

A análise interna corresponde a identificação de pontos fortes e pontos fracos de uma empresa. A Embalagens LTDA evidencia os seguintes pontos fortes:

Quadro 6 – Pontos Fortes

ANÁLISE INTERNA – PONTOS FORTES			
Localização	Assistência ao Cliente	Preços Baixos	Contas a Receber
A empresa localiza-se às margens da BR 101, facilitando o acesso de fornecedores. Cerca de 80% dos clientes são do município ou de municípios vizinhos.	Busca contínua pelo melhor atendimento ao cliente. Na maioria dos casos, horários são agendados para que haja melhor “conversa” entre as partes. A empresa também zela pelo comprometimento com a entrega das mercadorias, havendo um prazo máximo de entrega de 48 horas após o ato da venda, salva as exceções.	A empresa pode ser considerada flexível quanto a este item, pois a direção estabelece três tabelas de preços a seus vendedores, havendo preço mínimo, preço médio e preço máximo de vendas. Estes três níveis variam de acordo com o prazo determinado para o cliente.	A Embalagens LTDA trabalha com prazo médio de recebimento variado. Conforme dados da empresa, aproximadamente 92% das contas a receber são faturadas em trinta, sessenta e noventa dias. A empresa também estabelece prazos considerados longos para organizações do mesmo porte

Fonte: Dados da empresa – Elaborado pelo autor (2017)

Para o complemento da análise interna, faz-se o levantamento dos pontos fracos da empresa em estudo. A Embalagens LTDA apresenta os seguintes pontos fracos:

Quadro 7 – Pontos Fracos

ANÁLISE INTERNA – PONTOS FRACOS		
Inadimplência	Gestão de estoque	Estrutura Física
Os 8% restantes das contas a receber geram um prazo de aproximadamente um ano para o recebimento das vendas, afetando seriamente o setor financeiro.	A empresa trabalha com um sistema de controle de estoque, mas não o mantém atualizado. Isso afeta diretamente na falta de mercadorias e na exceção do item de assistência ao cliente	A empresa sofre com a falta de um depósito com espaço apropriado para armazenamento das mercadorias. Os itens ficam divididos em três locais, dificultando no recebimento de cargas e até mesmo no carregamento dos veículos para distribuição para os clientes.

Fonte: Dados da empresa – Elaborado pelo autor (2017)

Após realizada a análise interna, os tópicos seguintes apresentam a análise externa.

b- Análise Externa da Embalagens LTDA

A Análise Externa identifica as oportunidades e ameaças em relação ao ambiente em que a empresa está inserida, podendo afetar em seu desenvolvimento. A Embalagens LTDA apresenta as seguintes oportunidades:

Quadro 8 - Oportunidades

ANÁLISE EXTERNA – OPORTUNIDADES	
Amplio Mercado Consumidor	Novos Produtos
A região em que a empresa está inserida corresponde a um amplo mercado para atuação. Citado anteriormente, a Embalagens LTDA atende à demanda de 153 clientes, sendo que a região oferece oportunidades para que esse número amplie.	A Embalagens LTDA está em busca de novos produtos para maior satisfação dos clientes. A empresa visa atuar também com a linha de limpeza (detergentes, desinfetantes, etc.).

Fonte: Dados da empresa – Elaborado pelo autor (2017)

Visto isso, os itens a seguir apresentam quatro ameaças que afetam a empresa:

Quadro 9 - Ameaças

ANÁLISE EXTERNA – AMEAÇAS		
Sazonalidade	Atraso de Fornecedores	Concorrência
Por tratar-se de uma região litorânea, há meses do ano que o volume de vendas será mais elevado em relação aos demais.	A empresa depende do cumprimento dos prazos de entrega para que a proposta de 48 horas não se exceda.	Surgimento de Indústrias que atendam de forma direta na região situada com menores preços.

Fonte: Dados da empresa – Elaborado pelo autor (2017)

Sendo assim, após estudos internos e externos, a Figura 8 apresenta a Análise SWOT da empresa Embalagens LTDA.

Figura 8 – Análise SWOT da empresa Embalagens LTDA



Fonte: Dados da empresa – Elaborada pelo autor (2017)

4.2.5 Objetivos da Embalagens LTDA

O Quadro 10 apresenta os objetivos estratégicos propostos para a Embalagens LTDA separando as áreas onde possuem maiores deficiências.

Quadro 10 – Objetivos da Embalagens LTDA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	SETOR
Controle Financeiro	Financeiro
Inadimplência	Financeiro
Gestão de Estoque	Operacional
Aumento de Vendas	Comercial
Eficiência de Entrega	Comercial
Conquista de novos clientes	Comercial
Construção de Estrutura para Estocagem	Operacional

Fonte: Dados da empresa – Elaborado pelo autor (2017)

Com exceção da construção da estrutura física para estocagem, os objetivos traçados pela empresa são para curto prazo e, se concretizados, modificarão o cenário da Embalagens LTDA e irão auxiliar no alcance da visão estratégica. Para que os objetivos possam ser alcançados, faz-se necessária a implantação de estratégias, sendo expostas nos tópicos seguintes.

4.2.6 Estratégias para a Embalagens LTDA

Esta etapa aborda uma análise para verificação da viabilidade dos objetivos traçados. As estratégias definidas pela empresa são decorrentes dos dados analisados no momento do estudo.

Definidas as metas e objetivos estratégicos, inicia-se a elaboração do plano de ação.

4.2.6.1 Plano de Ação para o setor financeiro

Com a análise dos pontos fracos do setor financeiro, percebem-se deficiências no qual necessitam da aplicação de planos de ações estratégicas, visando diminuí-las ou eliminá-las. Na sequência, apresentam-se os casos encontrados:

- a.** Conforme informações dadas pela diretoria, a Embalagens LTDA possui um sistema de controle financeiro, com informações como: atraso de pagamento de clientes, controle de cheques e pagamento de fornecedores. Porém, a administração não utiliza todas as ferramentas que o *software* oferece, realizando a composição administrativa de forma manual.
- b.** Da mesma forma, a empresa utiliza o *software* para emissão e controle de notas fiscais, mas não possui o controle de estoque atualizado. Esta ferramenta auxilia na compra de mercadorias para que não haja falta de determinados produtos e a empresa não a utiliza da forma adequada.
- c.** A Embalagens LTDA apresenta dificuldade no controle de contas a receber e de análise de crédito e cobrança.

Na sequência, o Quadro 11 apresenta os planos de ações propostos para o setor financeiro:

Quadro 11 – Plano de Ação para o setor financeiro

SETOR FINANCEIRO				
Objetivo	Responsável	Ação	Prazo de Implantação	Custo R\$
Controle Financeiro	Administração	Realizar treinamento oferecido pela empresa do <i>software</i> para o auxiliar administrativo	jan/18	Sem custo
Gestão de Estoque	Inventário	Realizar, a cada trimestre, contagem de mercadorias em estoque	jan/18	Sem custo
Cobrança Especializada	Serviços de Terceiros	Contratação de empresa especializada em cobranças	jan/18	3% sobre o total da cobrança

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Diante dos problemas apresentados sugeriu-se o plano de ação acima, com a finalidade de trazer benefícios para a empresa. Seguindo essa linha, a etapa seguinte expõe um plano de ação para o setor comercial da Embalagens LTDA.

4.2.6.2 Plano de Ação para o setor comercial

Com as análises estabelecidas, o setor comercial aponta os seguintes objetivos:

- Aumento do volume de vendas;
- Conquista de novos clientes e;
- Eficiência nas entregas.

Após reunião com a direção, estabeleceram-se os objetivos acima com o intuito de aumentar o faturamento da empresa. Diante disso, desenvolve-se o seguinte plano de ação:

Quadro 12 – Plano de ação para o setor comercial

SETOR COMERCIAL				
Objetivo	Responsável	Ação	Prazo de Implantação	Custo R\$
Aumento de Vendas	Vendedores	Busca por menores preços e suporte necessário aos clientes atuais	jan/18	Sem custo
Conquista de Novos Clientes	Diretor	Realizar, a cada mês, reunião com toda a equipe para levantamento de sugestões de clientes	jan/18	Sem custo
Eficiência na Entrega	Entregadores	Contratação de um colaborador para a realização das entregas	jan/18	1.400,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

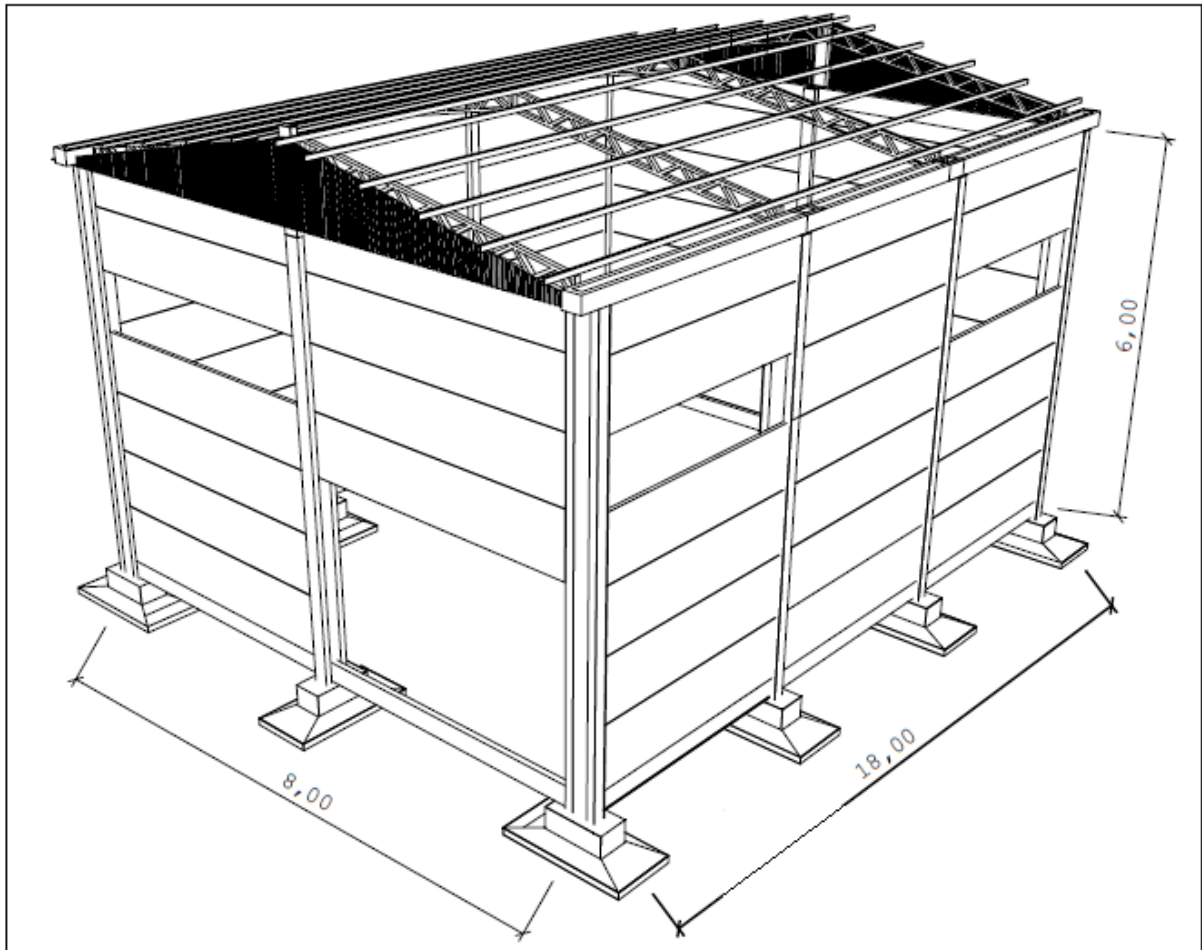
Visto isso, conclui-se que a contratação de um funcionário para a realização das entregas será suficiente. Atualmente, as entregas de mercadorias são feitas pelos vendedores, diminuindo o tempo para que possam aumentar o número de clientes atendidos.

Na sequência, aborda-se o plano de ação para o setor operacional.

4.2.6.3 Plano de Ação para o setor operacional

O setor operacional estabelece o objetivo de maior prazo da Embalagens LTDA: A construção de uma estrutura física para estocagem de mercadorias. Com o alcance das metas estabelecidas para os setores financeiro e comercial será possível alcançar este objetivo, pois ocorrendo o aumento significativo do faturamento, conseqüentemente haverá maiores possibilidades para a construção desta estrutura. A partir dessa informação, buscou-se dados e orçamentos para o desenvolvimento desta meta. A Figura 9 demonstra a estrutura da obra solicitada para construção.

Figura 9 – Estrutura da Obra



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O Quadro 13 apresenta as informações da estrutura física orçada.

Quadro 13 - Orçamento

ORÇAMENTO Pré-Moldados	
Tamanho	8,00m x 16,00m x 6,00m
Valor Total do Orçamento	R\$ 42.819,86
Condições de Pagamento	À Combinar

Fonte: Dados da empresa orçada (2017)

O orçamento foi elaborado no mês de setembro de 2017. Utiliza-se nome fictício para a empresa orçada para preservação de sua imagem.

4.3 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA EMBALAGENS LTDA

Diante do estudo de caso, detectaram-se problemas na empresa Embalagens LTDA que necessitaram do desenvolvimento de planos de ação para determinados setores, com o objetivo de minimizar os problemas encontrados e maximizar os pontos fortes da gestão.

Após a realização do Planejamento Estratégico deve-se acompanhar, controlar e avaliar seu desenvolvimento para que os objetivos traçados sejam alcançados. Os planos de ação apresentados variam de médio a longo prazo e contam com a dedicação dos gestores e colaboradores.

Para que a Embalagens LTDA obtenha vantagem competitiva em relação aos concorrentes, deve-se seguir o trabalho de análise dos pontos positivos e negativos, aproveitando as oportunidades que o mercado oferece e reduzindo o risco de ameaças.

5 CONCLUSÃO

No decorrer da pesquisa abordaram-se as etapas para implantação de um Planejamento Estratégico, sendo uma importante ferramenta de gestão, porém pouco utilizada por microempresas e empresas de pequeno porte. O estudo buscou a aplicação do conhecimento teórico na gestão da organização, através de planos de ação conforme dados obtidos em análise.

A partir do referencial teórico, foi elaborado um Planejamento Estratégico em uma empresa distribuidora de embalagens do extremo sul catarinense, sendo desenvolvido da forma mais adequada às necessidades que a gestão possui e com a finalidade de minimizar suas dificuldades e potencializar os pontos fortes.

Por meio das etapas de implantação, elaborou-se um diagnóstico da situação atual da empresa, tendo as análises internas e análises externas colocadas em evidência para que fossem desenvolvidas as metas a serem alcançadas e planos de ação para obtê-las.

O profissional da área contábil tem participação fundamental no processo de análise, contribuindo com informações corretas e objetivas. O contador tem a responsabilidade de indicar as possíveis tendências e mudanças de mercado, mantendo-se sempre atualizado, a fim de auxiliar nas tomadas de decisão.

Contudo, as ferramentas de gestão utilizadas neste estudo não são a solução para a empresa, mas sim o início de um caminho a ser seguido, havendo uma missão, visão e objetivos a serem alcançados pela empresa, com a finalidade de antecipar ações e prepará-las para geração de resultados positivos.

Diante disso, propõe-se que a empresa continue a aperfeiçoar seu Planejamento Estratégico, apresentando seus objetivos e metas, propondo ainda que a utilização dessa ferramenta de gestão seja implantada de forma definitiva e desenvolvê-la para todos os setores da mesma.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de / **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controla** / Arnaldo Rosa de Andrade. – São Paulo: Atlas, 2012
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CARDOSO, Ricardo Lopes; MÁRIO, Poueri do Carmo; AQUINO, André Carlos Busanelli de. **Contabilidade Gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CATELLI, Armando. et al. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: ISBN, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto / **Planejamento Estratégico** / Idalberto Chiavenaco, Arão SAPIRO. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2003 – 12ª Reimpressão
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações**. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1996. 378 p.
estrutura, aplicação. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003. 483 p.
- GIL, A.C. / Como elaborar projetos de pesquisa . 4ª ed. São Paulo : Atlas, 2007.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade** / Sérgio de Iudícibus. – 10 ed. São Paulo : Atlas, 2010.
- JONES R.G. ; GEORGE J.M. / **Fundamentos da Administração Contemporânea**. / AMGH Editora. 4ª ed. Traduzido por Ariovaldo Griesi. São Paulo. 2012
- LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1978. 206 p.
- MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. Monografia Para os Cursos de Administração, Contabilidade e Economia. São Paulo: Atlas, 2002. 135 p.
- MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade Geral I: Segundo a Lei 11638/2007 das Sociedades Anônimas: passo a passo da contabilidade**. Paraná: Gráfica Vera Cruz, 2010.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. et al. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: UFSC, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís / **Contabilidade Gerencial**. / Clóvis Luís Padoveze. – Curitiba : IESDE. Brasil S.A. , 2012. 376 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís / **Controladoria estratégica e operacional : conceitos, estrutura, aplicação** / Clóvis Luís Padoveze. – 3. Ed. rev. e atual. – São Paulo : Cengage Learning, 2015.

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

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações Contábeis: Estrutura e análise**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

SÁ, Antonio Lopes de. **História Geral e das Doutrinas da Contabilidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da; MARTINS, Wilson Thomé Sardinha. **História do Pensamento Contábil: Com Ênfase na História da Contabilidade Brasileira**.1. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos de Contabilidade Gerencial: Um Instrumento para Agregar Valor**. Curitiba: Juruá, 2008.

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

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